

Le Groupe Coface est engagé depuis de nombreuses années déjà dans les domaines sociaux, environnementaux et sociétaux. Il adhère depuis 2003 au Pacte mondial mis en place sous l'égide des Nations Unies, ce qui l'amène à soutenir dans sa sphère d'influence les 10 principes de ce pacte, relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail et à la lutte contre la corruption. La politique des ressources humaines (RH) de Coface est le reflet de son projet économique et social. Elle accompagne et accélère les transformations stratégiques du Groupe Coface, tout en veillant au développement et à l'engagement de ses salariés. L'activité de Coface, société du secteur tertiaire, a un impact direct très limité sur l'environnement. Le Groupe Coface est néanmoins pleinement attaché à la protection de l'environnement et aux enjeux relatifs au développement durable, et travaille sur ses impacts indirects, notamment dans le cadre de la gestion de ses actifs.

Dans le prolongement de ces principes, la direction générale de Coface a créé depuis 2015 les fonctions de responsable Groupe en matière de Responsabilité sociale des entreprises (RSE), exercées par le Secrétaire Général du Groupe afin d'assurer le suivi des actions entreprises et à entreprendre dans ce domaine par toutes les entités Coface de par le monde. En 2020, le Groupe Coface s'apprête à établir un plan d'entreprise à moyen terme en matière de RSE dont l'objectif sera de mieux intégrer les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux dans son activité et ses métiers.

Depuis l'année dernière, les dispositions des articles L.225-102-1 et R.225-104 à R.225-105-2 du Code de commerce permettent d'appréhender la responsabilité sociétale des entreprises par le biais de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) qui a remplacé le rapport RSE.

Certains thèmes détaillés les années antérieures au titre de la loi Grenelle II ne sont désormais plus abordés au titre de la nouvelle réglementation. En effet, l'activité de la Société a un impact tout à fait réduit en ce qui concerne les déchets mais également le gaspillage alimentaire ou la consommation de papier. Il en est de même en ce qui concerne les nuisances sonores vis-à-vis des tiers ou la protection de la biodiversité.

Conformément aux exigences liées à la déclaration de performance extra-financière, la Société présente depuis l'année dernière son modèle d'affaires dans la partie intitulée « Regard sur Coface » (chapitre 0) ainsi que ses principaux risques et enjeux extra-financiers liés à son activité ci-dessous.

Pour renforcer et intégrer sa démarche de responsabilité au cœur du fonctionnement de ses activités, le Groupe Coface a réalisé en 2018 sa première cartographie des risques extra-financiers. Complémentaire des cartographies des risques déjà suivis par le Groupe (risque stratégique, risque de crédit, risque financier, risque opérationnel et de non-conformité, risque de réassurance, voir paragraphe 5.1.3 « Définitions et mesure des risques »), cet exercice a permis l'identification des principaux risques extra-financiers auxquels il est soumis sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

La démarche de cartographie des risques a été réalisée en trois étapes :

1. définition du périmètre de risques extra-financiers : identification de risques et enjeux pouvant avoir un impact significatif sur le Groupe, ou que le Groupe fait porter sur la Société au sens large.

La construction de ce périmètre a été effectuée sur la base des résultats de son *reporting* RSE produit depuis les dernières années, et en concertation avec la direction des risques. Un périmètre restreint de risques et d'enjeux a par la suite été défini par le Groupe pour assurer la cohérence de sa cartographie avec son secteur d'activité, ses implantations géographiques et ses principaux enjeux ;

2. évaluation des risques : chaque risque a fait l'objet d'une évaluation selon une approche homogène à celle déployée par la direction des risques du Groupe. Tous les risques ont ainsi été notés sur deux critères : le niveau de risque inhérent de survenance du risque et le niveau de maîtrise de ce risque ;
3. hiérarchisation des risques : sur la base des évaluations réalisées, le Groupe a identifié et hiérarchisé dix risques extra-financiers prioritaires qui ont fait l'objet d'une validation par le Secrétaire Général du Groupe.

Ces risques, dont la plupart étaient déjà identifiés et suivis par le Groupe, sont présentés dans le tableau ci-dessous. Les politiques mises en place par le Groupe pour s'en prémunir, ainsi que les détails des actions et résultats, sont présentés tout au long de ce document.

Risques extra-financiers significatifs	Description du risque et impact	Politiques et actions d'atténuation du risque	Référence Document d'enregistrement universel
Attractivité et rétention des talents	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des talents et du bien-être des collaborateurs ◆ Impact sur la qualité de service et perte de valeur pour l'entreprise 	Coface a mis en place des plans d'action pour attirer et retenir les talents ainsi que des plans de formation pour tous ses collaborateurs. Coface s'engage dans des opérations de solidarité, entretient un dialogue social permanent avec ses instances représentatives du personnel et a mis en place une série d'initiatives en soutien à sa politique de bien-être au travail.	Paragraphe 6.1.1
Engagement des salariés	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Engagement des collaborateurs ◆ Besoin de recrutement de compétences ◆ Formation pour adapter les compétences des salariés aux évolutions du Groupe ◆ Impact sur la qualité de service et perte de valeur pour l'entreprise 	Coface a mesuré en 2017 et 2018 la satisfaction et l'engagement de ses collaborateurs en s'appuyant sur une enquête d'engagement. Cela lui permet de définir des plans d'action et de s'ancrer dans une démarche d'amélioration continue.	Paragraphe 6.1.1
Diversité et égalité des chances	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diversité et égalité des chances ◆ Impact sur la qualité de service et perte de valeur pour l'entreprise 	Coface développe plusieurs programmes pour assurer l'égalité hommes-femmes au travail.	Paragraphe 6.1.1
Risques liés à la survenance d'événements exceptionnels	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Un événement exceptionnel (événements ou actes de terrorisme) ◆ Impact : interruption de l'activité de Coface 	Coface dispose de couvertures d'assurance et de plans de continuité d'activité.	Paragraphe 5.2.3
Risques liés au non-respect des droits de l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Respect des droits de l'homme chez nos assurés ◆ Impact sur l'image et la réputation de l'entreprise 	Coface adhère depuis 2003 au Pacte mondial mis en place sous l'égide des Nations Unies et ne garantit pas les sociétés actives dans la fabrication d'armes à sous munitions et, ou des mines antipersonnel.	Paragraphe 6.1.1 et 6.3.5
Risques liés à la corruption	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Faits de corruption ◆ Impacts : litiges, sanctions ou retrait des licences du droit d'exercer 	Coface a mis en place un Code de conduite anti-corruption, accompagné d'un programme de formation et de sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs, de procédures d'évaluation des partenaires commerciaux et de contrôles comptables.	Paragraphe 6.3.5
Risques liés à l'évasion fiscale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Transfert des actifs vers un pays où la pression fiscale est moindre afin de se soustraire à une charge fiscale ◆ Impacts : sanctions à l'encontre de l'entreprise 	La procédure KYC (<i>Know Your Customer</i> - connaissance du client) et la vigilance sont renforcées lorsque l'entité locale se situe dans un paradis fiscal. Coface se conforme aux législations fiscales applicables dans les juridictions où le Groupe opère.	Paragraphe 6.3.5
Risques liés à la protection des données et à la cybersécurité	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Accès à l'intégrité et à la confidentialité des données et informations ◆ Impacts : accès illégitime ou cyberattaque entraînant une divulgation d'informations ou une interruption d'activité 	Coface a mis en place une charte informatique intégrée au règlement intérieur contenant l'ensemble des règles constituant le dispositif de sécurité de Coface.	Paragraphe 6.3.5
Risques liés à la non-adaptation de l'activité aux enjeux environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mise en place d'une politique environnementale interne (eau, énergie, papier) ◆ Impacts sur l'image et la réputation de l'entreprise 	Coface est attachée à la réduction de sa consommation d'eau, d'énergie, de papier et de carburant.	Paragraphe 6.2
Risques liés à la non-adaptation aux évolutions dans les pratiques de gestion d'actifs	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Politique d'investissement socialement responsable ◆ Impacts sur l'image et la réputation de l'entreprise 	Coface a mis en place des <i>reporting</i> de mesure et de réduction de l'empreinte carbone de son portefeuille d'investissement.	Paragraphe 6.3.4



4 273 salariés dans 57 pays



Coface Trade Aid



Continuité dans l'initiative globale sur **l'égalité** Homme/Femme



500 participants à « *LEAD Together* », sur une période de 2 ans



39 VIE en 2019



98 % de couverture des actifs en **ISR**

6.1 INFORMATIONS SOCIALES

6.1.1 Politique Ressources Humaines et développement de la performance

Chaque année, la direction des ressources humaines (DRH) Groupe revoit et partage avec ses interlocuteurs dans les régions et pays Coface l'ensemble de ses principes de gouvernance ; ceux-ci sont présentés conjointement à la stratégie RH globale. L'objectif est d'adopter une vision commune de l'organisation de la fonction, de ses enjeux et de l'application de ses politiques, en particulier des *Talent Reviews* et des plans de succession, de la politique de rémunération et de l'accompagnement RH des métiers.

Introduction

Pour la dernière année d'exécution de notre plan stratégique *Fit to Win*, les équipes Ressources Humaines se sont concentrées sur le renforcement des initiatives clé du plan, en matière en particulier de transformation.

Le volet de transformation culturelle s'est poursuivi et renforcé. Nous avons notamment achevé le déploiement de l'ambitieux programme de formation des managers appelé *LEAD Together*. La population initialement concernée, les *senior managers*, a été globalement couverte sur les deux années de déploiement du programme (2018-2019). En 2019, nous avons fini de couvrir la formation de tous les managers intermédiaires (*Middle Managers*), ce qui a représenté, en totalité sur ces deux catégories, plus de 500 managers formés dans le cadre de ce programme.

Nous poursuivrons cet effort dans la durée, avec des formations plus ciblées sur des compétences managériales spécifiques à partir de 2020.

Nous avons continué à intégrer des managers sénior venant de sociétés internationales, avec une expérience en matière de transformation. Ce sont 83 nouveaux *senior managers* qui auront été intégrés pendant la durée du plan, dont plus de 30 en 2019.

Nos efforts menés en matière de développement des carrières au sein de l'entreprise ont porté leurs fruits en 2019. Grâce aux *Talent Reviews* (revues annuelles des

talents), nous avons acquis une connaissance beaucoup plus fine de nos compétences clé, de nos talents les plus performants, des aspirations professionnelles de ceux-ci et de leur appétit pour la mobilité géographique. Ce faisant, les plans de succession sont devenus plus solides (plus de la moitié des positions vacantes des *senior managers* ont été pourvues en interne cette année). Grâce aux comités carrières, organisés soit globalement, soit par fonction, nous avons continué à développer la mobilité fonctionnelle et géographique. Ainsi, plus du quart des *senior managers* ont changé de rôle, ou ont pris un rôle enrichi en 2019, et les mobilités internationales ont de nouveau plus que doublé cette année par rapport aux moyennes de mobilité des années précédentes.

Nous avons également obtenu des résultats en matière d'égalité hommes/femmes, avec notamment un index égalité hommes/femmes parmi les meilleurs des services financiers en France. Nous avons clôturé un premier programme annuel de mentorat de talents féminins par le comité exécutif (*Mentoring to Win*), et faisons partie des sociétés leaders du SBF 120 en matière de présence de femmes au comité exécutif (20^e position). De nombreuses initiatives et réseaux féminins ont vu le jour en 2019 dans les sociétés du Groupe à l'international.

Les Ressources Humaines ont par ailleurs poursuivi leurs efforts en matière de protection des données à travers un ambitieux programme de sensibilisation de ses équipes aux quatre coins du monde sur les principes de protection des données personnelles et sensibles détenues par Coface, que ce soit sur ses clients ou sur ses propres collaborateurs.

La fonction Ressources Humaines va continuer à se professionnaliser et mieux structurer ses processus en 2020 en développant un premier étage de son futur Système d'information Ressources Humaines, qu'elle souhaite collaboratif afin d'en faire un outil au service de l'agilité de l'entreprise.

Un vrai atout : notre diversité

Les données suivantes proviennent de l'outil Groupe appelé *reporting RH*, disponible en ligne. La base est mise à jour en temps réel, en flux continu par les responsables RH locaux des pays. La consolidation de ces informations se fait le dernier jour ouvré du mois, ce qui autorise la production de tableaux de bord mensuels. Ce *reporting* inclut les données

individuelles de contrat, activité et métier, ancienneté pour chaque entité légale du Groupe, et fait état des rattachements hiérarchiques entre les postes.

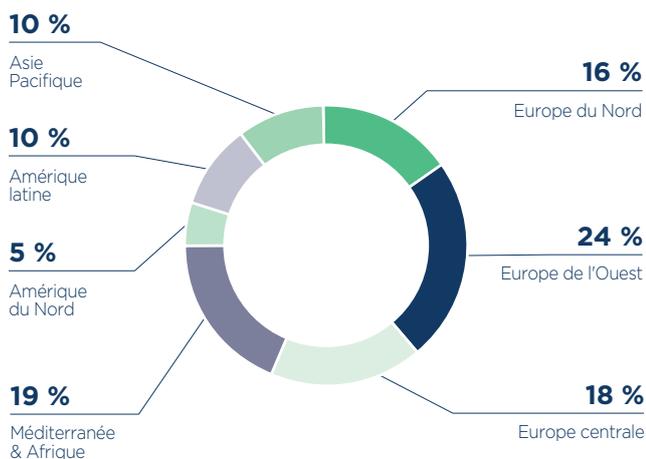
L'outil sert aussi au planning stratégique des effectifs, puisqu'il permet un pilotage des actions de recrutement ou de mobilité interne dans le cadre de référence budgétaire. Les effectifs de Coface sont répartis de la façon suivante :

Une forte dimension internationale

Au 31 décembre 2019, le Groupe employait 4 273 collaborateurs répartis dans 57 pays, contre 4 131 au 31 décembre 2018. Le tableau ci-dessous présente la répartition géographique des effectifs du Groupe depuis le 31 décembre 2017 :

Effectifs	2019	2018	2017
Europe du Nord	678	701	713
Europe de l'Ouest	1 008	987	974
Europe centrale	772	687	715
Méditerranée & Afrique	798	768	763
Amérique du Nord	193	192	125
Amérique latine	410	390	388
Asie Pacifique	414	406	400
TOTAL	4 273	4 131	4 078

► Répartition des effectifs par régions



Coface connaît ainsi une augmentation de 3,4 % de son effectif en 2019. Cette évolution s'explique en partie par l'acquisition de PKZ (69 collaborateurs), le leader de l'assurance-crédit en Slovénie qui bénéficie d'une forte part de marché. L'activité devient alors Coface PKZ. Cette acquisition contribue à la stratégie de Coface d'une croissance rentable en Europe centrale et de l'Est. La hausse des effectifs dans la région Europe centrale est également due à l'internalisation de certains sous-traitants et à un changement de méthodologie incluant maintenant les contrats civils dans la population interne de Coface

(35 salariés concernés). Ces contrats traduisent un lien de subordination direct avec Coface tout en offrant d'avantage de flexibilité aux deux parties.

La région Méditerranée & Afrique bénéficie du développement de l'Italie et de l'Espagne sur le plan commercial. L'Espagne a par ailleurs embauché parmi ses salariés des intervenants jusque-là externes dans les équipes commerciales. En Amérique latine, des efforts importants ont été fournis afin de pourvoir de nombreux postes au Mexique, dont en particulier une équipe de services partagés dédiée à la finance et la comptabilité.

La nature de ses activités et leur couverture géographique font de Coface un groupe profondément tourné vers l'international. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, 74 nationalités sont réunies en son sein ; cette diversité est renforcée par l'intégration fréquente de collaborateurs d'autres pays dans les équipes, puisqu'à ce jour 260 collaborateurs travaillent en dehors de leur pays d'origine, contre 244 en 2018. Cette diversité garantit que les communautés d'affaires ainsi que les clients sont représentés dans leur diversité au sein du Groupe. À titre d'exemple, des salariés de 31 nationalités différentes travaillent en France.

Les plus jeunes talents sont également une priorité pour Coface. Afin d'augmenter sa capacité à accueillir la nouvelle génération dans les entités à l'étranger et de renouveler ses viviers, Coface a donné un nouveau souffle à son programme de volontariat international en entreprise (« VIE ») en réorientant les missions de VIE vers des rôles clés pour le développement de l'entreprise. Au total, près de 30 VIE forment chaque année ce vivier unique.

Des activités sectorielles différenciées

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe par types d'activité depuis le 31 décembre 2017 :

Effectifs	2019	2018	2017	Variation 2019 vs 2018
Ventes et marketing	1 436	1 390	1 315	3,3 %
Support	1 510	1 413	1 382	6,9 %
Informations, contentieux, recouvrement	988	1 003	1 040	- 1,5 %
Arbitrage	339	325	341	4,3 %
TOTAL	4 273	4 131	4 078	3,4 %

► Répartition des effectifs par activité



En 2019, 1 436 salariés sont affectés aux activités de ventes et marketing, 1 510 salariés aux fonctions support, 988 aux fonctions information, contentieux, recouvrement et 339 à l'arbitrage.

L'évolution des effectifs des fonctions support reflète ici le renforcement des fonctions conformité, *Transformation Office* et finance en particulier.

L'augmentation des effectifs Ventes & Marketing s'explique par le prolongement du renforcement ciblé des forces de ventes avec le programme *Sales Force Effectiveness* mais également par la finalisation de l'intégration parmi les salariés des agents commerciaux, aux États-Unis. Coface démontre ainsi sa volonté d'amélioration de sa relation client.

Différents types de contrats de travail et mouvements d'effectifs

En France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, au Royaume-Uni et en Pologne, le total des effectifs au 31 décembre 2019 s'élevait à 2029 salariés et la répartition de ces effectifs selon le pourcentage suivant de contrat à durée indéterminée :

	2019	2018	2017
France	97,8 %	97,8 %	98,4 %
Allemagne	99,3 %	99,5 %	99,7 %
Italie	99,0 %	99,5 %	99,5 %
Espagne	100,0 %	100,0 %	97,8 %
Royaume-Uni	98,0 %	99,0 %	
Pologne	86,1 %		

Nous pouvons noter un nombre important de contrats à durée indéterminée chez Coface.

En 2019, l'entreprise compte en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni et en Pologne, 296 nouveaux collaborateurs, pour 267 départs dont 138 démissions, 56 fins de contrat suite à un départ en

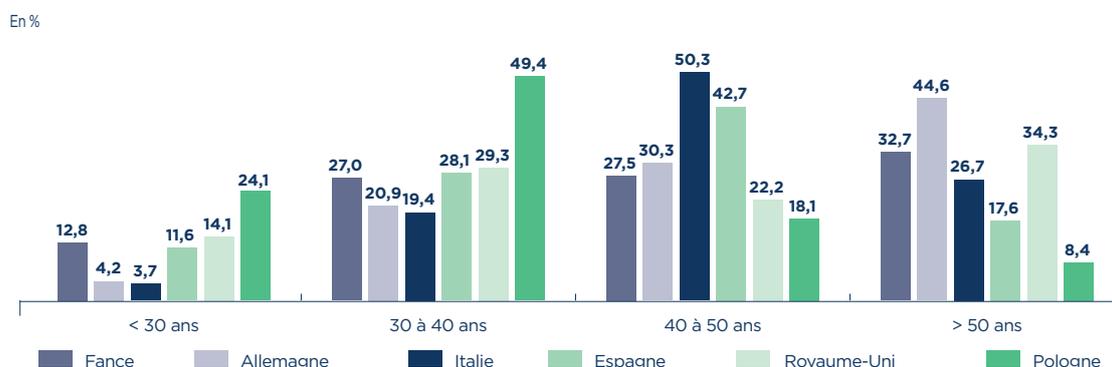
retraite et 36 licenciements. Il convient de rappeler de légères évolutions méthodologiques puisque les contrats à durée déterminée sont comptabilisés dans les entrées et sorties depuis 2018 et que la Pologne compte dorénavant les contrats civils dans la population interne. Ces derniers se trouvent donc dans la liste des nouveaux collaborateurs pour 2019.

