

**La version présentée fait référence.**

## **Assemblée générale extraordinaire 2002**

### **Exposé de James J. Schiro**

**Chief Executive Officer**

*11 octobre 2002*

Mesdames, Messieurs,  
Chers actionnaires,

C'est pour moi un grand honneur de vous accueillir ici. Je vous remercie d'être présents aujourd'hui et de l'intérêt que vous portez à notre compagnie.

Lorsque, en mai dernier, je me suis adressé à vous en tant que nouveau Chief Executive Officer, j'ai insisté sur le fait que nous devons considérer notre compagnie sous un angle nouveau. Nous savions en effet que notre tâche était de restaurer la capacité bénéficiaire du groupe et de renforcer son bilan. J'ai également mis l'accent sur le fait qu'il était important de traiter tous les problèmes et de n'exclure aucune option.

Il est très important pour moi d'établir le dialogue avec vous, en particulier en ce jour important pour l'avenir de notre compagnie.

Je vais vous présenter les résultats de nos réflexions stratégiques et opérationnelles. Nous avons travaillé dur et nous avons beaucoup de choses à vous présenter. Un élément important de notre programme est la mobilisation de nouveaux capitaux afin de financer une croissance durable et profitable. Dans cette optique, je vous demanderai d'accepter notre demande d'augmentation du capital-actions qui permettra d'accroître de 2,5 milliards de dollars nos fonds propres.

Permettez-moi de commencer en vous présentant les conclusions de nos travaux.

### **Notre évaluation**

L'an dernier, lorsque j'ai décidé de rejoindre Zurich Financial Services, je savais que j'allais rejoindre une compagnie leader dans l'industrie de l'assurance, au bénéfice d'une excellente réputation parmi ses clients et ses concurrents.

Je vous assure qu'aujourd'hui mon impression s'est largement confirmée. J'ai eu l'occasion de rencontrer les dirigeants de notre organisation, de même que des courtiers, des agents, et surtout nos clients et nos employés. Les informations ainsi récoltées sont des plus rassurantes: la Zurich fait effectivement partie des leaders du marché lorsqu'il s'agit de fournir des solutions novatrices pour la gestion des risques de nos clients.

Cela a encore été corroboré par de solides statistiques dans lesquelles la Zurich figure toujours dans le haut du classement. Nos trois plus grands marchés que sont les Etats-Unis, le Royaume-Uni, l'Europe continentale (Suisse, Allemagne, Italie et Espagne) réalisent environ 80% du volume total de nos affaires.

Nos affaires sont bien réparties géographiquement et notre société détient une position forte sur ses marchés ainsi qu'une connaissance pointue de ceux-ci. En bref, nos activités sont bien positionnées.

Cependant nous ne pouvons pas en rester là.

Si vous le permettez, je vais vous présenter les problèmes révélés par notre analyse.

- Nous avons identifié le besoin d'avoir une meilleure discipline financière et nous avons admis que nos activités devaient davantage se concentrer sur la réalisation d'un bénéfice opérationnel.
- Pour ce faire nous avons fixé un objectif de profit opérationnel de 12% sur les fonds propres, ce qui implique que nous devons améliorer de 1 milliard de dollars notre performance opérationnelle.
- Enfin, notre analyse a mis en lumière la nécessité de renforcer notre bilan et nos réserves.

Permettez-moi maintenant de vous expliquer la façon dont nous allons traiter ces problèmes.

### **Notre plan d'action**

Il y a environ un mois, mes collègues du Group Executive Committee et moi-même avons présenté un plan d'action destiné à renforcer la position de la Zurich sur le marché.

#### *Retour aux racines*

Dans ce plan nous recentrons nos activités de manière fondamentale. Les années 90 ont été caractérisées par une croissance rapide et par l'objectif de devenir un fournisseur de services financiers accessible sur le web. Aujourd'hui, nous concevons la technologie non comme une approche autonome de distribution, mais plutôt comme un outil à utiliser avec prudence dans le but d'améliorer l'efficacité et le service à la clientèle. C'est pourquoi aujourd'hui la Zurich est un fournisseur de services financiers basés sur l'assurance et doté d'un réseau international concentré sur des marchés bien définis.

Ceci a des implications majeures.

Nous estimons qu'une croissance profitable peut être plus facilement atteinte dans les pays où nous détenons les meilleures positions sur le marché, où nous possédons de solides connaissances et expertises locales et où nous pouvons bénéficier d'économies d'échelle. Sur nos quelque 300 centres d'activités répartis à travers le monde aujourd'hui, une douzaine seulement génère environ 90% de nos gains. Par conséquent, nous devons consacrer nos ressources au renforcement de nos positions sur nos marchés clés et sur nos produits de base, centrés sur l'assurance.

Lorsque nos clients demandent des services en dehors de nos produits de base, nous entendons étoffer notre offre au moyen de produits de tiers.

Les activités non stratégiques doivent dépasser notre objectif de rendement opérationnel sur fonds propres de 12% après impôts sur le moyen terme. La discipline financière requière que nous abandonnions les marchés sur lesquels cet objectif n'est pas atteint. Le capital ainsi dégagé sera redéployé dans des activités stratégiques plus profitables.

