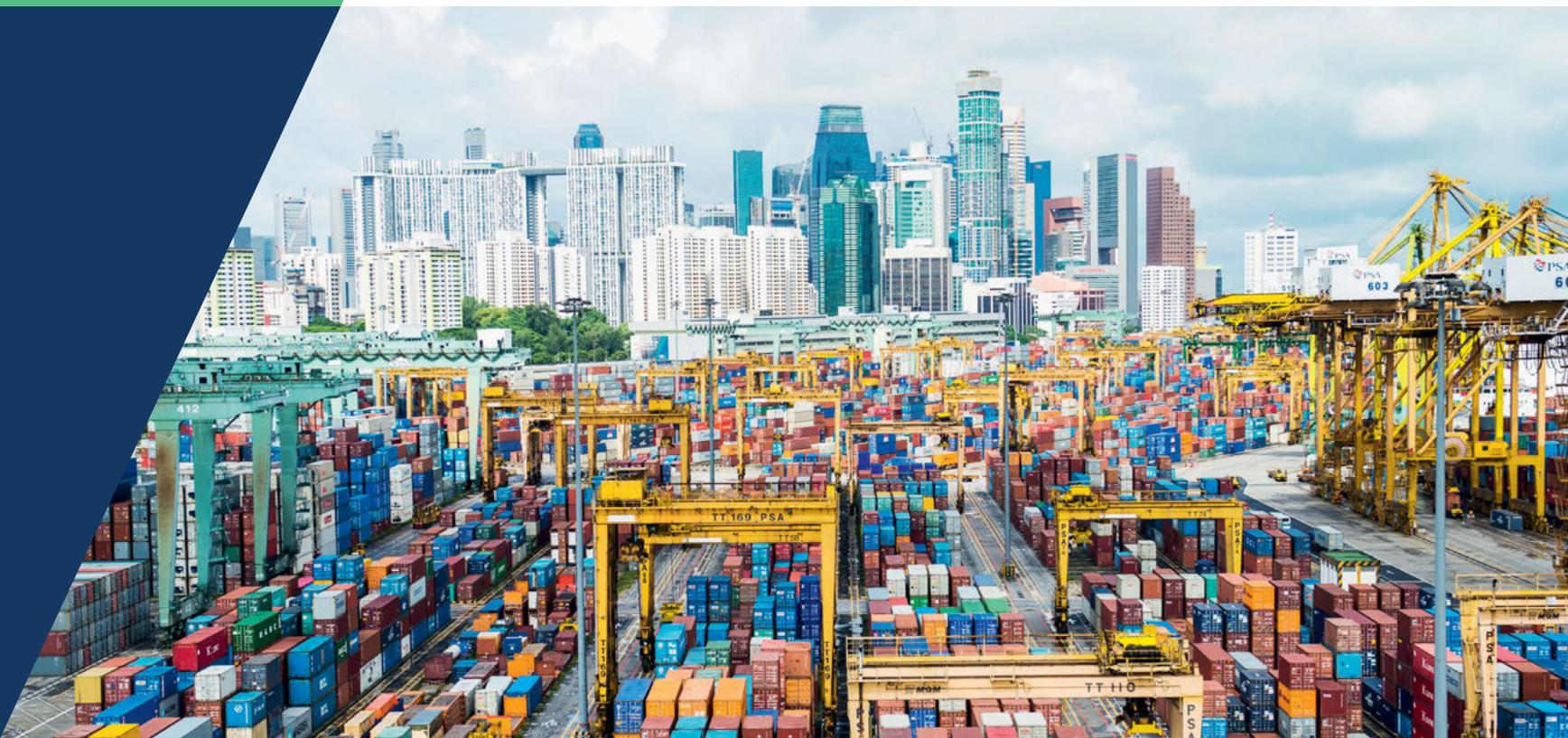




**coface**  
FOR SAFER TRADE

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2014

# SÉCURISER LES PAIEMENTS, FACILITER LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES



# SOMMAIRE

01

**PROFIL COFACE / 01**

---

**MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL / 02**

---

**GOUVERNANCE / 04**

---

02

**L'ACTIVITÉ 2014  
EN QUELQUES CHIFFRES / 06**

---

03

**STRATÉGIE ET FAITS MARQUANTS / 09**

*Faits marquants 2014 et perspectives d'avenir  
des sept régions où le Groupe Coface est présent*

---

04

**PRÉVENIR ET SUIVRE LES RISQUES DE CRÉDIT / 17**

*La prévention au cœur du métier d'assureur crédit*

---

05

**ASSURANCE-CRÉDIT,  
PROTÉGER LES ENTREPRISES DES IMPAYÉS / 21**

*L'assurance-crédit : un des instruments clés de couverture  
du poste clients*

---

06

**RESPONSABILITÉS / 25**

*Exercer notre métier avec exemplarité*

---

07

**COMPTE DE RÉSULTATS SIMPLIFIÉ / 31**

---

01

## PROFIL COFACE



### Les chiffres 2014

**1 441 millions**

D'EUROS DE CHIFFRE  
D'AFFAIRES EN 2014

**4 400**

COLLABORATEURS

PRÉSENT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT DANS

**99 pays** QUI REPRÉSENTENT PRÈS DE 92 % DU  
PRODUIT INTÉRIEUR BRUT MONDIAL

PLUS DE

**40 000**

ENTREPRISES ASSURÉES

**508 milliards**

D'EUROS DE  
CRÉANCES GARANTIES  
AU 31 DÉCEMBRE 2014

NOTES DE SOLIDITÉ FINANCIÈRE IFS

AA- PAR FITCH RATINGS ET A2 PAR MOODY'S



### Assurance-crédit : le cœur de métier de Coface

#### Assureur crédit

↑ — paye une prime  
↓ — en cas de défaut de (B),  
indemnise (A) à hauteur  
de 90 % de la perte subie

— évalue la solidité  
de l'entreprise (B)

**Entreprise (A) ASSURÉ**  
vendeur/fournisseur

Vend des produits  
ou des services et accepte  
d'être payée à 30, 60 ou 90  
jours. Elle consent  
**UN CRÉDIT CLIENT**



**Entreprise (B)**  
acheteur/client

Achète des biens  
ou des services et règle à 30,  
60 ou 90 jours. Elle obtient  
**UN CRÉDIT FOURNISSEUR**

L'assurance-crédit couvre le risque de non-paiement d'une créance qu'une entreprise (vendeur/fournisseur) détient sur une autre entreprise (acheteur/client) dans le cadre de relations commerciales. En cas de non-paiement de la créance, l'entreprise assurée est indemnisée du montant garanti et non-réglé. Les experts interviennent alors pour recouvrer la créance impayée : négociations amiables et ensuite, si nécessaire, lancement de procédures contentieuses.



Présence  
**internationale**

# UNE FORTE COUVERTURE MONDIALE, GAGE DE PROXIMITÉ AVEC NOS CLIENTS

Pour être au plus proche de ses clients, le Groupe Coface est présent directement ou indirectement dans 99 pays. Il met ainsi à leur disposition son offre d'assurance-crédit, sa connaissance approfondie du tissu économique local, ainsi que des services adaptés à leurs besoins.



## AMÉRIQUE DU NORD

- Canada
- États-Unis

## AMÉRIQUE LATINE

- Argentine
- Brésil
- Chili
- Colombie
- Équateur
- Mexique
- Panama
- Paraguay
- Pérou
- Uruguay
- Venezuela

## ASIE PACIFIQUE

- Australie
- Bangladesh
- Brunei
- Chine
- Corée du Sud
- Hong Kong
- Inde
- Indonésie
- Japon
- Malaisie
- Nouvelle-Zélande
- Pakistan
- Philippines
- Singapour
- Taïwan
- Thaïlande
- Vietnam



## EUROPE CENTRALE

- Autriche
- Bulgarie
- Croatie
- Estonie
- Hongrie
- Lettonie
- Lituanie
- Pologne
- Rép. tchèque
- Roumanie
- Serbie
- Slovaquie
- Slovénie

## EUROPE DU NORD

- Allemagne
- Danemark
- Finlande
- Islande
- Kazakhstan
- Liechtenstein
- Norvège
- Pays-Bas
- Russie
- Suède

## EUROPE DE L'OUEST

- Belgique
- Espagne
- France
- Irlande
- Luxembourg
- Portugal
- Royaume-Uni
- Suisse

## MÉDITERRANÉE ET AFRIQUE

- Afrique du Sud
- Arabie Saoudite
- Albanie
- Algérie
- Bahreïn
- Bénin
- Burkina Faso
- Cameroun
- Chypre
- Côte d'Ivoire
- Djibouti
- ÉAU
- Égypte
- Gabon
- Gambie
- Ghana
- Grèce
- Guinée
- Île Maurice
- Israël
- Italie
- Jordanie
- Koweït
- Liban
- Libye
- Mali
- Malte
- Mauritanie
- Maroc
- Niger
- Nigéria
- Ouganda
- Qatar
- Sénégal
- Tchad
- Tunisie
- Turquie
- Yémen



## Coface en cinq dates

### 1946

Création de Coface, compagnie française spécialisée dans l'assurance-crédit à l'exportation

### 1992

Début de l'internationalisation. Développement progressif du réseau dans de nombreux pays

### 1994

Privatisation

### 2011

Recentrage des activités sur l'assurance-crédit, le cœur de métier historique du Groupe

### 2014

Ouverture du capital de COFACE SA en bourse (Euronext, Paris - Indice SBF 120)

## FOR SAFER TRADE\*

### SÉCURISER LES PAIEMENTS, FACILITER LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Fort de près de 70 ans d'expérience, le Groupe Coface est un leader mondial de l'assurance-crédit. Expert reconnu de l'analyse et de la gestion des risques macro et microéconomiques, il propose dans le monde entier des solutions globales, flexibles et modulables pour protéger toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur nationalité et leurs secteurs d'activité, contre le risque de défaillance financière de leurs débiteurs et ce, sur leur propre marché ou à l'export.

Solide opérationnellement et financièrement, le Groupe est coté en bourse (Euronext, Paris - indice SBF 120). Il compte 4 400 collaborateurs qui sécurisent chaque jour les créances détenues par des entreprises dans 99 pays.

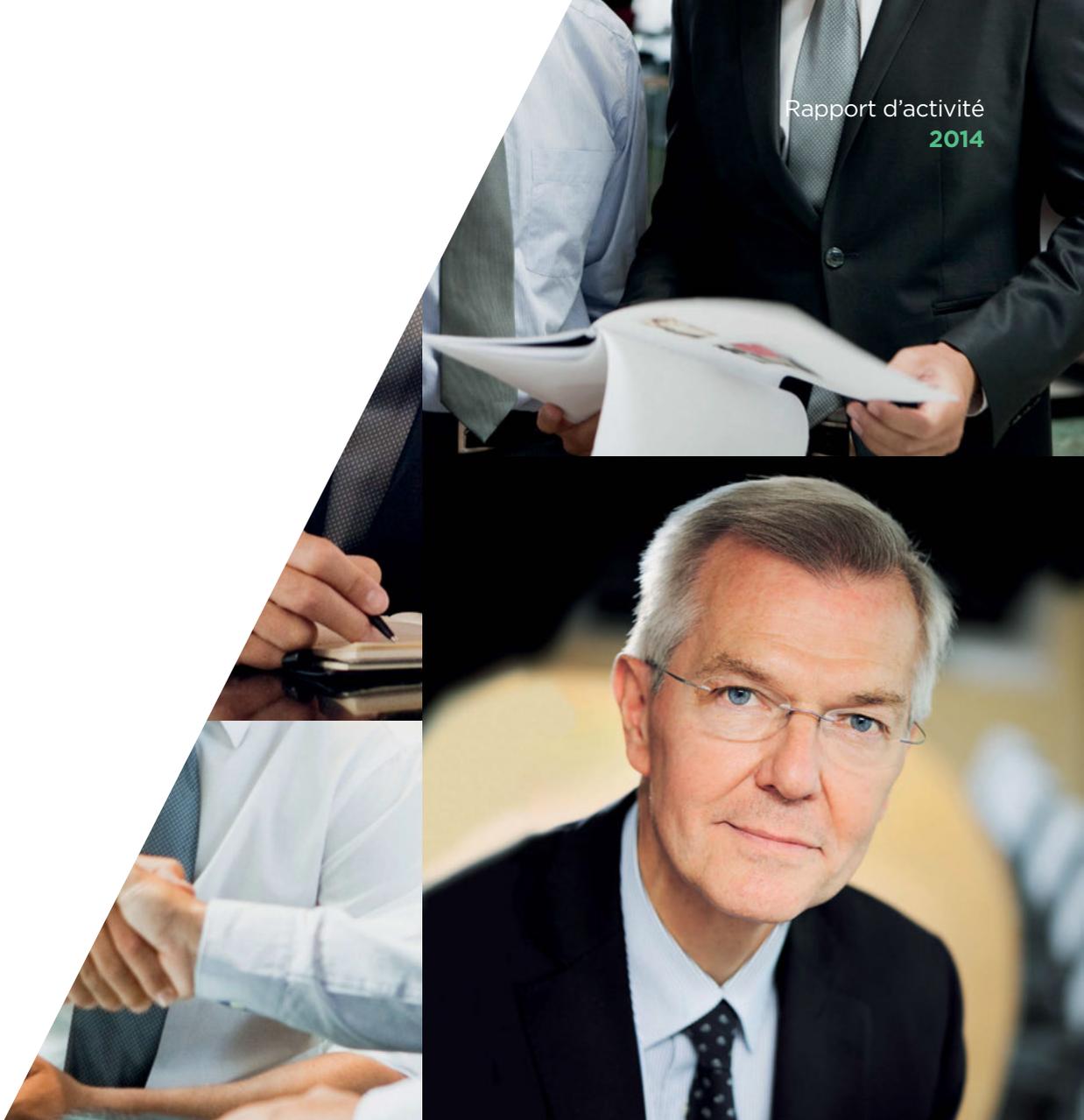
Proches de leurs préoccupations, les équipes Coface accompagnent leurs clients à toutes les étapes de leur développement pour anticiper, évaluer, garantir leurs risques, et prendre les meilleures décisions pour les aider à gérer leur poste clients.

