

Seul le discours prononcé
fait fait.



Assemblée Générale 2002

Exposé de Rolf Hüppi

Président du conseil d'administration et Chief Executive Officer

16 mai 2002

Mesdames, Messieurs,
chers actionnaires,

Force est d'admettre que la préparation de ce discours n'a pas été chose aisée.

Aucun président ou CEO de grands groupes d'assurances n'a pu se réjouir à l'idée de présenter à ses actionnaires les résultats de l'année 2001. Je ne fais malheureusement pas exception. L'analyse de cet exercice, qui fut le pire qu'ait jamais connu le secteur de l'assurance, ainsi que le mauvais résultat enregistré l'an dernier par le groupe donnent en effet matière à réflexion. Je pense que je n'apprécierai guère de me trouver aujourd'hui devant vous si nous n'avions la certitude d'avoir maintenu des positions solides sur nos marchés clés et d'être sur la bonne voie.

Mais permettez-moi, pour commencer, de passer rapidement en revue l'année écoulée caractérisée par les événements du 11 septembre. Les attaques terroristes pourraient coûter à notre industrie jusqu'à 70 milliards de dollars, c'est un fait. Elles ont par ailleurs contraint notre société à redéfinir son approche des risques et la conduite de ses affaires. Tout cela survenant alors que nous connaissions déjà une année affectée par de mauvaise condition de marchés reflétée par une performance négative des marchés actions et de faibles taux d'intérêt; autant de facteurs qui ont contribué à détériorer notre résultat technique. Notre industrie a dû se rendre à l'évidence: les années où les rendements élevés des placements semblaient presque garantis sont révolues. Et si l'on prend en considération la stagnation du marché des actions, dont la situation n'évolue pas, ainsi que le

faible niveau des taux d'intérêt, il faut s'attendre à un nouvel impact négatif sur les résultats de notre secteur.

Ces différentes forces de marché ont sans aucun doute contribué à la mauvaise performance de notre industrie. Il faut cependant admettre que nos résultats ont également été affectés par un certain nombre de facteurs qui relèvent de notre compétence. Ainsi, l'on constate que notre résultat technique est particulièrement faible, à l'instar du ratio combiné qui s'est lui aussi détérioré pour passer de 104,2 à 111%. Même après déduction des conséquences du 11 septembre, notre ratio combiné se situe à 109%, un niveau inacceptable. Nous avons toutefois déjà adopté des mesures afin d'améliorer cette situation.

Parallèlement à ces évolutions, nous avons dû mener à bien la plus grande réorganisation de nos activités et de notre structure jamais entreprise par notre société. Comme l'ont indiqué les nombreuses mises en garde sur l'évolution des résultats, cette transformation a eu un certain prix. En dépit de toutes ces difficultés, nous avons quand même réussi à créer une solide plate-forme pour l'avenir. En 2001, nous avons lancé et réalisé un programme de restructuration sous le thème «recentrage, croissance et efficacité» en dépit de forts vents contraires. Ce programme revêtant une importance de taille pour notre compagnie, j'aimerais vous présenter ce matin les objectifs de ce programme.

* * *

Permettez-moi d'effectuer un bref retour en arrière. Je ne vous surprendrai pas en remontant jusqu'en 1963, date de mon entrée à la Zurich qui était alors une compagnie d'assurances domiciliée en Suisse, mais active également dans plusieurs autres pays. Son principal marché était indiscutablement la Suisse où nous étions présents dans tous les domaines, alors que nos activités internationales n'avaient atteint la taille critique dans aucune des régions où nous étions implantés. Si le bref rapport de gestion annuel de l'année 1963 faisait mention de sociétés affiliées en Europe, en Afrique, en Asie, en Australie et en Amérique du Nord, il ne fournissait toutefois aucune information détaillée sur ces secteurs d'activités. En conséquence, les lecteurs ne pouvaient qu'émettre des suppositions sur la part des primes émises en dehors de la Suisse, dont le total s'élevait à 983 millions de francs suisses.