Des tranches d'âge différentes

Au 31 décembre 2019, les tranches d'âges des salariés en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, au Royaume-Uni et en Pologne se présentent comme suit :

Tranches d'âge	France	Allemagne	Italie	Espagne	Royaume-Uni	Pologne
< 30 ans	12,8 %	4,2 %	3,7 %	11,6 %	14,1 %	24,1 %
30 à 40 ans	27,0 %	20,9 %	19,4 %	28,1 %	29,3 %	49,4 %
40 à 50 ans	27,5 %	30,3 %	50,3 %	42,7 %	22,2 %	18,1 %
> 50 ans	32,7 %	44,6 %	26,7 %	17,6 %	34,3 %	8,4 %

► Tranches d'âge par pays



Historiquement, la France et l'Allemagne ont une pyramide des âges avec une large part des effectifs âgés de plus de 50 ans et un taux de *turnover* limité, témoignant à la fois de la loyauté des équipes et de la volonté de l'entreprise de reconnaître et conserver l'expertise de ses salariés. Néanmoins, Coface en France a souhaité accompagner en 2017 les salariés proches de la retraite en leur proposant un dispositif de pré-retraite permettant une portabilité de deux ans maximum jusqu'à la date d'acquisition de la retraite à taux plein. Dans ce cadre, Coface s'est engagée dans un profond travail d'accompagnement et de transition afin d'assurer au mieux les transferts de compétences nécessaires, dans le prolongement des dispositions relatives au contrat de génération adoptées en 2013. Ces départs ont conduit à un renouvellement partiel des équipes. En 2019, c'est Coface Allemagne qui propose ce dispositif de pré-retraite.

À noter également qu'un accord d'accompagnement à la transformation des métiers a été signé en 2019 avec le Comité d'entreprise européen à l'occasion d'un projet de modification des services clients et services partagés.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la représentation des femmes, des managers et des femmes parmi les managers, au sein des pays du périmètre de *reporting* depuis 2017 :

		2019	2018	2017
France	% de femmes	50,4 %	50,5 %	50,7 %
	% de managers	23,0 %	23,1 %	22,0 %
	% de femmes parmi les managers	37,6 %	37,4 %	37,0 %
Allemagne	% de femmes	53,7 %	53,6 %	53,0 %
	% de managers	15,4 %	15,1 %	13,9 %
	% de femmes parmi les managers	20,0 %	18,4 %	17,1 %
Italie	% de femmes	50,8 %	50,8 %	48,7 %
	% de managers	30,9 %	28,6 %	25,9 %
	% de femmes parmi les managers	42,4 %	44,4 %	40,8 %
Espagne	% de femmes	64,3 %	64,7 %	64,3 %
	% de managers	21,6 %	26,3 %	28,6 %
	% de femmes parmi les managers	30,2 %	42,0 %	40,4 %
Royaume-Uni	% de femmes	40,4 %	41,0 %	
	% de managers	23,2 %	21,0 %	
	% de femmes parmi les managers	26,1 %	23,8 %	
Pologne	% de femmes	63,3 %		
	% de managers	16,5 %		
	% de femmes parmi les managers	51,3 %		

Afin de faciliter la collaboration, Coface France a également organisé une conférence « Collaboration intergénérationnelle » dans les locaux de Bois-Colombes en septembre 2018. Celle-ci a recueilli de nombreux retours positifs de la part des collaborateurs Coface.

En Pologne, on constate qu'environ 75 % des effectifs ont moins de 40 ans, ce qui inverse les tendances présentes jusqu'à maintenant dans les autres pays du périmètre de *reporting*.

Une répartition hommes/femmes plutôt équilibrée

L'équilibre entre femmes et hommes (un peu plus de 53 % de femmes dans l'ensemble du Groupe en 2019, et 39 % de femmes parmi les managers), tout comme la diversité culturelle au sein de l'entreprise et de chaque région Coface, est un atout pour le Groupe qui veille, depuis plusieurs années, à promouvoir la mobilité interne et l'accès de ses salariés aux responsabilités managériales.

La représentation des femmes pour les postes de management augmente en Allemagne et au Royaume-Uni.

Le pourcentage de managers encadrants reste très proche de celui de 2018 dans la plupart des pays du périmètre de reporting. Seul l'Espagne voit son pourcentage de managers baisser suite au projet *Layers & Span* dont le but est de simplifier l'organisation. Le pourcentage de femmes managers baisse donc pour les mêmes raisons.

Coface a renforcé sa culture managériale en 2018 et plus particulièrement pour les directions fonctionnelles au siège social à Bois-Colombes : le renforcement de certaines fonctions telles que la conformité, les risques, ou la direction financière, ont proportionnellement augmenté le volume de managers encadrant en France.

Au 31 décembre 2019, la représentation des femmes au sein des instances de gouvernance est la suivante :

- ◆ conseil d'administration : sept femmes sur 12 administrateurs, soit plus de 58 % ;
- ◆ comité exécutif : cinq femmes, soit 1/3 des membres du comité exécutif ;
- ◆ comité de direction : deux femmes, soit 1/4 des membres du comité de direction générale ;
- ◆ catégorie des *Senior Manager* (top 180) : 55 femmes sur 184 (Coface toutes régions et siège) et 29 sur 94 (pour le périmètre des 6 pays du rapport), soit une proportion d'1/3 environ.

À cette diversité présente au sein de nos équipes Coface s'ajoute la diversité des produits Coface mais aussi des clients. Chez Coface, la diversité des équipes avec lesquelles collaborer et la diversité des clients rencontrés enrichissent quotidiennement le travail de nos collaborateurs.

La politique de gestion des talents de Coface vise à valoriser la diversité de ce capital humain afin de favoriser la capacité à innover de l'entreprise et de se positionner comme une entreprise apprenante en recherche de toujours plus d'agilité. Son objectif est aussi de permettre à chacun de se développer selon ses aspirations et ses aptitudes, en profitant de la taille et de la présence du Groupe dans 57 pays. Un certain nombre d'initiatives, détaillées ultérieurement, contribuent à ces objectifs, qu'il s'agisse de l'égalité des chances entre hommes et femmes à travers le programme *Women to Win*, de la politique de mobilité internationale permettant le partage de compétences entre les pays du Groupe, ou du programme de développement du *leadership LEAD together* visant à bâtir une culture managériale commune en réunissant les managers de divers pays pour des sessions d'échanges accompagnées par des coaches externes.

En route vers une transformation culturelle

Coface a multiplié, depuis le lancement de *Fit to Win*, les opportunités pour les collaborateurs d'être visibles, de contribuer par leurs idées à l'amélioration des processus, des outils, des bureaux, et en général de leur quotidien dans l'entreprise.

Au-delà de cela, l'occasion donnée aux collaborateurs de contribuer aux objectifs d'agilité, d'orientation client, ou de conduite de changement, a enrichi le quotidien de nombre d'entre eux, renforcé leur sentiment d'appartenance et a contribué à la raison d'être de Coface.

Cela s'est fait par le déploiement des groupes *LEAN* d'amélioration des processus, par les ateliers d'échanges organisés à l'occasion des *Fit to Win days* et animés par des collaborateurs en 2017 et 2018, ou encore à l'occasion des groupes de travail *My Voice* courant 2018 et 2019.

De nouvelles manières de travailler

Depuis 2018, Coface a beaucoup travaillé à l'amélioration de l'engagement de ses salariés, en créant notamment des *My Voice action Teams*. Au total, plus de 800 collaborateurs, répartis dans plus de 40 pays différents, ont contribué activement à ces groupes de travail. Environ 550 initiatives ont été lancées, à tout niveau de l'organisation. Les aspects, environnement de travail et opportunités de développement ont été particulièrement retravaillés. Des initiatives de « Café avec le CEO » ou de rencontres avec les directeurs de pays ont par exemple été lancées dans la plupart des pays Coface comme par exemple la France, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, l'Autriche, la Serbie, le Pérou ou encore la Russie, afin de favoriser la proximité avec la direction. La région Europe centrale a mis en place, dans la plupart de ses pays, des réunions plénières regroupant tous les salariés locaux ou encore, invité tous les collaborateurs de la région à des webinaires avec le directeur pays et les membres de son équipe managériale. Ces réunions mensuelles ou trimestrielles, ont pour but de communiquer sur les résultats et la stratégie de l'entreprise tout en assurant une communication régulière avec la direction. Ces événements constituent aussi des opportunités d'obtenir des retours directs et précieux de la part des collaborateurs de Coface.

L'un des enjeux mis en lumière par l'enquête d'engagement *My Voice* était de mieux comprendre quel est le rôle de chacun dans l'organisation et dans le déploiement du plan stratégique *Fit to Win*. Les salariés ont exprimé le besoin de lien entre les différentes fonctions. De nombreuses initiatives ont découlé de cette problématique comme le *My Job Day* organisé en France ou les *meeting points* en Espagne, à titre d'exemple. Cette initiative, présentant les différents métiers d'une fonction, ont également permis de présenter les postes ouverts du département et de solliciter d'éventuelles candidatures internes, pouvant découler sur une mobilité fonctionnelle. Coface Chili, Espagne et Italie ont quant à eux, organisé des jeux de rôle sous forme de « vis ma vie » afin que les participants comprennent le travail quotidien, mais aussi les contraintes et problématiques récurrentes de leurs collègues, afin d'améliorer la coordination entre les équipes. Des *Flash trainings* ont également été organisés en France, visant cette fois-ci à informer ou former les salariés sur les produits Coface, les initiatives et outils clés pour l'organisation. L'obligation de mettre en place un processus KYC (connaissance de l'identité de nos clients dans le but de lutter contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme) a par exemple été présentée en *Flash Training*. Aux États-Unis, le même besoin a été traité grâce à des *Lunch and Learn* soit des « déjeuners conférences » dédiés à des thématiques précises.

Les résultats de *My Voice* France ont également démontré que les salariés ressentent le besoin de mieux connaître les besoins clients. Des initiatives de double écoute clients et de rencontres, sur le terrain, de prospects, clients ou courtiers ont été mises en place.

Un mur dédié aux communications *My Voice* a d'ailleurs été créé dans de nombreux pays.

Ce fonctionnement par groupe de travail, organisé largement dans les différents pays du Groupe, a non seulement permis de trouver des solutions concrètes d'amélioration, construites avec les salariés, mais il a également impulsé une nouvelle manière de travailler grâce à une approche plus ascendante et collaborative ; des réunions inter-départements, des rencontres régulières et des salariés acteurs de cette amélioration, en étant garant d'actions *My Voice*. De son côté, la direction RH Groupe a établi un plan d'action global comprenant notamment un travail sur le développement de carrière, une élaboration de la Marque Employeur de Coface suite au travail effectué sur la raison d'être de l'entreprise et la construction d'un programme d'intégration des nouveaux salariés, prévoyant

« une expérience minimum » pour un nouvel arrivant au sein de Coface dans le monde. Déjà lancé au cours de l'exercice précédent, ce plan d'action sera plus largement déployé courant 2020. La France a amorcé ce travail sur l'intégration des nouveaux salariés, au niveau pays, en proposant des présentations des différents départements aux nouveaux arrivants.

En septembre 2018, Coface a de nouveau tenu à mesurer la satisfaction et l'engagement de ses collaborateurs en s'appuyant toujours sur une enquête d'engagement élaborée et administrée en collaboration avec AON Hewitt : *My Voice*. Ce prestataire, riche de son *benchmark* de 14 millions de répondants cette année et de son expérience, a permis de guider Coface dans le choix des questions ainsi que de préserver l'anonymat et la confidentialité des réponses.

Six questions ont été ajoutées au questionnaire, principalement au sujet du *Senior Leadership*, de l'orientation client et du suivi des résultats et actions *My Voice* 2017. Ainsi, l'enquête comportait 42 questions, dont deux ouvertes.

En 2018, *My Voice* a été conduite en 12 langues (quatre nouvelles langues par rapport à 2017) et a de nouveau remporté plus de 92 % de participation, démontrant un fort attachement des collaborateurs envers Coface et une envie d'amélioration constructive.

Le score d'engagement global a augmenté de 6 points en un an, reflétant une amélioration significative en six mois d'action. Cependant, les résultats restent globalement en dessous du *benchmark* AON et Coface doit continuer le travail entrepris afin de s'ancrer encore davantage dans une démarche d'amélioration continue.

Les résultats de *My Voice* 2018 ont été présentés par Région, pays et fonction en décembre 2018. Courant 2019, chaque région, pays ou fonction s'est organisé pour définir des plans d'actions sur tous les thèmes mis en valeur par l'enquête comme nécessitant une amélioration.

De nombreuses actions *My Voice* ont perduré dans le temps et de nouvelles ont vu le jour comme les *Démo Café* ou les *Town Hall Meetings* trimestriels regroupant l'ensemble des collaborateurs d'une même fonction.

En Allemagne, l'initiative *Working out Loud* est née, proposant de former un petit groupe de collaborateurs de différents départements pour parler d'un projet personnel ou professionnel et partager de bonnes pratiques. Ce format, qui a pour but de créer du lien entre les départements et découvrir de nouveaux sujets, a eu beaucoup de succès.

En France comme dans de nombreux pays, les plans d'actions ont été établis et mis en place par fonction afin de compléter les actions transverses mises en place en 2018.

Coface prévoit de renouveler cette enquête en juin 2020 afin de prendre le temps de mettre en place des actions pérennes puis de mesurer l'impact de ses plans d'action.

Coface utilise toujours largement *Yammer*, son réseau social d'entreprise, afin de faciliter la communication entre départements ou pays et améliorer l'efficacité des échanges d'informations. Cet outil permet par exemple de communiquer facilement sur le suivi des actions *My Voice*.

Ainsi, dans son ensemble, Coface a tenté d'injecter de l'agilité dans l'organisation grâce à ces nouvelles méthodes de travail et espère bien voir ces démarches ascendantes se développer davantage en 2020.

Cette démarche de questionnaires est aujourd'hui utilisée beaucoup plus largement dans certains pays ou certaines fonctions pour recueillir l'avis des collaborateurs en amont puis en aval de décisions. La Pologne a par exemple lancé de nombreux questionnaires pour comprendre comment mieux communiquer avec les salariés et quels sont leurs

besoins spécifiques en termes d'avantages sociaux, de formations et de développement des compétences mais aussi leurs envies pour organiser les fêtes de fin d'année, etc. La Chine a développé une pratique d'enquête quasi hebdomadaire avec des questions simples et directes pour mesurer en temps réel le climat et la compréhension des décisions d'organisation.

L'approche du *Lean Management*, ayant pour but d'optimiser les processus, outils et organisation et à libérer des ressources pour des tâches à plus forte valeur ajoutée afin d'augmenter l'efficacité opérationnelle de Coface constitue un autre levier de démarche ascendante puisque les salariés, au cœur du *business*, sont formés à la résolution de problème.

La multiplication des démarches *Lean*, tout comme l'augmentation des formations sur le sujet ont d'ailleurs été des besoins fortement exprimés par les salariés lors de la définition des plans d'action *My Voice*, dans les différents pays en 2018.

Ainsi, de nombreux pays ont intégré cette dimension de *Lean Management* dans leur plan d'action *My Voice* 2018 comme l'ensemble de la région Méditerranée & Afrique qui a organisé une initiative *Train the Trainer* sur ce sujet ou l'Israël et la Roumanie qui ont revu leurs processus de travail pour une meilleure productivité. En France, un *Flash training* a été dédié à ces initiatives *Lean* au sein de Coface. Ce sujet est ensuite beaucoup moins remonté dans les groupes de travail 2019.

Un environnement agréable

En 2019, Coface a continué de mettre l'accent sur la flexibilité au travail grâce à la mise en place d'horaires flexibles dans de nombreux pays du périmètre de *reporting* et hors Europe.

En effet en Italie, Espagne, Pologne mais aussi au Brésil, à Hong Kong ou en Chine, la flexibilité au travail tout comme le télétravail ont été étendus, avec notamment, pour l'Italie ; la mise à disposition d'ordinateurs portables pour l'ensemble de la population et la possibilité de travailler deux jours par semaine en *smartworking*, soit de n'importe quel endroit, avec plus de flexibilité. L'Égypte, Les Émirats arabes unis, le Maroc et l'Espagne ont également initié ou étendu cette initiative de *smartworking* et Coface Espagne a profité de cette opportunité pour communiquer largement auprès de tous les collaborateurs sur leurs nouveaux droits.

L'Allemagne, qui avait entamé les discussions auprès des comités d'entreprise courant 2018, propose aujourd'hui le télétravail à l'ensemble de ses salariés avec deux jours fixes par semaine ou 24 jours par an, au choix.

Le Mexique et le Brésil maintiennent cette flexibilité au travail dans le cadre des actions *My Voice*, en proposant une journée plus courte le vendredi, des possibilités de télétravail pour tous et même une journée de repos pour l'anniversaire de chaque salarié.

Il est à noter que 8 % des effectifs totaux du Groupe font le choix d'un contrat à temps partiel pour des raisons d'organisation personnelle ; en outre, l'entreprise offre la possibilité, dans le cadre des accords relatifs au temps de travail, d'organiser son temps de travail selon des horaires choisis. Aucun salarié en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, au Royaume-Uni ou en Pologne, ne travaille selon des horaires décalés ou de nuit.

Notre entité basée au Royaume-Uni a continué ses initiatives de bien-être au travail, notamment grâce à la mise à disposition de paniers de fruits pour chacun, pour un environnement de travail sain et accueillant tout au long de l'année. Coface Pologne a débuté une initiative similaire cette année en lançant les « fruits du mardi ». La Suisse a également initialisé cette pratique.

Coface Italie organise également COFACARE, un cycle de six réunions entre 2019 et 2020 autour du bien-être au travail. La région d'Europe centrale organise quant à elle des *Apple Day* dans chacun de ses pays et la Pologne, tout comme le Brésil propose des ateliers sur le thème du bien-être en présence par exemple d'un nutritionniste.

D'autres bureaux de Coface s'attachent également à créer des conditions de travail agréables ; les bureaux de Coface en Espagne et au Portugal ont renouvelé leur initiative pour la 9^e année consécutive, en célébrant la « Journée de l'amitié et de l'affection » par l'écriture manuscrite de cartes et leur remise à leur entourage. Cet élan de positivisme s'est poursuivi au Chili et au Brésil, grâce à une campagne de *feedback* positif entre tous les collaborateurs.

Coface encourage également une activité physique régulière dans ses différents pays. Coface Autriche a par exemple participé à une course interentreprises ou encore organisé un cours de yoga sur le toit des locaux. Les équipes de Coface Dubaï ont également participé au Dubai Fitness Challenge afin de promouvoir le sport et le bien-être dans la ville et la Roumanie est allée plus loin encore en répondant présent lors d'un marathon. De leur côté, Coface Espagne a organisé des cours de yoga gratuits pour les collaborateurs et l'Israël propose des séances de Shiatsu de 30 minutes à chaque collaborateur, une fois par mois.

Par ailleurs, en Allemagne, deux jours de « santé en entreprise » ont été organisés en collaboration avec l'assurance de santé publique et le programme « JobRad » visant à promouvoir l'utilisation du vélo pour venir travailler a suivi son cours. Le *Job-ticket* a également été lancé, grâce à la conclusion d'un accord avec la compagnie de transport régional. Ces programmes permettent aux collaborateurs de bénéficier de prix très avantageux. Cette dernière initiative est très proche de celle initiée par Coface Italie, qui a signé un accord avec une compagnie de transport public mais a aussi mis en place un service de covoiturage et une navette afin d'accompagner son déménagement dans de nouveaux locaux. Dans le cadre de ce changement, une réunion portant sur bonnes pratiques en *open space* a également été organisée afin de faciliter la vie quotidienne de chacun.

Un des groupes *My Voice* travaille également sur la mise en place d'espaces collaboratifs en France, dans les locaux de Bois-Colombes. En collaboration avec le département des services généraux, la première salle a été installée en décembre 2018, afin de permettre aux salariés Coface de se retrouver dans un endroit plus coloré, moderne et inspirant, variant des salles de réunion classiques.

Cette thématique de Qualité de vie au travail a été largement traitée par la direction des Ressources Humaines France cette année grâce à de multiples initiatives. Ainsi, le projet de mise en place d'espaces de travail collaboratifs se poursuit. Cet été, des *Food Trucks* ont permis aux collaborateurs de découvrir des spécialités culinaires lors d'une pause déjeuner et la terrasse extérieure a été aménagée afin de pouvoir partager un moment convivial entre collègues.

En 2020, Coface France prévoit la mise en place d'une Conciergerie (relais colis, pressing, etc.) et la mise en place d'un plan mobilité complétant le partenariat déjà mis en place en 2019, avec la société Klaxit, spécialisée dans les services de covoiturage pour faciliter les déplacements quotidiens domicile-travail.

Dorénavant il est aussi possible de retrouver une salle de relaxation pour les salariés en Roumanie et en Pologne.

En Inde, Coface Bangalore a déménagé en février 2019, ce qui a permis d'améliorer le bien-être des salariés, les aménagements en termes de sécurité et la collaboration des équipes, en regroupant les collaborateurs dans les mêmes bureaux. Afin de valoriser la diversité de nos équipes et les différentes cultures représentées, les équipes

célèbrent de nombreuses fêtes locales, aux quatre coins du monde. En Inde, de nombreux festivals ont été célébrés, entraînant des compétitions entre équipes. La région Méditerranée & Afrique a également célébré de nombreuses fêtes locales comme à Dubaï par exemple. Au Maroc, de nouveaux bureaux ont également été inaugurés. Ces derniers répondent aux souhaits des collaborateurs évoqués lors des ateliers de travail *My Voice* : un espace plus grand, avec un espace cuisine et terrasse plus agréable, des salles de réunions plus pratiques ; le tout dans un bâtiment bien situé dans la ville.

