

# Stratégie et perspectives du Groupe

## PROJET NEW SCOR

*10 juin 2005*

# AVERTISSEMENT

- La Direction de SCOR tient à préciser que ce document a pour objet de présenter la stratégie et les perspectives du Groupe, et notamment l'état d'avancement des réflexions relatives à des projets en cours d'élaboration.
- NEW SCOR est un projet global, dont certains aspects, une fois dessinés, donneront lieu selon leur objet, aux consultations spécifiques du Comité d'entreprise de SCOR Paris prévues par les livres IV et III du Code du travail ainsi qu'à des concertations avec les organisations syndicales.
- NEW SCOR est un projet qui concerne l'ensemble du Groupe. Aussi faudra-t-il procéder aux concertations et consultations nécessaires avec les responsables de l'ensemble des entités du Groupe SCOR et de leurs personnels.

# Situation et perspectives du Groupe

# SCOR a traversé une crise profonde

# SCOR a traversé une crise profonde

## ***SCOR a commis des erreurs stratégiques dans les années 90 qui ont entraîné des pertes très importantes dans les années 2001-2003***

- Une expansion incontrôlée aux Etats-Unis et aux Bermudes et une politique de souscription laxiste ont nécessité des reprovisionnements importants...
- qui se sont traduits par des pertes cumulées 2001-2003 qui ont atteint EUR 1 047 millions (RNPG : 2001 : - EUR 278 millions; 2002 : EUR - 455 millions ; 2003 : EUR -314 millions) qui ont amputé la quasi-totalité des fonds propres du Groupe qui existaient début 2002;
- Il a fallu reconstituer les fonds propres de SCOR par deux augmentations de capital successives en 2002 et 2003 d'un montant cumulé de EUR 1 132 millions

# SCOR a traversé une crise profonde

***Sans le soutien de ses actionnaires qui a permis sa recapitalisation, le groupe SCOR aurait dû se mettre en run-off :***

- La souscription aurait été arrêtée;
- et seuls les emplois nécessaires à la gestion du run-off auraient été transitoirement maintenus, ce qui aurait représenté de l'ordre de 200 personnes au maximum pour l'ensemble du Groupe.
- Le seul réassureur privé français indépendant aurait disparu et les cédantes se seraient retrouvées dans un marché potentiellement oligopolistique.

# SCOR mène depuis 2002 une politique active de redressement

***Les équipes de SCOR mènent depuis fin 2002 une politique volontariste et déterminée pour redresser durablement l'entreprise. Ceci a consisté à :***

- restaurer sa base de capital et à re-financer l'Océane en 2004
- définir et poursuivre une nouvelle politique de souscription désormais axée sur la rentabilité
- traiter activement les dossiers issus du passé (WTC, CRP, commutations du « discontinued business », IRP, dérivés de crédit...)
- maintenir la confiance de ses clients

# SCOR mène depuis 2002 une politique de redressement

***Cette politique de redressement a contribué à :***

- atteindre un ROE de 5% après trois années de pertes ;
- rétablir la crédibilité financière ;
- préserver la base de clientèle ;
- maintenir la confiance des courtiers ;
- réunir les conditions d'une révision positive de la notation.



# SCOR mène depuis 2002 une politique de redressement

***Cette politique de redressement n'a toutefois pas encore produit ses pleins effets :***

- la compétitivité n'est pas encore pleinement restaurée ;
- le Groupe a bénéficié d'une perspective positive de la part des agences de notation, mais la révision de sa notation n'a pas encore eu lieu ;
- les marchés sont de plus en plus concurrentiels et il existe un risque d'érosion de la base de clientèle si le Groupe ne bénéficie pas dès cette année d'une révision de sa notation ;
- certains dossiers issus du passé ne sont pas encore clos (WTC, CRP, et IRP), et continuent de mobiliser des ressources importantes.

**L'activité de SCOR a été  
redimensionnée et le  
Groupe a été  
repositionné**

# SCOR reste un groupe mondial

## ***L'activité de SCOR est principalement internationale***

- En Réassurance Non-Vie, 80% des primes sont collectées hors de France ;
- En Réassurance Vie, 79% des primes sont collectées hors de France.