\*Pour des échanges plus sûrs



## JEAN-MARC PILLU

Directeur général  
du Groupe Coface



## 2014 : ANNÉE CHARNIÈRE

### Quel bilan tirez-vous de l'introduction en bourse du Groupe Coface en 2014 ?

**Jean-Marc Pillu :** L'introduction en bourse du capital du Groupe (Euronext, Paris) le 27 juin 2014 est un succès qui a été confirmé le 22 décembre suivant par l'entrée du titre dans l'indice SBF 120. Elle est la preuve et la reconnaissance par les investisseurs du bien-fondé de notre plan stratégique *Strong Commitment*, de notre gouvernance et de la qualité de nos résultats ces dernières années. L'ouverture du capital permet au Groupe de disposer d'un actionariat diversifié qui reflète son caractère international. Elle a aussi renforcé sa visibilité. Il s'agit également d'une réussite interne : un nombre important de collaborateurs a en effet saisi cette opportunité pour montrer son attachement et sa confiance

dans l'avenir du Groupe en devenant actionnaire. Je suis particulièrement fier de leur participation.

### Quels sont les autres faits marquants de 2014 ?

**J-M. P :** Tout au long de l'année écoulée, nous avons revu notre stratégie commerciale qui repose désormais sur trois piliers majeurs : l'innovation, le déploiement d'un modèle de distribution multicanal et l'expansion géographique. Notre gamme de produits s'est fortement modernisée pour répondre à l'évolution des besoins de nos clients, avec le lancement d'une solution destinée aux PME (*EasyLiner*) qui est déjà disponible dans 23 pays, et de quatre nouveaux services : *CofaMove* (application client pour *smartphone*), *CofaServe* (solution

permettant d'intégrer les services Coface dans le système d'information des clients), ainsi que *PolicyMaster* et *CashMaster* (deux nouveaux services simplifiant la gestion quotidienne des contrats et l'accès au financement bancaire). Ces évolutions de notre offre renforcent notre image de Groupe innovant et meneur sur son marché.

Dans le même temps, pour assurer un développement efficace de nos ventes, nous avons lancé une nouvelle version de *Smart*, notre outil de gestion de la relation clients, et aligné nos organisations commerciales sur le modèle qui nous paraît le plus efficace. Nous mettons aussi en place une nouvelle dynamique commerciale avec un ambitieux programme de formation, *Sales Force 1*, que les 1 200 vendeurs du Groupe ont suivi en 2014 et qui sera enrichi de nouveaux modules en 2015. Enfin, notre Groupe a renforcé son réseau international, grâce à l'obtention en 2014 de nouvelles licences nous permettant d'ouvrir une entité d'assurance-crédit Coface en Colombie, au Maroc et, début 2015, en Israël. De plus, deux bureaux de représentation ont été ouverts aux Philippines et au Kazakhstan et un nouveau partenariat commercial a été signé en Serbie. Et nous avons étendu notre présence aux États-Unis, en augmentant fortement notre nombre d'agents de distribution sur ce territoire.

### Comment êtes-vous arrivé à préserver de bons résultats malgré une année 2014 en demi-teinte sur le plan économique ?

**J-M. P :** En effet, pour l'année 2014, nos résultats sont conformes à nos attentes malgré un contexte économique parfois difficile. Cela démontre la pertinence

## « Nous avons construit une stratégie de vente plus offensive, pour que 2015 soit une année de conquête commerciale ciblée et systématique. »

de notre modèle de croissance rentable. Des offres innovantes, une distribution adaptée, une large présence internationale, et une gestion vigilante des risques, qui demeure notre priorité (notre ratio de sinistralité net de réassurance de 50,4 % a diminué de 3,5 points par rapport à l'exercice 2013), ont contribué à la forte progression de nos résultats. Notre chiffre d'affaires augmente de +1,6 % (à périmètre et change constants) et notre résultat net part du Groupe (à périmètre et change constants et retraité) croît de +23,2 %. La relance de la dynamique commerciale initiée en 2013 s'illustre par une progression des nouveaux contrats de +7 % en 2014.

### L'environnement économique mondial est-il favorable aux entreprises en 2015 ?

**J-M. P :** Il est plus favorable dans la mesure où les conditions économiques s'améliorent. Mais la reprise, lente et laborieuse, n'a pas encore permis de résorber de nombreuses zones de fragilité à travers le monde, qu'il s'agisse de pays, de secteurs, ou d'entreprises en

difficulté. Parmi les principales tendances macroéconomiques qui tendent à retarder le rebond économique global, citons les tensions politiques actuelles, notamment autour de la Russie, l'Europe dont la croissance est faible et l'Amérique latine qui sous-performe. Certes, les États-Unis et les pays d'Asie Pacifique semblent résister, mais la Chine connaît des défaillances d'entreprises et ce, pour la toute première fois. Ces difficultés économiques continuent de peser sur les entreprises qui voient leur solidité financière fragilisée et leur volonté d'agir contrainte.

### Quelle est la feuille de route du Groupe pour 2015 ?

**J-M. P :** Elle est de continuer à accompagner nos clients dans cet environnement économique mondial parfois incertain. Nous poursuivons notre plan *Strong Commitment*, dont les grands axes stratégiques restent de délivrer des services d'assurance-crédit en mode industriel, c'est-à-dire avec une efficacité et une qualité de service optimisée, d'innover sur nos marchés, et d'attirer de nouveaux clients. Le tout en contrôlant toujours notre taux de sinistralité. Mais, comme je viens de le dire, nous avons construit une stratégie de vente plus offensive, pour que 2015 soit une année de conquête commerciale ciblée et systématique. Souvenons-nous que le marché de l'assurance-crédit est relativement peu développé, puisque seules 5 % des transactions commerciales dans le monde sont garanties. Ce marché a donc un fort potentiel de croissance, qui nous ouvre de larges perspectives pour les années à venir.



## CONSEIL D'ADMINISTRATION DE COFACE SA (JUN 2015)

**LAURENT MIGNON,**  
président du conseil  
d'administration

**JEAN ARONDEL,**  
président du conseil d'orientation  
et de surveillance, Caisse  
d'Épargne Loire-Centre

**BPCE** représentée par  
**MARGUERITE BÉRARD-  
ANDRIEU,**  
directeur général adjoint-stratégie,  
affaires juridiques, secrétariat  
général et conformité

**JEAN-PAUL DUMORTIER,**  
président du conseil  
d'administration, Banque Populaire  
Rives de Paris

**ÉRIC HÉMAR,**  
président directeur général,  
ID Logistics

**LINDA JACKSON,**  
directeur général  
de la marque Citroën

**SHARON MACBEATH,**  
directeur des ressources  
humaines, Rexel

**PASCAL MARCHETTI,**  
directeur général, Banque  
Populaire des Alpes

**MARTINE ODILLARD,**  
directeur général de Chargeurs

**LAURENT ROUBIN,**  
président du directoire,  
Caisse d'Épargne Picardie

**OLIVIER ZARROUATI,**  
président du directoire,  
Zodiac Aerospace

## COMITÉ DE DIRECTION DU GROUPE (JUN 2015)

**01**  
**JEAN-MARC PILLU,**  
directeur général

**02**  
**NICOLAS DE BUTTET,**  
directeur de l'arbitrage,  
de l'information  
et du contentieux

**03**  
**CÉCILE FOURMANN,**  
directeur des ressources  
humaines

**04**  
**NICOLAS GARCIA,**  
directeur commercial

**05**  
**PIERRE HAMILLE,**  
directeur des risques,  
de l'organisation et des systèmes  
d'information

**06**  
**PATRICE LUSCAN,**  
directeur du marketing et de la stratégie

**07**  
**CAROLE LYTTON,**  
directeur juridique, de la conformité  
et des moyens généraux

**08**  
**CARINE PICHON,**  
directeur financier

## UNE ORGANISATION MATRICIELLE POUR COORDONNER UNE PRÉSENCE DIRECTE DANS 67 PAYS

### FONCTIONS RESSOURCES CENTRALISÉES ET MUTUALISÉES

Créer et partager des outils communs performants.

### FONCTIONS OPÉRATIONNELLES À VOCATION DÉCENTRALISÉES

Commercial

Information

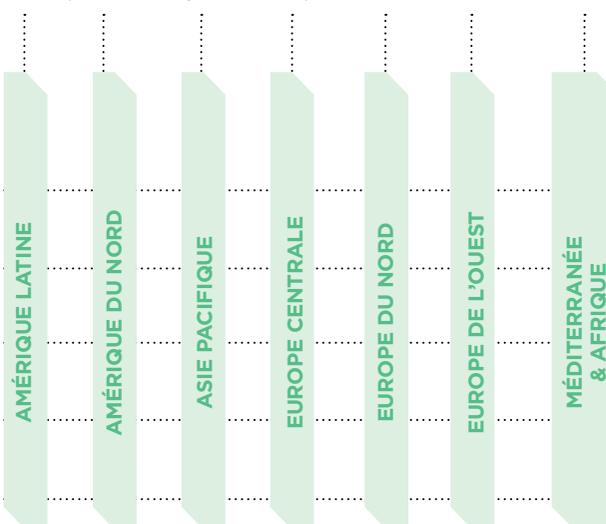
Arbitrage

Indemnisation

Recouvrement

### FONCTIONS SUPPORT CENTRALES ET RELAYÉES EN RÉGION

Mettre en place des politiques au niveau du Groupe relayées et adaptées aux enjeux locaux, partout dans le monde.



### CETTE ORGANISATION

**MATRICIELLE** donne au Groupe Coface les moyens d'être proche de ses clients, et lui assure une plus grande réactivité dans le processus décisionnel. En s'appuyant sur une mutualisation et un contrôle des outils en central, elle optimise la gestion des activités de Coface dans le monde en établissant des responsabilités précises, et renforce l'esprit entrepreneurial de chacune de ses entités.

## COMITÉ EXÉCUTIF (JUN 2015)

Présidé par le directeur général, le comité exécutif du Groupe est composé des membres du comité de direction et des sept directeurs régionaux : Amérique latine, Amérique du Nord, Asie Pacifique, Europe centrale, du Nord et de l'Ouest, et Méditerranée & Afrique. Il pilote les sujets opérationnels transverses au sein du Groupe et répond aux situations régionales spécifiques.

**CYRILLE CHARBONNEL**,  
directeur région Europe de l'Ouest

**KATARZYNA KOMPOWSKA**,  
directeur région Europe centrale

**ANTONIO MARCHITELLI**,  
directeur région Méditerranée  
& Afrique

**BART A. PATTYN**,  
directeur région Amérique latine

**TÉVA PERREAU**,  
directeur région Europe du Nord

**JUAN SABORIDO**,  
directeur région Amérique du Nord

**HUNG WONG**,  
directeur région Asie Pacifique

## EN DIRECT

### Un nouveau directeur commercial Groupe

**Nicolas Garcia** est, depuis juillet 2014, le directeur commercial du Groupe. Basé à Paris, sa mission est d'accélérer le développement des ventes en s'appuyant sur l'innovation produits, un modèle multicanal renforcé et une haute qualité de service partout dans le monde.

### Deux nouveaux directeurs régionaux

**Hung Wong**, basé à Hong Kong, a pris la tête de la région Asie Pacifique en août 2014. Doté d'une grande connaissance de la région et d'une solide carrière commerciale, il est chargé d'accroître les activités du Groupe dans cette partie du monde qui représente un fort potentiel de croissance.

**Juan Saborido** est, depuis avril 2015, directeur de la région Amérique du Nord. Il a rejoint Coface en 1999 pour diriger toute l'activité du Groupe en Espagne et au Portugal, avant de devenir en juillet 2014 directeur adjoint de la région Amérique du Nord.

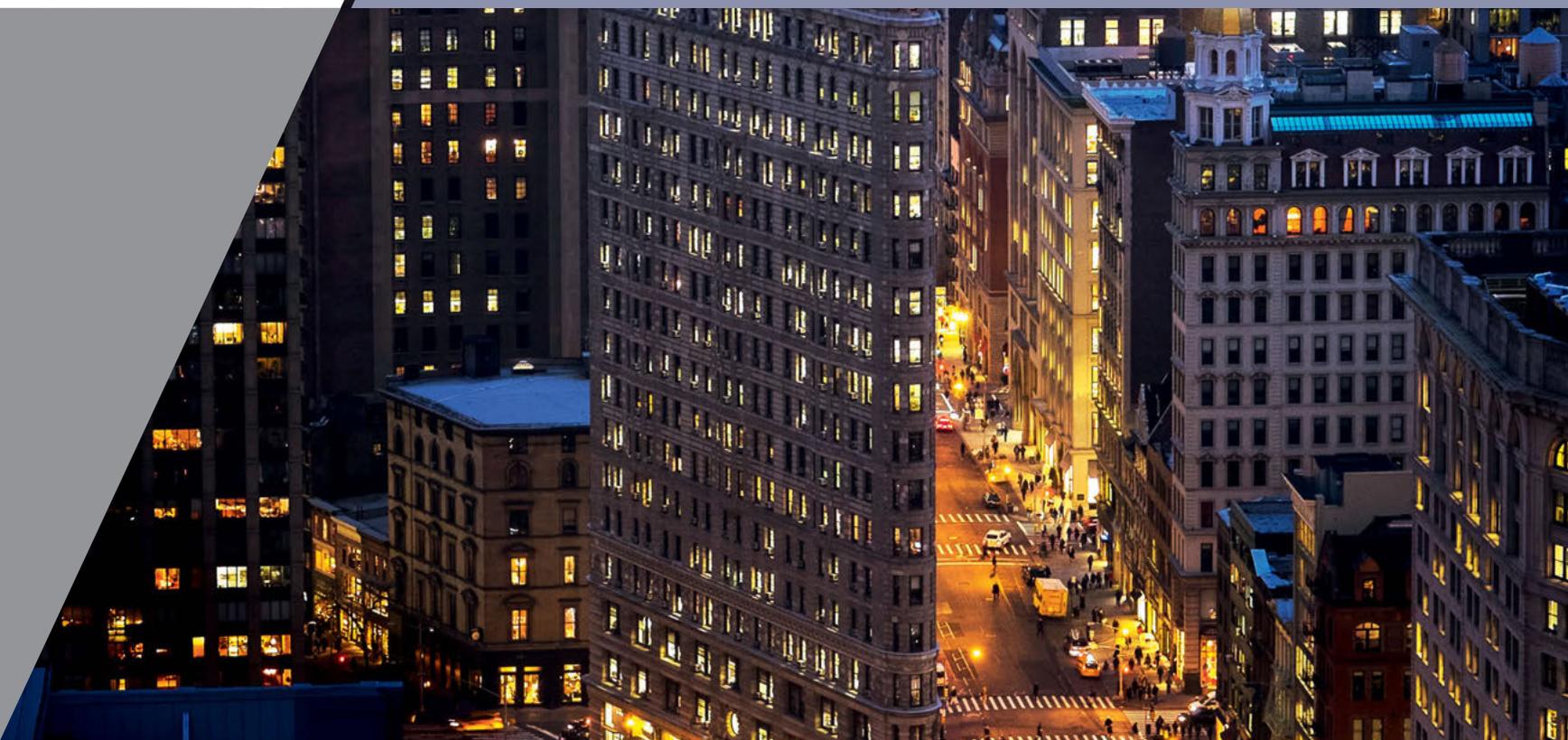
## EN DIRECT

### Nomination de cinq administrateurs indépendants

Après l'entrée en bourse du Groupe, l'assemblée générale mixte des actionnaires de COFACE SA a nommé cinq nouveaux administrateurs indépendants, pour une durée de quatre ans : **Éric Hémar**, président directeur général de ID Logistics, **Linda Jackson**, directeur général de la marque Citroën, **Martine Odillard**, directeur général de Chargeurs, **Sharon MacBeath**, directeur des ressources humaines de Rexel, et **Olivier Zarrouati**, président du directoire de Zodiac Aerospace.