En Europe centrale, tout comme en Amérique latine ou encore en Méditerranée & Afrique, les pays sont encouragés à organiser un événement par trimestre. Ainsi, des « Journées de la famille », « des enfants » mais également Pâques, la Saint-Valentin ou la Journée de la femme ont été des occasions de célébration.

Une nouvelle culture managériale pour l'ensemble du Groupe

Le déploiement du programme de développement des compétences de *leadership LEAD together*, lancé en mai 2018, s'est poursuivi en 2019 comme prévu. Douze sessions ont été organisées en 2019, rassemblant un peu plus de 210 participants à travers le monde. Au total, sur les deux années, près de 500 managers de toutes Régions ont bénéficié de ce programme, répartis en 26 sessions. La population cible était celle des *Senior Managers*, responsables de départements au niveau d'une Région ou du Groupe, et patrons de pays, et des *Middle Managers* (ou managers intermédiaires) qui leur sont rattachés. Ainsi, 183 *Senior Managers* ont pris part au programme, et 314 *Middle Managers*. Pour rappel, *LEAD together* est une initiative inédite pour Coface : ce programme, commun à toutes les entités du Groupe, vise à développer les capacités des managers à s'approprier les nouvelles exigences de Coface, à aider leurs équipes à s'orienter dans la période de transformation actuelle, et à répondre aux nouvelles attentes en développant leur initiative, leur capacité à communiquer avec impact, à donner du sens à l'action de chacun, à travailler avec les différents acteurs internes et externes, à donner du *feedback*. Ce programme part du principe que chacun, collaborateur comme manager, a un impact et une responsabilité significatifs dans la mise en œuvre du plan stratégique de Coface, celui des managers étant démultiplié eu égard à leur rôle vis-à-vis des équipes.

Le programme a été baptisé *LEAD together* à la suite d'un atelier de créativité auquel ont participé une douzaine de managers et de collaborateurs. *Learn, Empower, Achieve and Develop* résume ainsi le cycle à travers lequel un manager développe ses compétences et celles de ses équipes pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. *Together* représente non seulement la valeur Collaboration comme un facteur clé de succès de l'entreprise, mais aussi le souhait de partager ses expériences et ainsi d'apprendre les uns des autres afin de renforcer la puissance collective à mener la transformation de Coface.

LEAD together a été construit en quelques mois en partenariat avec une société de *coaching* de dirigeants, *Turningpoint*. Le programme consiste d'abord en un travail préparatoire (vidéos et articles à lire, questionnaire pour analyser son profil de *Leadership*, collecte de *feedback* afin d'identifier ses enjeux individuels en matière de développement du *Leadership*). Puis, une session de trois jours en présentiel a lieu, animée par des coaches de *Turningpoint*. Enfin, une demi-journée de co-développement (*coaching* entre pairs) se déroule quelques semaines plus tard, ainsi qu'une session de *coaching* individuel pour les *Seniors Managers*. Le programme comprend une contribution importante de représentants de Coface (RH et top management) qui viennent rappeler les ambitions du Groupe et la contribution attendue de chacun pour les atteindre, et partager vision et conseils autour de la

question du *Leadership*. Chaque « promotion » est parrainée par un représentant de l'échelon hiérarchique supérieur, qui, au-delà de l'expression de sa vision, peut entendre en direct les interrogations et retours d'expérience de chacun, et ainsi identifier des sujets clés à remonter au comité exécutif pour une prise en charge au plus haut niveau de l'organisation. Xavier Durand est venu échanger avec les participants lors des sessions *Senior Managers* ainsi qu'à l'une des sessions *Middle Managers*, pour partager son parcours en tant que leader, les expériences à travers lesquelles il s'est construit, sa vision du *leadership* et ses conseils aux participants. Lors des sessions dédiées au management intermédiaire, ce sont des membres du comité exécutif, en général des patrons de Région, qui sont venus jouer ce rôle auprès des participants, qui apprécient ces temps d'échange inédits.

Le déploiement du programme a concerné tous les pays. Les sessions des *Seniors Managers* ont rassemblé des participants de toutes les Régions Coface et de tous métiers, à Paris, par groupes de 20 à 25. Le déploiement pour les managers intermédiaires s'est fait en général Région par Région, pour à la fois assurer un brassage des populations mais aussi limiter les coûts de déplacement. Les participants venaient ainsi de différents pays au sein d'une même Région, et une large diversité de métiers était toujours représentée.

Comme en 2018, le retour des participants a été très positif, avec une note globale de satisfaction d'environ 4,5 sur 5. L'approche très pragmatique, centrée sur la dimension comportementale et interpersonnelle a été particulièrement appréciée, ainsi que la constitution d'un réseau international de leaders réunis autour des mêmes objectifs et ambitions. Enfin, le partage d'expérience entre pairs, visant à développer la capacité à s'épauler les uns les autres, s'est révélé être une vraie richesse et un vrai levier de collaboration, à court mais aussi à plus long terme. Lors des sessions, des enjeux de développement collectifs ont pu émerger, auxquels le comité exécutif du Groupe porte une attention toute particulière, tels que la capacité à décliner la vision stratégique globale de manière plus précise à l'échelon d'une entité ou d'une équipe, ou encore celle à donner un *feedback* clair et régulier aux collaborateurs, pour permettre à chacun de se situer et de garder un bon niveau de motivation.

Au-delà de l'évaluation « à chaud », un questionnaire a été soumis, en avril 2019, aux participants de 2018, afin de recueillir un retour « à froid » et d'évaluer si, quelques mois à un an après, le programme avait toujours un impact. La réponse a été positive, avec près de 90 % des répondants confirmant que le programme continuait à porter ses fruits, 80 % estimant avoir effectivement amélioré leur *leadership*, en particulier sur les aspects de communication et de collaboration entre métiers ou pays. Les *Senior Managers* se sont montrés dans cette enquête particulièrement enclins à travailler leur développement personnel de façon plus ciblée, en suggérant par exemple l'utilisation d'outil de 360 *feedback* pour comparer leur perception de leurs compétences avec celle de leur hiérarchie ou de leurs équipes. Ces résultats ont été partagés avec le comité exécutif du Groupe, qui porte une attention particulière à ces questions de développement du *leadership* et continue de considérer cette thématique comme l'un des facteurs de réussite du prochain plan stratégique.

Des initiatives locales ont déjà vu le jour pour, soit faire fructifier les acquis des participants à *LEAD together*, soit décliner le développement de compétences managériales auprès d'autres populations. Quelques exemples illustrent ces initiatives :

1. L'équipe de direction de la Région MAR a organisé à Milan en juillet trois jours de coaching d'équipe pour réactiver les connaissances acquises lors du programme *LEAD together*, mesurer les progrès accomplis par l'équipe dirigeante, et définir un plan d'action pour, collectivement, continuer à développer ses compétences en la matière. Cette session a été animée conjointement par l'un des coaches accompagnant le programme *LEAD together* et par la RH Groupe.
2. Toujours chez MAR, une réplique du programme a été mise en place pour les Managers de proximité en Italie, *Manage together*, toujours en collaboration avec *Turningpoint* afin d'assurer une cohérence avec les objectifs des *Senior* et *Middle Managers*. 20 Managers ont ainsi bénéficié de ce programme sur 3 jours (2 + 1 entre lesquels s'intercalent quelques semaines de pratique des connaissances acquises) autour des fondamentaux du management : d'abord se connaître soi en tant que manager, assurer une bonne relation avec son équipe, fixer des objectifs pertinents, donner du feedback, développer l'écoute active...
3. Enfin, dans plusieurs pays, des formations locales au management ont vu le jour. Par exemple, en Pologne, le personnel encadrant de proximité a bénéficié, au deuxième trimestre, d'un test évaluant les préférences comportementales, qui, en agrégeant les résultats, a permis de dégager quelques enjeux de développement collectifs. Des ateliers ont ainsi été élaborés autour de thématiques telles que le feedback, la délégation, la reconnaissance démontrée aux équipes. Ils sont déployés depuis octobre en modules de trois à quatre heures, par petits groupes. 15 à 20 participants en auront bénéficié en 2019, et ils se poursuivront en 2020. Cette opération est entièrement animée par l'équipe RH locale. En Roumanie, des modules de formation ont été mis en place sur l'influence et l'impact, la communication interpersonnelle, la prise de parole en public et les techniques de présentation, l'intelligence émotionnelle, la gestion du temps, avec 6 à 20 participants par module. En Italie, les RH ont mis en place des *Lunch & Learn* réguliers, dont certains portent sur des thématiques managériales telles que le management intergénérationnel en juillet. Enfin, au Brésil, des *Leadership Chats* mensuels ont été créés pour les nouveaux managers afin que ceux-ci prennent leurs repères sur des sujets clés de management à l'occasion de discussions en petits groupes, animées par l'équipe RH. Théorie, cas pratiques, problèmes concrets rencontrés au quotidien par les managers... l'ordre du jour est adapté aux besoins des participants. 10 sessions se sont tenues en 2019 avec en moyenne une dizaine de participants à chaque fois. Ce programme sera poursuivi l'année prochaine car le feedback est excellent.

Talent Management et politique de rémunération

À l'instar de *LEAD together*, diverses initiatives transverses existent chez Coface pour permettre de développer les compétences collectives nécessaires à l'atteinte des ambitions du Groupe, mais avec aussi pour but de reconnaître, développer et valoriser chacun en fonction de sa contribution à la performance collective et de sa capacité à grandir dans l'organisation. l'accent a été mis cette année sur deux priorités phares : la formation des équipes commerciales, en lien avec l'objectif de renforcement de l'orientation client, une des valeurs clés du Groupe, et le déploiement d'un nouvel outil transverse pour la formation digitale (*e-learning*).

Développement des compétences

Dans la continuité de la Commercial School, suite de modules d'e-learning autour des connaissances fondamentales que tout commercial doit posséder chez Coface, déployée en 2018, deux initiatives ont vu le jour pour permettre le développement des compétences comportementales des équipes commerciales.

Tout d'abord, deuxième initiative de formation transverse de grande ampleur chez Coface après *LEAD together*, la *Commercial Academy* a été bâtie sur mesure en partenariat avec Krauthammer, organisme réputé pour la conception et le déploiement de formations commerciales à l'échelle internationale, afin de répondre aux besoins spécifiques de Coface. Créé dans le cadre du projet *Sales Force Effectiveness*, ce programme a pour objectif d'augmenter la production des commerciaux pour tous produits et tous segments de marché, d'améliorer leur engagement et la rétention dans les équipes, et d'attirer de nouveaux talents. Il a été co-construit en étroite collaboration avec les Directeurs Commerciaux et RH des Régions des neuf principaux pays de Coface, afin d'assurer une bonne adéquation avec les situations réelles rencontrées par les équipes et leurs enjeux spécifiques de développement. Combinaison d'e-learning, de coaching virtuel et de sessions présentiels, la formation s'étale sur quatre à six mois et est certifiante. Elle s'articule autour de sujets liés à l'élaboration d'une stratégie commerciale et la sélection d'opportunités, la prospection, l'élaboration d'un argumentaire de vente, la capacité à mener à bien une négociation, et, pour les Managers, la mobilisation de l'équipe autour d'ambitions communes, le pilotage de la performance individuelle et collective, la communication en interne auprès de décideurs et de relais d'influence par exemple. L'ambition est, sur trois ans, de toucher l'ensemble des populations commerciales. La formation est déployée en local, dans neuf langues, pour permettre au plus grand nombre de s'approprier au mieux les connaissances. À ce jour, 18 sessions ont déjà démarré dans trois Régions, soit 200 participants issus de 19 pays. La satisfaction est au rendez-vous avec une note moyenne à chaud de 4/5.

Une autre initiative majeure de formation dans le Groupe a concerné les équipes de chargés de clientèle pour les grands comptes internationaux CGS (*Coface Global Solutions*) : le programme *Customer Excellence*, développé avec un autre organisme de formation très réputé sur les sujets commerciaux à l'échelle internationale, Mercuri International. Il s'agissait d'améliorer la capacité des *Account Managers* et des *Account Officers* les plus prometteurs à développer une approche efficace et rentable sur le long terme de la relation avec les grands comptes, depuis le rappel du rôle, de la mission et des indicateurs de pilotage de la performance propres à ces équipes, la définition d'une stratégie clients, en passant par les enjeux spécifiques du développement d'une relation de confiance à chaque phase de la relation client. Neuf sessions ont été organisées entre juin et septembre, regroupant 90 participants de 25 pays, se déclinant en deux jours de présentiel et un webinar quelques semaines plus tard, pour travailler sur du partage d'expérience des participants et répondre aux difficultés rencontrées. La formation a été un succès avec une note globale de satisfaction de 87 %.

Autre projet de grande ampleur en 2019, la mise en place d'une nouvelle plateforme de formation digitale dans le

Groupe. Après un large appel d'offre auprès de sept éditeurs réputés à l'international, la société Docebo a été retenue pour être le nouveau partenaire de Coface, et la nouvelle plateforme, baptisée CLIC (Coface Learning - Interactive Center) a vu le jour début novembre. Un vaste plan de communication et de formation est déployé afin de permettre une bonne appropriation par les utilisateurs. Parmi les caractéristiques de CLIC à retenir : l'accès direct du Manager à ses équipes, qui peut désormais suivre en temps réel les formations réalisées ou restant à faire par ses collaborateurs ; la possibilité donnée à chacun, expert sur des sujets ou simple équipier, de partager de la connaissance interne ou externe avec ses collègues, façonnant ainsi Coface en véritable organisation apprenante ; l'interactivité au sein de la plateforme ; un *reporting* simplifié pour les équipes RH ; une ergonomie améliorée pour les utilisateurs ; une application mobile à venir dès 2020 pour un accès en toute circonstance, notamment pour les populations non sédentaires.

La formation revêt en effet toujours chez Coface une place importante au regard de l'effet combiné des spécificités de l'assurance-crédit et des obligations réglementaires. Elle est un outil du développement des connaissances techniques et comportementales de ses salariés, ce qui conduit le Groupe à étoffer l'employabilité de ses équipes et à intégrer les nouveaux besoins exprimés par ses clients ou les réalités économiques de ses marchés. En prise avec leur environnement, les salariés bénéficient ainsi de la possibilité d'accompagner l'activité du Groupe au plus près des exigences stratégiques et des attentes des clients.

On retrouve toujours sur CLIC les programmes « métiers » comme la *Commercial School*, mais aussi l'ensemble des formations touchant à des obligations réglementaires. Coface assure ainsi un suivi scrupuleux de la réalisation de ces modules obligatoires pour l'ensemble de la population, et relance systématiquement les retardataires. L'assiduité est respectée, la complétude s'élevant en fin d'année à plus de 90 % sur la majorité de ces modules. Les nouveaux embauchés chez Coface se voient systématiquement assigner ces formations dès leur arrivée, et ont un délai d'un mois pour les réaliser. En 2019, l'accent a été mis sur une nouvelle formation à la Réglementation Générale sur la Protection des Données, avec un module en e-learning plus pédagogique et plus complet, mais aussi une sensibilisation en présentiel de toutes les équipes RH, qui l'ont elles-mêmes déployée auprès du management pour que les grands messages soient relayés aux collaborateurs et qu'une réflexion soit menée au sein de chaque équipe pour revisiter les pratiques et processus de travail afin de se conformer aux obligations. Ceci a été accompagné d'un plan de communication et d'affichage pour ancrer le sujet dans le quotidien. Deux autres modules ont vu le jour en 2019 sur les pratiques d'anti-corruption, pour les populations les plus exposées : membres de la direction générale (d'un pays, d'une Région ou du Groupe), population travaillant au Commerce, à la Souscription, à la Finance, aux Achats, au suivi du Recouvrement et de l'Indemnisation des clients, ou encore en gestion des Risques et de la Conformité. Et enfin, la gestion des réclamations clients, module destiné à tous les collaborateurs, afin qu'ils réagissent de façon adéquate à tout contact avec un client, qu'il soit en lien direct avec leur fonction ou non.

L'investissement en formation est suivi à travers le nombre d'heures dispensées, le nombre de collaborateurs formés et le budget consacré à la formation. Dans le détail, les indicateurs sont les suivants :

Pays	Heures de formation 2019	Personnes formées 2019	Budget dépensé (en €) 2019*
France	9 105	721	465 819
Allemagne	7 297	550	220 000
Italie	2 479	197	91 000
Espagne	5 336	201	128 317
Royaume-Uni	2 044	111	77 765
Pologne	5 395	252	41 784
TOTAL	31 656	2 032	N/A

* Les coûts de formation sont reportés selon les montants facturés au niveau du pays et pour les heures effectives sur l'année, conformément aux réglementations ou usages locaux. Ainsi, il ne nous paraît pas pertinent de présenter la somme totale du budget dépensé dans le tableau ci-dessus. La communication d'une donnée consolidée sur l'ensemble du périmètre de reporting pourra être faite dès l'homogénéisation des modalités de calcul de ce budget.

La formation touche tous les salariés en France, Allemagne, Espagne, Italie, Royaume-Uni et Pologne, et constitue une moyenne de 16 heures de formation par personne formée, ce qui est à peu près stable par rapport à 2018.

Comme en 2018, les coûts de formation de *Lead Together* ne sont pas compris dans les budgets présentés ici par pays car ils sont pris en charge directement par le Groupe. Ces coûts sont très significatifs en 2019 puisqu'ils sont de l'ordre de 500 millions d'euros.

En France, l'accent a été mis sur la poursuite du renforcement de la culture managériale, à travers diverses initiatives : le programme *LEAD together* du Groupe, des ateliers sur l'entretien professionnel et le harcèlement, les formations certifiantes à l'ESSEC. La qualité de la relation client a également été au cœur des priorités à travers le déploiement de la *Commercial Academy* et du programme CGS. Enfin, les formations en langue, notamment en anglais, on fait l'objet d'effort soutenus, avec priorité aux formules certifiantes.

En Allemagne, les heures de formation sont revenues à un niveau « classique » en 2019, alors qu'elles étaient exceptionnellement élevées en 2018 pour deux raisons : l'initiative de transformation de l'entreprise *OrgaShaker* en 2018 s'était traduite par de nombreux ateliers internes de formation. D'autre part, de nombreux e-learning initiés en 2017 par le Groupe n'avaient été déployés qu'en 2018 en Allemagne, suite à la validation fin décembre par le comité d'entreprise. La forte hausse du budget en 2019 reflète une part beaucoup plus grande des formations réalisées en externe. Elle résulte aussi d'un effet purement mécanique de gestion des coûts de l'outil d'e-learning, facturés en 2019 également au titre de l'année précédente. Parmi les thématiques phares de formation, l'accent a été mis sur le développement des commerciaux, à travers la *Commercial Academy*, le programme CGS mais aussi via un parcours complémentaire local, ainsi sur que des coachings individuels de ressources à potentiel.

En Italie, de gros programmes de formation obligatoires ou focalisés sur certains métiers (souscription, information), déployés en 2018 n'ont pas nécessité de reconduction en 2019. Le nombre d'heures total de formation a ainsi quelque peu diminué. Le budget consacré à la formation est néanmoins en forte hausse, du fait d'un important investissement dans les cours de langues ainsi que du développement d'un programme local de management et *leadership* adapté de *LEAD together* – deux dimensions clés pour l'entreprise. On note aussi que des initiatives complémentaires animés entièrement en interne ont vu le jour (sept sessions de *Lunch & Learn* autour de compétences comportementales, et *Its... Talent Time* pour les hauts potentiels). Enfin, un catalogue de formations

digitales sur étagère a été mis à disposition d'une population pilote, pour élargir les possibilités de se former en donnant la main directement au collaborateur sur le choix de ses formations.

En Espagne, un effort important avait été fourni en 2018 dans les formations métiers, notamment pour la souscription et l'information, en *leadership* et en langues, qui, tout en se poursuivant en 2019, n'ont pas nécessité la même intensité, la rotation des effectifs étant relativement faible. Les formations réglementaires ont toutes été effectuées, celles-ci représentant un volume en forte baisse par rapport à 2018.

Le Royaume-Uni a renforcé la qualité du suivi des formations réalisées en interne, qui permet d'avoir une vision plus exhaustive en 2019 du nombre d'heures et du budget consacré à la formation. Ces formations étant nombreuses, le nombre d'heures réalisées est en forte hausse et le budget également. Les actions majeures de 2019 ont été les formations commerciales initiées par le Groupe, représentant un investissement financier conséquent, ainsi que des sessions informelles régulières autour du déjeuner pour développer une culture de travail plus collaborative entre services.