***Le siège social du Groupe est certes à Paris, ainsi que 60 % des salariés, mais SCOR est l'un des groupes français à l'activité la plus mondialisée.***

# SCOR affronte des concurrents basés dans des environnements fiscaux et sociaux plus favorables

- Les sociétés bermudiennes exercent une concurrence forte et croissante alors qu'elles opèrent depuis un pays bénéficiant d'avantages fiscaux, sociaux et réglementaires
- L'environnement français reste peu propice à l'exercice d'activités internationales  
(ex pour SCOR : « impôts et taxes hors IS » + 129,3% en 2004 par rapport à 2003 dont EUR 6,3 millions liés à la seule augmentation de la taxe professionnelle en France, ce qui représente près de 20% des salaires versés à SCOR Paris).
- L'écart de compétitivité se creuse progressivement en défaveur de SCOR

# L'activité de SCOR, après s'être fortement contractée, se stabilise

- Depuis 2002, le chiffre d'affaires mondial du Groupe a baissé de moitié, ce qui était une condition de restauration de sa solvabilité
- Cette évolution traduit les décisions de mises en *run-off* de CRP aux Bermudes, de réduction du chiffre d'affaires de SCOR US entre 2002 et 2004 (- 82%) et l'application de la nouvelle politique stricte de souscription
- Globalement, depuis 2002, la contraction de l'activité a été forte en grands risques d'entreprise (Business Solutions) et, dans une moindre mesure, en traités
- Le chiffre d'affaires en réassurance Vie a moins baissé que celui en réassurance Non-Vie, mais fait face à des risques d'érosion

# L'activité de SCOR, après s'être fortement contractée, se stabilise

- Le redimensionnement du volume d'activité de SCOR a été effectué ;
- Les renouvellements au 1er Janvier et au 1er avril 2005 sont considérés comme satisfaisants, même si la concurrence s'intensifie ;
- SCOR prévoit une stabilité de son chiffre d'affaires 2005 par rapport à celui de 2004 hors effet change ;
- SCOR se redéploie sur des marchés en croissance (Corée, Inde, Russie, Moyen-Orient...)
- SCOR a gagné de nouveaux clients à l'occasion des renouvellements.

# Le « business mix » de SCOR a significativement évolué

***L'activité de SCOR a évolué. Ainsi :***

- aujourd'hui, le chiffre d'affaires se décompose de la façon suivante : 48% Vie / 52 % Non-Vie contre 30% Vie / 70% Non-Vie en 2002 ;
- la part des Grands Risques d'Entreprise et facultatives dans le volume d'activité en Réassurance Non-Vie s'est réduite, même si leur contribution au résultat reste satisfaisante ;
- on note une transition progressive des traités vers des couvertures non proportionnelles qui limite la croissance du chiffre d'affaires.

**SCOR a aujourd'hui  
une base de coûts  
disproportionnée**



# Les ratios de coûts de SCOR se sont dégradés depuis 2002

*L'évolution du ratio de coûts depuis 2002 s'explique par :*

- une base de coûts de départ en 2001 déjà importante aux Etats-Unis et à Paris, à la suite d'acquisitions successives et de choix discutables tels que la cotation du Groupe à New York en 1996 ;
- la forte contraction des volumes de souscription depuis 2002 ;
- la permanence de coûts associés à la gestion des dossiers du passé (CRP, WTC...) et des réserves du « discontinued business » aux Etats-Unis ;
- l'émergence de coûts nouveaux liés à la mise en place des contrôles Sarbanes-Oxley, à la transition aux nouvelles normes comptables,...

# Les ratios de coûts de SCOR se sont dégradés depuis 2002

- Le ratio de coûts (frais généraux / CA) s'est dégradé passant de 4,5 % du CA en 2002 à 7,7 % en 2004,
- en dépit d'une baisse des frais généraux du Groupe qui ont décru de 14 %, passant de EUR 225 millions en 2002 à EUR 194 millions en 2004,
- et d'une baisse des effectifs de 17 % depuis 2002, les effectifs mondiaux passant de 1 256 collaborateurs fin 2002 à 1 038 collaborateurs fin 2004,
- qui s'est principalement effectuée dans les entités hors de France. Depuis 2002, 78% de la baisse des effectifs a eu lieu dans les entités sises à l'étranger (170 personnes) et 22% à SCOR Paris (48 personnes).