02

## L'ACTIVITÉ 2014 EN QUELQUES CHIFFRES





## CARINE PICHON, directeur financier

### Quelle est la force financière du Groupe ?

La situation financière de Coface est solide. Les agences de notation Fitch Ratings et Moody's ont d'ailleurs confirmé en 2014 notre note de solidité financière (respectivement « AA- » et « A2 », avec une perspective stable dans les deux cas). L'occasion pour ces agences de relever à nouveau l'excellente solvabilité du Groupe, sa politique d'investissement prudente et ses résultats solides qui reposent sur une discipline constante en matière de gestion des risques. Les agences soulignent également notre bon positionnement sur le marché mondial de l'assurance-crédit, dû entre autres à la diversification géographique de nos activités. Coface est en effet l'assureur crédit avec la plus forte empreinte internationale : il est implanté dans 67 pays et peut vendre ses solutions d'assurance-crédit dans 99 pays. Ainsi, ses relais de croissance et voies de diversification sont parmi les plus importants au monde et lui permettent à la fois de bénéficier des zones de croissance et de mieux diversifier ses risques.

### Vos résultats valident-ils votre stratégie commerciale ?

Les résultats de l'année écoulée ont bien montré que nous étions en ligne avec les objectifs de croissance d'activité et de profitabilité annoncés au marché lors de notre introduction en bourse. Notre production de nouveaux contrats et notre taux de rétention, qui illustre la fidélité de nos clients, sont en hausse. Ces résultats valident la pertinence de notre démarche d'optimisation de nos processus de vente.

### Quelles sont vos perspectives ?

Nos résultats en 2014, obtenus dans un contexte macroéconomique plus favorable qu'en 2013 mais qui demeure fragile, montrent la pertinence de notre modèle.

Nous estimons que ce modèle nous permettra de faire face aux enjeux de 2015. Tout en restant vigilant pour maintenir la rentabilité de notre portefeuille, la règle en matière de pilotage des risques est de rester proche de nos clients avec une forte proactivité de nos décisions. Notre politique d'innovation produits et de distribution multicanal nous permettra d'étendre progressivement le périmètre de notre clientèle et, plus généralement, celle de l'assurance-crédit. De plus,

grâce à l'élargissement de notre présence géographique, nous entendons capter de la croissance sur les marchés les plus dynamiques. Telles sont les composantes de notre stratégie dont l'objectif est de poursuivre notre développement rentable.

## FORCE

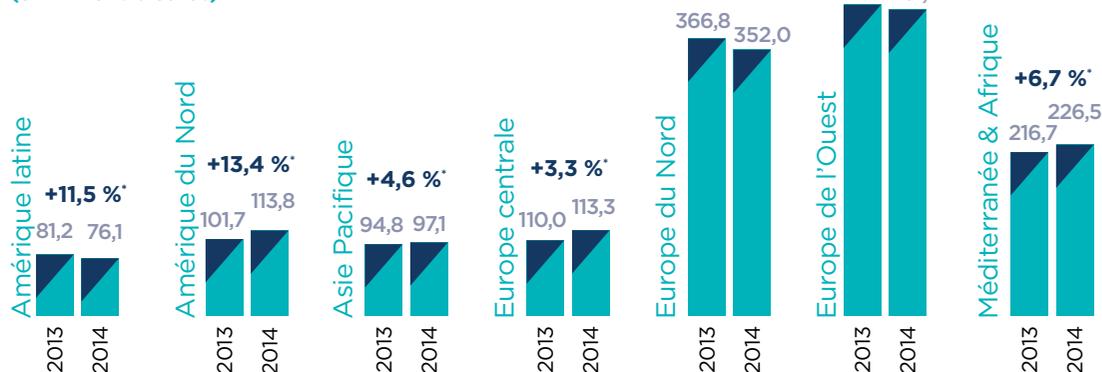
### Une solidité financière reconnue

Les agences Moody's et Fitch Ratings ont confirmé en décembre 2014 les notes attribuées au Groupe Coface : respectivement « A2 » et « AA- », avec perspectives stables dans les deux cas. Elles ont relevé le très bon positionnement de Coface sur le marché de l'assurance-crédit, son excellente solvabilité, sa politique d'investissement prudente et ses résultats solides qui reposent sur une discipline constante en matière de gestion des risques.

### Chiffre d'affaires (en millions d'euros)



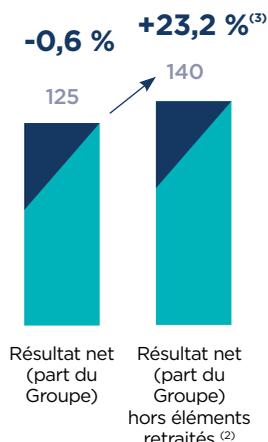
### Chiffre d'affaires par région (en millions d'euros)



\* pourcentage des variations à taux et périmètre constants

**Ratio combiné net de réassurance**

- Ratio de sinistralité, net de réassurance
- Ratio de coûts, net de réassurance

**Résultat net Évolution 2013-2014 <sup>(1)</sup>**

\* Hors frais de déménagement du siège de Coface

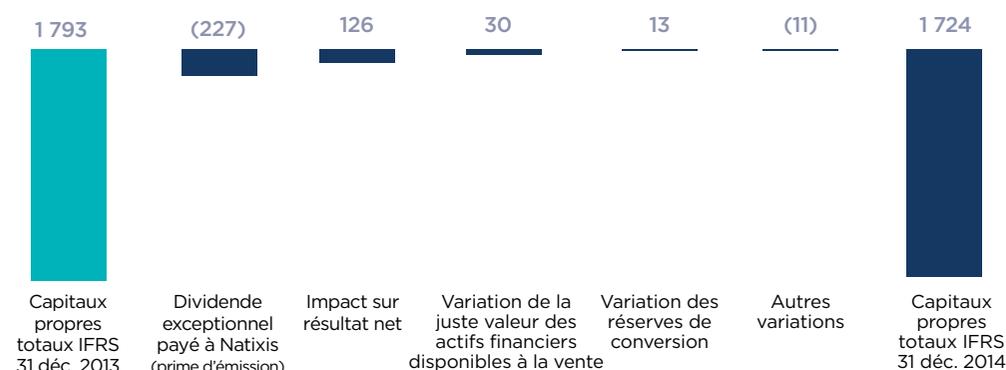
(1) Évolution 2013-2014 à périmètre et change constants.

(2) Résultat net part du Groupe, retraité des charges d'intérêts de la dette hybride, des charges liées à l'introduction en bourse et charges liées à la création de la société Coface Re au 31 décembre 2014.

(3) Le résultat net part du Groupe est retraité des éléments suivants : coût du déménagement et externalisation de plus-values au 31 décembre 2013, charges d'intérêts de la dette hybride, charges liées à l'introduction en bourse et charges liées à la création de la société Coface Re au 31 décembre 2014. Un taux d'impôt normalisé 2013 est appliqué à ces éléments.

**EN DIRECT****Coface se prépare activement à l'entrée en vigueur de la réglementation Solvabilité II**

Cette réglementation, qui sera appliquée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, a pour objectif de garantir que l'assureur sera en permanence en situation de pouvoir indemniser ses clients et ce, même en cas de forte dégradation de la conjoncture économique mondiale. Elle prévoit de nouvelles modalités de calcul des fonds propres réglementaires, ainsi que des exigences relatives à la gouvernance, la gestion des risques, le reporting et la transparence. Coface a adapté son organisation pour s'y conformer dans les délais prescrits.

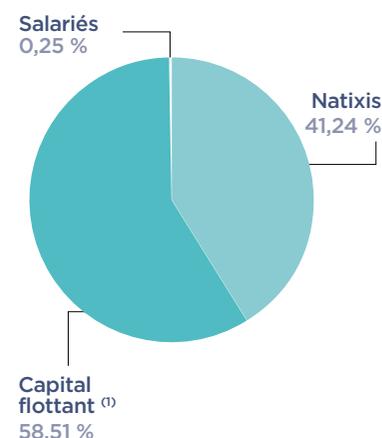
**Évolution des capitaux propres (en millions d'euros)****Profil boursier**

(au 31 décembre 2014)

Négociation	Euronext Paris (compartiment A), éligible au SRD
Code ISIN	FR0010667147
Code Reuters	COFA.PA
Code Bloomberg	COFA FP
Indices boursiers	SBF 120, CAC Mid 60, CAC Mid and Small, CAC All-tradable, CAC Financials, Next 150, MSCI Global Small Cap
Capital	786 241 160 €
Nombre d'actions	157 248 232
Capitalisation boursière (cours retenu : 10,98 €)	1 726 585 587 €
Résultat par action	0,80 €
Distribution en numéraire par action <sup>(2)</sup>	0,48 €
Taux de distribution	60 %
Prix d'introduction en bourse	10,40 €
Cours le plus haut	11,55 €
Cours le plus bas	9,55 €

**Structure de l'actionariat**

(au 31 décembre 2014)



(1) Y compris 80 819 actions auto détenues dans le cadre du Contrat de Liquidité (0,05 %).

(2) Distribution exceptionnelle prélevée sur le poste « prime d'émission, de fusion et d'apport » soumise à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 18 mai 2015.



03

## STRATÉGIE ET FAITS MARQUANTS

Découvrez, région par région, les faits marquants 2014 et les perspectives d'avenir en compagnie des directeurs de région et des économistes de Coface.





## # TWEET INTERVIEW

**BART A. PATTYN,**  
directeur de la région  
Amérique latine**Quels sont vos avantages concurrentiels ?**

Une expérience inégalée sur nos marchés. Une réputation d'excellence et de solidité, essentielle pour convaincre nos clients.

**Votre principal succès en 2014 ?**

Malgré les difficultés de plusieurs économies latino-américaines, notre production de nouveaux contrats est historiquement élevée.

**Quelle est votre stratégie commerciale pour la région ?**

Entretenir des relations privilégiées avec les entreprises locales, régionales ou internationales, identifier de nouveaux clients à fort potentiel et miser sur la diffusion commerciale multicanal.

**EN DIRECT**

Coface lance une offre directe d'assurance-crédit en Colombie et conserve son partenariat historique avec l'assureur colombien *Mundial de Seguros*.

# AMÉRIQUE LATINE : UNE ANNÉE DYNAMIQUE



**COLLABORATEURS : 409 / CHIFFRE D'AFFAIRES : 76,1 MILLIONS D'EUROS / MONTANT GLOBAL DES CRÉANCES GARANTIES : 40,6 MILLIARDS D'EUROS**

Le Groupe Coface est le premier assureur crédit à avoir cerné, dans les années 1990, le potentiel que représentait l'Amérique latine. Avec plus de 35 % des parts de marchés, il occupe une position de leader dans cette région clé.

**UN DÉVELOPPEMENT DYNAMIQUE  
QUI CONSOLIDE LE LEADERSHIP  
DE COFACE DANS LA RÉGION**

En 2014, Coface connaît une hausse importante de son chiffre d'affaires dans la région et a poursuivi sa stratégie d'expansion en Amérique latine. Son fort développement repose en outre sur une stratégie de distribution multicanal efficace, fondée sur la vente directe, la gestion des grands comptes clients et, dans une moindre mesure, sur le courtage. Toutefois, le ralentissement économique et la dépendance des économies latino-américaines aux exportations de matières premières ont provoqué en 2014 une augmentation de la sinistralité. Dans

ce contexte, Coface a su accompagner ses clients, et recouvrer un nombre important de leurs créances impayées.

**UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE TOURNÉE  
VERS LES MULTINATIONALES**

Avec l'obtention d'une licence pour commercialiser directement ses solutions d'assurance-crédit en Colombie, Coface s'est positionné plus fortement dans un pays dont le potentiel de croissance est avéré. Ce pays est marqué par une forte présence des multinationales qui représentent environ 40 % des primes d'assurance. Pour Bart A. Pattyn, directeur de la région, « *la plupart des sociétés locales, régionales ou internationales opérant en Amérique latine cherchent de plus en plus à protéger leurs transactions commerciales, créant ainsi de nouvelles opportunités de croissance pour Coface. Une de nos priorités est d'attirer les sociétés internationales latino-américaines qui sont en plein essor* ».

**« L'ANALYSE DE »****PATRICIA KRAUSE,**  
économiste du Groupe  
Coface au Brésil

La croissance en Amérique latine pourrait encore être très faible en 2015. L'activité devrait rester mal orientée au Brésil, mais dynamique au Pérou, au Mexique, au Chili et en Colombie. En revanche, la récession en Argentine et au Venezuela devrait perdurer. Ces deux pays dépendent en effet fortement de leurs exportations de matières premières, dont les prix aujourd'hui évoluent à des niveaux très bas, rendant nécessaire la recherche de nouveaux leviers de croissance. Des investissements dans les infrastructures de transports semblent nécessaires au renforcement de leur compétitivité.

# AMÉRIQUE DU NORD : DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

→ **COLLABORATEURS : 124 / CHIFFRE D'AFFAIRES : 113,8 MILLIONS D'EUROS / MONTANT GLOBAL DES CRÉANCES GARANTIES : 43,2 MILLIARDS D'EUROS**

Coface est le deuxième assureur crédit sur le marché nord-américain. 90 % de son offre concerne des produits d'assurance-crédit et d'information sur les entreprises.

## HAUT NIVEAU DE SATISFACTION DES ASSURÉS

En 2014, la région Amérique du Nord a enregistré un taux de reconduction des contrats d'assurance-crédit le plus élevé depuis l'implantation du Groupe, ce qui témoigne du haut niveau de satisfaction de ses assurés. Elle a aussi réussi à maîtriser son taux de sinistralité.

## DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

« En 2015, notre but est de maintenir un haut niveau de satisfaction de nos clients et partenaires, en renforçant notre force de vente et en leur proposant des solutions innovantes. Cet objectif devrait se traduire par de nouveaux contrats. De plus, avec la reprise économique et le faible cours du baril de pétrole, les entreprises américaines disposent de plus de ressources à consacrer à une croissance rentable de leurs activités, en sécurisant mieux leurs transactions commerciales », indique Juan Saborido, directeur de la région.