Vingt ans plus tard, on constate que les choses ont considérablement changé. Les primes émises brutes ont presque quadruplé pour se situer à 3,9 milliards de francs suisses. Le rapport annuel de 1983, dont la taille a doublé, révèle quant à lui que l'Amérique du Nord représentait la plus

importante région où nous exerçons nos activités, suivie de la Suisse et de l'Europe continentale. Bien que l'Amérique du Nord ait toujours été une région majeure pour la Zurich – nous nous classions à l'époque au 30^e rang – nous n'avons toujours pas atteint notre taille critique sur ce marché, ni d'ailleurs sur nos autres marchés étrangers.

Faisons encore un saut de quelque vingt années: si vous prenez le temps de feuilleter le rapport annuel 2001 riche d'une foule d'informations, vous découvrirez une image tout à fait différente de notre organisation. Le groupe Zurich Financial Services est aujourd'hui présent dans le monde entier. Nous sommes établis sur trois marchés clés avec des primes émises brutes dont la croissance a été multipliée par 25 pour atteindre 96 milliards de francs suisses. Nous ne sommes cependant pas actifs que sur ces trois marchés, nous sommes au contraire devenu un acteur important, reconnu partout dans le monde. Ainsi, sur le marché non-vie des Etats-Unis par exemple, nous nous situons au deuxième ou troisième rang, selon que l'on se base sur les primes émises brutes ou nettes. En Grande-Bretagne, nos opérations dans le secteur des affaires non-vie occupent la troisième place ou la quatrième toutes branches confondues et nous prenons la cinquième position en Europe continentale avec Deutscher Herold. Qui plus est, au cours des sept dernières années, nous avons réussi à quadrupler notre part de marché aux Etats-Unis, pour atteindre 4,8%. Celle que nous détenons au Royaume-Uni, qui s'élève maintenant à 4,4%, a plus que triplé et notre part en Europe continentale a augmenté, en incluant Deutscher Herold, de 0,5 point, pour se situer à 2,7%.

Nous avons donc parcouru un long chemin avant de nous transformer en un fournisseur de services financiers basés sur les assurances et de faire partie des meilleurs du monde. Aujourd'hui, la Zurich est l'unique société d'assurance directe suisse à jouer un rôle important à l'échelon mondial, aux côtés de Swiss Re, notre voisine, qui compte parmi les principaux acteurs du domaine de la réassurance.

Mais avant de vous parler de la position de la Zurich en tant que prestataire de services financiers mondiaux, je souhaiterais traiter un autre thème déjà évoqué au cours de mon bref rappel historique. Il s'agit de la taille du rapport annuel et de ce que l'on peut – ou ne peut pas – en déduire sur la transparence de notre groupe.

Ce sujet a suscité de nombreuses discussions l'année passée, et pas uniquement sur le sol helvétique. Suite à la spectaculaire faillite d'Enron, courtier en énergie américain, nous avons commencé des deux côtés de l'Atlantique à accorder plus d'importance aux différentes normes comptables. Ajoutons encore que même aux Etats-Unis, la plupart des analystes reconnaissent l'utilité des normes comptables internationales IAS auxquelles ont adhéré la plupart des sociétés européennes. Nous

avons davantage pris conscience de l'importance d'une communication claire des informations dans l'intérêt des actionnaires et autres partenaires.

Nous sommes néanmoins convaincus qu'une production d'informations plus abondante ne représente pas forcément un élément positif. Au contraire, elle peut être source de confusion. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons décidé de faire figurer un résumé en début de rapport et de rassembler les informations concernant les résultats de la Zurich sur une feuille que nous vous avons distribuée ce matin. Chaque utilisateur a bien entendu ses propres exigences en matière d'information, mais il existe désormais des normes internationales relatives à la publication des comptes auxquelles la Zurich a décidé d'adhérer voilà quelques années.

Il en va de même pour notre politique en matière de gouvernement d'entreprise. La Zurich fait partie des quelques sociétés suisses se conformant aux normes internationales les plus strictes. Après la fusion entre la Zurich et le pôle des services financiers de B.A.T Industries survenue en 1998, notre groupe a adopté les normes en vigueur au Royaume-Uni sur le gouvernement d'entreprise et la transparence. De ce fait, nous possédons des comités d'audit, de rémunération et de nomination depuis plusieurs années. Ainsi, même les nouvelles exigences de la Bourse suisse SWX Swiss Exchange en matière de publication des rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction n'impliqueront aucun changement pour nous. Nous avons d'ailleurs publié au cours de ces dernières années davantage d'informations sur les rémunérations, que la plupart des sociétés suisses.