# Les effectifs ont évolué de façon contrastée dans les différentes entités du Groupe

	France	Allemagne	Italie	Espagne	UK	Russie
effectifs**	587	40	35	33	32	3
2004 / 2002	-12%	-18%	-6%	0%	-47%	0%
	Singapour	Hong-Kong	Corée	Chine	Japon	Chili
effectifs**	36	12	7	2	6	3
2004 / 2002	8%	-83%*	-43%	0%	-17%	0%
	US (Non-Vie)	US (Vie)	Canada	CRP	Colombie	Brésil
effectifs**	137	46	46	7	12	4
2004 / 2002	-36%	-14%	-9%	-471%	25%	-75%

\*transfert d'activité d'Hong Kong à Singapour / \*\* effectifs à fin 2004,

# Les ratios de coûts de SCOR se sont dégradés depuis 2002

- Les adaptations de SCOR depuis trois ans ont été principalement dictées par les contraintes que le Groupe a dû respecter
- La réduction des effectifs (-17 %) a été le résultat d'une politique de non-remplacement des départs (départs en retraite ou pré-retraite, démissions, licenciements aux Etats-Unis...)

# Les ratios de coûts de SCOR se sont dégradés depuis 2002

- On constate une contraction significative des frais généraux hors frais de personnel, mais qui reste insuffisante (Frais généraux hors frais de personnel et de loyer : - 4 % en 2004 par rapport à 2003, dont honoraires -22 %, interim -36 %)
- La vente du siège social a entraîné toutes choses égales par ailleurs une augmentation des frais généraux en raison du versement d'un loyer désormais de l'ordre de EUR 11 millions par an

# Les ratios de coûts de SCOR se sont dégradés depuis 2002

***La gestion des run-offs et des dossiers issus du passé mobilise des ressources humaines et financières importantes :***

- La gestion du run-off de CRP par commutations a permis de réduire les réserves de 80 % depuis 2002 et représente un coût annuel de EUR 5 millions ;
- Le montant des réserves de SCOR US correspondant au « discontinued business » s'élève à la fin 2004 à EUR 1 172 millions et leur gestion mobilise 45 personnes ;
- La gestion des dossiers issus du passé (WTC, IRP, dérivés de crédit) a des coûts très élevés depuis 2002 et mobilise des ressources humaines importantes.