## UNE APPROCHE DE DISTRIBUTION MULTICANAL

Coface commercialise ses produits au travers de quatre canaux de distribution distincts : un réseau d'agents commerciaux, des courtiers, des partenaires et son équipe *Coface Global Solutions*. Cette dernière est responsable des grands comptes clients et travaille en lien direct avec les courtiers

internationaux. Face au faible taux de pénétration de l'assurance-crédit, le Groupe a renforcé son organisation commerciale avec un vice-président chargé de suivre chaque canal de distribution. Il a aussi augmenté la densité de son réseau d'agents dans la région pour attirer de nouveaux clients et être à leur service. En 2014, un nombre conséquent d'agents supplémentaires ont ainsi été recrutés, dans le cadre d'un plan pluriannuel de densification du réseau.

### « L'ANALYSE DE »

#### JULIEN MARCILLY, économiste en chef du Groupe Coface

La croissance américaine reste dynamique. La bonne tenue de la consommation soutient les secteurs tournés vers la demande interne comme l'automobile, le commerce de détail ou le textile-habillement. Les entreprises sont en moyenne profitables et peu endettées, et sont donc largement en mesure d'absorber la hausse des taux de la Réserve fédérale des États-Unis (Fed), qui se profile en 2015.



### # TWEET INTERVIEW JUAN SABORIDO, Directeur de la région Amérique du Nord

#### Quelle est la particularité de votre région ?

C'est un marché immense et sophistiqué eu égard à la qualité et au professionnalisme de ses entreprises qui ont, de plus, un grand sens de la qualité de service. Le taux de pénétration de l'assurance-crédit dans la région est parmi les plus faibles au monde. Nous avons donc de très belles opportunités de croissance pour des solutions de *credit management* de qualité.

#### Quelles sont les grandes lignes de votre stratégie ?

Distribution multicanal. Renforcement de notre force de vente. Innovation produits. Adaptation aux besoins de nos clients.

#### Quel défi pour l'assurance- crédit ?

En Amérique du Nord, l'assurance-crédit est vue comme une dépense. Nous devons donc, chaque jour, nous attacher à démontrer la forte contribution de nos solutions d'assurance-crédit au développement robuste et rentable des entreprises.



## ASIE PACIFIQUE : CONSTRUIRE LA MEILLEURE ÉQUIPE ET DÉVELOPPER LES TALENTS



### # TWEET INTERVIEW HUNG WONG, directeur de la région Asie Pacifique

#### Ce qui rend votre région spéciale ?

Un grand dynamisme économique. Des entreprises qui connaissent peu les bénéfices de l'assurance-crédit.

#### Quelle est votre stratégie ?

Un fonctionnement optimal de notre organisation pour être efficace dans une zone aussi vaste. Une connaissance de nos marchés pour convaincre, puis fidéliser nos clients.

#### Quels sont vos défis pour l'assurance-crédit ?

Le potentiel de développement de l'assurance-crédit est énorme, mais il nécessite un important travail de conviction.



**COLLABORATEURS : 346 / CHIFFRE D'AFFAIRES : 97,1 MILLIONS D'EUROS / MONTANT GLOBAL DES CRÉANCES GARANTIES : 73,7 MILLIARDS D'EUROS**

Fort de 20 années d'expérience en Asie Pacifique, le Groupe a développé une expertise locale importante ainsi qu'un très large réseau commercial. Il couvre une part importante du marché grâce à une présence directe dans 12 pays.

#### UNE STRATÉGIE AXÉE SUR UN FORT DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

La plupart des produits du Groupe proposés dans la région sont des polices d'assurance-crédit ainsi que des solutions *Single risk*, des services complémentaires d'information sur les entreprises et de recouvrement de créances. Ces produits sont commercialisés selon un modèle de distribution multicanal, fondé sur de nombreux partenariats avec des assureurs et des banques. En 2014, le Groupe a poursuivi le développement de son réseau de partenaires et étendu sa présence directe avec l'ouverture d'un bureau aux Philippines. Des investissements importants ont été consacrés à la formation et au recru-

tement de nouvelles forces de vente. Certains bureaux, notamment en Corée du Sud ou en Chine, ont été considérablement renforcés. En parallèle, la région a réorganisé ses équipes et amélioré ses outils et ses systèmes afin de répondre aux règles et normes du Groupe.

#### DES SERVICES EFFICACES PROPOSÉS AUX MULTINATIONALES

La stratégie de Coface dans la région réside en partie dans le déploiement de solutions globales pour les multinationales. Ainsi, le Groupe a signé en 2014 un premier contrat *Coface Global Solutions* en Australie et remporté en Corée du Sud de nombreux succès commerciaux auprès de grands conglomérats. « Notre défi est d'attirer davantage de sociétés asiatiques », explique Hung Wong, directeur de la région. *« Finalement, notre part de marché dans la région devrait croître grâce à la forte diffusion de nos produits et à la croissance vigoureuse des économies asiatiques ».*

### EN DIRECT

Coface ouvre un bureau de représentation aux Philippines.



#### « L'ANALYSE DE »

#### ROCKY TUNG, économiste du Groupe Coface à Hong Kong

En Chine, la croissance de l'économie connaît actuellement un atterrissage en douceur, autour de 7 %. S'il s'agit d'une normalisation du régime de croissance, les entreprises chinoises sont plus vulnérables et ce, compte tenu de leur endettement élevé et de surcapacités de production persistantes dans de nombreux secteurs. Les économies de la région, et en particulier l'Australie, sont impactées par ce ralentissement de la croissance en Chine et aussi par la baisse de la demande de matières premières. En même temps, le report de la hausse de la TVA japonaise devrait relâcher pour un temps la pression sur la demande intérieure, ce qui aura par ricochet une incidence significative sur l'ensemble de la région.

# EUROPE CENTRALE : CONCENTRÉS SUR LA RÉUSSITE COMMERCIALE

→ **COLLABORATEURS : 696 / CHIFFRE D'AFFAIRES : 113,3 MILLIONS D'EUROS / MONTANT GLOBAL DES CRÉANCES GARANTIES : 37,3 MILLIARDS D'EUROS**

Coface possède la plus vaste présence directe du marché en Europe centrale. Il couvre 14 pays dont l'Autriche, la Hongrie, la Pologne ou encore la République Tchèque.

## UNE STRATÉGIE DE VENTE QUI S'APPUIE SUR LA DIVERSITÉ DES PRODUITS COFACE

Une des spécificités de la région est de commercialiser dans bon nombre de pays, outre l'assurance-crédit, des services d'information sur les entreprises, de recouvrement de créances et d'affacturage (Pologne). Une spécificité qui lui permet d'optimiser sa stratégie commerciale par des ventes croisées.

## UNE STRATÉGIE COMMERCIALE EFFICACE

En 2014, les ventes de la région ont augmenté grâce au renforcement et à l'efficacité de son organisation commerciale. Coface a remporté d'importants succès commerciaux en Autriche, en Pologne, en République tchèque et en Roumanie, grâce à *Coface Global Solutions*, son offre spécifiquement destinée aux clients internationaux. Coface a commencé par ailleurs à y prospecter le segment des PME avec *EasyLiner*, un produit qui leur est dédié et dont le déploiement dans les autres pays de

la région est prévu en 2015. Dans le cadre de sa politique d'expansion, Coface a renforcé son réseau de partenaires et mis en place un accord (*Fronting*) en Serbie avec l'assureur français AXA. « Nous devrions augmenter notablement notre chiffre d'affaires en 2015 dans la région, en particulier dans les marchés émergents. Tout en continuant à gérer attentivement les risques qui sont encore importants dans cette région émergente », explique Katarzyna Kompowska, le directeur de la région.

### « L'ANALYSE DE »

#### GRZEGORZ SIELEWICZ, économiste du Groupe Coface en Pologne

Fondée d'abord sur les exportations, la croissance dans les pays d'Europe centrale se réoriente peu à peu vers la demande intérieure. Cette évolution s'explique par l'amélioration des perspectives du marché du travail avec la diminution du taux de chômage et la croissance des salaires. Les facteurs de risque se situent principalement du côté de la demande extérieure, compte tenu de la reprise décevante de la zone euro et du ralentissement de l'économie russe qui affectent en particulier les États baltes et, dans une moindre mesure, la Pologne.



### # TWEET INTERVIEW

#### KATARZYNA KOMPOWSKA, directeur de la région Europe centrale

#### Quelle est la particularité de votre région ?

C'est un marché dynamique qui offre de nombreuses opportunités : réactivité maximale obligatoire !

#### Quelle est votre stratégie principale ?

Développer et contrôler. Développer l'assurance-crédit dans les marchés émergents en utilisant tous les canaux de distribution, mais en se concentrant sur les PME qui ont un fort potentiel de croissance. Contrôler les risques pour le bien de nos clients qui, en Europe centrale, financent de plus en plus leurs transactions à crédit.

#### Quels sont vos principaux avantages ?

Connaissance intime de la région, professionnalisme et excellence de nos équipes, forte envie de développer l'assurance-crédit.

## EN DIRECT

Coface a conclu un accord de partenariat commercial (*fronting*) avec l'assureur français AXA, afin de proposer localement son offre d'assurance-crédit en Serbie.



### # TWEET INTERVIEW TÉVA PERREAU, directeur de la région Europe du Nord

#### Quelle est la spécificité de votre région ?

Une diversité de marché, des positions solides sur plusieurs lignes de métiers, une forte expertise des équipes permettant d'accompagner nos clients existants sur la durée et de convaincre de futurs clients de la valeur ajoutée des produits Coface.

#### Les grandes lignes de votre stratégie ?

Croissance dans chaque pays et chaque ligne métiers. Amélioration de la qualité de service rendu à nos clients et partenaires. Efficacité opérationnelle.

#### Votre principal atout ?

Une organisation claire et performante pour répondre efficacement aux besoins de nos clients.

## EUROPE DU NORD : UNE ORGANISATION MIEUX TAILLÉE POUR LA CROISSANCE

→ COLLABORATEURS : 946 / CHIFFRE D'AFFAIRES : 352 MILLIONS D'EUROS /  
MONTANT GLOBAL DES CRÉANCES GARANTIES : 95,4 MILLIARDS D'EUROS

L'Europe du Nord représente le deuxième marché du Groupe en termes de chiffre d'affaires. Une région composée de cinq pays, avec des marchés matures comme l'Allemagne et les Pays-Bas, et des marchés intermédiaires comme le Danemark, la Suède et la Russie.

#### DES ATOUTS FORTS POUR RELEVER LES DÉFIS DE LA CROISSANCE DANS LA RÉGION EUROPE DU NORD

En raison d'un nombre historiquement bas de défaillances d'entreprises sur ses marchés traditionnels, l'assurance-crédit a été moins attractive que les années précédentes, dans un marché toujours plus concurrentiel. Pour inverser cette tendance, la région va intensifier sa stratégie de distribution multicanal en orientant notamment ses efforts sur le potentiel de clients non encore équipés et sur la recherche de nouveaux partenariats. La région va également bénéficier dans son action de la stratégie d'innovation du Groupe en matière de nouveaux produits et d'outils. Elle pourra aussi compter sur sa large gamme de produits existants en Allemagne, la plus large dans le Groupe, avec en plus de l'assurance-crédit, l'affacturage, la caution, le *single risk*, le recouvrement de créances et l'information d'entreprise.

#### VERS PLUS D'EFFICACITÉ EN ALLEMAGNE

Une grande partie de l'année écoulée a été consacrée à mettre en place en Allemagne des organisations claires et efficaces notamment au niveau commercial et en adoptant des modes de fonctionnement commun dans la région, plus en cohérence avec le modèle du Groupe. Cela va permettre de relancer le potentiel de croissance dans chacune des lignes métiers et d'améliorer la qualité de service apportée à nos clients et partenaires.

#### LA POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DANS LES AUTRES PAYS DE LA RÉGION

En Russie, Coface a poursuivi sa stratégie de développement en ouvrant plusieurs bureaux régionaux, tout en tenant compte de la détérioration du contexte économique et monétaire. Les pays nordiques ont connu un fort développement notamment au Danemark. Au Pays-Bas, tout en mettant en place des modifications d'organisation, le développement des activités s'est poursuivi sur un marché néanmoins difficile.



#### « L'ANALYSE DE »

#### JULIEN MARCILLY, économiste en chef du Groupe Coface

Malgré des trous d'air, la croissance allemande reste bien orientée. Elle est assise sur le réveil de la consommation des ménages et de solides fondamentaux. Les défaillances d'entreprises allemandes ont tendance à baisser. Et les entreprises du commerce de détail, qui étaient fragilisées par l'atonie de la consommation, sont maintenant plus solides. En Russie, en revanche, la crise économique est avérée en raison du triple choc constitué par la crise géopolitique avec l'Ukraine, les sanctions de la part des pays occidentaux et la baisse des cours du brut.

## EUROPE DE L'OUEST : UNE ANNÉE DE TRANSITION



**COLLABORATEURS : 1 095 / CHIFFRE D'AFFAIRES : 461,7 MILLIONS D'EUROS /  
MONTANT GLOBAL DES CRÉANCES GARANTIES : 147,1 MILLIARDS D'EUROS**

Le Groupe continue de réaliser en Europe de l'Ouest, sa région « historique », la part la plus importante de son chiffre d'affaires.

### DES RÉSULTATS COMMERCIAUX DE QUALITÉ ET UNE BONNE MAÎTRISE DE LA SINISTRALITÉ

En 2014, les clients de la région sont restés très fidèles à Coface. De plus, la production de nouveaux contrats a été importante au cours de cet exercice par rapport à l'année précédente, notamment l'offre de services Coface Global Solutions destinés aux grands comptes, en France et dans la péninsule ibérique. Combinées à une bonne maîtrise de la sinistralité, ces tendances sont, selon Cyrille Charbonnel, le directeur de la région, « *prometteuses pour les années à venir et sont le résultat des nombreux changements mis en œuvre ces dernières années concernant tant l'information d'entreprise, le suivi du risque, l'arbitrage que la commercialisation* ».

### UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT AMBITIEUSE

Pour la région, l'année 2014 a été celle de la transition et du réinvestissement sur le plan commercial avec un renforcement des équipes locales de vente, en Irlande, au Royaume-Uni et en Suisse (Zürich), ainsi que l'ouverture d'un nouveau bureau en Belgique (Gand). En France, Coface a mis en place un nouvel outil pour commercialiser des cautions et a redéployé son offre « *Single Risk* ». Par ailleurs, des partenariats ont été conclus avec quatre banques françaises de premier plan pour commercialiser, et pour la première fois de manière autonome, des produits innovants comme *EasyLiner* (première offre full web sur le marché), l'offre spécifiquement destinée aux PME. Le Groupe a testé sur le marché espagnol sa nouvelle offre de services *CofaNet-Policy Master* et *Cash Master*, qui suscite déjà un fort intérêt. En Belgique, la stratégie de transformation des contrats

*Excess of Loss* en contrats d'assurance-crédit classiques, associant couverture du risque et prévention, a été réalisée dans de bonnes conditions.

### UNE ORGANISATION OPÉRATIONNELLE PRÊTE À RELEVER LES DÉFIS DE LA CROISSANCE

La région affiche des ambitions fortes pour 2015. Elle entend poursuivre son développement grâce à des recrutements de commerciaux, l'ouverture de nouveaux canaux de distribution (en particulier bancaires), le renforcement du rôle de ses managers et le lancement de produits innovants pour se différencier davantage de la concurrence. Pour optimiser son action, la région a mis en place une direction régionale de l'organisation pour tous les pays de cette zone.

### « L'ANALYSE DE »

#### JULIEN MARCILLY, économiste en chef du Groupe Coface

L'Europe de l'Ouest est sortie de la récession, mais la reprise observée est laborieuse et inégale selon les pays de la région. Du fait d'une demande interne toujours contrainte, les entreprises affichent un niveau élevé de défaillances, notamment en France. On note toutefois que des pays qui ont traversé une crise aigüe, comme l'Espagne et le Portugal, commencent à recueillir le fruit des réformes engagées. Le Royaume-Uni connaît une croissance forte, dopée par la consommation et l'investissement.



### # TWEET INTERVIEW CYRILLE CHARBONNEL, directeur de la région Europe de l'Ouest

#### Quelle est la spécificité de votre région ?

L'Europe est une vieille terre de l'assurance-crédit, qui passe d'une culture d'assureur traditionnel à une culture plus orientée client et innovation.

#### Quelle est votre stratégie commerciale ?

Industrialiser nos outils et processus. Développer nos forces de vente grâce, entre autres, à des partenariats à forte valeur ajoutée.

#### Quels sont vos défis pour l'assurance-crédit en 2015 ?

Conquête commerciale, innovation, fidélisation de nos clients, tout en maîtrisant nos risques.



## MÉDITERRANÉE & AFRIQUE : CONSOLIDATION DES POSITIONS, FORT DÉVELOPPEMENT



### # TWEET INTERVIEW

#### ANTONIO MARCHITELLI, directeur de la région Méditerranée & Afrique

##### La spécificité de votre région ?

Nos activités couvrent trois continents. Les marchés sont très différents, mais tous ont un potentiel élevé qui reste encore à exploiter.

##### Quelles sont vos forces ?

Diversité et dynamisme de nos équipes. Forte interaction et coordination maximale entre nos entités pour saisir toutes les opportunités.

##### Quelle est votre stratégie ?

Ouvrir de nouveaux marchés avec un travail commercial de fond. Exporter l'expertise des pays matures vers les pays en développement.



**COLLABORATEURS : 558 / CHIFFRE D'AFFAIRES : 226,5 MILLIONS D'EUROS / MONTANT GLOBAL DES CRÉANCES GARANTIES : 70,7 MILLIARDS D'EUROS**

Coface poursuit son extension géographique en Afrique, tout en maintenant ses efforts pour conserver sa position sur des marchés plus matures.

#### D'EXCELLENTS RÉSULTATS QUI CONSOLIDENT LA POSITION DE COFACE DANS LA RÉGION

Au cours de l'année 2014, la région a affiché une croissance significative de son volume d'activité, notamment grâce au développement de son offre destinée aux multinationales. Par ailleurs, le Groupe a préparé le lancement dans la plupart de ses entités d'*EasyLiner*, une solution dédiée aux PME. Les principaux pays dans lesquels le Groupe commercialise ses solutions d'assurance-crédit, directement ou au travers de partenariats, sont l'Italie, l'Afrique du Sud, la Turquie et les pays du Golfe.

En Italie, où Coface réalise une grande partie du chiffre d'affaires de la région, le ratio de sinistralité s'est progressivement amélioré. Pour la deuxième année consécutive, la stratégie de développement du Groupe dans ce pays a été récompensée par le *Milano Finanza Insurance e Previdenza Awards* dans la catégorie « Meilleure compagnie d'assurance-crédit ».

#### UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE D'EXPANSION EN AFRIQUE

Le Groupe poursuit en 2014 son développement commercial en Afrique, une région stratégique où il est le premier assureur crédit avec un réseau inégalé d'implantations directes, ce qui garantit une connaissance approfondie des spécificités locales et un service de proximité efficace. D'importants investissements ont été consacrés au renforcement des équipes commerciales dans plusieurs pays, notamment au travers de nombreux recrutements. Coface a intensifié également sa présence au Maghreb avec l'obtention d'un agrément d'assurance-crédit au Maroc. Antonio Marchitelli, le directeur de la région, explique cette stratégie : « *Coface s'appuie sur l'expérience et les bonnes pratiques développées sur les marchés plus matures, pour fournir un soutien opérationnel à l'ensemble des autres entités de la région* ».

### EN DIRECT

Au Maroc, Coface obtient en 2014 l'agrément des autorités pour délivrer directement des contrats d'assurance-crédit, et renforce ainsi sa position de leader en Afrique.

En Israël, Coface a obtenu début 2015 des autorités locales une licence d'assurance-crédit.

### « L'ANALYSE DE »

#### JULIEN MARCILLY, économiste en chef du Groupe Coface

La situation des entreprises italiennes reste contrainte par la faiblesse de l'activité et le peu de disponibilité du crédit. La reprise attendue, même faible, et les réformes dans le domaine de l'environnement des affaires devraient être plus bénéfiques en 2015. La zone Afrique du Nord/Moyen Orient est marquée par la baisse des cours du

pétrole brut. Une baisse qui devrait peu affecter les économies du golfe, assises sur d'importantes réserves financières. La situation des pays importateurs de pétrole reste, elle, très contrainte compte tenu de l'environnement géopolitique de la zone. En Turquie, l'atterrissage en douceur se poursuit, mais la livre est très volatile et sensible aux chocs externes. En Afrique sub-saharienne, la croissance est bien orientée, mais la baisse des prix des matières premières est un handicap majeur pour de nombreux pays exportateurs.



04

# PRÉVENIR ET SUIVRE LES RISQUES DE CRÉDIT

Le métier de Coface ne se limite pas à couvrir les pertes subies par ses assurés. Il consiste aussi à participer, à leurs côtés, au développement d'une clientèle solvable, en identifiant les entreprises fiables : un bon moyen de prévenir d'éventuels sinistres.

## LA PRÉVENTION : AU CŒUR DE NOTRE CONCEPTION DU MÉTIER D'ASSUREUR CRÉDIT

La collecte et l'analyse d'une information fiable et actualisée en temps réel partout dans le monde constituent pour Coface l'élément clé de chaque étape du suivi des risques. Pour cela, le Groupe s'appuie sur une infrastructure IT de premier plan.



### **D**es investissements importants pour renforcer la collecte et la qualité de l'information

Coface exploite un réseau de 50 centres dédiés à la collecte d'informations financières sur 65 millions de débiteurs dans le monde, mais aussi au traitement et à l'analyse de l'information et des risques débiteurs. L'information collectée est compilée dans sa base de données *Atlas*. Elle est ensuite analysée pour donner lieu à l'évaluation des débiteurs selon une échelle commune à l'ensemble du Groupe Coface (*Debtor Risk Assessment* ou DRA), sur laquelle les arbitres s'appuient pour décider de l'étendue de la garantie proposée à chaque assuré. Enfin, ces informations sont régulièrement mises à jour, notamment grâce à un dialogue avec les assurés pour suivre les risques qu'ils prennent avec leurs débiteurs.

### Un arbitrage « au plus près des préoccupations de nos assurés »

La décision de garantir un risque sur un débiteur (« l'arbitrage ») est prise par l'arbitre du pays dudit débiteur. En étant « au pied du risque », c'est lui qui connaît le mieux l'environnement et le tissu économique local. Si cela s'avère nécessaire, cette décision peut être revue à la hausse ou à la baisse par l'arbitre du pays de l'assuré, étant donné sa connaissance du contexte commercial ou stratégique de ce dernier. Cette organisation permet de combiner proximité du débiteur et proximité de l'assuré.

### Une recherche économique poussée

L'information collectée par les spécialistes en information et analysée par les arbitres et les spécialistes en information est étudiée par la direction de la recherche économique du Groupe qui rend des avis techniques à l'ensemble des autres directions. Les 17 économistes de Coface, dont cinq sont localisés dans les régions, fournissent également des informations aux assurés et au grand public au travers de fiches actualisées sur la situation macro et microéconomique de 160 pays. Ils publient également des panoramas qui traitent non seulement de l'évolution du risque pays et des secteurs d'activité, mais aussi des défaillances d'entreprises. Depuis 2014, en plus de ces services accessibles au public, Coface propose à ses grands clients un service complémentaire, « *Alert* », qui apporte le point de vue de ses économistes sur un sujet d'actualité.

### Un recouvrement « au plus près du sinistre »

Le Groupe Coface s'appuie sur le savoir-faire de ses 245 collaborateurs spécialisés dans le recouvrement et sur un réseau international de partenaires pour récupérer des créances impayées dans plus de 200 pays. En étant dans leurs pays, ces équipes établissent un contact direct et rapide avec les débiteurs, ce qui améliore le taux de recouvrement. En outre, le Groupe a standardisé ses procédures de recouvrement pour en faciliter le suivi et améliorer ses résultats en termes de créances recouvrées.



## EN DIRECT

### DRA et WAP, deux indicateurs de suivi des risques mis à disposition des clients

Le *Debtor Risk Assessment* (DRA) est un indicateur synthétique, un outil de gestion pour le Groupe mais qui est mis aussi à la disposition de ses assurés. Il traduit le risque de défaut des acheteurs potentiels sur une échelle de 0 (entreprise en défaut) à 10 (meilleure évaluation possible). Il permet de suivre l'évolution de leurs portefeuilles de risques grâce à des alertes quotidiennes et de juger de la qualité d'un risque de n'importe quel acheteur dans le monde. Quant au *Weighted Assessment of Portfolio* (WAP), il donne une vision globale et chiffrée de la qualité du portefeuille de débiteurs. Un réel plus qui permet de savoir exactement où l'on en est.

### Colloques risque pays Coface : comprendre, échanger et se préparer aux évolutions de l'économie mondiale

Coface a organisé 22 colloques sur l'évolution du risque pays dans le monde en 2014. Attirant comme toujours un public nombreux, composé majoritairement de clients du Groupe mais aussi d'autres entreprises, d'économistes, et d'universitaires, ces colloques offrent un cadre privilégié pour s'informer et débattre des grandes tendances de l'économie mondiale.

## Questions à



### LAURA QUARTULLI est arbitre pour l'Argentine, le Paraguay et l'Uruguay

📍 basée à Buenos-Aires

#### Quelles sont, selon vous, les compétences d'un bon arbitre ?

L'arbitrage réclame, outre une expertise technique, des compétences d'analyse et de bonnes capacités de jugement. Un arbitre doit se tenir constamment informé des tendances du marché, de l'actualité et partager l'information qu'il détient avec les autres équipes. Enfin, il doit toujours avoir un temps d'avance pour prévenir la survenue d'un impayé, et minimiser ainsi les pertes des entreprises assurées.

#### Comment calculez-vous le risque d'un acheteur ?

Nous étudions l'information rassemblée sur les entreprises pour analyser au mieux leur fonctionnement et leur situation financière. Nous étudions également l'évolution de leurs secteurs d'activité ainsi que d'autres facteurs externes, comme par exemple le niveau élevé de l'inflation en Argentine. Nous faisons aussi appel à nos centres d'information enrichie pour obtenir des éléments complémentaires afin d'émettre des recommandations éclairées, au travers d'entretiens téléphoniques ou de visites.

## LA PROTECTION OFFERTE PAR COFACE S'APPUIE SUR UN DISPOSITIF PRÉVENTIF PUISSANT, LA PREUVE PAR L'EXEMPLE :

Une PME est sur le point de remporter un important contrat avec un distributeur grand public. Après une analyse complète de la situation de ce distributeur, Coface alerte cette PME sur le risque de défaut de paiement de ce prospect. Le directeur général, poussé par son directeur commercial, est cependant prêt à honorer cette commande qui, à elle seule, augmenterait de 5 % le chiffre d'affaires annuel de son entreprise. Le directeur financier rencontre alors un analyste de Coface, qui le convainc définitivement de l'imminence de difficultés sérieuses chez ce distributeur. Le marché sera donc finalement laissé à un concurrent qui ne sera jamais payé par ce distributeur et qui déposera son bilan quelques mois plus tard. Quant à elle, la PME a réorienté son offre commerciale sur un acheteur solvable, secrétant une croissance plus modeste mais solide.