* * *

Permettez-moi maintenant de revenir sur les activités de notre société. La plupart d'entre vous sont des actionnaires fidèles depuis longtemps. Aussi avez-vous pu assister ces dernières années à une importante croissance de nos activités. Au début des années 90, la Zurich a opté pour un ambitieux programme dont le rythme s'est accéléré après 1995. En effet, le volume des primes émises brutes a triplé par rapport à celui de 1994. Le groupe s'est par ailleurs solidement implanté dans trois régions, à savoir les Etats-Unis, le Royaume-Uni et l'Europe continentale. Une telle croissance ne s'obtient pas sans effort. Au contraire, cela implique de prendre des décisions et de s'engager; dans notre cas, nous avons décidé d'atteindre une position de leader sur les principaux marchés de services financiers et avons mis sur pied une équipe chargée de mener à bien cet objectif.

Les incertitudes et les risques engendrés par de nouvelles activités sont évidemment inhérents à une telle expansion. Il ne serait certes pas honnête de prétendre que nous n'avons commis aucune erreur,

mais nous limiter au seul marché suisse ne constituait pas une option viable. La décision d'accroître la taille et les compétences du groupe a davantage été dictée par une évaluation approfondie de notre position stratégique. Permettez-moi de vous présenter quelques-unes des analyses stratégiques datant du début des années 90.

Nous nous étions aperçus que, en dépit de notre solide base financière, d'autres groupes prenaient le pas sur nous en termes de taille. Nous réalisons près d'un quart de nos affaires en Suisse, un marché présentant certes d'intéressantes perspectives financières mais doté toutefois d'un potentiel de croissance limité pour notre société et ses actionnaires. A l'époque, l'industrie de l'assurance se trouvait dans une phase de consolidation accélérée, tandis que nos concurrents commençaient à fusionner les uns avec les autres et à acquérir d'autres sociétés. Si nous n'avions rien entrepris, nous aurions couru le risque de voir la Zurich devenir un élément marginal et peut-être même de perdre notre indépendance.

En ce sens, l'on peut effectivement affirmer que nous nous sommes surtout adaptés aux changements de structure de notre secteur. La création de grands groupes a été le résultat des pressions découlant de la déréglementation, qui ont curieusement été contenues plus tard par une re-réglementation. Les années 90 ont été caractérisées par une importante vague de fusions et d'acquisitions dans l'industrie des services financiers. Durant cette même période, nous avons aussi dû faire face aux modifications des marchés. Des clients bien informés ont commencé à demander des solutions à forte valeur ajoutée plus généralisées. Il est dès lors devenu de plus en plus clair qu'ils souhaitaient non seulement disposer des meilleurs conseillers, mais encore d'une large gamme de solutions. Nos produits d'assurance vie standard ont par exemple dû être complétés ou remplacés par des produits d'investissement à rendement plus élevé et/ou des produits financiers.

Il serait cependant trop simple de dire que nous n'avons fait que réagir aux impulsions extérieures. Au contraire, nous nous sommes fondés sur une vision claire, ce qui est beaucoup plus important. En mettant en œuvre cette vision de façon cohérente, nous n'avons pas uniquement transformé le groupe, mais nos employés ont aussi fait office de pionniers dans de nombreux domaines. Car en fin de compte, il ne s'agit pas de réaliser des gains à court terme, mais plutôt de créer de la valeur durable pour nos actionnaires et autres partenaires. Voici quelques exemples:

- Nos efforts pour acquérir Kemper et Scudder, puis plus tard la fusion avec le pôle des services financiers de B.A.T ont constitué les premières incursions dans le domaine de la gestion d'actifs. Ces fusions et acquisitions représentaient déjà des exemples précoces de transactions

internationales menées à grande échelle et incitant des sociétés d'assurances à dépasser les frontières traditionnelles de leur secteur. Nous sommes d'avis que cette phase de consolidation se prolongera tant que les marchés nationaux continueront d'être fragmentés.