# Les ratios de coûts de SCOR sont significativement supérieurs à ceux de ses concurrents

## *L'analyse des coûts de SCOR montre que :*

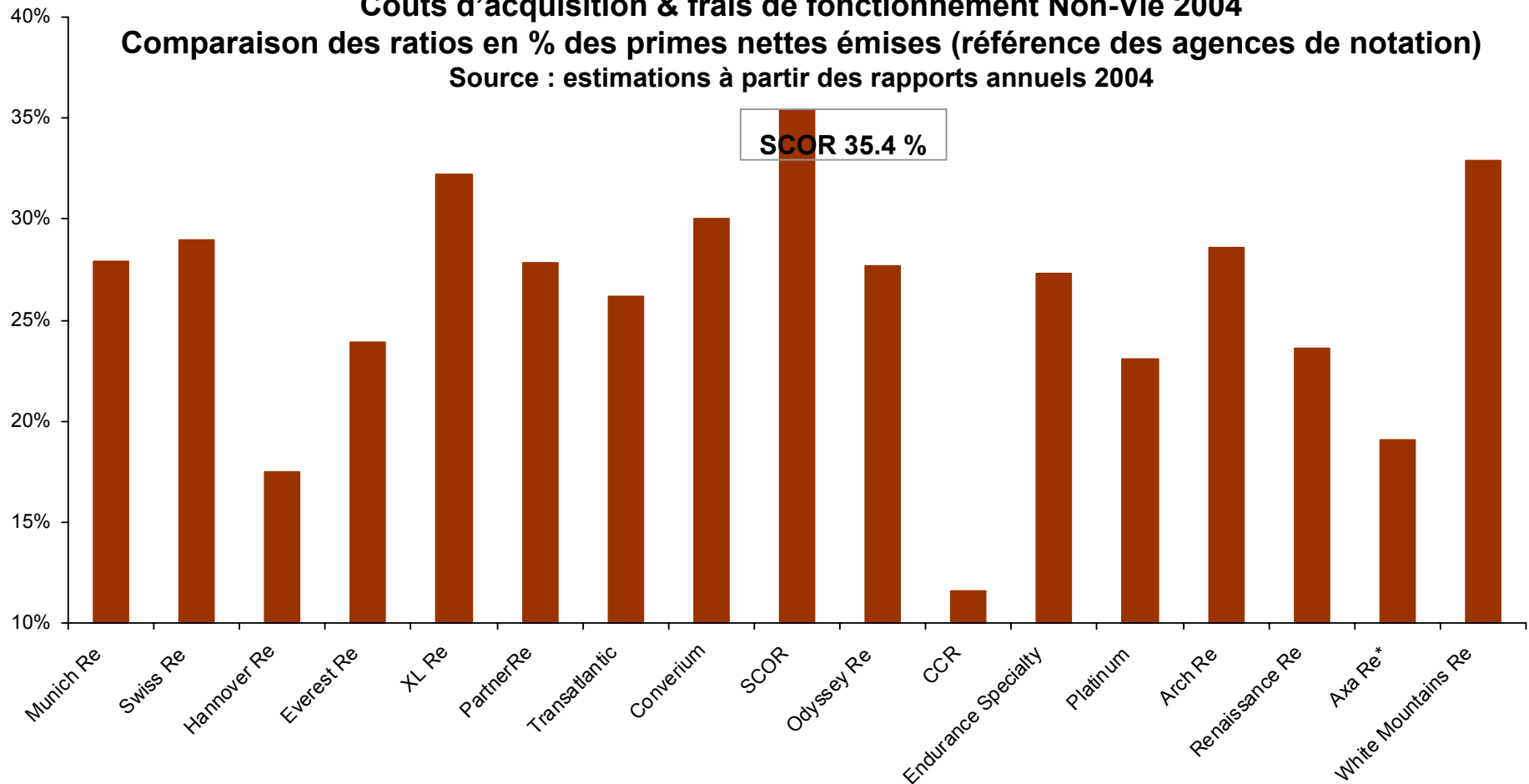
- ses coûts sont supérieurs à la plupart de ses concurrents
- le ratio “primes/salarié” de SCOR est inférieur aux autres réassureurs
- La part des frais de personnel dans le total des coûts est de 45%, en ligne avec ses concurrents.

# Les ratios de coûts de SCOR sont significativement supérieurs à ceux de ses concurrents

## Coûts d'acquisition & frais de fonctionnement Non-Vie 2004

Comparaison des ratios en % des primes nettes émises (référence des agences de notation)