# Un système d'information sur les entreprises, global et performant

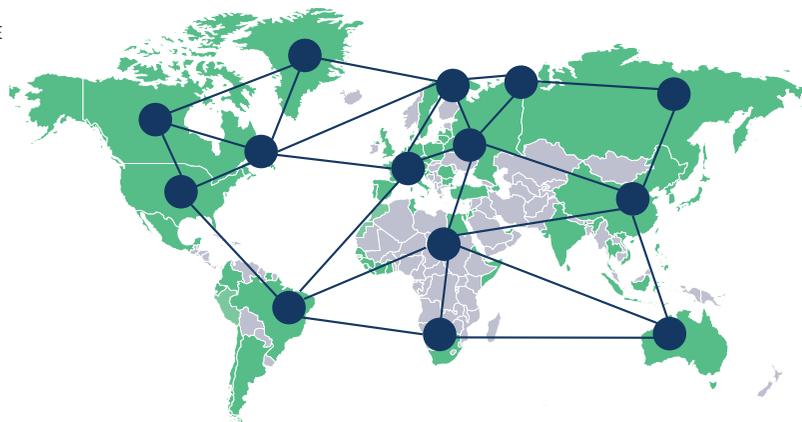
50 CENTRES DÉDIÉS À LA RÉCOLTE, AU TRAITEMENT ET ANALYSE D'INFORMATION

INFORMATIONS SUR 65 millions D'ENTREPRISES

25 MILLIONS DE TÂCHES TRAITÉES CHAQUE ANNÉE PAR LES BACK-OFFICES

99,7 % DE NOS ENCOURS - SOIT 2,5 MILLIONS D'ENTREPRISES - SONT ÉVALUÉS VIA UN DRA

- 1 NOUVEAU CENTRE D'INFORMATIONS DÈS JANVIER 2015
- 46 CENTRES D'INFORMATION ENRICHIE
- 3 CENTRES DE BACK-OFFICE



## TÉMOIGNAGE CLIENT

« J'ai été agréablement surpris par l'approche commerciale de Coface. Ils ne nous proposent pas uniquement une assurance classique, où le client paie pour une garantie et attend un sinistre. Ils vont au-delà avec un suivi régulier et de nombreux échanges entre eux et nous. Savoir que nous sommes protégés en cas de non-paiement de notre acheteur est rassurant, ce qui en plus nous permet de nous concentrer sur notre propre "business". Coface est d'un grand soutien pour nous. »

ALAIN SOUVANNAVONG, directeur financier de VIRBAC (Colombie)

## EN DIRECT

### Panoramas : des publications reconnues pour leur qualité

Tout au long de l'année, Coface publie des articles de référence baptisés « Panorama » sur des thématiques économiques variées. Voici un aperçu des 29 panoramas publiés en 2014, tous disponibles sur le site internet de Coface (www.coface.com)

- Le transport routier de marchandises français (février 2014)
- Quels pays émergents prendront le relais des BRICS ? (mars 2014)
- Évolution des PME en Espagne et en France (mars 2014)
- L'électronique en Asie (avril 2014)
- Le rebond britannique : miracle ou mirage ? (juin 2014)
- L'économie russe, vers la glaciation ? (septembre 2014)
- Commerce mondial : fatigue passagère ? (octobre 2014)
- Laboratoires pharmaceutiques européens : l'austérité n'est pas mortelle ? (novembre 2014)
- Que doit-on craindre de low-flation ? (décembre 2014)

**PANORAMA**  
Que doit-on craindre de la "low-flation" ?  
LES PUBLICATIONS ÉCONOMIQUES DE COFACE

2 Introduction  
3 «Débit déflation» - la réalité européenne  
5 Vingt ans de stagnation au Japon, comment en est-on arrivé là ?  
8 Quels risques pour l'économie française et ses entreprises ?

Décembre 2014

Par les économistes du groupe Coface

Le mot « déflation » a été introduit à l'origine pour décrire la baisse des prix engendrée par la déflation en Europe depuis 2011 et pas seulement sur les marchés émergents. La déflation est une situation où l'inflation est négative, c'est-à-dire que les prix baissent. Elle est généralement associée à une stagnation économique et à une perte de confiance des consommateurs. Dans un premier temps, elle est souvent associée à une baisse des prix de production, ce qui peut entraîner une spirale déflationniste. Cependant, elle peut aussi résulter d'une augmentation de la production de biens et de services, ce qui est le cas de la Chine depuis 2012. La déflation est donc un phénomène complexe qui peut avoir des conséquences importantes sur l'économie et la vie des entreprises.

certains secteurs d'activité sont-ils plus sensibles que d'autres à la déflation ? Quelles sont les structures actuelles de l'économie française qui seraient les plus vulnérables à une déflation prolongée ? Dans quelle mesure la déflation peut-elle être un signal de faiblesse de la croissance ?

la situation française actuelle est-elle plus préoccupante que celle du Japon de l'époque. Un tel scénario implique une dégradation de la compétitivité des entreprises françaises et une perte de confiance des consommateurs. Mais une période prolongée de stagnation en Asie peut aussi entraîner une baisse des coûts de production et une déflation relative. Au final, la déflation est un enjeu crucial pour les entreprises et les pouvoirs publics.

Le mot « déflation » a été introduit à l'origine pour décrire la baisse des prix engendrée par la déflation en Europe depuis 2011 et pas seulement sur les marchés émergents. La déflation est une situation où l'inflation est négative, c'est-à-dire que les prix baissent. Elle est généralement associée à une stagnation économique et à une perte de confiance des consommateurs. Dans un premier temps, elle est souvent associée à une baisse des prix de production, ce qui peut entraîner une spirale déflationniste. Cependant, elle peut aussi résulter d'une augmentation de la production de biens et de services, ce qui est le cas de la Chine depuis 2012. La déflation est donc un phénomène complexe qui peut avoir des conséquences importantes sur l'économie et la vie des entreprises.

certains secteurs d'activité sont-ils plus sensibles que d'autres à la déflation ? Quelles sont les structures actuelles de l'économie française qui seraient les plus vulnérables à une déflation prolongée ? Dans quelle mesure la déflation peut-elle être un signal de faiblesse de la croissance ?

la situation française actuelle est-elle plus préoccupante que celle du Japon de l'époque. Un tel scénario implique une dégradation de la compétitivité des entreprises françaises et une perte de confiance des consommateurs. Mais une période prolongée de stagnation en Asie peut aussi entraîner une baisse des coûts de production et une déflation relative. Au final, la déflation est un enjeu crucial pour les entreprises et les pouvoirs publics.

## « Analyser et suivre les risques au plus près, pour les maîtriser au mieux »



### Interview de NICOLAS DE BUTTET, directeur de l'arbitrage, de l'information et du contentieux Groupe

Qu'est-ce qui fait la force de Coface ?  
Nous sommes l'assureur crédit qui a le plus de centres d'information enrichie, d'arbitrage, de contentieux et de recouvrement. C'est une vraie force. Et de fait, nous poursuivons en 2015 cette dynamique en ouvrant de nouveaux centres d'information et d'arbitrage.

Quelle est votre politique en matière de maîtrise des risques ?  
Une maîtrise optimale de nos risques est indispensable à l'accomplissement de notre mission d'assureur crédit. Ceci est d'autant plus vrai que la nouvelle réglementation Solvabilité II imposera aux compagnies d'assurance des contraintes plus fortes.

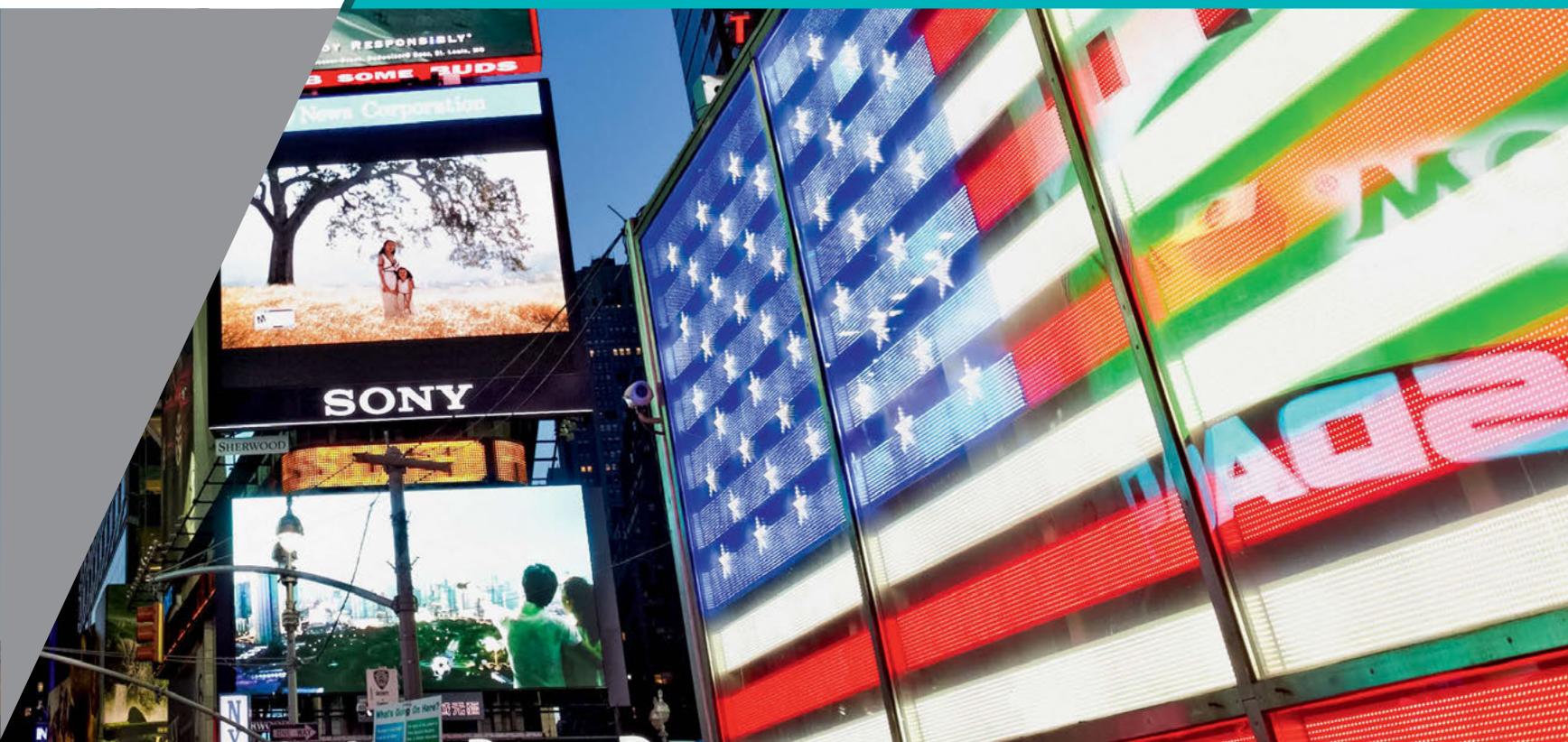
Comment renforcer l'esprit réseau au sein de vos équipes ?  
Nos experts sont sans cesse confrontés à des situations nouvelles. Ils ont besoin d'échanger avec leurs pairs à différents endroits du monde et apprendre des expériences des uns et des autres. C'est la raison pour laquelle nous favorisons toutes formes de coopération entre collaborateurs, par exemple en formalisant les échanges d'informations par métier, dans le cadre d'une plateforme de travail collaboratif.



## ASSURANCE-CRÉDIT, PROTÉGER LES ENTREPRISES DES IMPAYÉS

L'assurance-crédit constitue le cœur de métier du Groupe Coface. La protection contre les créances impayées est déterminante pour le développement des entreprises, que ce soit sur leur marché domestique ou à l'export.

05





## ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES AU PLUS PRÈS DU RISQUE

Coface est un acteur clé du développement des entreprises pour couvrir leurs risques d'impayés grâce à des solutions assurantielles efficaces.

### Quatre bonnes raisons d'opter pour l'assurance- crédit avec Coface

**1/ ÊTRE BIEN INFORMÉ :**  
analyses fines des risques par pays et secteurs + outils performants de suivi et d'évaluation des risques de défaillance des partenaires commerciaux.

**2/ PRENDRE LA BONNE DÉCISION :**  
outils d'analyse et de pilotage qui aident à la prise de décision.

**3/ ÊTRE BIEN ACCOMPAGNÉ :**  
conseil et assistance d'experts de haut niveau rompus aux techniques d'information, d'arbitrage des risques et du recouvrement des créances.

**4/ AGIR AU BON MOMENT :**  
grande réactivité grâce à une proximité physique des équipes dans les pays où les entreprises opèrent.

### U n mécanisme économique indispensable

« L'assurance-crédit, rappelle Patrice Luscan, directeur du marketing et de la stratégie du Groupe, est un des instruments clés de couverture du poste clients des entreprises. Les délais de paiement constituent des crédits que les entreprises octroient à leurs clients. Ces crédits sont donc une source de risques puisqu'ils comportent une probabilité d'impayé ». Selon Patrice Luscan, « le recours à une protection made in Coface permet aux entreprises de couvrir ce risque dans des conditions optimales et donc de sécuriser leurs marges en s'assurant contre les impacts financiers d'un impayé. Tout en bénéficiant d'outils de prévention et d'information sur la solvabilité financière de leurs débiteurs ».

### Une certaine vision de l'assurance-crédit

Coface met au service de ses assurés son expertise en matière de gestion et de recouvrement de créances, au travers d'une gamme complète de services. Avec son produit phare, *Globaliance* (désormais *TradeLiner*), le Groupe s'adresse à toutes les entreprises qui cherchent à se protéger contre des risques débiteurs. Il enrichit régulièrement son offre, dans le cadre de sa stra-

tégie d'innovation : compléments de couverture avec *TopLiner*, produits destinés à des segments de clientèle particuliers comme les groupes internationaux avec *Coface Global Solutions*, ou à des petites et moyennes entreprises avec *EasyLiner*.

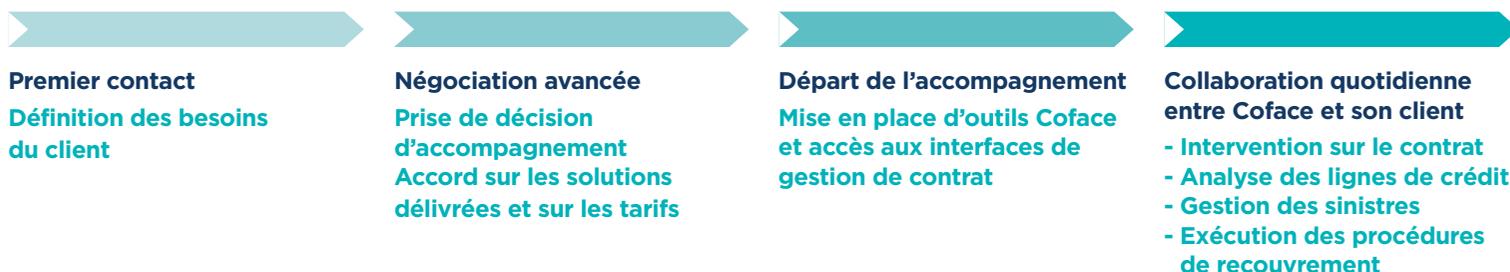
### Innover pour mieux protéger

Coface a lancé en 2014 *EasyLiner*, un nouveau produit destiné aux petites et moyennes entreprises. Simple et accessible, il s'adapte au contexte de chaque marché et offre une gestion des garanties et un contrat simplifié. Ce contrat d'assurance est proposé en direct ou à travers des partenaires distributeurs. Un portail Internet permet de souscrire à cette offre en ligne.

Autre innovation, *CofaMove* : une application mobile innovante et multilingue mise à la disposition des *credits managers* et des courtiers. Elle permet une plus grande réactivité dans la gestion de leur portefeuille. Elle leur donne accès partout et à tout moment à l'essentiel des fonctionnalités de *CofaNet*, la plateforme en ligne de Coface pour la gestion des contrats d'assurance-crédit. Grâce à ce nouvel outil toujours à portée de main, le *credit manager* réagit plus vite et mieux au moment de prendre des risques. Et il pilote plus facilement les commerciaux en déplacement qui, eux aussi, gagnent en efficacité dans la prospection et la négociation.