Gestion de carrière

En 2019 ont été mis en place des comités carrière mensuels (*Talent Sharing Committees*), pilotés par le Groupe, au sein desquels les DRH de chaque Région échangent sur les postes à pourvoir dans leur périmètre et sur les collaborateurs disponibles pour une mobilité en dehors de leur Région d'origine. L'objectif de cette plateforme d'échange est de dynamiser la mobilité internationale de façon proactive, notamment lorsque les postes sont confidentiels et ne peuvent pas être communiqués aux collaborateurs. Elle permet aussi de cibler les meilleurs potentiels et les détenteurs d'expertises clés pour le Groupe, dans une perspective de rétention et d'accélération du développement de ces ressources. Ces comités se sont révélés efficaces et ont eu un impact direct sur le nombre de mobilités internationales réalisées en 2019. Ils ont également commencé à être déployés dans certaines filières métiers : ainsi, les Directeurs Financiers des différentes Régions ont tenu en mars un tel comité à l'issue duquel cinq mobilités internationales ont pu être réalisées au sein de la fonction, et deux sont en cours de discussion. Ces échanges donnent également lieu à des entretiens de carrière des collaborateurs identifiés comme susceptibles de poursuivre leur carrière à l'étranger, ce qui permet de définir des parcours individualisés et de leur donner de la visibilité au sein du Groupe. L'affichage systématique des postes sur l'intranet du Groupe a également continué à être

encouragé, avec de nouvelles sessions de formation des responsables RH locaux à l'utilisation de l'outil. Enfin, des règles de gestion de carrière et de la mobilité ont été définies, à l'attention des responsables RH, des Managers et des collaborateurs, et partagées à différentes occasions : séminaires métier, webinars fonctionnels, ateliers dédiés. On peut par exemple citer un atelier déployé auprès des auditeurs du Groupe, à leur demande, pour mieux identifier les opportunités de carrière qui s'offrent à eux à l'issue de leur passage à l'audit. Sous forme d'exercices en groupe pendant une matinée, cet atelier a permis aux participants de clarifier leurs aspirations, les compétences acquises au sein de l'audit et celles qui restent à développer au regard des trois-quatre types de postes ciblés en priorité, et de définir un plan d'action sur la manière d'effectuer au mieux leur marketing interne.

Localement, des initiatives ont également été lancées pour permettre aux collaborateurs de mieux piloter leur carrière. La mise en place de l'entretien professionnel de façon structurée en France, accompagnée de formation dédiée, a permis d'approfondir les projets d'un grand nombre de salariés et de développer le dialogue managérial sur ce sujet, avec un bon retour des parties prenantes. En Italie, l'un des *Lunch & Learn* a été consacré au Storytelling et à la manière dont cette compétence peut notamment être appliquée pour la gestion de sa carrière, en développant sa capacité à faire ressortir qui l'on est, ce que l'on sait faire et ce à quoi l'on aspire. L'Italie a également mis en place un programme complet pour des collaborateurs à potentiel, *It's... Talent Time*, dont l'objectif est d'offrir des opportunités de formation spécifiques, de l'exposition au top management et des occasions de réseauter entre services afin de faciliter de futures évolutions inter-métiers. Dix-sept participants de fonctions clés ont ainsi bénéficié, depuis juillet, de sessions d'échanges avec le Directeur Pays, le Directeur Financier et la Directrice Générale de la Région MAR. Une présentation du plan stratégique local leur a été réservée ; ils ont aussi participé à quatre ateliers de développement personnel ; enfin, ils ont un accès privilégié à une plateforme d'e-learning actuellement en test chez MAR. Le programme se poursuivra jusqu'en avril 2020.

Le processus de *Talent Review* a continué à être déployé très largement dans l'organisation, structuré autour d'axes clés de la gestion de carrière : identification du potentiel d'évolution des salariés, définition des aspirations professionnelles, identification d'un vivier de collaborateurs ouverts à la mobilité internationale. C'est une source essentielle pour alimenter les plans de succession et la mobilité interne.

Grâce à l'ensemble de ces initiatives et aux différentes actions mises en place pour encourager la mobilité internationale, celle-ci est en forte progression. En 2019, 29 nouvelles mobilités ont été réalisées contre 17 en 2018 ; soit 70 % de plus en un an. C'est également 2,5 fois plus que la moyenne des trois dernières années. Cela portait le nombre total d'expatriés à 61 au 31 décembre 2019 contre 42 au 31 décembre 2018 ; soit 45 % de plus. Autre évolution notable : la mobilité internationale se diversifie. Elle a couvert 19 pays, 22 nationalités, et aussi bien des fonctions opérationnelles que des fonctions support. Les femmes s'expatrient aussi davantage : elles ont représenté 45 % des nouvelles mobilités contre 35 % en 2018. Les jeunes sont également plus présents : 28 % de la population expatriée avait moins de 35 ans en 2019 contre 24 % en 2018. La politique de mobilité internationale se révèle être un vrai outil de développement individuel : 90 % des nouveaux partants ont été identifiés comme ayant du potentiel à prendre de plus larges responsabilités.

Par ailleurs, Coface continue à promouvoir le volontariat international en entreprise (VIE). Cette formule gagnant-gagnant permet à l'entreprise d'identifier et d'attirer de jeunes talents internationaux et de les former durant une période de 12 à 24 mois, dans le but de les intégrer par la

suite au sein de l'entreprise. Pour les candidats, c'est une opportunité d'accéder à un poste à responsabilité, d'accélérer leur carrière avec un rayonnement international et de vivre une expérience interculturelle unique. En 2019, 39 jeunes diplômés, dont 67% de femmes, ont été accueillis dans le cadre d'une mission VIE, répartis dans 15 pays.

Le projet sur la Marque Employeur s'est poursuivi. Après la réflexion menée en interne autour de groupes de travail regroupant des salariés dans différentes Régions, une collaboration a été signée avec l'agence de communication Epoka, spécialiste de la Marque Employeur, pour définir positionnement stratégique, messages clés et identité visuelle qui permettront de développer la notoriété de Coface, d'attirer les nouveaux talents dont l'entreprise a besoin pour mener à bien sa stratégie, et de mobiliser les équipes autour des valeurs, des atouts et du projet commun qui font la force du Groupe. Ce projet implique à ce stade de nombreux représentants des fonctions RH et communication, ainsi que le comité exécutif du Groupe, très engagé sur le sujet. Il se traduira en une vaste campagne de communication qui sera déployée dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique.

En parallèle, des initiatives locales visent à développer l'attractivité et la notoriété de Coface. On peut ainsi citer le partenariat avec My Job Glasses en France, permettant de rapprocher des étudiants de 85 écoles et universités du monde de l'entreprise, via la mise en contact avec des professionnels avec lesquels échanger et s'informer sur les métiers et le monde du travail en général. Cinquante ambassadeurs Coface participent ainsi à ce programme devenu effectif en juin 2019, sélectionnés parmi de nombreux volontaires. 192 mises en contact et 85 rendez-vous individuels ont été comptabilisés, avec un très bon retour d'image : les évaluations des étudiants s'élevaient à 4,7/5. Pour les ambassadeurs, la motivation réside dans la transition vers de nouvelles générations, le partage d'un plaisir à évoluer dans l'univers de Coface, et l'identification de talents potentiels pour l'avenir. Au Mexique, un *Trainee Program* continue d'être déployé auprès d'apprentis, leur permettant d'effectuer deux ou trois rotations sur des postes dans différents services afin de découvrir la réalité des métiers et de s'orienter au mieux à l'issue de leurs études. Ce programme est un succès car le taux de transformation en recrutement effectif une fois les participants diplômés est de 65 %, avec de nouvelles recrues qui se révèlent particulièrement performantes.

Pilotage de la Performance

Coface a adapté ses processus RH, en particulier l'entretien annuel pour faire de ses valeurs l'une des clés de son succès et servir de point d'ancrage aux actions de développement individuel.

Depuis 2013, un processus d'entretien annuel est déployé avec le support d'un outil en ligne en 22 langues dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe, afin de décliner les priorités stratégiques et de partager des critères harmonisés d'évaluation de la performance des salariés. Comme en 2018, 98 % des entretiens annuels ont été réalisés en 2019, ce qui témoigne d'une forte discipline interne et illustre un besoin des collaborateurs d'échanger avec leur manager et de s'entendre sur des objectifs individuels clairs pour l'année qui suit, toujours fondés sur le partage des grandes priorités stratégiques de chaque entité et de chaque fonction. L'outil en ligne *Performance & Development Review* (PDR) a encore été simplifié et amélioré pour encore mieux servir les utilisateurs comme les équipes RH. Pour les managers bénéficiant d'une part variable à leur rémunération encadrée par la politique Groupe, ils ne fixent et n'évaluent désormais leurs objectifs individuels que dans le seul outil PDR. Auparavant, ils devaient également effectuer une double saisie dans un outil dédié au bonus. Celui-ci continue à être utilisé, mais seulement à des fins de production de la feuille de calcul du

bonus. Autre nouveauté de la campagne de fin 2019, les entretiens annuels sont désormais validés par les managers fonctionnels des salariés pour ceux qui en ont un, en plus du manager hiérarchique. Ceci reflète l'organisation matricielle de Coface et la recherche d'alignement, de cohérence et de collaboration entre les deux managers. Il en sera de même pour les objectifs qui seront fixés en début d'année prochaine. Toutes ces nouveautés ont été déployées grâce à un kit de communication destiné aux équipes RH, aux managers et aux collaborateurs, afin que chacun ait toutes les cartes en main. Les formations initiées en 2017 ont été actualisées et leur déploiement systématique maintenu, pour tout nouvel embauché chez Coface, contributeur individuel ou manager. L'objectif est de permettre à chacun de bien s'approprier les attentes et la manière dont sont utilisées les informations, notamment comme point d'entrée aux *Talent Reviews* mais aussi pour provoquer des entretiens de carrière.

Certaines Régions ont lancé des initiatives pour renforcer la qualité du feedback échangé entre manager et collaborateur à l'occasion de l'entretien annuel. Ainsi, LAR a mis en place pour l'ensemble de la Région l'opération *Coffee with boss* (« échanger autour d'un café avec son manager ») en amont de la campagne d'entretiens annuels. 95 % des salariés chez LAR ont ainsi bénéficié de ces sessions, durant lesquelles les salariés étaient invités à partager la manière dont ils ont vécu l'année, ce qu'ils estimaient avoir particulièrement bien réalisé et les difficultés auxquelles ils se sont trouvés confrontés. Ceci a permis à chacun de mieux se préparer à l'entretien annuel, et notamment au manager de bien prendre en compte tous les paramètres dans son évaluation. Cette initiative a reçu un très bon écho de la part des équipes.

Politique de rémunération

Conformément aux exigences réglementaires applicables dans le secteur des assurances depuis 2016 (Solvabilité II), la politique de rémunération de Coface est revue chaque année afin de l'adapter aux enjeux stratégiques du Groupe et d'assurer une maîtrise efficace des risques dans l'entreprise.

Cette politique, détaillée dans le chapitre 2.3.1 « Politique de rémunération » vise ainsi à :

- ◆ attirer, motiver et fidéliser les meilleurs talents. Le Groupe attribue chaque année des actions gratuites de performance à une population identifiée réglementée dans le cadre de la directive Solvabilité II (comité exécutif, fonctions-clés et collaborateurs ayant une influence significative sur le profil de risque de l'entreprise) dont une partie de la rémunération variable doit être différée, et à certains collaborateurs clés dans le cadre d'une politique de récompense et de rétention. La période d'acquisition de ce plan est de trois ans ;
- ◆ encourager la performance individuelle et collective et viser à être compétitive sur le marché tout en respectant l'équilibre financier du Groupe. En 2017, la direction des ressources humaines Groupe a lancé un projet global de participation à des enquêtes de rémunération auprès d'un cabinet de conseil en rémunération expert dans le secteur des services financiers. Ce projet a renforcé la connaissance des pratiques du marché et a permis d'assurer un pilotage éclairé des rémunérations du Groupe dans une période de profonde transformation. Il a concerné 36 pays entre 2017 et 2018, couvrant ainsi près de 90 % des fonctions du Groupe. Cet exercice sera désormais renouvelé tous les deux ans ; il couvrira 13 pays cibles en 2020 ;
- ◆ respecter les réglementations en vigueur et garantir l'équité interne et l'égalité professionnelle, notamment entre les hommes et les femmes. Dans le cadre de sa revue annuelle des rémunérations, la direction des rémunérations veille à une distribution des budgets

d'augmentation respectant l'équité entre les hommes et les femmes dans l'ensemble des entités du Groupe. En France la direction des ressources humaines a mené un travail de fond sur une période de trois ans destiné à corriger les inégalités de rémunération entre les hommes et les femmes. Ces efforts se sont traduits par l'excellent résultat de Coface lors de la publication de l'index de l'égalité professionnelle mis en place en France dans le cadre de la loi sur l'égalité salariale. Avec un score de 91 sur 100 pour l'exercice 2018, Coface se place dans le peloton de tête des entreprises françaises et se situe aujourd'hui largement au-dessus de l'obligation légale fixée à 75 points ;

- ◆ être adaptée aux objectifs du Groupe et à accompagner sa stratégie de développement sur le long terme. La politique de bonus est ainsi revue et validée chaque année par le comité de direction au regard des priorités du Groupe. Elle veille particulièrement à prévenir tout conflit d'intérêt et intègre les enjeux sociaux et environnementaux dans sa réflexion.

La politique de rémunération de Coface est portée par la DRH Groupe et relayée par la fonction dans les régions et les pays.

Coface : un acteur responsable dans son environnement

Un dialogue social riche

Le Groupe entretient un dialogue social permanent avec ses instances représentatives du personnel européennes et nationales. L'animation de ce dialogue donne à la direction et aux représentants des salariés un espace pour travailler à la réussite et au développement pérenne du Groupe.

En France, il existe dorénavant une seule instance élue : le comité social et économique (CSE), qui fusionne l'ensemble des instances représentatives du personnel (IRP), délégués du personnel (DP), comité d'entreprise (CE) et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Ce comité est composé de 17 membres titulaires et trois suppléants.

En Allemagne, il existe trois comités d'entreprise : le comité d'entreprise pour la succursale de Coface en Allemagne *Coface Deutschland* et *Coface Rating GmbH* (EIC), comprenant 11 membres et représentant 470 employés ; le comité pour *Coface Finanz GmbH*, composé de cinq membres et représentant 95 employés environ ; et, le comité pour *Coface Debitorenmanagement GmbH*, composé de trois membres représentant autour de 35 salariés.

En outre, au sein du conseil d'administration de Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur, siègent quatre administrateurs représentant les salariés (soit un tiers des membres du conseil d'administration) et un représentant du comité d'entreprise.

La Pologne, nouveau pays du périmètre de *reporting* cette année, travaille en étroite collaboration avec un groupe de huit collaborateurs représentant l'ensemble des salariés.

Ces différentes instances se réunissent régulièrement afin d'aborder les sujets sociaux tels que la rémunération, le temps de travail, la gestion des congés et la mutuelle des salariés.

Ainsi en France, en janvier 2019, ont eu lieu 11 réunions du comité d'entreprise, une réunion des délégués du personnel et 1 CHSCT afin de mettre en place la nouvelle instance du CSE. Seules les réunions avec les délégués syndicaux subsistent suite à la mise en place du CSE. Au cours de l'année 2019, trois de ces réunions ont eu lieu.

En Allemagne, environ 50 réunions de comité d'entreprise ont eu lieu cette année soit bien plus que le nombre de réunions obligatoires.

Quant au Comité d'entreprise européen (« CEE »), il se réunit au moins une fois par an afin de détailler l'activité et les orientations stratégiques à venir pour le Groupe. Tout au long de l'année, des échanges ont également lieu entre la direction et le comité restreint du CEE sur les projets en cours et l'évolution de l'organisation.

Le CEE compte désormais 17 membres permanents représentant les salariés de 23 pays européens. Le Groupe estime que le dialogue social est un levier important de mobilisation de l'engagement des salariés. Afin de créer les conditions de son développement durable, il travaille à concilier performance de l'entreprise et démarche de progrès social. L'état d'avancement de la stratégie *Fit to Win* tout comme *My Voice*, questionnaire d'engagement pour les salariés, ont fait l'objet de présentations spécifiques lors de la réunion plénière du Comité d'entreprise européen de 2018, ainsi que de nombreuses présentations devant les comités d'entreprise au niveau local.

Convention collective et accords d'entreprise

Le Groupe mène des discussions régulières avec le Comité d'entreprise européen, et a signé, en 2013, un accord portant sur les droits d'information et de consultation de l'instance, créant en son sein un comité restreint. Le 19 mai 2015, le comité restreint a approuvé son règlement intérieur, renforçant ainsi les principes de sa gouvernance. Courant 2019, la direction a signé un accord avec le Comité d'entreprise européen portant sur l'accompagnement des collaborateurs dont l'emploi pourrait être touché par une réorganisation spécifique. Coface s'engage alors à mettre en place les dispositifs adaptés comme par exemple des bilans de compétences, un suivi de la part des Ressources Humaines ou encore la mise en place d'un plan individuel de développement.

En France, les entreprises du périmètre consolidé du Groupe relèvent principalement de la convention collective nationale des sociétés d'assurance. Concernant les accords collectifs, dans le respect des prérogatives de chaque partie, les organes représentatifs des salariés sont intégrés dans les démarches de transformation des organisations ou la mise en place de nouveaux processus, la recherche d'accords y est privilégiée. Ainsi en 2019, la direction a signé avec les organisations syndicales un accord portant sur l'élection des administrateurs salariés. À noter qu'en Allemagne, des discussions et négociations sur le plan *Fit to Win* (réorganisation interne) ont été menées en étroite collaboration avec les organisations syndicales, tout au long de l'année.

Coface respecte les réglementations et accords locaux sur l'organisation et la durée du temps de travail de ses salariés et ce, dans tous les pays où le Groupe est implanté directement ou au travers de filiales ou succursales.

En 2019, le taux d'absentéisme observé est de 1,92 % en France, 4,18 % en Allemagne, 4,03 % en Italie, 5,68 % (incluant les congés maternité, les congés maladies et autorisations légales) en Espagne, 0,99 % au Royaume-Uni et 6,95 % en Pologne. Dans chacun des pays du périmètre de *reporting*, le taux d'absentéisme constitue une donnée suivie selon des méthodes de calcul propres. Par exemple, en 2019, la méthode de calcul a évolué en Italie puisqu'elle est maintenant calculée sur la base des heures réellement travaillées (contre les heures de travail théoriques auparavant). Ainsi, la communication d'une donnée consolidée sur l'ensemble du périmètre de *reporting* pourra être faite dès l'homogénéisation des modalités de calcul de ce taux.

Santé et sécurité au travail

Le Groupe attache une grande importance à la santé et à la sécurité de ses salariés. Des dispositifs de suivis médicaux conformes aux réglementations locales existent et des systèmes de couverture santé sont proposés aux salariés de toutes les entités.

S'agissant d'emplois tertiaires, les risques identifiés portent davantage sur les modes de vie au travail et les transports professionnels. À ce titre, certaines entités ont d'ores et déjà pris des initiatives pour prévenir ces risques, notamment à l'adresse de leurs salariés (formation à la conduite sur route glissante, journées dédiées aux pratiques alimentaires, check-up médicaux, dentaires ou ophtalmologiques...).

Des formations aux gestes de premier secours, et des exercices réguliers d'évacuation d'urgence des bâtiments sont organisés dans de nombreux du périmètre de *reporting* comme en France, en Allemagne et en Italie mais aussi hors Europe comme en Inde par exemple, afin d'assurer la sécurité de ses collaborateurs.

Des campagnes de vaccinations contre la grippe sont également organisées pour les salariés Coface et parfois même, leurs proches, notamment en France.

Coface Dubaï a renforcé ses initiatives dans le domaine en mettant en place le congé maternité payé sans obligation d'ancienneté et en souscrivant à une nouvelle assurance santé avec une couverture plus large. L'Égypte a également amélioré son assurance santé afin de protéger au mieux ses salariés. À la suite des attentats survenus à Paris, un plan Vigipirate est toujours actif sur le site de Bois-Colombes et des mesures de sécurité ont été renforcées (contrôle des accès au bâtiment). Le Groupe maintient son engagement d'intensifier les mesures sécuritaires au sein de chacune de ses entités afin de veiller à protéger le plus possible ses salariés de la menace terroriste.