Source : estimations à partir des rapports annuels 2004



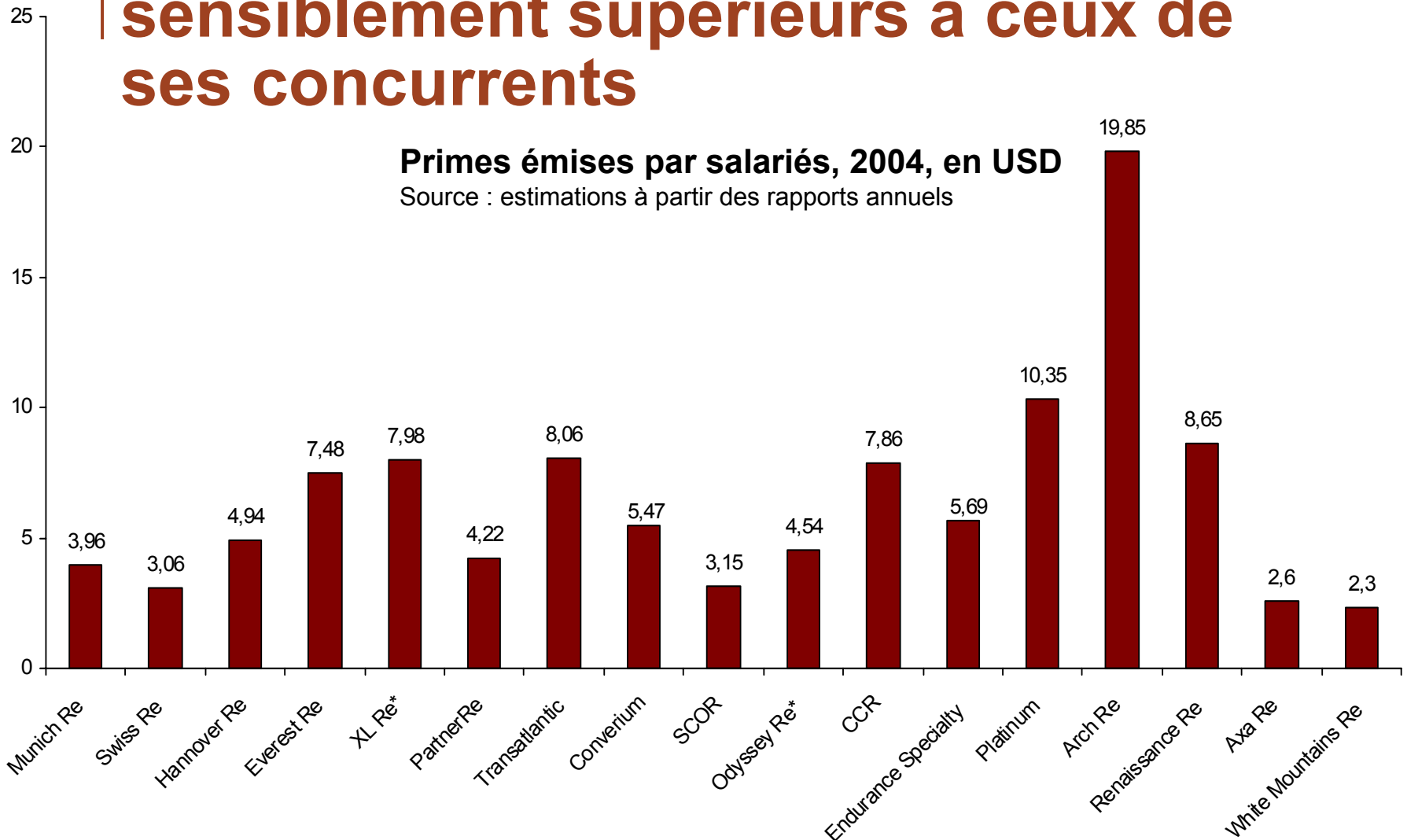
Les sociétés sont classées de gauche à droite par ordre décroissant du volume des primes



# SCOR : des ratios de coûts sensiblement supérieurs à ceux de ses concurrents

## Primes émises par salariés, 2004, en USD

Source : estimations à partir des rapports annuels



Les sociétés sont classées de gauche à droite par ordre décroissant du volume des primes

# Les concurrents de SCOR ont déjà engagé des programmes de baisse de leurs coûts

- Axa Re a mis en oeuvre un plan de sauvegarde de l'emploi en 2004 qui a réduit les effectifs de 30 % en France.
- Converium a annoncé une réduction des effectifs de 30 % en 2004 à la suite d'un abaissement de sa notation et de pertes importantes.
- Swiss Re a délocalisé des activités de comptabilité technique en Inde et a annoncé une réforme de ses structures en Juin 2005.

# Les effectifs de SCOR ont diminué depuis 2002 mais les compétences ont été préservées

- La contraction des effectifs en Réassurance Non-Vie a surtout touché les marchés sur lesquels SCOR s'est fortement désengagé (Etats-Unis & Bermudes :
  - 107 personnes depuis 2002, soit une baisse de 43 % des effectifs de ces entités)
- Les effectifs en réassurance Vie se sont maintenus, soit 224 personnes aujourd'hui.

# Les effectifs de SCOR ont diminué depuis 2002 mais les compétences ont été préservées

- La structure par qualification montre que SCOR disposait fin 2004 de compétences importantes : le Groupe comptait 187 souscripteurs, 68 actuaires, 59 informaticiens, 25 juristes, 25 financiers, 149 comptables, 213 gestionnaires, ...
- Une partie de ces compétences est globalement sous-utilisée compte tenu de la situation actuelle et des perspectives du Groupe au niveau mondial

# Les perspectives d'évolution de l'activité ne permettent pas d'atteindre spontanément l'objectif d'un ratio de coût de 5 % fin 2007

***Afin de sauvegarder la compétitivité du Groupe :***

- Le Conseil d'Administration a approuvé en août 2004 un plan "Moving Forward" qui fixe comme objectif un ratio de coûts de l'ordre de 5 % fin 2007 ;
- Les prévisions de CA 2007 vont de EUR 3 milliards ("scénario baissier") à EUR 3,4 milliards ("scénario fragmenté") ;
- Compte-tenu de ces prévisions, sans action déterminée sur les coûts, l'objectif d'un ratio de 5 % est hors d'atteinte : une action volontariste est donc nécessaire.