- La Zurich a été l'une des premières sociétés à identifier le processus de convergence et de globalisation dans le domaine de l'industrie des services financiers et à en tirer parti. Nous avons su reconnaître les similitudes et les synergies possibles entre l'assurance vie et la gestion de patrimoine. La convergence du secteur bancaire et de l'assurance, souvent nommée bancassurance, va probablement se poursuivre, à un rythme toutefois peut-être moins soutenu que ne l'avaient prédit certains observateurs et ne s'étendra probablement pas au secteur de l'assurance non-vie. Quoi qu'il en soit, la fusion des services dans la perspective d'une protection financière et de la constitution d'un patrimoine est fort intéressante. Nous sommes d'ailleurs convaincus que cette tendance va continuer d'influencer notre industrie.
- Nous avons été parmi les premiers à transférer les ordinateurs du back office – où ils ont rendu d'éminents services pour l'exécution des tâches administratives et le règlement des sinistres – au front office afin de procurer un soutien à nos agents et courtiers. Les premières prévisions annonçant des pertes de secteurs d'activités pour notre industrie au profit des jeunes entreprises fournissant des services par l'Internet ne se sont pas réalisées. Cela s'applique en particulier aux transactions vers le grand public (B2C). Dans ce secteur le volume a en effet été bien inférieur aux attentes. Les transactions directes entre les entreprises (B2B) ont en revanche obtenu de meilleurs résultats. Dans la division Zurich North America par exemple, 94% des 1,5 milliard de dollars de primes découlant des affaires conclues avec les petites entreprises sont générées via l'Internet. Depuis 1999, la productivité calculée sur la base des primes émises brutes par employé a plus que doublé, passant de 1,8 à 4,5 millions de dollars.
- Nous avons aussi compris que les nouvelles technologies permettaient une décomposition radicale de la chaîne de valeur ajoutée la fabrication et la distribution n'ayant plus besoin d'être rassemblées sous un même toit, ni même gérées par une seule société. Nous avons désormais la possibilité de réaliser des économies d'échelle en éliminant les travaux effectués en double et en concentrant l'établissement de contrats standardisés en un seul endroit. Nous pouvons également offrir à nos clients le meilleur choix en incluant dans le cadre de notre architecture ouverte des produits de tiers. Une politique qui nous a conduits à céder Zurich Scudder à la Deutsche Bank en échange de Deutscher Herold. Il n'est en effet aujourd'hui plus nécessaire de fabriquer soi-même les services et produits d'investissement proposés aux clients.
- Nous sommes en fin de compte devenus un prestataire de solutions globales leader en matière de gestion des risques. Nous offrons des produits financiers structurés ainsi que des produits des

marchés des capitaux aux entreprises recherchant des solutions alternatives de transfert des risques.

Voilà donc quelques exemples. Il est incontestable que nos décisions en matière d'investissements technologiques n'ont pas toujours été des réussites. Ce serait d'ailleurs une erreur de croire que chaque investissement connaît forcément un succès retentissant. Dans l'ensemble, nous sommes cependant convaincus d'être sur la bonne voie et que bon nombre de nos investissements locaux dans des plates-formes technologiques ne sont en quelque sorte que le tribut à payer pour soutenir notre capacité à innover et à créer de la valeur pour nous actionnaires.

* * *

Fin 2000, après la fusion des sociétés holding Zurich Allied et Allied Zurich, il nous est clairement apparu que suite à cette phase d'expansion il était nécessaire de recentrer nos activités, de choisir des perspectives de croissance attrayantes à partir de notre nouvelle base et de maîtriser nos coûts. Nous avons par conséquent décidé de nous défaire des activités que nous considérons comme n'étant plus stratégiques pour notre futur. C'est ainsi que nous nous sommes dessais de Zurich Re, qui est actuellement cotée à la Bourse suisse SWX Swiss Exchange et à la Bourse de New York sous le nom de Converium en tant que société indépendante. Dans le cas de cette dernière, nous avons dû admettre que certains clients potentiels du domaine de la réassurance n'étaient pas prêts à confier leurs affaires à une société qui était détenue par un de leurs principaux concurrents en assurance directe.