De plus, des séances d'ostéopathie gratuites sont proposées aux collaborateurs dans les locaux de Bois-Colombes (à hauteur de deux séances par an et par collaborateur). Ces consultations individuelles intègrent des conseils ergonomiques et préventifs sur les risques de troubles musculo-squelettiques. Face au succès et à l'affluence des demandes, des séances supplémentaires ont été mises en place.

En France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, au Royaume-Uni et en Pologne, en 2019, 22 accidents (France 15, Allemagne 4, Royaume-Uni 3) de travail occasionnant un arrêt de travail ont été déclarés. Aucune maladie professionnelle n'a été déclarée en France.

En lien avec le médecin du travail, le CHSCT et la commission de prévention des risques psychosociaux, un ensemble d'indicateurs est suivi pour dégager des tendances et tirer des enseignements éventuels ou mettre en place des actions. Ainsi, lors d'un réaménagement des locaux du siège social, des aménagements spécifiques ont été réalisés dans le bâtiment pour réduire les nuisances sonores générées par les espaces de travail (cloisonnement des espaces de convivialité, installation de plantes, rajouts de cloisons séparatrices).

La direction de Coface veille à maintenir un dialogue régulier avec les instances représentatives du personnel sur les aspects liés aux conditions de travail et à la sécurité. À ce titre, dans le cadre des réunions de CHSCT, le document unique relatif à la prévention des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs a été mis à jour avec la coopération de la médecine du travail.

Lutte contre les discriminations : le handicap

Le Groupe étant axé sur des métiers de conseil et d'analyse et de relations clients, il lui est possible d'accueillir des salariés en situation de handicap. Le Groupe veille à intégrer des salariés en situation de handicap sur l'ensemble de ses métiers et de ses pays, et applique les dispositions locales existantes.

Les axes d'action en France, en Allemagne et en Italie sont présentés et discutés avec les instances représentatives du personnel de manière régulière. Par ailleurs, il existe au sein de Coface en Allemagne une instance spécifique de représentation des salariés en situation de handicap. Coface en Allemagne a mené au long de l'année 2016 une négociation sur la mise en place d'un programme de réintégration professionnelle. Cette négociation a débouché sur un accord en 2017. Depuis 2017, des collaborateurs ont pu bénéficier de ce programme, avec des retours très positifs de la part des participants, des comités d'entreprise et des managers. Ce programme permet notamment de bénéficier d'un bureau spécifiquement aménagé, d'une chaise orthopédique ou de réduction du temps de travail dans certains cas. En 2019, Coface Allemagne compte 28 salariés en situation de handicap.

En 2019, Coface en France a travaillé en collaboration avec la médecine du travail et l'assistance sociale. Une communication visant à clarifier les implications, et notamment les intérêts de la démarche de reconnaissance du statut de travailleur handicapé dans le cadre de la loi française sera lancée courant 2020 dans le but de mener un plan d'actions associé.

Afin de renforcer les conditions de travail des salariés en situation de handicap, Coface en France a souhaité ouvrir la possibilité de télétravail à l'ensemble de ces salariés.

Enfin, les pratiques de Coface en Italie reflètent le cadre légal qui prévoit un minimum de postes réservés aux personnes en situation de handicap dans l'effectif total de l'entité.

Égalité hommes-femmes

Coface continue à être très vigilant quant à l'égalité des chances entre hommes et femmes, et veille à créer les conditions garantissant d'une part un traitement équitable pour chacun en fonction de son expérience et de ses compétences, et d'autre part des conditions de travail permettant un épanouissement personnel autant que professionnel. Cette recherche d'équité entre hommes et femmes est un engagement sur le long terme, auquel Coface est fortement attachée. Chaque Région est tenue de continuer à déployer un plan annuel destiné à assurer l'égalité des chances.

Le programme pilote de *Mentoring* au féminin, dont les bases avaient été posées en 2018, est maintenant déployé depuis mars 2019 en France, avec succès. Pour rappel, ce programme a pour objectif de permettre à davantage de femmes d'accéder à des postes à responsabilités. En effet, si les femmes représentent 53 % de la population chez Coface, elles ne sont que 39 % parmi les managers, et environ 30 % parmi les *Senior Managers*, d'ailleurs en progression de 2 points depuis 2018. 10 participantes ont ainsi été sélectionnées pour ce programme, provenant de différents métiers et avec plus ou moins d'expérience professionnelle et d'ancienneté chez Coface, mais étant toutes motivées à s'investir dans leur développement personnel et la poursuite de leur carrière chez Coface. Ces participantes bénéficient ainsi d'un mentor, choisi parmi le comité exécutif du Groupe ou le *Senior Management*, reconnu pour ses compétences de pédagogie, son ouverture d'esprit et ses qualités personnelles, en phase avec les valeurs du Groupe. Elles travaillent sur des objectifs qu'elles se sont elles-mêmes fixés, tels que le développement de leurs compétences managériales,

l'amélioration de leur communication interpersonnelle, la définition d'un projet de carrière par exemple. Elles bénéficient ainsi du partage d'expérience de leurs mentors et de leurs conseils, ainsi que de leur réseau. Le programme s'étend en général de neuf à 12 mois. Le point d'étape effectué après 6 mois, autour d'un déjeuner informel, a montré une grande satisfaction et un très fort investissement de tous les contributeurs, et a permis aux participantes de partager entre elles quelques idées et recommandations. L'ambition est de déployer ce programme dans d'autres géographies.

En France toujours, une attention spécifique a été portée aux décisions de promotion, d'augmentation salariale et aux retours de congés maternité des femmes, et la deuxième étape pour l'égalité salariale entre hommes et femmes a été mise en place en 2019 comme prévu. Des budgets spécifiques ont ainsi été dédiés à l'élimination des écarts salariaux « non justifiés » entre hommes et femmes à niveaux de responsabilité et métiers équivalents. Cette enveloppe s'élevait à 0,2 % de la masse salariale en 2018 et est passée à 0,3 % en 2019. 60 femmes en ont bénéficié en 2018 et 67 en 2019. Ceci a permis à Coface d'obtenir un excellent positionnement sur l'index d'égalité professionnelle que toute entreprise de plus de 250 salariés a l'obligation de publier. Avec un score de 91 points sur 100 pour l'exercice 2018, Coface se place dans le peloton de tête des grandes entreprises françaises, très au-dessus de la moyenne du marché et de l'obligation légale.

Chez CER, un nouveau programme de webinars avec l'intervention de femmes leaders d'autres entreprises a été lancé afin d'encourager les Cofaciennes à viser des postes à responsabilités, en partageant leur expérience et en témoignant des spécificités du *leadership* au féminin ainsi que des obstacles qu'elles ont eu à surmonter. Le premier s'est tenu en octobre 2019 avec l'intervention de Susan Snow, *Senior Vice President, Operations (COO)* chez Redhorse Corp. Il a rassemblé 130 participantes et a reçu un excellent accueil. Une 2^e initiative a consisté en une grande campagne interne et externe de communication, *I Pledge* (littéralement « je promets »). Pendant toute l'année, à raison de deux fois par mois, des témoignages d'hommes et de femmes de Coface sont publiés sur les réseaux sociaux, sur l'intranet et sur Yammer, dans lesquels ils s'engagent à défendre l'égalité hommes-femmes au travail et expriment leur conviction. Une belle source d'inspiration pour toutes et tous, et une très belle manière de rendre hommage à la qualité humaine que l'on trouve chez Coface.

En Asie, à Hong Kong, un nouveau comité *Women to Win* s'est mis en place, avec à sa tête cinq femmes représentant divers métiers et tranches d'âge. Celles-ci ont poursuivi des actions initiées en 2018, telles que la célébration de la journée des femmes ou octobre rose contre le cancer du sein, mais ont également mis en place de nouvelles initiatives, comme une table ronde autour de Carine Pichon, CFO de Coface, pour échanger sur le *leadership* au féminin, les facteurs clés de succès pour réussir en tant que femmes, mais aussi pour partager des bonnes pratiques issues d'autres entités Coface. Pour la première fois, une journée portes ouvertes pour les enfants s'est tenue au siège de la Région, permettant à ceux-ci de découvrir le cadre de travail de leurs parents dans une atmosphère ludique et décontractée. Enfin, un réseau *Women to Win* vient de voir le jour à Singapour.

En Allemagne, le programme *Women to Lead* lancé fin 2018 s'est poursuivi, permettant aux participantes de bénéficier de l'accompagnement d'un coach externe à l'occasion d'ateliers portant sur des problématiques de *leadership* au féminin. À partir de ces constats, les participantes ont décidé de proposer à la direction de NER un modèle de *leadership* valable pour l'ensemble de la Région, afin de s'assurer que les managers orientent tous leurs pratiques vers un même cadre de référence et des mêmes priorités dans le cadre du projet de transformation de l'entreprise.

En Amérique latine, une attention toute particulière a été apportée à la représentation des femmes sur les postes clés de la Région (équipe dirigeante élargie). La progression s'est ainsi accélérée en 2019. En effet, en 2017, seulement 24 % de ces postes étaient tenus par des femmes. Elles étaient 29 % en 2018. Elles sont maintenant 45 %, grâce à la nomination de quatre femmes en 2019, issues de la promotion interne (Directions Commerciale, Ventes pour les grands comptes internationaux, Souscription/Information/Indemnisation & Recouvrement, et Marketing). Un programme d'égalité salariale a aussi été mis en place au Pérou et en Équateur.

Respect des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

Le Groupe est signataire depuis 2003 du Pacte mondial des Nations unies (*Global Compact*) ce qui l'engage au respect des conventions fondamentales de l'OIT. Ainsi, Coface veille au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession, à l'élimination du travail forcé ou obligatoire et à l'abolition effective du travail des enfants.

6.1.2 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société

Dans le cadre de son introduction en bourse, la Société a procédé en juin 2014 à une opération d'augmentation de capital réservée aux salariés. Près de 50 % des salariés

éligibles ont participé à cette offre et sont devenus actionnaires, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire du fonds FCPE Coface Actionnariat.

6.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

En tant que société de services, la politique de Coface dans le domaine de la RSE consiste principalement à orienter ses choix immobiliers pour diminuer son empreinte environnementale en réduisant ses émissions de gaz à effet de serre, ainsi que sa consommation d'énergie. Le

développement de ces plans d'action tend à atténuer les éventuels (i) risques liés à la non-adaptation de l'activité aux enjeux environnementaux et (ii) conséquences sur le changement climatique des services produits par le Groupe.

6.2.1 Politique générale en matière environnementale

La Société est pleinement attachée à la protection de l'environnement. Sa démarche de réduction de son empreinte environnementale a largement influencé ses choix immobiliers, plus particulièrement celui de son siège social, et les efforts déployés dans le domaine de la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, de sa consommation d'énergie, de papier, et de diverses initiatives mises en place, en France et à l'étranger, en faveur du tri collectif et du recyclage notamment des composants informatiques d'équipements obsolètes.

En 2019, les équipes de Coface ont déménagé dans des locaux plus modernes, plus conformes aux nouvelles réglementations environnementales notamment à Milan, en Malaisie, en Australie et à Shanghai.

Au cours de l'exercice 2019, comme pour les derniers exercices, aucun litige n'est apparu en matière d'environnement et aucune indemnité n'a été versée en application d'une décision de justice rendue en ce domaine. Le Groupe n'a donc constitué ni garantie, ni provision pour couvrir ce risque.

En France, le facteur environnemental a largement influencé Coface dans le choix de l'immeuble abritant son siège social à Bois-Colombes depuis 2013. Cet immeuble, dont la capacité d'accueil est environ de 1 200 collaborateurs, est certifié NF MQE (haute qualité environnementale pour la construction) et BREEAM (*BRE Environmental Assessment Method*). Il intègre donc les meilleures pratiques actuelles en termes d'impact sur l'environnement immédiat, de matériaux et procédés de construction, de production de déchets. Cet immeuble est en outre labellisé « basse consommation » (BBC), sa consommation énergétique conventionnelle est donc limitée. L'immeuble préserve les ressources naturelles, grâce à des besoins limités en eau d'arrosage récupérée des toitures, à des capteurs solaires situés sur la toiture et à un éclairage extérieur à basse consommation d'énergie.

En Allemagne, le bureau principal à Mayence détient le label « Ökoprofit » décerné en raison de l'usage économe qu'il fait des ressources énergétiques.

6.2.2 Utilisation durable des ressources

Le Groupe ne consomme de l'eau que pour le fonctionnement de ses locaux tertiaires : climatisation, refroidissement des matériels électroniques, restauration, entretien, sanitaires et arrosage d'espaces verts.

En 2019, la consommation d'eau a été de 34 847 m³. Elle est en légère hausse cette année en raison notamment de

l'élargissement du périmètre de *reporting*. La consommation d'eau a été de 31 368 m³ en 2018 contre 27 081 m³ en 2017 sur l'ensemble du périmètre de *reporting* grâce à un contrôle efficace du réseau de distribution d'eau et de la maintenance.

6.2.3 Changement climatique

Le Groupe a pris différentes initiatives en vue de la réduction de son empreinte environnementale, en particulier dans le domaine des émissions de gaz à effet de

serre, grâce aux politiques présentées ci-dessous et à sa nouvelle politique d'investissement socialement responsable - ISR (voir paragraphe 6.3.4).

Consommation d'énergie

La consommation d'énergie du Groupe concerne l'éclairage, la climatisation et le chauffage des locaux.

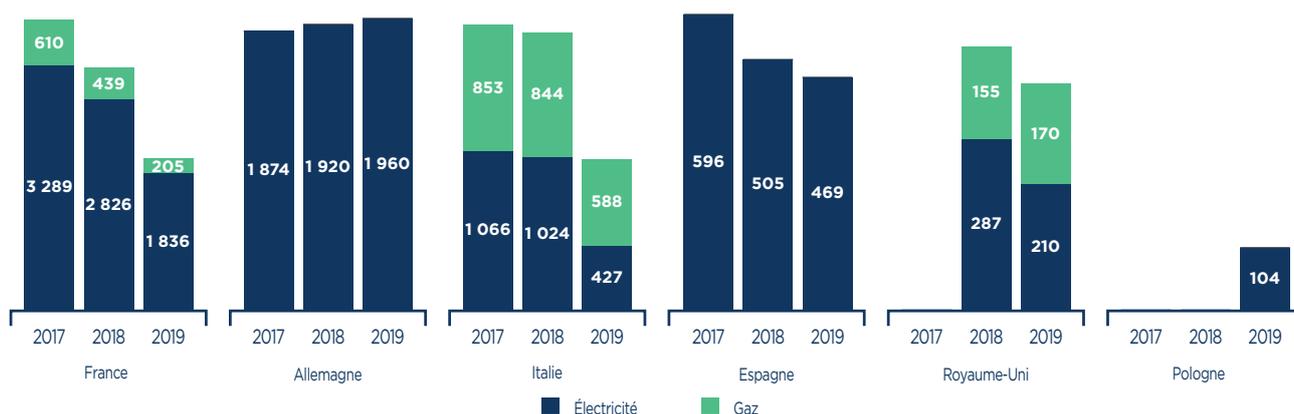
Le Groupe met en place des actions de réduction des consommations d'énergie, ce qui se traduit dans les choix

environnementaux opérés en matière immobilière (voir les caractéristiques de l'immeuble abritant le siège social et le bureau principal en Allemagne) qui permettent de diminuer significativement la consommation d'énergie.

► Consommation reportée d'énergie depuis 2017 pour le périmètre de reporting

	Périmètre de reporting 2019 France, Allemagne, Italie, Espagne, Royaume-Uni et Pologne		Périmètre de reporting 2018 France, Allemagne, Italie, Espagne et Royaume-Uni		Périmètre de reporting 2017 France, Allemagne, Italie, Espagne	
	Consommation	Équiv. CO ₂	Consommation	Équiv. CO ₂	Consommation	Équiv. CO ₂
Électricité	5 007 MWh	573 Teq CO ₂	6 562 MWh	719 Teq CO ₂	6 825 MWh	632 Teq CO ₂
Gaz	963 MWh	214 Teq CO ₂	1 503 MWh	355 Teq CO ₂	1 463 MWh	316 Teq CO ₂
Superficie	34 776 m ²		73 159 m ²		72 026 m ²	

(consommation MWh)	2019		2018		2017	
	Électricité	Gaz	Électricité	Gaz	Électricité	Gaz
France	1 836	205	2 826	439	3 289	610
Allemagne	1 960	N/A	1 920	N/A	1 874	N/A
Italie	427	588	1 024	844	1 066	853
Espagne	469	N/A	505	N/A	596	N/A
Royaume-Uni	210	170	287	155	287	170
Pologne	104	N/A				104



La part des énergies renouvelables de l'immeuble à Bois-Colombes en France où se situe le siège social de Coface correspond à environ 14 % de sa consommation totale. En outre, la toiture de ce siège social comprend une certaine de mètres carrés de capteurs solaires qui réduisent sa consommation de gaz en réchauffant l'eau sanitaire et celle du restaurant. En fonctionnement depuis 2015, ces capteurs ont permis une absence de consommation de gaz de cinq à sept mois par an selon les années pour la période de 2017 à 2019. Depuis le 1^{er} septembre 2018, la superficie du siège social de la France a été réduit de près de 40 %, diminuant ainsi ses consommations d'énergie.

En Allemagne, la consommation d'électricité n'induit aucune émission de gaz à effet de serre du fait que Coface en l'Allemagne a choisi un contrat d'énergie intégralement basé sur des sources d'énergie renouvelable avec un système d'offset.

La réduction des surfaces dans certains pays tels que la France, l'Italie et le Royaume-Uni ont permis en 2019 une baisse de la consommation d'électricité et de gaz.

Politique de voyages

La politique voyage des collaborateurs de Coface France a été adaptée et mise en place pour le Groupe en 2018.

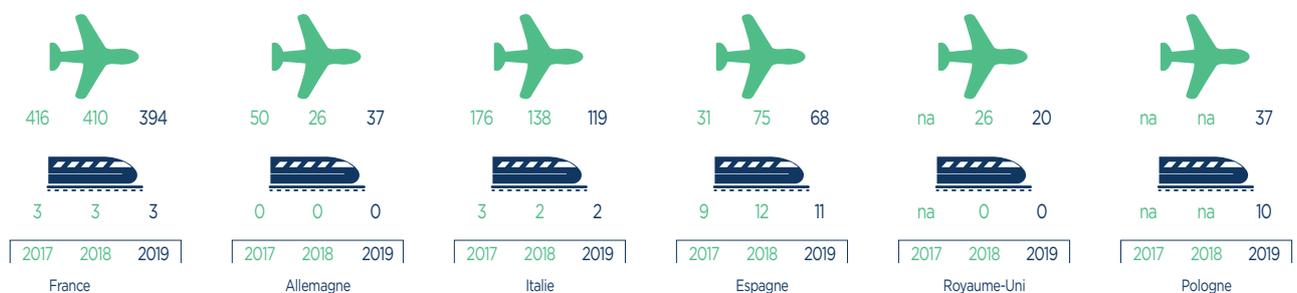
Dans le cadre de cette mise à jour, une attention toute particulière a été portée aux enjeux environnementaux. Afin d'associer pleinement les salariés à cette démarche, la politique voyage Groupe met en avant un certain nombre de « bonnes pratiques » visant à sensibiliser les collaborateurs lors de leurs déplacements professionnels :

- ◆ privilégier des échanges téléphoniques ou en visioconférence ;

- ◆ favoriser les déplacements en train pour des trajets de courte durée ;
- ◆ proposer des solutions de co-voiturages entre collègues et/ou de partage de taxis ;
- ◆ limiter les impressions en effectuant toutes démarches (carte d'embarquement, carte d'assurance) en ligne, etc.

Type de déplacement	Tonnes équiv. CO ₂ sur le périmètre de reporting 2019 France, Allemagne, Italie, Espagne, Royaume-Uni et Pologne	Tonnes équiv. CO ₂ sur le périmètre de tonnes 2018 France, Allemagne, Italie, Espagne et Royaume-Uni	Tonnes équiv. CO ₂ sur le périmètre 2017 France, Allemagne, Italie et Espagne
Avion	675	675	673,6
Train	27	18	14,5

(Tonnes équiv. CO ₂)	2019		2018		2017	
	Train	Avion	Train	Avion	Train	Avion
France	3	394	3	410	3	416
Allemagne	0	37	0	26		50
Italie	2	119	2	138	3	176
Espagne	11	68	12	75	9	31
Royaume-Uni	0	20	0	26		
Pologne	10	37				



En 2019, on note une diminution des consommations de gaz à effet de serre relatives aux déplacements en avion sur la quasi-totalité des pays inclus dans le périmètre de reporting, à l'exception de l'Allemagne. Le chiffre reste toutefois identique en raison de l'ajout de la Pologne au sein du périmètre de reporting en 2019.