## Parcours client



### Coface étoffe son offre de web-services, CofaServe

Pour les entreprises désireuses d'intégrer les fonctionnalités de l'assurance-crédit au sein de leur système d'information, Coface a développé une série de *web-services* regroupés dans l'offre *CofaServe*. Cette offre permet d'améliorer les temps de réponse du *credit management* dans l'entreprise et de réduire la charge de gestion des contrats d'assurance-crédit. En 2014, Coface a complété son offre par un *web-service* de déclaration de sinistre, qui peut désormais s'effectuer par une communication entre serveurs informatiques.

### TÉMOIGNAGE CLIENT

NOVARTIS A CHOISI COFACE POUR SA QUALITÉ DE SERVICE ET SON RÉSEAU INTERNATIONAL.

« Notre Groupe est assuré au travers du programme Coface Global Solutions, qui nous permet de bénéficier des conditions groupe, tout en conservant au niveau local une véritable souplesse et surtout une qualité d'écoute et de service. Nos chargés de comptes sont toujours disponibles et nous bâtissons ensemble des stratégies d'information communes sur certains segments spécifiques de notre clientèle au Maroc qui nous permettent de mieux décider. Coface est un vrai Business Partner que je recommande ».

**NEHDI EL MOKHTAR LAMGOUNI,**  
credit manager de Novartis  
Pharma Maroc SA

### EN DIRECT

#### Coface Partner

Plus grand réseau de partenariat d'assurance-crédit au monde, *Coface Partner* regroupe une communauté d'entreprises partageant l'ambition de Coface et ayant décidé de se diversifier dans l'assurance-crédit. Fondé sur les principes d'échanges de bonnes pratiques, il met à la disposition de chaque membre des outils et de l'expertise du Groupe Coface pour se développer commercialement. *Coface Partner* est également un label reconnu que ses membres peuvent faire valoir auprès de leur clientèle, ce qui les différencie du reste du marché.

#### Coface Global Solutions (CGS) confirme son succès en 2014

L'offre CGS connaît un fort succès. Elle repose sur une organisation mondiale qui propose aux multinationales des services et des outils de gestion et de pilotage adaptés à leurs problématiques propres. Elle prévoit que les assurés aient à leur disposition un gestionnaire de programme dédié qui s'assure de la coordination des actions des équipes du Groupe Coface. Les assurés CGS ont aussi accès à un ensemble d'outils pour piloter les services d'assurance-crédit et à l'intégralité de l'expertise du réseau international du Groupe, en particulier une base de données mondiale offrant des informations sur 65 millions de débiteurs. Le *Dashboard*, véritable outil de *business intelligence*, leur permet de développer en ligne des analyses poussées sur leur portefeuille de risque et la performance de leur programme Coface.

### EN DIRECT

En 2015, Coface remplace *Globaliance* par *TradeLiner*. Un contrat d'assurance-crédit rénové, mieux adapté à l'évolution de l'environnement économique de ses assurés.





## Quel accompagnement pour les clients de Coface ?

avec **NICOLAS GARCIA**, directeur commercial du Groupe

« Au cours d'un premier entretien, nous définissons avec le client l'offre commerciale la plus adaptée à ses besoins. Puis dans une phase de négociation plus avancée, nous analysons avec précision les risques de son portefeuille afin de confirmer nos couvertures et donner des limites pour chaque ligne de crédit. À la signature du contrat d'assurance-crédit, nous mettons en place des outils d'interface via *CofaNet* afin que l'assuré gère son contrat de façon quotidienne. Il peut ainsi suivre ses garanties, faire de nouvelles demandes de lignes de crédit, et déclarer ses sinistres. À tout moment, le client peut contacter non seulement son gestionnaire

de contrat pour lui demander d'intervenir sur des points contractuels, mais aussi nos arbitres pour revoir son portefeuille en termes de lignes de crédit ou demander conseil. Enfin, en cas de sinistre, nos assurés se rapprochent des équipes Coface chargées de récupérer la créance auprès des débiteurs et sont informés des étapes de recouvrement. Les besoins de nos clients varient selon leur taille et la complexité de leurs activités. Un grand groupe international cherche souvent à assurer un certain nombre de ses filiales dans le monde. Dans ce cas, nous mettons à disposition l'ensemble de nos moyens et nos équipes dans chaque pays où ce groupe opère, de manière coordonnée en désignant une équipe *leader*. »

### TÉMOIGNAGE CLIENT

« Nous travaillons avec Coface depuis plus de 25 ans. Le soutien personnel que ses collaborateurs apportent à leurs clients est remarquable. En tant que groupe mondial de 40 000 collaborateurs répartis dans plus de 55 pays, dont la marque et les produits internationaux sont très connus, nous pouvons compter dans tous les pays sur l'appui des équipes locales de Coface, leurs solutions compétitives et innovantes et leur professionnalisme dans le credit management. »

**BJÖRN BUCHER**, Group Credit and Political Risk Manager/Senior Finance Manager de Freudenberg (Allemagne)

## « Veiller à la protection de nos clients »



Interview de **PIERRE HAMILLE**, directeur des risques, de l'organisation et des systèmes d'information.

### En quoi consiste la maîtrise des risques ?

Le périmètre des risques suivis couvre l'ensemble des activités de Coface : information, offre commerciale, délivrance de limites de crédit, indemnisation, recouvrement, sécurité des systèmes d'information etc. La maîtrise des risques est essentielle à notre activité, car en nous assurant de la solvabilité et la rentabilité du Groupe nous veillons également à la protection de nos assurés.

### Les systèmes d'information : quels enjeux pour le Groupe Coface ?

Nous nous devons de garantir la continuité d'activité de chacune de nos entités en cas d'indisponibilité éventuelle des locaux, des systèmes d'information ou du personnel, notamment par la mise en œuvre d'une assistance mutuelle entre entités du Groupe. Par ailleurs, la performance et la fiabilité de nos systèmes d'information permettent d'optimiser la qualité de nos services, d'innover en termes d'offre commerciale, de contribuer à la maîtrise de la gestion des risques et de la prévention au bénéfice de nos clients et enfin d'assurer une réactivité conforme à leurs attentes.

### Il y a aussi la question de la sécurité ?

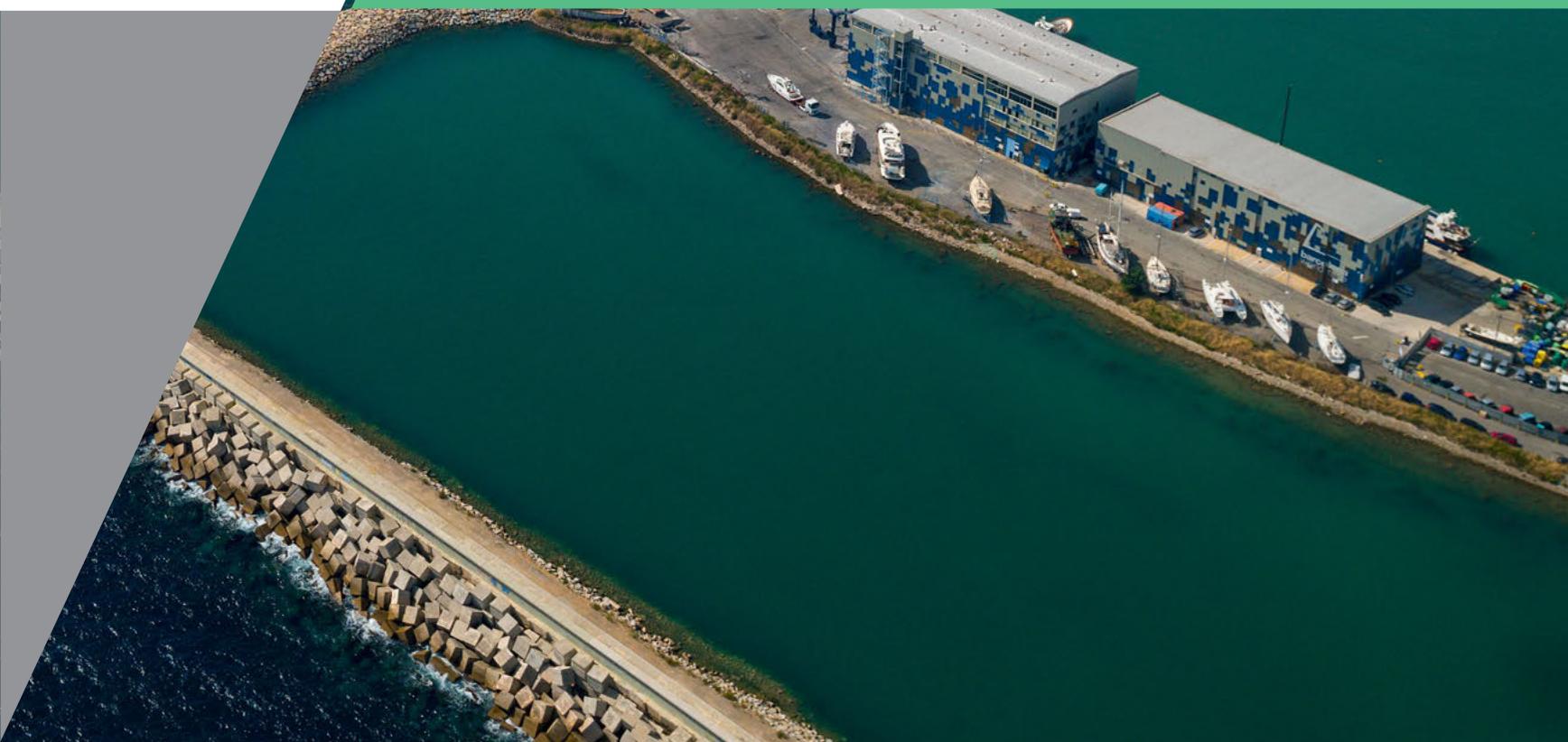
Tout à fait ! Dans un contexte de hausse de la cybercriminalité, la sécurité informatique est un défi constant. Le Groupe Coface a unifié ses systèmes d'information et consacré d'importants investissements à la sécurisation des accès à ses données et à des applicatifs. Deux sites informatiques regroupent les équipements de notre système d'information. En cas de défaillance de l'un de ces deux sites, l'autre prend le relais et ce, de manière totalement transparente pour l'ensemble de nos clients et utilisateurs internes.



## EXERCER NOTRE MÉTIER AVEC EXEMPLARITÉ

Développer une culture d'entreprise claire et comprise par tous, s'appuyer sur la diversité pour mieux répondre aux enjeux des assurés, prendre en compte l'environnement, travailler dans le respect de règles éthiques affirmées et partagées... Autant d'éléments qui structurent au quotidien l'action et la vie de Coface.

06



# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DE NOS MÉTIERS

La gestion des ressources humaines (RH) est un élément clé de la performance de Coface. Objectif : mettre en cohérence les moyens humains, en misant sur des outils RH innovants et la professionnalisation continue des collaborateurs.

### FORCE

#### Politique de rémunération, un outil d'équité et d'efficacité financière

La politique de rémunération de Coface vise à attirer, motiver et retenir les meilleurs talents. Elle encourage la performance et se doit de rester compétitive sur le marché tout en respectant l'équilibre financier du Groupe. Cette politique est portée par la direction des ressources humaines Groupe et relayée dans les régions et les pays. Structurée de façon claire et transparente, la rémunération vise à être adaptée aux objectifs du Groupe et à accompagner sa stratégie de croissance.

Dans cet esprit, fin 2014, Coface a revu et redéfini sa politique de rémunération variable des commerciaux dans tous les pays du monde, pour aligner performance individuelle et grands axes commerciaux prioritaires. Enfin, l'ensemble des *top managers* (150 personnes en 2014) bénéficient d'une politique de bonus Groupe, revue annuellement. Les bonus sont très largement constitués d'objectifs quantitatifs. Dès début 2015, un outil *online* unique pour les bonus des *top managers* a été déployé, qui sécurise la gestion des données et assure un pilotage efficace du processus : définition des objectifs, validation du manager par *workflow* et calculs automatisés. Il définira et validera les objectifs, et en évaluera les résultats.

### Une année de défis et d'engagements pour développer les équipes commerciales

Parallèlement aux formations consacrées aux domaines techniques de l'analyse financière, de l'analyse des risques et de nouveaux outils ou produits, Coface a défini et déployé en 2014 un important programme de formation commerciale. Destiné à près de 1 200 salariés, soit près d'un quart des effectifs, il comprend des *webinars* managériaux et l'animation de sessions multilingues. Il se poursuivra tout au long de 2015 avec de nouveaux modules. Ce programme innovant s'inscrit dans le projet d'entreprise *Strong Commitment*, et vient renforcer le déploiement de la nouvelle organisation commerciale. La mise en place d'un tel projet RH doit tenir compte des spécificités de Coface et notamment des différences de taille entre les entités, comme nous l'explique Cécile Fourmann, directeur des ressources humaines du Groupe : « *Tout l'intérêt de notre métier RH réside dans la conception et le déploiement d'actions qui ont autant de sens et de portée pour un pays comme la France avec plus de 1 000 collaborateurs ou l'Allemagne avec plus de 750, que pour tous les autres pays où les équipes sont souvent bien moins nombreuses* ». Nous devons être très attentifs à la communication et trouver des solutions agiles, comme le *e-learning* ou les *Webinars*.

### Développer les compétences et identifier les talents de demain

Pour renforcer la responsabilité managériale, Coface a bâti en 2014 un modèle de *leadership* qui porte la stratégie d'entreprise. Fondé sur quatre fondamentaux -*commitment to result, team builder, openness & cooperation* -, ce modèle est déployé dans toutes les entités et constitue désormais un référentiel partagé pour une gestion homogène des ressources managériales. Partie intégrante de l'ensemble des processus RH, ce référentiel de compétences est un moyen de partager l'ADN de la culture de Coface et de faire grandir managers et collaborateurs.

En outre, dans un souci constant de préparer au mieux le futur de Coface, des revues du personnel (*people reviews*) sont menées. Leur vocation est la fois d'identifier les postes clés et de s'assurer de l'existence de plans de succession solides, mais aussi de qualifier les « hauts potentiels » afin de mieux cibler les politiques RH à leur endroit et favoriser leur progression.