La vente réussie de Zurich Scudder Investments nous a également permis de consolider notre portefeuille d'activités. Cette transaction n'est toutefois pas comparable à la précédente. Elle nous a permis de nous implanter en Europe continentale, région qui se caractérise à notre sens par un potentiel considérable dans le domaine de l'assurance vie. Puisque le gouvernement allemand a décidé de remplacer le système public des retraites dont le financement se révèle de plus en plus difficile par des plans de retraites financés par des fonds privés, il y a fort à parier que la demande de produits de prévoyance va considérablement augmenter à long terme. La Zurich de son côté est bien décidée à devenir un acteur actif sur ce marché. Nous avons donc eu, à cet égard, de la chance de détenir Scudder. Cela nous a en effet permis d'engager des négociations avec la Deutsche Bank et d'échanger nos affaires de gestion d'actifs aux Etats-Unis contre Deutscher Herold, une compagnie d'assurances vie très appréciée en Allemagne, en Espagne et au Portugal. Cette transaction nous a aussi donné la possibilité de conclure un accord de distribution exclusive avec le plus grand réseau bancaire en Europe.

L'une des plus importantes conséquences de notre stratégie d'expansion est la répercussion sur nos capitaux. Nous avons pu financer notre croissance en partie grâce aux bénéfices non distribués et, dans une plus large mesure, en augmentant notre levier financier. Ces désinvestissements nous ont permis d'allouer les ressources ainsi obtenues à des nouveaux projets de croissance triés sur le volet. Nous savons cependant que nous devons continuer d'augmenter notre base de capital afin d'être en mesure de tirer pleinement avantage des intéressantes perspectives de croissance qu'offre le marché. Ces possibilités se sont présentées en 2001, une période de forte croissance et de tarification favorable. Mais pour que nous puissions conserver notre excellente note de crédit, les autorités de surveillance et les agences de notation exigent qu'une augmentation de 100 millions de dollars des primes non-vie soit accompagnée d'une hausse de capital correspondant environ à la moitié de ce montant. C'est pourquoi nous vous proposons de prolonger de deux ans la période durant laquelle nous pouvons émettre des actions dans le cadre du capital autorisé et d'augmenter le capital conditionnel, deux mesures qui nous permettront de nous accroître conformément à l'actuelle dynamique du marché.

* * *

Notre position sur le marché a également des incidences sur l'organisation de notre groupe. La structure idéale n'existant pas, l'on ne trouve que des modèles avec leur lot d'avantages et de désavantages. Lorsqu'une compagnie s'accroît, les schémas établis se modifient et la société doit se transformer à son tour pour faire face à ses nouveaux besoins. La Zurich s'en est aperçue depuis longtemps. Aussi étions-nous conscients que tôt ou tard nous devrions rationaliser les structures de notre organisation. C'est ce que nous avons décidé de faire l'année dernière en regroupant nos activités en cinq grandes divisions et en créant une organisation en réseau active à l'échelle mondiale.

Malheureusement, 2001 a constitué la pire des années pour mettre en œuvre une transformation de grande envergure. *Annus horribilis* pour notre secteur, elle fut caractérisée par des événements et développements que l'on est en droit de qualifier d'extraordinaires.

Bien entendu, toutes les sociétés d'assurances ont souffert des mauvaises performances des marchés financiers. Bon nombre d'entre elles ont aussi été affectées par l'évolution des sinistres aux Etats-Unis, soit en raison des tragiques événements du 11 septembre, soit à cause du nombre croissant de sinistres liés à l'amiante ou à l'environnement. Certaines d'entre elles ont même dû faire face à tous ces problèmes à la fois, ce qui a malheureusement été le cas de la Zurich.