Les distances parcourues en avion ont diminué de 16 % cette année en raison de la politique voyage Groupe de diminution des déplacements, avec une stabilisation des émissions de CO₂ associées.

En ce qui concerne l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre relatives aux déplacements en train en 2019, cette augmentation résulte d'une augmentation du nombre de kilomètres parcourus en train notamment du fait de l'inclusion de la Pologne dans le périmètre de reporting et du mix énergétique polonais reposant fortement sur des énergies fossiles.

Politique de voitures

Sur le périmètre de reporting, les pays adoptent des initiatives de réduction de la consommation de carburant à l'instar de Coface en France qui renouvelle régulièrement son parc de véhicules, et qui les choisit selon plusieurs critères dont l'émission de CO₂ en gramme par kilomètre parcouru. La moyenne du parc automobile en France s'élève à 104,2 g/km en 2019 contre 102,87 g/km en 2018. Ainsi, les émissions de gaz à effet de serre ont augmenté de 1,68 % sur trois ans entre 2017 et 2019. Il convient de noter que de nouveaux véhicules de direction entrés sur le parc ont un grammage important du fait de leur motorisation.

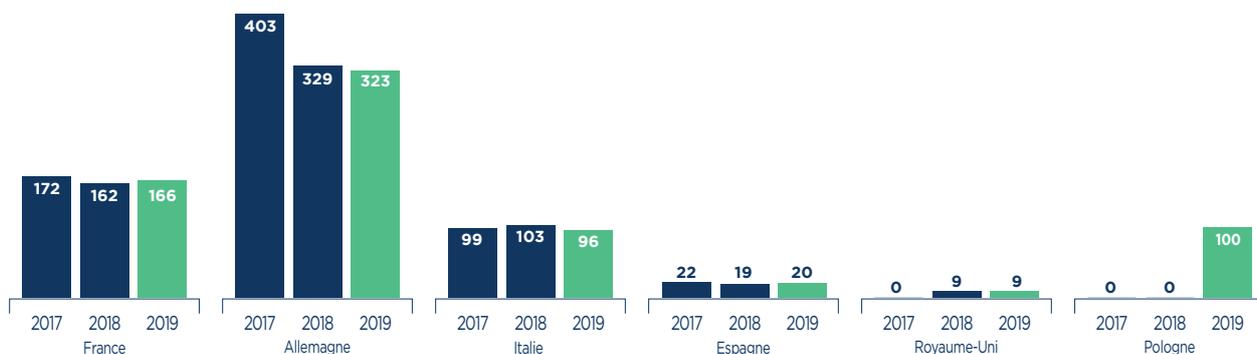
En Allemagne, la politique de réduction de consommation de carburant fait l'objet de stipulations contractuelles précises édictées dans le contrat établi avec l'agence de leasing de véhicules, prévoyant des seuils limites de consommation de carburant par véhicule.

► Tableau des consommations depuis 2017

Carburant : Gasoil et Super	Périmètre de reporting 2019 France, Allemagne, Italie, Espagne, Royaume-Uni et Pologne	Périmètre de reporting 2018 France, Allemagne, Italie, Espagne et Royaume-Uni	Périmètre de reporting 2017 France, Allemagne, Italie et Espagne
Litres	716 527	622 592	696 043
Tonnes équiv. CO ₂	1 847	1 561	1 778,5

(Carburant (Gasoil et super) en litres)

	2019	2018	2017
France	166 930	162 246	171 927
Allemagne	322 688	328 776	402 687
Italie	96 243	103 344	99 701
Espagne	20 407	18 906	21 728
Royaume-Uni	9 983	9 320	
Pologne	100 277		



On note cette année une augmentation des litres consommés ainsi que des émissions de gaz à effet de serre pour les véhicules du fait de l'inclusion de la Pologne dans le périmètre de reporting.

À ce jour, la contribution de Coface à la réduction des rejets de gaz à effet de serre se traduit dans la limitation des émissions de CO₂ dans la politique de voitures, dans la limitation des déplacements dans le cadre de la politique de voyages et dans sa politique d'investissement responsable,

qui prévoit notamment, comme décrit ci-dessous, de mesurer à intervalles réguliers les émissions de gaz à effet de serre de son portefeuille d'investissements financiers.

En 2020, le Groupe mettra en place une politique voiture afin d'harmoniser les pratiques et de réduire l'impact carbone de sa flotte automobile. Cette uniformisation au niveau du Groupe permettra une meilleure gestion des pratiques de chaque pays.

6.3 INFORMATIONS SOCIÉTALES

6.3.1 Impact territorial, économique et social

Support au développement des clients

Par sa nature, l'assurance-crédit contribue au développement des échanges économiques en offrant aux entreprises des transactions commerciales sécurisées ainsi que développé au paragraphe 1.3.1 (Description de l'activité d'assurance-crédit). Coface, en tant qu'acteur majeur du marché, s'efforce en outre d'offrir à ses clients les produits les plus adaptés à leurs besoins, afin d'appuyer leur développement. Il a fait de l'innovation un axe stratégique de son développement.

Création de liens avec le tissu social et économique local

Avec des équipes localisées dans 57 pays pour être au plus près du tissu économique et social, le Groupe privilégie l'embauche de salariés locaux, formés aux métiers de l'assurance-crédit et ayant une connaissance fine de l'environnement des affaires. Il contribue ainsi à renforcer son expertise tout en développant les acteurs locaux dans les pays.

Au-delà de l'embauche des salariés et du développement de partenariats avec des universités et écoles (voir paragraphe 6.1.1), Coface participe à des initiatives inter-entreprises locales en faveur du soutien de certaines causes sociales ou propose voire soutient des initiatives à destination des publics étudiants, par exemple.

6.3.2 Partenariats et mécénats

Coface Trade Aid

En 2018, une charte commune à toutes les entités Coface a été créée. L'objectif de cette charte est de cadrer les actions entreprises sous le label Coface Trade Aid à travers le monde, afin qu'elles soient cohérentes avec les valeurs et la mission de Coface d'aider les entreprises à se développer de manière durable et en toute sécurité. Pour que ces actions soient pertinentes et profitent réellement aux associations en termes de dons financiers, il a été décidé cette année que le nombre d'associations soutenues serait limité à une association par pays.

La vocation de Coface Trade Aid est de soutenir localement des projets associatifs, œuvrant pour le développement économique durable des populations partout dans le monde *via* notamment : l'aide au retour ou au maintien dans l'emploi, l'assistance à la création d'entreprise, l'aide à l'innovation, le micro-crédit et la formation professionnelle.

Coface Trade Aid cible des micro-projets précis et identifiés, afin de les suivre et d'être impliqué de bout en bout. Les projets proposés sont sélectionnés en fonction de leur utilité, leur efficacité et leur ambition. La transparence financière, le dynamisme et l'implication des associations sont également des critères importants de sélection.

Portée par la France à l'origine, Coface Trade Aid a été progressivement étendue à tous les pays du Groupe, avec la même volonté de soutenir des initiatives locales, axées sur l'éducation, l'apprentissage d'un métier, le micro-financement ou la facilitation d'échanges économiques. En 2013, pour la première fois, Coface a organisé la « Semaine Coface Trade Aid », pendant laquelle chaque pays a été invité à mobiliser ses équipes au profit des associations. Cette opération est depuis renouvelée chaque année, avec la participation de la plupart des pays et constitue désormais une dynamique positive commune dans toutes les entités.

Dans le cadre de Coface Trade Aid, des initiatives de solidarité sont organisées dans les différents pays dans lesquels Coface est présent. On peut citer à titre d'exemple :

- ◆ Coface en Australie a sponsorisé en mai 2019 le dîner de collecte de fonds organisé par Yalari, un organisme à but non lucratif qui offre des bourses d'études secondaires

dans les principaux internats australiens pour les enfants indigènes des communautés régionales et rurales. Une équipe de bénévoles Coface a aidé Yalari à organiser une vente aux enchères et un tirage au sort et a participé à la vente de billets de tombola. 185 000 dollars australiens ont ainsi pu être collectés pour les bourses d'études dont 2 500 dollars australiens entièrement financés par Coface ;

- ◆ en Inde, Coface a contribué à soutenir financièrement ALFAA (*Assisted Living for Autistic Adults*) en proposant aux salariés une contribution volontaire sur le salaire du mois d'octobre 2019. Coface a versé une contribution équivalente à cette organisation pour un total de 81 000 roupies indiennes.

Plus d'une centaine d'employés du bureau de Bangalore ont participé en novembre 2019 à un événement dans une école publique de la banlieue de Bangalore. Coface a fourni des tables et des chaises pour le programme du gouvernement Nali-Kali (*Joyful learning*) ainsi qu'un kit sportif. Les employés de Coface ont passé du temps avec les écoliers et ont échangé sur l'importance des valeurs comme le respect, le partage et la bienveillance à travers notamment des jeux, des histoires, des peintures, des puzzles. Ce fut une double expérience d'apprentissage pour les enfants ainsi que les collaborateurs de Coface ;

- ◆ en Allemagne, 10 000 euros ont été collectés et ont permis de soutenir deux projets, d'une part pour Eliya, une organisation permettant aux enfants du Sri Lanka de recevoir une éducation appropriée, tout en fournissant des emplois aux communautés locales de Tangalle et d'autre part, une association indonésienne appelée *Batu Bambu Kids Foundation*. Ces deux projets permettent aux enfants de vivre dans un environnement sûr et de recevoir une éducation tout en créant des emplois pour les populations locales. Le projet indonésien soutient, en outre, la construction d'un centre de recyclage du plastique, qui crée également des emplois tout en luttant contre le problème de la pollution du plastique dans l'environnement ;
- ◆ en Roumanie, Coface a bénévolement organisé le *SME Business Day* en partenariat avec CFA Society Romania. CFA Society Romania est l'une des plus importantes organisations professionnelles locales réunissant des professionnels de l'investissement issus de la banque, de

la gestion d'actifs, de l'assurance, du capital investissement, des fonds de pension et d'autres domaines de l'industrie de l'investissement. L'événement a eu lieu en novembre 2019 à Bucarest en présence de plus de 120 invités. L'événement a réuni des représentants de PME locales autour d'une discussion sur les défis et les opportunités auxquels les petites et moyennes entreprises sont confrontées de nos jours. Des intervenants de banques locales et d'associations d'affaires ont rejoint l'équipe Coface afin de débattre autour de sujets tels que notamment les solutions pour le développement des PME roumaines, les défis et les politiques fiscales pour les petites et moyennes entreprises, les investissements durables ;

- ◆ en Hongrie, Coface soutient le programme *Future Leaders Talent Program* du *Business Council for Sustainable Development* (BCSDH). L'objectif de ce programme est d'aider des professionnels talentueux, futurs dirigeants d'entreprises, à comprendre la complexité du développement durable des entreprises et à leur permettre ainsi d'intégrer le développement durable dans leurs futurs processus de décision. La mission du BCSDH est de promouvoir le développement durable auprès de ses membres et des autres acteurs de l'économie hongroise, générant ainsi une réflexion nouvelle et innovante pour améliorer leur compétitivité, ce qui devrait à terme contribuer au développement durable de l'économie, à la qualité de vie et à la préservation de l'environnement et des ressources naturelles ;
- ◆ en Autriche, Coface a fait cette année un don à l'ICEP, une organisation de développement autrichienne indépendante dont l'objectif est le retour à l'emploi de personnes en situation précaire. ICEP conseille les organisations partenaires dans les pays en développement et les entreprises sur l'intégration des populations pauvres dans les cycles économiques et développe des projets dans le monde entier. Coface a choisi deux initiatives qu'elle souhaite appuyer :
 - la formation des entrepreneurs en permettant aux propriétaires de petites entreprises au Nicaragua ou au Kenya de suivre un cours de comptabilité afin d'avoir une vue d'ensemble et un contrôle de la situation financière de leur entreprise, et
 - le micro-crédit à destination des femmes afin de pouvoir aider les femmes entrepreneurs au Salvador ou au Cameroun à développer leur activité et à générer un revenu plus élevé pour leur famille ;
- ◆ Coface Chine soutient le projet de service *Angel Salon*, qui vise à permettre aux enfants autistes de trouver leur voie pour communiquer avec le monde extérieur. Depuis 2018, le centre a mis en place un stage *A Coffee* pour les enfants autistes plus âgés, leur offrant une formation de un à deux ans dans un café autogéré (à but non lucratif), afin de les aider à communiquer et à s'intégrer dans la

société et à mieux s'intégrer dans la société. En décembre 2019, certains collaborateurs de Coface Chine se sont rendus dans ce café géré par l'organisation afin d'assister bénévolement les adolescents autistes dans leurs tâches quotidiennes. Coface Chine a également effectué un don afin de soutenir l'organisation dans la poursuite de son projet ;

- ◆ Coface Japon a organisé en septembre 2019 avec l'association Katariba, des cours de français pour débutants en faveur d'élèves de collège et lycée. Les élèves ont appris l'alphabet français et les spécificités de la prononciation française ;
- ◆ à Singapour, des volontaires appartenant à Coface ont passé une demi-journée au centre de formation MINDS (*Movement for the Intellectually Disabled of Singapore*) afin d'animer un programme d'artisanat d'art permettant de stimuler la créativité de personnes handicapées intellectuelles ;
- ◆ en Thaïlande, Coface s'est engagé auprès du centre OTOP qui soutient les personnes souhaitant lancer leur propre activité professionnelle et ainsi stimuler l'économie locale. Outre un don financier pour soutenir le fonctionnement du centre, Coface a visité le centre OTOP et a aidé avec des étudiants à la fabrication de meubles, dont la recette des ventes permettra de soutenir financièrement ce centre ;
- ◆ au Brésil, Coface a mis en place un programme nommé *Jovem Aprendiz*. Ce programme vise à développer les compétences professionnelles de jeunes sans expérience. Le programme prend la forme d'un contrat de travail avec une charge de travail réduite. Le jeune employé est soumis à une rotation de poste dans chaque service afin d'apprendre les différents métiers de l'entreprise. Par ailleurs, le jeune employé participe à un programme d'éducation (dans un établissement d'enseignement désigné par le gouvernement) lui permettant de compléter son expérience quotidienne par l'apprentissage de concepts théoriques ;
- ◆ en Afrique du Sud, Coface a effectué un don à la *Thandulwazi Maths and Science Academy* pour la Journée internationale de l'homme. La *Thandulwazi Maths and Science Academy* est une initiative pionnière du St Stithians College permettant d'offrir des opportunités de développement éducatif aux étudiants et aux enseignants des écoles publiques du grand Johannesburg ;
- ◆ en France, Coface continue de soutenir l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE), qui aide des personnes éloignées du marché du travail et du système bancaire à créer leur entreprise et ainsi, leur propre emploi grâce, au microcrédit. En 2019, 25 000 euros ont été collectés pour cette association à travers des manifestations sportives et un marché de Noël.

6.3.3 Sous-traitance et fournisseurs

L'externalisation des activités opérationnelles importantes ou critiques est strictement encadrée par la réglementation applicable aux sociétés d'assurance depuis l'entrée en vigueur de la réglementation Solvabilité II. À ce titre, la Société a édicté depuis 2016 une politique de Groupe en la matière, visant à identifier les activités dites « importantes ou critiques » et à définir les principes fondamentaux du recours à l'externalisation, les termes de tout contrat prévoyant une telle externalisation ainsi que les modalités de contrôle afférentes aux activités et fonctions ainsi externalisées.

Cette politique, approuvée par le conseil d'administration de la Société en 2016, revue annuellement depuis, considère, conformément à la réglementation applicable, comme des activités opérationnelles importantes ou critiques (i) les quatre fonctions clés suivantes (voir aussi paragraphe 5.1.2 « Organisation ») : la fonction de gestion des risques, la fonction de vérification de la conformité, la fonction d'audit interne et la fonction actuarielle ; ainsi que, (ii) les autres fonctions constituant le cœur de l'activité d'assurance-crédit, dont l'interruption est susceptible d'avoir un impact significatif sur l'activité de l'entreprise ou sur sa capacité à gérer efficacement les risques ou dont l'interruption est susceptible de remettre en cause les

conditions de son agrément.

La Société a modifié en 2019 sa politique d'externalisation, qui couvre désormais les fonctions « standard » et les fonctions et activités importantes et/ou critiques.

Les contrats standards doivent incorporer un certain nombre de clauses contractuelles classiques (telles que, notamment, objet, durée, conditions financières, responsabilité du prestataire de services, force majeure, inexécution, résiliation). Leur conclusion est soumise à la mise en œuvre de diligences *Know your supplier* et leur soumission à un appel d'offre.

Coface et l'ensemble de ses filiales se sont ainsi engagés à sélectionner des prestataires de services répondant à des normes de service de haute qualité et disposant des qualifications et compétences nécessaires afin d'assurer avec rigueur la prestation externalisée, en évitant tout conflit d'intérêts et en assurant la confidentialité des données. Conformément à la réglementation applicable, en ce qui concerne les activités importantes ou critiques, ils sont engagés à informer l'ACPR, au plus tard six semaines avant la date d'entrée en vigueur du contrat, de leur intention d'externaliser des services entrant dans le champ de la procédure, conformément à la réglementation applicable. Tout contrat d'externalisation devant ainsi être signé avec un prestataire de services doit inclure certaines

clauses obligatoires imposées par Coface et être approuvé par le conseil d'administration de la Société avant signature.

À ce jour, les principales activités importantes ou critiques externalisées par le Groupe concernent l'activité de gestion des investissements financiers de la Société ainsi dans quelques rares pays l'activité de souscription de risques.

Dans le cadre de ses relations avec les fournisseurs de manière plus générale, Coface a établi une procédure achats revue régulièrement qui fixe les conditions générales d'achat de fournitures et prestations de services et précise les règles à suivre en matière de consultation et sélection de fournisseurs ; les conditions d'appel d'offres sont ainsi précisées. Coface est par ailleurs signataire depuis juin 2017, de la « Charte Relations Fournisseurs responsables » du Médiateur des Entreprises et du Conseil national des achats, deux associations françaises. Cette charte est composée de 10 engagements pour une politique d'achats responsables vis-à-vis de ses fournisseurs. Elle permet à Coface d'appliquer concrètement sa volonté de s'inscrire dans une relation équitable et transparente avec ses fournisseurs. En conformité avec la loi du 10 décembre 2016 relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 », Coface a mis en place une évaluation des fournisseurs sur le risque de corruption.

6.3.4 Investissement socialement responsable (ISR)

En complément de la politique d'investissement en vigueur au sein du Groupe et en lien avec l'article 173 de la Loi du 17 août 2015 relative à la Transition énergétique pour la croissance verte applicable à Coface, le Groupe a défini en 2016 sa politique d'investissement responsable et les objectifs poursuivis en cohérence avec son rôle d'assureur-crédit et la protection de son risque de réputation. Conformément aux objectifs de transparence posés par cette réglementation, le Groupe fournit des informations qualitatives et quantitatives sur la réalisation de cette politique.

Être un Investisseur Socialement Responsable pour Coface, c'est à la fois inclure au sein de sa politique d'investissement des mesures de surveillance et d'analyse qui lui permettent de faire face à ses obligations à l'égard de ses assurés et de prendre en compte, le cas échéant, dans ses décisions d'investissement, les facteurs touchant au respect d'objectifs sociaux, environnementaux et de qualité de gouvernance des entreprises dans lesquelles il investit (ci-après les « facteurs ESG »).

Évoluant dans un environnement international où les pratiques et normes en matière d'ISR divergent, le Groupe a souhaité apporter une attention particulière aux pratiques de dialogue avec les émetteurs. Il a également souhaité se situer dans une analyse dynamique, sans rechercher une démarche axée exclusivement sur une sélection strictement positive ou une exclusion systématique de certains actifs.

En tant qu'investisseur institutionnel, Coface vise à prendre des mesures dans la durée dans le cadre de sa politique d'investissement afin de prendre en compte les risques sous-jacents liés aux facteurs ESG et à mesurer dans le temps les effets concrets d'une intégration plus importante de ces facteurs dans la gestion de son portefeuille.

La stratégie ISR est ainsi basée sur trois piliers avec pour chacun un *reporting* dédié disponible sur des fréquences trimestrielles et annuelles. La production des éléments de *reporting* et l'analyse des impacts potentiels sur la gestion des investissements du Groupe ont été confiées à son gérant global dédié Amundi. Ainsi, en partenariat avec Amundi, Coface a mis en place depuis 2016 un dispositif répondant aux exigences réglementaires ayant pour effet de mesurer l'empreinte carbone de ses portefeuilles. Le calcul et la divulgation des informations relatives à l'exposition carbone de Coface, constituent en ce sens, le socle de son engagement dans ce domaine.