# Les perspectives d'évolution de l'activité ne permettent pas d'atteindre spontanément l'objectif d'un ratio de coût de 5 % fin 2007

## *Afin de sauvegarder la compétitivité du Groupe :*

- les frais généraux doivent baisser de 12% dans le cas d'un cycle fragmenté (soit une baisse de l'ordre de EUR 24 millions par rapport au budget de 2004) ...
- et de 23 % dans le cadre d'un scénario baissier (soit une baisse de l'ordre de EUR 44 millions par rapport aux dépenses de 2004).

# La compétitivité de SCOR est handicapée par une base de coûts disproportionnée

***SCOR a un objectif affiché de rentabilité sur fonds propres de 10% (soit 600 points de base au dessus du taux sans risque) :***

- Or, aujourd'hui 1 point de ratio de coûts en moins équivaut à 2 points de ROE en plus (avant impôts); en effet, chaque point de ratio de coûts s'élève à 25 millions, et chaque point de ROE représente EUR 13 millions;
- La rentabilité de l'année 2004, de l'ordre de 5 % des fonds propres, est inférieure de moitié à la rentabilité nécessaire.

# La compétitivité de SCOR est handicapée par une base de coût disproportionnée

- A titre d'exemple, pour atteindre 10 % de rentabilité SCOR aurait dû fortement baisser sa base de coûts en 2004 ;
- Il est vrai que 2004 a été affectée par le reprovisionnement du WTC et les événements climatiques exceptionnels aux Etats-Unis et au Japon ;
- Dans tous les cas, la plateforme opérationnelle de SCOR est surdimensionnée par rapport à son chiffre d'affaires actuel et prévu.



# Le projet

# NEW SCOR

# NEW SCOR est une réflexion globale

## ***Les objectifs du projet NEW SCOR sont les suivants :***

- adapter les structures du groupe SCOR à son nouveau volume d'activité et profil de risque ;
- restaurer la compétitivité par rapport aux autres réassureurs multi-branches mondiaux ;
- accroître les performances opérationnelles du Groupe.

# NEW SCOR est une réflexion globale

***Le projet NEW SCOR nécessite des adaptations de natures diverses :***

- réorganiser les activités de réassurance Non-Vie ;
- renforcer la productivité en réassurance Vie et relancer l'action commerciale ;
- accroître le contrôle de la souscription et de la gestion ;
- reprocédurer le Groupe ;
- améliorer la contribution de la gestion d'actifs aux résultats du Groupe ;
- optimiser la gestion des ressources humaines.

# Réorganiser les activités de réassurance Non-Vie

## *Création d'une société de réassurance Non-Vie :*

- à vocation opérationnelle ;
- regroupant toutes les activités 'traités' et 'grands risques' dans le monde ;
- détenue à 100% par SCOR SA ;
- pour améliorer les synergies commerciales au niveau mondial ;
- et mieux croiser et utiliser les expériences et les compétences.

# Réorganiser les activités de réassurance Non-Vie

***Ouvrir un chantier sur la réorganisation et la simplification des structures Non-Vie du Groupe, aussi bien en Europe qu'en Asie et dans le reste du monde :***

- **L'intégration du système financier européen et l'existence de l'Euro facilitent les traitements transnationaux ;**
- **Le coût des filiales doit être optimisé ;**
- **La souscription auprès des différents marchés concernés devrait rester décentralisée.**

# Renforcer la productivité en réassurance Vie et relancer l'action commerciale

- La moindre contraction de la Réassurance Vie par rapport à la Réassurance Non-Vie a permis de maintenir une compétitivité relative de cette activité.
- Les comparaisons montrent que le coût des activités de réassurance Vie de SCOR est en ligne avec celui de ses grands concurrents : les coûts se situent entre 4 % et 5 % des primes.
- Il n'en reste pas moins que SCOR Vie doit contribuer, à l'instar des autres activités à la baisse du ratio de coûts du Groupe.
- L'effort portera prioritairement sur les frais de structure compte tenu des niveaux de productivité actuels.