Néanmoins les sinistres d'assurance sont inhérents à notre métier. Il serait toutefois faux de ne voir là qu'un aspect négatif. Faire partie des principaux acteurs des marchés clés comportant inéluctablement un certain nombre de risques implique souvent d'être confrontés à des pertes importantes. Mais permettez-moi encore de rappeler un principe de base: notre industrie se fonde non seulement sur l'hypothèse que les risques sont répartis dans la masse, ce qui les rend assurables, mais également dans le temps. Cela signifie que des pertes peuvent s'accumuler une année, entraînant des conséquences négatives sur le compte de résultat. Toutefois, les primes plus élevées dans les segments clés du marché donnent à penser que les conditions nécessaires au redressement de notre secteur sont réunies. La Zurich va donc elle aussi pouvoir bénéficier des meilleures conditions régnant actuellement sur le marché. Il est néanmoins impératif que nous améliorions nos activités de souscription et réduisions notre ratio combiné.

* * *

En dépit des vents tumultueux qui ont soufflé en 2001, nous avons atteint un certain nombre d'étapes décisives qui assurent une bonne position à notre groupe. En voici quelques exemples:

- Nous avons repositionné notre groupe en introduisant en Bourse Converium et en nous dessaisissant de Zurich Scudder. Par ailleurs, l'acquisition de Deutscher Herold nous a permis de mieux équilibrer notre portefeuille sur le plan géographique. Les marchés américain et britannique, qui sont actuellement les plus dynamiques pour les assureurs non-vie, représentent plus de la moitié de notre portefeuille. De plus, nos alliances stratégiques nous ont permis d'élargir considérablement notre base de clientèle.
- L'IPO de Converium et la cession de Zurich Scudder ont également permis de renforcer notre effet secondaire fort bienvenu. Notre dette extérieure a été réduite de plus de 1 milliard de dollars et le ratio de solvabilité s'est amélioré en conséquence.
- Nous avons réparti nos activités en cinq grandes divisions qui se concentrent sur cinq segments de marché. Parallèlement, nous avons simplifié notre structure de direction en abandonnant les liens verticaux au profit d'une structure horizontale intégrée qui permet un transfert rapide des pratiques optimales (best practices). Il appartient maintenant à l'équipe de management de mettre l'accent sur une exécution rapide et une mise en œuvre minutieuse.
- Nous avons renforcé nos systèmes de gestion des informations et de contrôle. Les objectifs ultimes étant la transparence envers nos actionnaires et investisseurs, et la production de chiffres à la fois précis et pertinents. Pour ce qui est des mises en garde sur l'évolution des résultats, elles ont été beaucoup trop nombreuses l'année dernière, nous sommes tous d'accord sur ce point.

- Et finalement, nous avons fait un grand pas en avant en améliorant notre efficacité. Le taux de frais non-vie a diminué de 4,5 points en deux ans. L'approvisionnement global et une meilleure gestion de nos processus et systèmes informatiques ont permis d'effectuer des économies considérables. Qui plus est, les charges du siège central du groupe ont été réduites de 140 millions de dollars.

Notre agenda a été pour le moins chargé et notre tâche pas toujours aisée. Nous n'aurions néanmoins pas pu achever tout ce travail sans le concours de nos employés. Leur expérience et leur engagement total envers la Zurich constituent les clés de notre succès. Nos collaborateurs représentent notre ressource la plus précieuse, nous en sommes conscients et apprécions les efforts qu'ils ont effectués l'année passée. Qu'ils en soient ici remerciés chaleureusement.

Si je considère l'avenir, je sais que nous disposons de bonnes positions sur les principaux marchés et que nos employés possèdent un vaste potentiel de compétences. Notre stratégie consistant à nous concentrer sur des solutions adaptées aux clients ainsi que sur des marchés de croissance va continuer de jouer un rôle décisif pour notre avenir. Ce faisant, nous surveillerons évidemment toujours de près le potentiel de croissance du marché suisse, qui reste notre marché national traditionnel, et y accroîtrons nos positions. Mais en dépit de l'amélioration des conditions de souscription, nous ne devons pas oublier que la fragilité des marchés financiers risque encore d'influencer nos résultats.

Chers actionnaires, Mesdames et Messieurs, les parts de marché et la croissance ne sont en définitive que des moyens permettant d'arriver à une fin. Je suis néanmoins persuadé que vous apprécieriez de voir l'avenir de la Zurich assuré par une croissance rentable. Nul doute que le conseil d'administration et la future équipe de direction de notre groupe s'y emploieront.