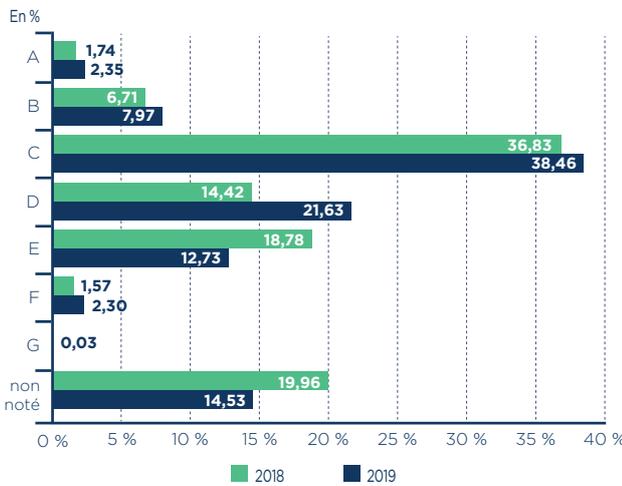
Les trois piliers de la stratégie d'Investisseur Socialement Responsable de Coface sont les suivants :

1. Facteurs ESG : intégrer dans la gestion des actifs une sensibilité à ces facteurs tout en conservant une logique première de gestion des risques et de réputation.

Depuis 2017, Amundi fournit sur un rythme trimestriel un *reporting* présentant la note ESG moyenne du portefeuille Coface (note de A à G) et une répartition des actifs par note ESG.

Au 31 décembre 2019, la note ESG globale du portefeuille d'investissement était C-, stable par rapport à fin 2018. Depuis 2018, Coface a décidé en lien avec la politique de Amundi de ne pas investir en direct sur des titres émis par un émetteur noté G ainsi que par des émetteurs ayant plus de 30 % de leur chiffre d'affaires lié à l'extraction de charbon. Les éventuelles positions déjà en portefeuille ont été revues en détail et sorties dans ce cadre.

► Note ESG du portefeuille d'investissement



Source Amundi.

N.B. : Le portefeuille suivi par Amundi représente 98 % du portefeuille global de Coface.

2. Droits de vote et Engagement : participer *via* les gestionnaires délégués au vote en assemblée générale des sociétés détenues en portefeuille et encourager le dialogue avec leur management sur les *best practices* en s'appuyant sur les pratiques mises en œuvre sur ces sujets *via* les gestionnaires sélectionnés par Coface.

Amundi fournit annuellement un *reporting* de Droit de Vote qui contient les informations suivantes :

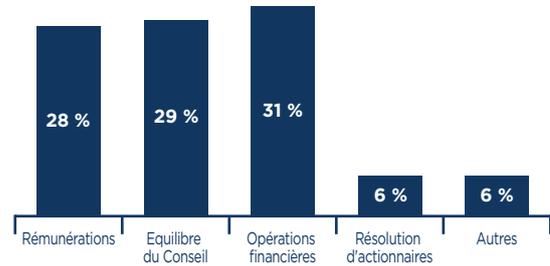
- des statistiques globales de vote pour chacun des fonds dédiés Coface (à partir notamment de la répartition géographique, des taux d'opposition et des principaux thèmes d'opposition) ;
- la liste des assemblées au cours desquelles les droits de vote sont exercés et au cours desquels un droit de vote d'opposition est exercé (avec le détail par sociétés concernées, par pays et par thème d'oppositions).

En amont des votes et selon le besoin, Coface peut engager des discussions avec les équipes spécialisées d'Amundi pour recueillir les analyses sur les résolutions proposées et dialoguer sur les recommandations de vote associées.

Amundi transmet au Groupe sa politique de vote annuellement pour y intégrer les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, de responsabilité sociale et environnementale.

Ci-dessous le pourcentage des votes d'opposition exercés par Amundi pour le compte de Coface, par thème, lors des assemblées d'actionnaires tenues en 2019.

► Votes d'opposition sur les positions actions détenues en direct



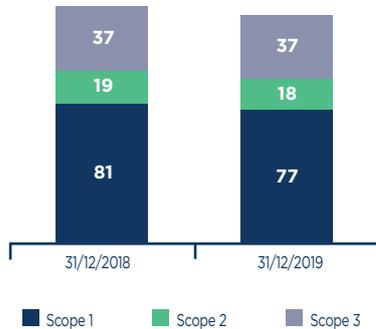
Selon Amundi, une information financière sincère, complète et transparente est un élément essentiel du droit des actionnaires et un pré-requis pour un exercice réfléchi des droits de vote. Ainsi, les votes d'opposition proviennent notamment de considérations suivantes :

- s'agissant de la politique de rémunération, Amundi considère que l'alignement des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires est un élément primordial du gouvernement d'entreprise. La politique de rémunération au sein de l'entreprise doit participer à cet équilibre ;
 - s'agissant de l'équilibre du conseil : Amundi considère que le conseil est un organe stratégique, que ses décisions engagent l'avenir de la Société ainsi que la responsabilité de ses membres. Ainsi, selon Amundi, la transparence, la responsabilité, l'efficacité et la disponibilité doivent gouverner son action ;
 - s'agissant des opérations financières : Amundi considère que l'actionnaire minoritaire doit être attentif à une trop grande dilution autorisée du capital.
3. Mesure de l'empreinte carbone : se protéger du risque carbone et participer aux efforts internationaux de protection de l'environnement et d'aide à la transition énergétique et écologique.

Amundi fournit trimestriellement un *reporting* carbone avec :

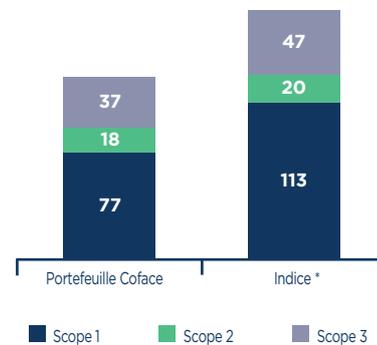
1. Une présentation des émissions carbone (par million d'euros investis et par million d'euros de chiffres d'affaires) ainsi que des réserves de carbones (par million d'euros investis).
Toutes les données sont présentées en absolu et en relatif par rapport à un indice de référence déterminé en fonction de l'allocation stratégique de la plateforme.
Les réserves carbones par millions d'euros investis constituent un indicateur des émissions potentielles, résultant de la combustion des réserves fossiles, induites par l'investissement en portefeuille.
Cette présentation est effectuée sur trois niveaux de périmètre (scope) différents :
 - Scope 1 : ensemble des émissions directes provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entreprise ;
 - Scope 2 : ensemble des émissions indirectes induites par l'achat ou la production d'électricité, de vapeur ou de chaleur ;
 - Scope 3 : ensemble de toutes les autres émissions indirectes, en amont et en aval de la chaîne de valeur. Dans le *reporting* ne sont présentées que les émissions en amont et *via* fournisseurs de premier rang.

► Émissions carbone par million d'euros investis (TCO₂/M€)



Source Amundi.

► Émissions carbone par million d'euros investis au 31/12/19



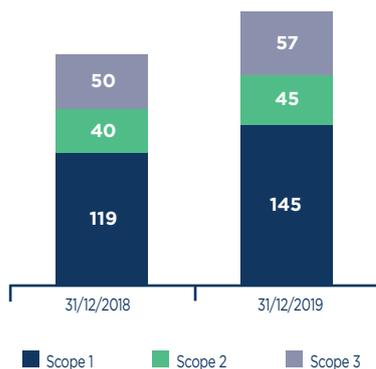
Source Amundi.

* Indice :

85 % ML EURO BROAD + 10 % MSCI EMU + 5 % THE BOFA ML GLOBAL HY.

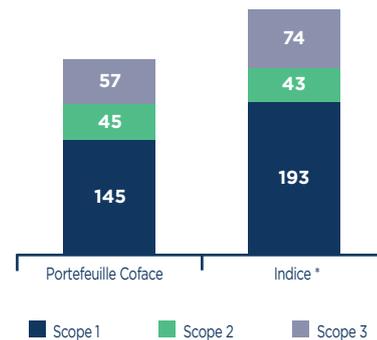
Cet indicateur mesure les émissions du portefeuille en tonnes de CO₂ équivalent par million d'euros investis. Il est un indicateur des émissions induites par l'investissement dans ce portefeuille. Il est en légère baisse sur l'année principalement sur les émissions du scope 1. Les émissions carbone par millions d'euros investis sont moindres que celles de l'indice de référence.

► Émissions carbone par million d'euros de CA



Source Amundi.

► Émissions carbone par million d'euros de CA au 31/12/19



Source Amundi.

* Indice :

85 % ML EURO BROAD + 10 % MSCI EMU + 5 % THE BOFA ML GLOBAL HY.

Cet indicateur mesure la moyenne des émissions en tonnes de CO₂ équivalent par unité de revenu des entreprises (en million d'euros de chiffre d'affaires). Il est un indicateur de l'intensité carbone de la chaîne de valeur des entreprises en portefeuille. Il a augmenté de 18 % sur l'année. Les émissions carbone par millions d'euros de CA sont également plus faibles que celles de l'indice de référence.

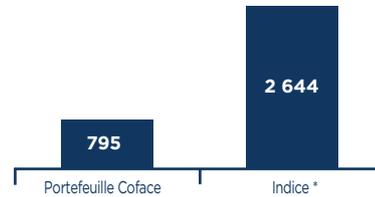
N.B. : Le portefeuille suivi par Amundi représente 98 % du portefeuille global de Coface. 42,8 % du portefeuille suivi est noté. Ces 42,8 représentent 86,8 % des encours notables.

► Réserves de carbone par million d'euros investis
31/12/19 vs 31/12/18



Source Amundi.

► Réserves de carbone par million d'euros investis
au 31/12/19



Source Amundi.

* Indice :

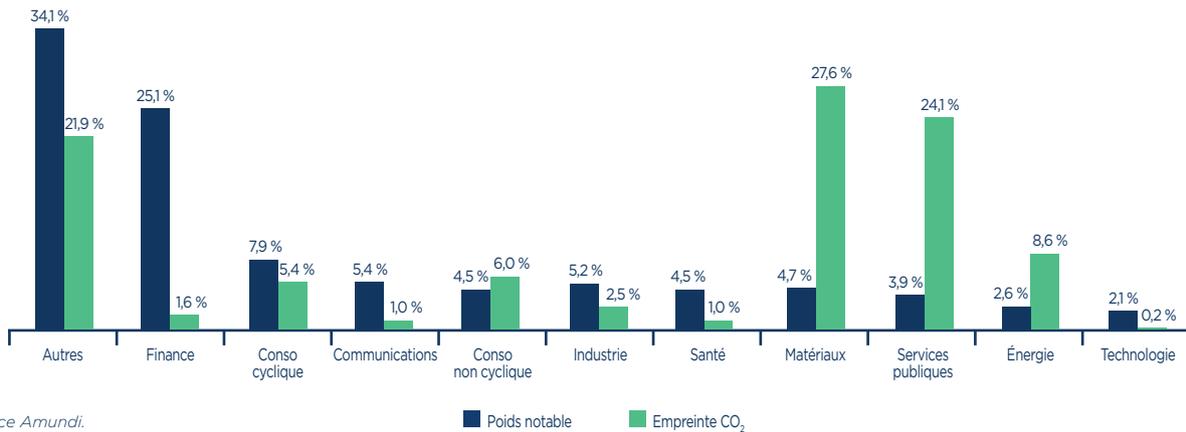
85 % ML EURO BROAD + 10 % MSCI EMU + 5 % THE BOFA ML GLOBAL HY.

Ces graphiques mesurent les réserves carbonées du portefeuille en tonnes de CO₂ équivalent par million d'euros investis. Il constitue un indicateur des émissions potentielles, résultant de la combustion des réserves fossiles, induites par l'investissement dans ce portefeuille.

N.B. : Le portefeuille suivi par Amundi représente 98 % du portefeuille global de Coface. 1,3 % du portefeuille suivi est noté. Ces 1,3 % représentent 2,63 % des encours notables.

2. Les contributions sectorielles et géographiques aux émissions carbonées

► Contributions sectorielles au 31/12/19

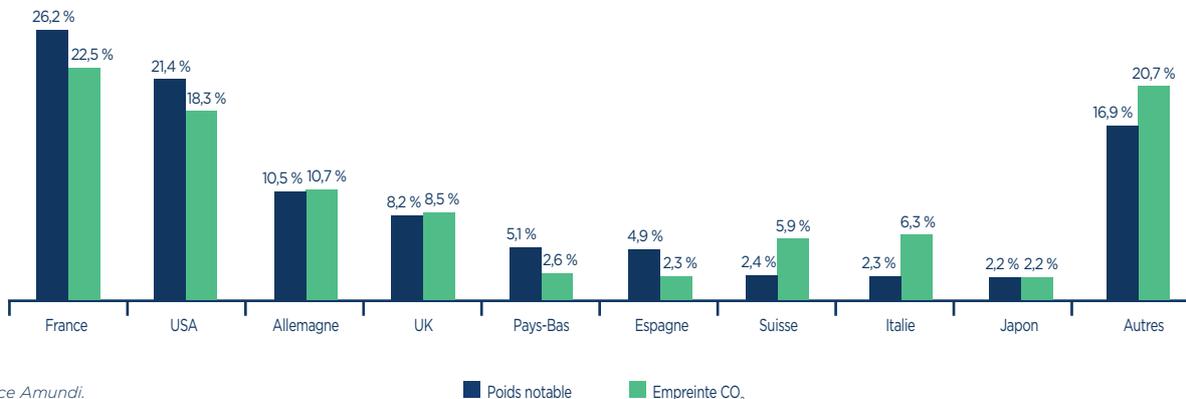


Source Amundi.

■ Poids notable ■ Empreinte CO₂

Les plus gros contributeurs à fin 2019 sont les matériaux, les services publics, les matériaux et l'énergie. Les plus petits contributeurs sont la finance, les communications, et la santé.

► Contributions géographiques au 31/12/19



Source Amundi.

■ Poids notable ■ Empreinte CO₂

On retrouve les plus grosses expositions pays du Groupe sur la France et les USA.

N.B. : Les données sur les émissions carbonées fournies correspondent aux émissions annuelles des entreprises en portefeuille et sont exprimées en tonnes équivalent CO₂ regroupant les six gaz à effet de serre définis dans le protocole de Kyoto dont les émissions sont converties en potentiel de réchauffement global (PRG) en équivalent CO₂.

6.3.5 Loyauté des pratiques et respect des droits de l'homme

L'importance de la conformité en général est primordiale pour l'équipe dirigeante et est rappelée lors de chaque convention ou présentation aux salariés. En particulier, lors de chaque convention annuelle du top-200, le directeur général mentionne toujours dans son discours l'importance de l'intégrité et de la déontologie. De plus, l'engagement des salariés sur l'éthique est un des aspects essentiels contrôlé par la direction générale au travers de l'enquête de satisfaction annuelle adressée à tous les collaborateurs du Groupe.

Dans le cadre de la maîtrise des risques de non-conformité, le code éthique de Coface (le Code de conduite ou *Code of Conduct*) créé à l'attention de tous les collaborateurs du Groupe, a été révisé en 2018 afin de renforcer la promotion auprès de tous ses employés les valeurs d'intégrité nécessaires à la bonne conduite de leurs activités professionnelles. Ce code met notamment en exergue l'importance de traiter équitablement les clients en évitant les conflits d'intérêts, d'une part, et de ne pas utiliser les informations en possession du collaborateur au détriment d'un client, d'un client potentiel et des parties tiers co-contractantes, d'autre part.

S'agissant des pratiques de lobbying, Coface n'exerce pas d'activité dans ce domaine de manière directe et habituelle et ne dispose d'aucun salarié ayant pour fonction ou pour mission de pratiquer des actions de lobbying auprès d'entités publiques ou politiques. Néanmoins, toute action entreprise à cet effet devrait naturellement s'inscrire dans le cadre des règles déontologiques édictées par Coface dans le Code de conduite susmentionné, qui inclut un certain nombre de règles anti-corruption.

Dans le cadre de la lutte contre la criminalité financière, le Groupe renforce chaque année les outils et le déploiement des procédures mises en place pour mieux maîtriser tous les risques liés à la criminalité financière. Ces mesures concernent toutes ses entités, ses employés et ses clients.

Le Groupe Coface a adopté une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la corruption sous toutes ses formes. Cette politique a été communiquée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe notamment au travers du Code anticorruption et du Code de conduite, tous deux préfacés par le directeur général. Ces deux documents ont été traduits dans les principales langues (notamment français, anglais, allemand, espagnol, italien, portugais). Ils ont été mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs et sont également disponibles sous format électronique sur le site intranet du Groupe.

Depuis 2017, Coface s'est attaché à la mise en œuvre des dispositions prévues par la loi « Sapin 2 » relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. Notamment, la direction de la conformité a travaillé à la mise en place d'un Code anti-corruption. Le Code anti-corruption se compose de trois parties : un rappel de règles générales, des règles spécifiques et des conseils pratiques. Les règles générales rappellent la politique de tolérance zéro du Groupe Coface en matière de corruption. Elles donnent des définitions de la corruption, de l'avantage indu, de la notion de bénéficiaire et le cadre juridique de la corruption. Les spécificités de la corruption impliquant un agent public sont également explicitées. La partie sur les règles spécifiques décrit les règles encadrant des sujets sensibles en matière de corruption : les cadeaux et invitations, les paiements de facilitation, les contributions politiques, le lobbying, la bienfaisance et le parrainage/sponsoring.

Ce Code anti-corruption est accompagné :

- ◆ du déploiement d'un programme de formation et de sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Des formations en *e-learning* sur le Code anticorruption et sur le Code de conduite ont été mises en œuvre pour l'ensemble des collaborateurs. Chaque formation a été déclinée dans les principales langues en vue d'une meilleure compréhension par les collaborateurs. En 2019, des formations en salle ont été réalisées pour l'ensemble des comités de direction des régions. Enfin, des formations *e-learning* spécifiques pour le personnel considéré comme plus exposé ont été déployées ;
- ◆ d'une cartographie des risques de corruption qui a été élaborée, déclinée par entité du Groupe Coface et par fonction au sein de chaque entité. La cartographie a été mise à jour en 2019 via 30 ateliers ayant impliqué 118 collaborateurs de plusieurs entités (la France, l'Allemagne, les États-Unis, l'Italie, la Pologne, le Brésil, la Chine, la Russie et la Turquie) afin de couvrir les différentes activités de Coface, les différents canaux de distribution (direct, par courtiers, par agents, en réassurance de sociétés d'assurance tierces), les tailles d'entité et les types de marché (mature Europe/USA, émergents Asie, Amérique du Sud, Proche-Orient) ;
- ◆ d'un dispositif global d'évaluation des tiers. Pour les fournisseurs et intermédiaires, un dispositif de contrôle des tiers a été mis en place en 2018. Il est matérialisé par une procédure (*Third parties evaluation*), qui décrit notamment le périmètre d'application et les contrôles à mettre en place avec les tierces parties et le modèle de gouvernance. Les tiers font l'objet d'une identification stricte et d'une évaluation, les fournisseurs évalués avec un risque moyen et élevé font l'objet d'une revue et d'une approbation par la conformité ;
- ◆ d'un dispositif d'alerte éthique. Coface a mis en place un dispositif d'alerte interne décrit dans le Code anticorruption et dans le Code de conduite. Le dispositif d'alerte interne a fait l'objet d'une procédure dédiée et détaillée en janvier 2018, dont les principes de base incluent notamment que les personnes concernées doivent avoir le choix entre plusieurs canaux de signalement et de communication ; et que les membres du personnel qui signalent des incidents de bonne foi doivent être protégés et leur identité doit, par principe, rester confidentielle ; et de procédures de contrôles comptables de premier niveau, déployés en 2018 au sein du Groupe, et des contrôles du dispositif anticorruption par l'audit interne dans le cadre du plan d'audit 2019 ;
- ◆ des contrôles comptables et des contrôles de second niveau ont été mis en place au cours de l'exercice 2019 afin de renforcer l'ensemble du dispositif.

En matière de lutte contre la criminalité, les procédures mises à jour régulièrement et transposées localement se composent notamment d'une procédure globale relative au risque de blanchiment de capitaux et d'une procédure relative à l'identification de la clientèle (KYC). Ces procédures, revues annuellement, sont accompagnées de diverses fiches d'application (fiche relative au fonctionnement des déclarations de soupçons, fiche relative à l'examen d'opérations atypiques, procédure relative aux transferts de flux financiers en cas d'embargo ou dans le cadre de la lutte contre le terrorisme). Par ailleurs, des procédures anti-blanchiment spécifiques ont été mises en place, notamment en matière de processus de vente et de recouvrement.

Les procédures sont mises en œuvre par le réseau international des correspondants en charge de la conformité dans le Groupe.