Ce qui m'amène aux mesures que nous allons prendre pour améliorer les résultats, la partie la plus difficile de notre stratégie.

#### *Améliorer les résultats*

Pour aborder ce sujet, j'aimerais évoquer les nouvelles conditions dans lesquelles notre secteur doit opérer aujourd'hui. Il est désormais banal de dire que les marchés financiers sont fragiles et volatiles et que la croissance économique est faible. La solidité des marchés observée durant une bonne partie des années 90 fait partie du passé et l'avis général aujourd'hui est que ces conditions vont encore durer quelque temps.

Les modèles commerciaux se basant sur des plus-values de capital ne sont plus viables. En lieu et place, nous devons nous concentrer sur la discipline financière et la réalisation de la performance sur le plan opérationnel.

Nous avons évalué notre performance opérationnelle par rapport à un objectif de rendement opérationnel sur fonds propres de 12% après impôts sur le moyen terme, en excluant les gains sur le capital. Nous avons également analysé la performance de nos concurrents et nous nous sommes basés sur la connaissance et l'expérience des centres d'activités les plus efficaces de notre groupe. Suite à cette analyse, nous avons lancé un programme d'amélioration du bénéfice destiné à augmenter notre résultat net d'au moins 1 milliard de dollars en 2003. J'en ai présenté les détails le 5 septembre.

### *Renforcer le bilan*

Passons maintenant en revue les mesures engagées pour renforcer notre bilan.

En premier lieu, pour que je puisse m'assurer de l'adéquation de nos réserves, nous avons consulté notre responsable de l'actuariat, nos réviseurs indépendants, ainsi qu'un actuaire indépendant. Sur la base de ces consultations, nous avons constitué une provision de 2 milliards de dollars avant impôt de manière à ce que nos réserves atteignent un niveau considéré comme situé dans la partie supérieure d'une fourchette raisonnable. De plus, nous avons aussi constitué des provisions spéciales pour dépréciations de goodwill et amortissements de softwares capitalisés, pour un total de 954 millions de dollars.

Mais si nous voulons croître de manière profitable à l'avenir, nous devons reconstruire notre assise financière, ce qui m'amène aux raisons de l'assemblée générale extraordinaire de ce jour.

### *Base de capital renforcée et discipline financière plus stricte*

Permettez-moi de commencer en soulignant que sur nos marchés clés les perspectives de croissance profitable des affaires non-vie sont meilleures qu'elles ne l'ont jamais été au cours de ces dix dernières années. Aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en Europe continentale, nos affaires entreprises connaissent pratiquement toutes une forte augmentation de prix à deux chiffres; nous observons aussi les premiers signes de progression des tarifs d'assurance de particuliers. Les observateurs estiment que ces conditions favorables vont se poursuivre. Cependant, pour bénéficier de ce marché favorable et pour appuyer nos efforts dans la création de valeur pour les actionnaires, nous avons besoin de capital supplémentaire.

Par conséquent, la Zurich s'est engagée dans un programme destiné à augmenter de 5 milliards de dollars son capital risque d'ici à fin 2003. La pierre angulaire de ce programme est notre proposition de procéder à une augmentation du capital-actions de 2,5 milliards de dollars, assortie d'un droit de souscription préférentiel en faveur des actionnaires actuels.

Les mesures prises pour renforcer la solidité de notre capital nous permettront de tirer profit des perspectives de croissance du marché actuellement orienté à la hausse. De plus, elles devraient grandement contribuer à restaurer l'appréciation de la solidité financière de notre groupe au niveau AA.

### **Comment entendons-nous procéder ?**

Il va sans dire que nous nous sommes engagés dans un programme ambitieux. L'augmentation de capital n'est qu'un élément, certes très important, parmi d'autres. Notre objectif est de faire de la Zurich une entreprise solide, capable de lutter sur les marchés les plus importants, et préparée pour créer une valeur durable dans l'intérêt de ses partenaires.

Comme je l'ai dit le 5 septembre, le plus facile est fait. Nous avons inscrit les réserves et enregistré les charges. La tâche la plus difficile maintenant est la réalisation.

Nous avons recentré nos activités et nous allons progresser avec la discipline financière requise en nous engageant à délivrer les résultats opérationnels attendus. Nous gérerons nos ressources au plus près afin de maximiser la valeur pour nos actionnaires.

En ce moment nous opérons dans un environnement difficile. Les marchés financiers sont fragiles et le secteur de l'assurance est en pleine contradiction. Alors que les affaires non-vie profitent du marché le plus fort dans la décennie, nos activités vie continuent de souffrir de l'impact des marchés financiers moroses. Nous savons que dans ce contexte le statu quo et les modèles commerciaux du passé ne représentent plus une option. C'est pourquoi nous avons présenté un programme pour établir une discipline financière, améliorer la rentabilité et renforcer le bilan.

J'espère qu'aujourd'hui vous apporterez votre soutien à ce programme d'action en acceptant l'un de ses principaux piliers : l'augmentation proposée du capital-actions pour financer une croissance profitable.