### Évaluer la performance grâce à des outils innovants

Dans un groupe fortement internationalisé comme Coface, la conception d'outils innovants s'impose. En 2014, presque tous les entretiens annuels d'évaluation ont été intégralement dématérialisés via une interface *online* dédiée. Traduite en 22 langues, cette application prévoit l'évaluation par le collaborateur puis le manager des performances individuelles



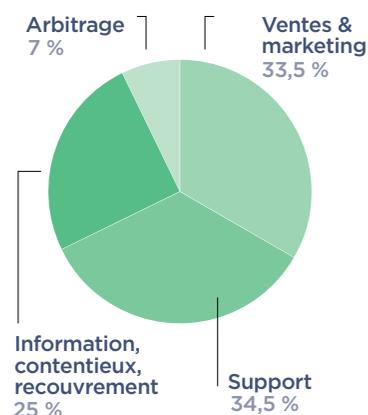
à partir de critères communs clairement établis. Des modules de *e-learning* ont été mis à disposition des managers et des collaborateurs pour les guider dans la préparation de leurs entretiens et piloter leurs performances. Au-delà de l'évaluation de l'année, les entretiens sont l'occasion d'un réel dialogue sur la fixation des objectifs et sur les projets d'évolution de carrière. En 2014, tous les salariés ont ainsi pu bénéficier d'un entretien annuel avec leur manager. Un vaste projet de formation pour favoriser le développement des managers devrait également être lancé en 2015.

## PROFIL RH COFACE

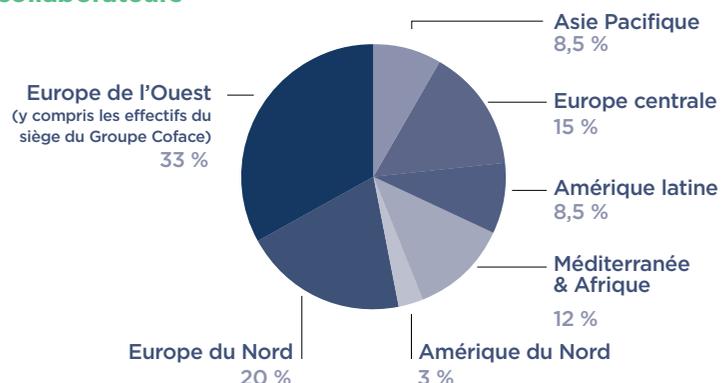
Des collaborateurs répartis dans **67** pays

Part des femmes au sein du Groupe : **56 %**

Répartition fonctionnelle des collaborateurs (31 décembre 2014)



Répartition géographique des collaborateurs



## EN DIRECT

### Forte adhésion des collaborateurs au projet d'entreprise

Avec le lancement de son plan *Share*, Coface a souhaité, lors de son entrée en bourse, favoriser la participation des salariés au capital de la société. Il s'agit d'une offre d'achat d'actions à des conditions préférentielles, offre accessible à 83 % de ses collaborateurs dans 20 pays. Avec près de 50 % de participation, les collaborateurs ont marqué une forte adhésion au projet d'entreprise.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE MISER SUR LA DIVERSITÉ

Multiculturel et international par nature, Coface a fait de la diversité un pilier de sa politique de responsabilité sociale. Autre élément déterminant, la place des femmes dans le Groupe, qui fait l'objet d'une attention particulière.

### EN DIRECT

#### Coface reçoit des prix prestigieux en 2014, grâce à l'engagement de ses équipes.

Coface devient l'assureur crédit de l'année au Royaume-Uni lors des *British Credit Awards 2014* de l'*Institute of Credit Management*. En Italie, il se voit attribuer le prix d'excellence aux *Milano Finanza Insurance e Previdenza Awards*, et en Asie celui du *Best Provider Trade Credit Insurance de CFO innovation Asia*. Des prix qui récompensent Coface pour son engagement à satisfaire les entreprises assurées, son service de qualité dans le cadre d'une stratégie de développement dynamique et son expérience en termes d'expansion innovante. Mais, ce sont d'abord tous les collaborateurs de Coface qui sont distingués.

**C**omprendre parfaitement ses clients, les marchés où ils opèrent, leurs interlocuteurs économiques et administratifs, leurs cultures : autant d'éléments essentiels dans la performance globale de Coface qui fait de la diversité un atout majeur de son développement. Fin 2014 plus de 70 nationalités étaient représentées au sein du Groupe. Une diversité renforcée par l'intégration fréquente de collaborateurs d'autres pays dans les équipes, puisqu'à ce jour, une centaine d'entre eux travaillent en dehors de leur pays d'origine. Pour garantir cette diversité, Coface s'appuie sur des principes clairs : pas de discrimination à l'embauche, appréciation des candidats

en fonction de leurs seules compétences et évaluation objective des résultats tout au long des carrières. Pour les années à venir Coface souhaite « *renforcer la mobilité internationale pour accélérer la diversité culturelle du Groupe ainsi que le partage de compétences, et développer les occasions de participation à des projets transverses* », nous explique Cécile Fourmann.

### Égalité homme-femme : continuer à progresser

Coface veille depuis plusieurs années à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes grâce à des politiques de recrutement, de rémunération, de mobilité et de promotion claires. Cependant, si la part des femmes dans l'effectif global en 2014 était de 56 % environ, elle n'était que d'un peu plus d'un tiers dans les postes d'encadrement. Cette différence peut être variable selon les entités du Groupe. En France, par exemple, la part des femmes dans l'encadrement est de près de 40 %. Coface poursuivra ses efforts dans les années à venir pour davantage d'égalité.

### Pistes d'amélioration

Dans les domaines de l'emploi des personnes en situation de handicap et des seniors, Coface entend se doter d'une politique Groupe partagée et claire dans les années à venir.



## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ÉTHIQUE ET ENGAGEMENTS

Intervenant dans les domaines conjoints du financement et de l'assurance, le Groupe doit respecter au quotidien des réglementations précises et se doit donc d'avoir une éthique irréprochable. Il se mobilise aussi pour exercer partout sa responsabilité sociétale.

### FORCE

#### Un réseau anti-fraude

Le Groupe a mis en place un efficace réseau anti-fraude en désignant des correspondants dédiés dans chacun de ses pays d'implantation. Grâce à ce réseau, créé en 2013, il décèle les fraudes à l'assurance et contrôle les transactions suspectes ou nécessitant une vigilance renforcée.

#### Un Groupe engagé

Coface a adhéré en 2003 au Pacte mondial des Nations Unies (*Global Compact*). Cet engagement se traduit par le développement et la promotion, dans le cadre de ses activités, des principes édictés par l'ONU en matière de droits de l'homme, de normes du travail et d'environnement.

### La mission de Coface : développer les échanges commerciaux entre entreprises

L'assurance-crédit contribue par sa nature au développement des échanges économiques en offrant aux transactions commerciales un cadre plus sûr. Le Groupe s'efforce de proposer à ses clients les produits les plus adaptés à leurs besoins, afin de faciliter leur développement. Il a fait de l'innovation un axe majeur de sa stratégie, ainsi que l'illustre par exemple la commercialisation en 2014 de l'offre *EasyLiner* destinée aux PME en France et à l'étranger et accessible en ligne. Il a également mis en place un système pour identifier et traiter au mieux leurs éventuelles réclamations. Autant de leviers qui démocratisent et simplifient l'accès aux services d'assurance-crédit, contribuant ainsi à rendre les transactions commerciales plus sûres.

*Il a mis en place il y a plusieurs années un dispositif de contrôle et surveillance des transactions suspectes. Un dispositif qui repose sur des procédures de connaissance du client (Know Your Customer), la classification des risques et des outils informatiques de filtrage des transactions. »*

### Coface Trade Aid

Coface a créé en 2003 une association à but non lucratif, *Coface Trade Aid*, qui promeut des actions de solidarité proposées par des collaborateurs. Son objectif est de faciliter les échanges économiques, notamment entre les pays développés et les pays émergents. Sont également soutenues les initiatives d'éducation ou d'insertion dans le monde de l'emploi. Elles doivent permettre de venir en aide aux populations empêchées, en raison de leur situation économique ou sociale, de participer à ces échanges dans des conditions normales. *Coface Trade Aid* cible des micro-projets précis et identifiés, afin de les suivre et d'être impliqué de bout en bout. Les associations sont sélectionnées en fonction de leur utilité et de leur efficacité, ainsi que de l'ambition de leurs projets. La transparence financière, le dynamisme et l'implication des associations sont également des critères importants de choix.

### Respect des lois et réglementations : un impératif quotidien

« Le Groupe, rappelle Carole Lytton, le directeur juridique, de la conformité et des moyens généraux, se conforme aux lois et réglementations relatives à la sécurité financière, la lutte contre le blanchiment d'argent, la délinquance financière et le financement du terrorisme, quel que soit le pays dans lequel il opère. De plus, poursuit-elle,



## RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE IDENTIFIER LES LEVIERS D'ACTION ET S'ENGAGER

Groupe tertiaire, la marge de manœuvre de Coface dans le domaine environnemental consiste principalement à gérer au mieux son patrimoine immobilier et à sensibiliser ses occupants aux enjeux environnementaux. De manière plus large, Coface s'engage à intégrer de plus en plus ces enjeux dans les décisions qu'il est amené à prendre.

### EN DIRECT

#### Vers une politique RSE structurée

En 2014, Coface a lancé une réflexion en interne afin d'élaborer une politique de responsabilité sociale et environnementale cohérente et adaptée aux enjeux spécifiques du Groupe.



Les choix immobiliers constituent le principal levier d'action de Coface pour réduire son empreinte environnementale. Des initiatives ont été prises pays par pays afin d'examiner les différentes situations et identifier des pistes de progrès. Le facteur environnemental a ainsi été un élément déterminant dans le choix de l'immeuble abritant en France le siège social du Groupe et ses 1 300 collaborateurs depuis 2013. Cet immeuble est certifié NF HQE (haute qualité environnementale) et BREEAM (BRE *Environmental Assessment Method*). Il intègre les meilleures pratiques actuelles en termes d'impact sur l'environnement immédiat, de matériaux et procédés de construction, de production de déchet. En outre, l'immeuble étant labellisé « bâtiment basse consommation » (BBC), sa consommation énergétique conventionnelle est limitée. Il préserve également les ressources naturelles, grâce à des besoins réduits en eau d'arrosage récupérée des toitures et à un éclairage extérieur à basse consommation d'énergie.

#### Optimiser les déplacements

La gestion des déplacements et voyages professionnels est un autre levier de performance environnementale. La France fait office de pays test pour des mesures concrètes visant à limiter l'émission de gaz à effet de serre. Seuls les déplacements en train y sont autorisés, et un équipement complet de vidéoconférence a été mis en

place afin de les réduire au maximum. Cette volonté se retrouve également dans la gestion du parc automobile : une limitation d'émission de CO<sub>2</sub> à 105 g par véhicule est imposée lors de tout achat de véhicule.

#### S'engager pour le respect de standards environnementaux et sociaux

Dans le cadre des garanties qu'il gère pour le compte de l'État, Coface subordonne les garanties d'assurance-crédit et d'investissement des projets financés à moyen et long terme au respect de standards environnementaux et sociaux et ce, conformément à la Recommandation de l'OCDE sur les approches communes pour les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public et le devoir de diligence environnementale et sociale signée par l'ensemble des pays membres. Il évalue systématiquement les impacts sur l'environnement et les aspects sociaux des projets de plus de 10 millions d'euros ou de ceux qui sont situés dans des zones sensibles sur ce plan. Cela touche à la protection de l'environnement au sens large : rejets maîtrisés, protection des populations, de la biodiversité, du patrimoine culturel, etc. Au moins 30 jours avant de prendre la décision de les garantir, afin d'informer toute personne intéressée et permettre leurs éventuels commentaires, Coface publie sur son site internet les projets les plus importants avec des informations sur les aspects environnementaux et sociaux.



07

# COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ

# COMpte DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ

## EXTRAIT DES COMptes CONSOLIDÉS DE COFACE SA

en milliers d'euros

	31/12/2013	31/12/2014
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 440 330</b>	<b>1 440 536</b>
Primes brutes émises	1 206 690	1 242 676
Ristournes de primes et participations bénéficiaires	-75 564	-98 309
Variation des primes non acquises	-2 583	-11 640
<b>Primes brutes acquises</b>	<b>1 128 543</b>	<b>1 132 727</b>
Accessoires de primes	<b>123 410</b>	<b>124 756</b>
Produit net bancaire, net du coût du risque	66 678	68 577
Chiffre d'affaires ou produits des autres activités	119 167	112 431
Produits des placements nets de charges hors coût de l'endettement	67 516	42 769
<b>Total des produits des activités ordinaires</b>	<b>1 505 313</b>	<b>1 481 259</b>
Charges des prestations des contrats	-576 263	-538 721
Charges d'exploitation bancaire hors coût du risque	-11 884	-11 066
Charges des autres activités	-51 884	-47 338
Charges ou produits nets des cessions en réassurance	-66 202	-68 660
Frais d'acquisition des contrats	-256 867	-262 854
Frais d'administration	-263 891	-269 106
Autres charges opérationnelles courantes	-83 112	-74 455
<b>Total produits et charges courants</b>	<b>-1 310 104</b>	<b>-1 272 200</b>
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>1 721</b>	<b>-9 937</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>196 931</b>	<b>199 122</b>
Charges de financement	-3 035	-14 975
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	1 493	2 136
Impôts sur les résultats	-67 380	-60 367
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>128 008</b>	<b>125 916</b>
Résultat net des activités abandonnées	0	0
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>128 008</b>	<b>125 916</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	-569	-825
<b>RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)</b>	<b>127 439</b>	<b>125 092</b>

**BILAN CONSOLIDÉ SIMPLIFIÉ***en milliers d'euros*

<b>ACTIF</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2014</b>
Actifs incorporels	240 441	231 968
Placements des activités d'assurance	2 208 633	2 677 731
Créances des activités du secteur bancaire et autres activités	2 120 516	2 244 262
Investissements dans les entreprises associées	17 621	19 001
Part des cessionnaires et des rétrocessionnaires dans les passifs relatifs aux contrats d'assurance et financiers	347 221	329 163
Autres actifs	784 667	806 468
Trésorerie et équivalents de trésorerie	273 920	278 624
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>5 993 019</b>	<b>6 587 217</b>

*en milliers d'euros*

<b>PASSIF</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2014</b>
Capitaux propres du Groupe	1 780 238	1 717 427
Participations ne donnant pas le contrôle	13 089	6 737
Capitaux propres totaux	1 793 327	1 724 164
Provisions pour risques et charges	112 056	117 792
Dettes de financement	15 133	395 123
Passifs techniques relatifs aux contrats d'assurance	1 450 499	1 472 180
Ressources des activités du secteur bancaire	2 109 297	2 217 782
Autres passifs	512 708	660 175
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>5 993 019</b>	<b>6 587 217</b>



COFACE SA  
1 place Costes et Bellonte  
92270 BOIS-COLOMBES FRANCE  
S.A. AU CAPITAL DE 786 241 160 EUROS  
RCS NANTERRE 432 413 599

**coface**  
FOR SAFER TRADE