Les procédures relatives à l'identification, la vérification de l'identité et la connaissance de la clientèle sont revues annuellement, les clients identifiés à risque élevé font l'objet d'une revue annuelle.

Une formation *e-learning* relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme est déployée pour l'ensemble des collaborateurs. Chaque formation est déclinée dans les principales langues en vue d'une meilleure compréhension par les collaborateurs.

Par ailleurs, des communications et des formations de sensibilisation sont réalisées de façon régulière auprès des collaborateurs afin qu'ils puissent détecter les signaux d'alerte en matière de blanchiment de capitaux. Dans ses activités, la mise en œuvre systématique des diligences précédemment citées permet à Coface d'écarter les opérations jugées suspectes. Par ailleurs des restrictions sont appliquées dans le domaine des garanties du commerce d'armes, qui se traduisent par l'interdiction de garantir les sociétés actives dans la fabrication d'armes à sous munitions et/ou des mines antipersonnel.

Pour ce qui est du respect des sanctions internationales et locales, Coface a mis en place un outil de filtrage automatisé pour l'ensemble des entités du Groupe afin de renforcer les contrôles d'entrée en relation avec de nouveaux clients, et le contrôle des clients existants. Au-delà des sanctions, l'outil permet également l'identification d'informations négatives sur les clients (relatives à l'implication dans des crimes ou délits comme la corruption ou la fraude) et renforce la gestion par Coface du risque de réputation éventuel sur ses clients.

L'activité *B to B* de Coface ne nécessite pas que soient prises des mesures spécifiques en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

Coface a consolidé en 2019 ses processus de prévention de la fraude :

- ◆ renforcement de la gouvernance avec la nomination d'un responsable Groupe de la prévention de la fraude (*Group Anti-fraud Officer*) et la création d'un comité fraude dédié ;
- ◆ mise en place d'une cartographie des risques de fraude, réalisée en 2019 sur les risques de fraudes liées au métier d'assureur de Coface et qui sera étendue en 2020 sur les risques de fraudes Cyber/IT et les risques de fraude comptable et financière ;
- ◆ mise à jour du corpus procédural de prévention de la fraude (politique de prévention de la fraude, méthodologie de cartographie des risques de fraude, procédure d'analyse des cas de fraude, plan de réponse à la fraude, procédure de *reporting*) ;
- ◆ actions de formation des collaborateurs des fonctions ventes, information, octroi et sinistres ;
- ◆ renforcement de l'animation du réseau des correspondants fraudes, présents dans chaque pays où Coface est implanté.

S'agissant de la sécurité de nos systèmes informatiques et de la confidentialité des données des assurés et de leurs clients, Coface y accorde une importance fondamentale. Une charte informatique intégrée au règlement intérieur contient l'ensemble des règles constituant le dispositif de sécurité de Coface, qui sont rappelées annuellement à l'ensemble des salariés afin de prévenir toute faille ou menace pesant sur les données et systèmes (virus, cyberattaques, fuites d'information, usurpations d'identité, piratages, hameçonnages, fraudes au président, etc.). Les préoccupations en matière de sécurité des systèmes

informatiques et des données se matérialisent également au travers du choix des fournisseurs auxquels le Groupe a recours, des conditions dans lesquelles sont stockées les données relatives aux assurés et à leurs clients, et de la mise en œuvre et du respect de la réglementation et des règles de l'art en matière de protection des données (mesures de protections actives et passives - *firewall* -, plan de continuité de l'activité - PCA, voir aussi paragraphe 1.8 « Systèmes d'information et processus »), ainsi qu'à travers la mise en place de clauses contractuelles adaptées tant au cours de la phase pré-contractuelle que contractuelle.

Dans le cadre de la mise en œuvre du règlement n° 2016/679 de l'Union européenne, dit règlement général sur la protection des données (« RGPD »), Coface a fait évoluer ses processus et systèmes d'information en vue de se conformer aux exigences renforcées en matière de protection des données personnelles, notamment :

- ◆ nomination d'un Délégué à la Protection des Données ;
- ◆ formalisation des registres de traitement des données ;
- ◆ inclusion de clauses RGPD dans les contrats avec ses clients et fournisseurs ;
- ◆ communication de la « Déclaration de Protection des Données Personnelles » aux clients de Coface ;
- ◆ choix de la CNIL comme autorité chef de file pour les traitements transfrontaliers au sein de l'Union européenne.

En mars 2019, Coface a de plus soumis à l'approbation de la CNIL des règles d'entreprise contraignantes (BCR - *Binding Corporate Rules*), telles que définies à l'article 47 du RGPD, en vue d'encadrer de manière globale les transferts de données hors de l'Union européenne.

En tant qu'adhérente au Pacte mondial des Nations Unies, Coface adhère aux principes énoncés et relatifs à la protection des droits de l'homme :

- ◆ promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans sa sphère d'influence ; et
- ◆ veiller à ne jamais se rendre complice de violations des droits de l'homme.

Coface se conforme aux législations fiscales applicables dans les juridictions où le Groupe est implanté. La politique fiscale du Groupe est définie par la direction fiscale Groupe. Elle est déclinée au niveau régional par le biais de six correspondants fiscaux régionaux. Des réunions sont organisées de manière régulière entre eux. Chaque trimestre, les correspondants régionaux adressent à la direction fiscale Groupe un état de suivi des contrôles fiscaux en cours et des provisions y afférentes.

Coface se conforme également au respect des normes édictées par l'OCDE en matière de lutte contre l'érosion des bases d'imposition et le transfert de bénéfices par la mise en place d'une politique de prix de transfert centralisée et le dépôt de la déclaration pays par pays (CBCR).

Enfin, Coface intègre des mesures de vigilance renforcée dans sa procédure de connaissance du client (*Know Your Customer*) lorsque les transactions impliquent une (ou plusieurs) entité(s) située(s) dans un État ou territoire non coopératif à des fins fiscales, conformément à la définition de l'article 238-0 A du Code des impôts⁽¹⁾, ou dans un pays pouvant créer un risque de réputation pour Coface (même si ce pays ne figure pas spécifiquement dans la liste des États et territoires non coopératifs de la juridiction de l'entité Coface ayant émis la police).

(1) Sont considérés comme non coopératifs, à la date du 1^{er} janvier 2010, les États et territoires dont la situation au regard de la transparence et de l'échange d'informations en matière fiscale a fait l'objet d'un examen par l'Organisation de coopération et de développement économiques et qui, à cette date, n'ont pas conclu avec la France une convention d'assistance administrative permettant l'échange de tout renseignement nécessaire à l'application de la législation fiscale des parties, ni signé avec au moins 12 États ou territoires une telle convention.

6.4 INITIATIVES RSE ENVISAGÉES CHEZ COFACE

La Société s'est engagée à sensibiliser ses assurés et prospects aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance pertinents au travers d'études économiques sectorielles publiées sur son site Internet, dont certaines font référence aux problématiques RSE. Comme chaque année, la direction de la recherche économique de Coface a publié en 2019 plusieurs études sur la situation économique des pays émergents (« Baromètre risques pays & sectoriels » publié trimestriellement) et sur le secteur des énergies renouvelables (*The global automotive industry and enhanced regulations: a very steep path ahead*) *An unsure future for natural gas: How risks could derail the current boom*.

La poursuite des initiatives de la Société en matière sociale restera significative avec un focus particulier sur la définition d'une politique en matière de diversité qui puisse intégrer notamment les personnes souffrant de handicap.

En matière environnementale, les actions de *reporting* sont étendues chaque année à de nouveaux pays, afin d'améliorer le suivi du bilan énergétique du Groupe et d'identifier les investissements nécessaires à une meilleure consommation d'énergie.

L'environnement sociétal de Coface a continué enfin de bénéficier des actions associatives de Coface Trade Aid à l'égard des plus défavorisés économiquement, avec une volonté de recentrer les actions vers le développement économique de proximité tel qu'il se traduit par les valeurs et missions de la Société.

En 2018, une réflexion sur l'intégration de la RSE au sein du *business model* de Coface a été menée afin de répondre aux nouvelles exigences résultant de la transposition en droit français de la directive européenne 2014/95/UE.

La Société va construire au cours de l'année 2020, un plan à moyen terme visant à faire évoluer ses objectifs en fonction des attentes de ses parties prenantes. Dans ce cadre, elle travaillera sur la gouvernance de la RSE, le renforcement de l'égalité salariale hommes-femmes dans tout le Groupe, la prise en compte des facteurs climatiques et de la transition énergétique dans ses métiers et l'amélioration de la notation ESG de ses portefeuilles d'actifs.

6.5 RÉFÉRENTIELS ET MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

La déclaration de performance extra-financière a été établie pour satisfaire aux obligations établies par les articles L.225-102-1 et R.225-104 à R.225-105-2 du Code de commerce.

Organisation générale du reporting

Chaque année, Coface complète son référentiel de *reporting* extra-financier, afin de s'assurer de l'unicité et de la cohérence sur le périmètre de *reporting*.

Les informations présentées dans ce document ont été élaborées en interne sur la base des informations communiquées par les responsables de chacun des domaines concernés. Les informations et indicateurs en matière sociale ont été fournis par les directions des ressources humaines des entités du périmètre de *reporting* et par le responsable *Reporting* Effectifs, et ont été coordonnés par la direction des ressources humaines (DRH) du Groupe. Les informations en matière environnementale

proviennent des directions chargées, sur le périmètre de *reporting*, des moyens généraux. Les informations en matière sociétale ont été fournies par la direction chargée de la conformité et les informations relatives à la politique d'investissement socialement responsable ont été fournies par la direction des investissements, du financement et de la trésorerie Groupe. Ces trois dernières catégories d'informations ont été coordonnées par la direction juridique du Groupe.

Période de reporting

Sauf mention contraire, les informations chiffrées sont toujours présentées pour l'exercice fiscal 2019, correspondant à l'année civile 2019.

Des données comparables, établies à méthode constante, sont présentées pour les années précédentes, lorsque possible, à des fins de comparaison.

Périmètre de reporting

Les informations présentées dans ce Document ont été produites pour la première fois pour l'exercice fiscal 2014, et ont concerné, s'agissant des informations chiffrées, le périmètre France, avec une illustration des politiques, processus, outils, initiatives et actions au niveau du Groupe.

Depuis 2014, le Groupe a étendu son périmètre de reporting lors de chaque nouvel exercice de reporting ainsi que cela

est présenté dans le tableau ci-dessous. Cette extension a vocation à se poursuivre afin de rendre le reporting le plus représentatif possible au regard des effectifs du Groupe et de son chiffre d'affaires. Il a été décidé d'intégrer dans les deux prochains exercices les filiales les plus importantes permettant d'atteindre une couverture estimée à 70 % du chiffre d'affaires en 2021. Les effectifs quant à eux sont toujours communiqués sur le périmètre Groupe.

Exercice fiscal	Périmètre de reporting	Précisions sur le périmètre ajouté	Représentativité du périmètre au regard des effectifs du Groupe	Représentativité du périmètre au regard du chiffre d'affaires du Groupe
2014	France	Le périmètre France concerne (i) la société COFACE SA et (ii) sa filiale, la Compagnie (iii) à l'exclusion de sa deuxième filiale, Coface Re, non immatriculée en France et dont le total des effectifs, localisé en Suisse, s'élève à 11 personnes.	24 %	20 %
2015	France et Allemagne	Le périmètre de l'Allemagne concerne les trois sociétés de droit allemand Coface Finanz GmbH, Coface Rating GmbH et Coface Debitorenmanagement GmbH ainsi que la succursale allemande de la Compagnie.	40 %	36 %
2016	France, Allemagne et Italie	L'Italie compte la succursale d'assurance de la Compagnie et une société de service dédiée aux opérations de recouvrement, Coface Italia SRL.	43 %	43 %
2017*	France, Allemagne, Italie et Espagne	L'Espagne comprend la succursale d'assurance et une entité de service, Coface Servicios España.	42 %	53 %
2018	France, Allemagne, Italie, Espagne et Royaume-Uni	Le Royaume-Uni comprend la succursale d'assurance de la Compagnie, Coface UK Holdings Ltd et une entité de service, Coface UK Services Ltd.	43 %	56 %
2019	France, Allemagne, Italie, Espagne, Royaume-Uni et Pologne	La Pologne comprend la succursale d'assurance de la Compagnie, deux entités de service, Coface Poland Insurance Services et Coface Poland CMS, ainsi qu'une société d'affacturage, Coface Poland Factoring.	47,48 %	58,6 %

* Si le périmètre de reporting a bien été étendu en 2017, sa représentativité au regard des effectifs a décliné en raison d'une réduction du nombre d'effectifs en France. Cette réduction s'explique notamment par le transfert de l'activité de gestion des garanties publiques à Bpifrance Assurance Export au 1^{er} janvier 2017, qui a engendré 249 départs.

Précisions méthodologiques sur les informations communiquées

Social

- ◆ Les indicateurs sociaux, hormis pour les effectifs Groupe, portent en 2019 sur le périmètre France, Allemagne, Italie, Espagne, Royaume-Uni et Pologne. En revanche, comme mentionné ci-dessus, la description des politiques, processus et outils RH sont définis au plan du Groupe.
- ◆ Tous les chiffres relatifs aux effectifs, ancienneté, âge ou diversité sont issus du Reporting DRH Groupe, outil interne *online*.
- ◆ Les effectifs communiqués correspondent aux salariés au 31 décembre 2019 au soir, en contrat à durée indéterminée ou en contrat à durée déterminée (incluant les inactifs temporaires et expatriés), et excluent les inactifs permanents, les stagiaires, apprentis, VIEs, intérimaires, consultants ou sous-traitants.
- ◆ Les congés de longues maladies (plus de trois mois) sont désormais classés en « inactifs temporaires ».
- ◆ Pour les entrées de personnel, sont comptabilisés tous les salariés recrutés en CDI et les CDD depuis l'année 2019.
- ◆ Un renouvellement de contrat n'est pas comptabilisé comme une entrée. En revanche, toute personne qui ne faisait pas partie de l'effectif comptabilisé (consultant, stagiaire, etc.) et obtenant un CDD ou un CDI doit être comptabilisée comme nouvellement entrée.

- ◆ Pour le nombre de départs, sont comptabilisés tous les motifs de sortie concernant des personnes en contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée : démission, licenciement, rupture conventionnelle, rupture de période d'essai à l'initiative du salarié et/ou de l'employeur, retraite, décès, jusqu'au 31 décembre de l'année, inclus. Les fins de contrat à durée déterminée sont exclues de la liste des départs.
- ◆ L'indicateur « pourcentage de femmes managers » prend en compte, parmi les effectifs au 31 décembre 2019, le pourcentage de femmes managers, c'est-à-dire le nombre de femmes occupant un poste de manager parmi l'effectif (numérateur) sur le nombre total d'employés occupant un poste de manager (dénominateur).
- ◆ Les employés suivants doivent être comptabilisés comme managers :
 - *General management* ;
 - *Middle management* et *manager*.
- ◆ Les accidents du travail et les données relatives au handicap sont reportés conformément aux réglementations locales.
- ◆ Pour la formation en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, au Royaume-Uni et en Pologne, sont prises en compte les formations internes, externes ou en *e-learning* désignant une initiative visant à développer les compétences des collaborateurs et comprenant un objectif pédagogique et un justificatif sur lequel la durée de formation est notée. Les chiffres précisent le nombre de stagiaires ayant bénéficié d'une formation en 2019, incluant les salariés ayant suivi une formation avant de quitter l'entreprise. Un collaborateur ayant pris part à plusieurs formations ne compte qu'une seule fois.

- ◆ Cette année, les accompagnements en coaching répondants à la définition de formation ci-dessus seront comptabilisés dans les heures de formations et nombre de personnes formées.
- ◆ Concernant le nombre d'heures de formation, à défaut de précision par le formateur (interne ou externe) du nombre exact d'heures effectuées au cours d'une formation, la durée reportée pour une journée de formation est égale à sept heures. Les formations linguistiques accessibles en *e-learning* sont incluses dans le *reporting* formation.
- ◆ L'indicateur décompte le nombre d'heures de formation réalisé au sens des collaborateurs. Pour une formation groupée, il faut multiplier le nombre de participants par le nombre d'heures de formation (ex : 15 personnes formées à une formation de 7 h = $15 \times 7 = 105$ h de formation).
- ◆ Les formations longues se déroulant sur deux années calendaires doivent être comptabilisées au prorata de leur réalisation. Les heures réalisées en année N-1 doivent être comptabilisées sur le *reporting* N-1 et les heures réalisées en année N doivent être comptabilisées sur le *reporting* N.
- ◆ Les heures de formation reportées sont les heures réalisées (et non pas planifiées), traçables sur base d'attestation de présence. Les formations en *e-learning* ne doivent être comptabilisées que lorsque le progrès indique 100 %.
- ◆ La durée reportée pour un module *e-learning* est la durée théorique inscrite dans le programme de formation, excepté pour les cours à distance accessibles en illimité pour une période donnée, qui sont dépendantes de l'investissement temporel de l'apprenant et pour lesquels la durée effective est reportée (à titre d'exemple, la durée de formation d'un *e-learning* de langues étrangères, accessible en illimité pendant trois mois, peut varier d'un utilisateur à l'autre).
- ◆ Le périmètre retenu pour les consommations d'énergie concerne les bâtiments ouverts toute l'année, et non ceux ouverts ou fermés au cours de l'année.
- ◆ L'Espagne et l'Allemagne n'utilisant pas de gaz, ces dernières ne sont pas concernées pour le calcul de la consommation de gaz.
- ◆ La Pologne ainsi que les directions régionales de Coface en France ont été exclues pour le calcul de la consommation de gaz, n'étant pas en mesure d'obtenir les informations relatives à cet indicateur pour certains de ses sites.
- ◆ Les émissions de gaz à effet de serre ont été calculées :
 - pour les consommations d'énergie, sur la base des facteurs de conversion en émission CO₂ communiqués par les fournisseurs locaux – principalement pour l'électricité – ou des facteurs de conversion en émissions CO₂ disponibles dans la Base carbone® de l'ADEME, s'agissant des consommations de carburant ;
 - pour les transports, sur la base des facteurs de conversion en émission CO₂ communiqués par les fournisseurs et/ou sur la base des facteurs de conversion en émissions CO₂ disponibles dans la Base carbone® de l'ADEME.
- ◆ Les facteurs d'émissions liés aux consommations de carburant ont été homogénéisés au niveau Groupe et sont les suivants :
 - essence : 2,28 kgCO₂e/litre (ADEME) ; et
 - gasoil : 2,51 kgCO₂e/litre (ADEME).
- ◆ La consommation d'eau est celle du siège social de Bois-Colombes (France), des bureaux de Mayence (Allemagne), de Milan (Italie) et de Madrid (Espagne) du Royaume-Uni et de la Pologne ; les données des autres bâtiments étant incluses dans les charges locatives, celles-ci ne sont pas disponibles. Si les données afférentes au mois de décembre ne sont pas disponibles, les données sont reportées en exercice glissant de novembre N-1 à novembre N.

Environnement

- ◆ Les indicateurs chiffrés portent sur :
 - le périmètre France, composé du siège social et des directions régionales de Coface en France ;
 - le périmètre Allemagne, composé de onze sites, le bureau principal étant situé à Mayence, et les autres à Hambourg, Berlin, Hanovre, Nuremberg, Düsseldorf, Bielefeld, Francfort, Cologne, Karlsruhe, Stuttgart et Munich ;
 - le périmètre Italie, composé de deux sites, le bureau principal étant situé à Milan et l'autre à Rome ;
 - le périmètre Espagne, composé de huit bureaux, le bureau principal étant situé à Madrid. Les autres bureaux sont situés à San Sébastian, Alicante, Valence, Séville, Pampelune, Barcelone et La Corogne ;
 - le périmètre Royaume-Uni, composé de quatre sites : Londres, Watford, Birmingham et Manchester ;
 - le périmètre Pologne composé de cinq sites : Varsovie, Cracovie, Gdynia, Katowice et Poznan.
 - ◆ Une partie des kilomètres parcourus en train et en avion au Royaume-Uni ne sont pas reportés car une partie du personnel ne fait pas appel aux services de l'agence de voyages unique.
 - ◆ Les consommations de carburant reportées correspondent aux consommations des flottes de véhicules d'entreprise ou sont issues des notes de frais relatives aux déplacements professionnels.
- L'activité de la Société ayant un impact tout à fait réduit sur les thématiques listées ci-dessous, elles n'ont pas été ou ne sont désormais plus abordées :
- ◆ la consommation de papier ;
 - ◆ la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
 - ◆ la lutte contre la précarité alimentaire ;
 - ◆ le respect du bien-être animal ;
 - ◆ l'alimentation responsable, équitable et durable ; et
 - ◆ l'économie circulaire.