# Renforcer la productivité en réassurance Vie et relancer l'action commerciale

- SCOR Vie se concentrera sur son rôle opérationnel
- Les résultats de SCOR Vie devront être consolidés
- Les structures commerciales existantes, constituées en bureaux de souscription et succursales, devront rester animées par des équipes légères
- Les implantations existantes seront examinées
- SCOR Vie recherchera une plus grande polyvalence des personnels pour une gestion plus efficace de ses missions

# Accroître le contrôle de la souscription et de la gestion

- **Le CRO (Chief Risk Officer) assurera la responsabilité du suivi des réserves Vie et Non-Vie du Groupe**
- **Le CRO aura un rôle dans la définition de la politique de souscription aussi bien en ‘traités’ qu’en ‘grands risques’ ;**
- **Le CFO aura la responsabilité d’un contrôle de gestion renforcé sur l’ensemble des activités du Groupe**
- **Les responsables financiers des entités du Groupe auront une double ligne de reporting auprès des responsables des entités opérationnelles et du CFO**
- **Les “management letters” existantes seront étendues**
- **Les “quarterly business review” seront systématisées**



# Reprocédurer le Groupe

***L'objectif est de redéfinir les fonctions de chacune des entités du Groupe et les responsabilités des managers qui les animent :***

- La filiale Vie et la filiale Non-Vie envisagée auront des vocations principalement opérationnelles
- Les fonctions centrales Groupe seront les suivantes :
  - Stratégie et innovation
  - CFO (trésorerie, allocation stratégique des actifs, PBR, Corporate Finance, relations avec les agences de notation et les investisseurs)
  - Rétrocession, reserving, politique de souscription et cumul
  - Systèmes d'information
  - Politique des Ressources humaines
  - Audit
  - Secrétariat général
  - Communication

# Améliorer la contribution de la gestion d'actifs aux résultats du Groupe

***L'objectif est d'accroître les revenus financiers du Groupe :***

- la gestion de la trésorerie sera centralisée et son placement sera optimisé ;
- la gestion financière sera réorganisée pour distinguer stratégie d'allocation d'actifs et gestion des placements ;
- la gestion ALM sera renforcée ;
- un comité d'investissement réunissant les diverses compétences financières du Groupe se réunira mensuellement.

# Optimiser la gestion des ressources humaines

***Le redimensionnement du Groupe pour l'adapter à son nouveau profil d'activité nécessite une réduction des coûts de l'ordre de EUR 24 millions (scénario fragmenté) à EUR 44 millions (scénario baissier) pour atteindre l'objectif d'un ratio de coût d'environ 5 % des primes fin 2007.***

***Cette réduction serait partagée par moitié entre les frais de structure et les frais de personnel :***

- la contraction possible des frais de structure d'ici fin 2007 au niveau mondial sera comprise entre EUR 12 à 22 millions ;
- la réduction envisageable de la masse salariale d'ici fin 2007 sera comprise entre EUR 12 et 22 millions, ce qui représente au niveau du Groupe de 120 à 220 postes dans le monde sur la base des effectifs à fin 2004 ;

# Optimiser la gestion des ressources humaines

***Les voies et moyens pour mettre en œuvre cette réduction des coûts du Groupe restent à déterminer avec les parties prenantes :***

- En France, la Direction engagera avec les partenaires sociaux une concertation sur la mise en œuvre des mesures permettant d'atteindre l'objectif de réduction de la masse salariale comprenant un plan de sauvegarde de l'emploi.
- Les responsables des filiales à l'étranger seront associés au projet dans le cadre du Partner's Committee des 27, 28 et 29 juin prochains.

# Détermination d'une méthode de travail avec les représentants du personnel à SCOR Paris

***La négociation sera la voie privilégiée pour définir les conditions dans lesquelles SCOR Paris parviendra à conjuguer les impératifs de compétitivité, la baisse des effectifs et la rénovation du cadre contractuel.***

Une première réunion avec les délégués syndicaux aura lieu d'ici mi-juillet à Paris en vue de conclure un accord de méthode fixant les modalités et le calendrier du traitement des conséquences sociales en France du projet NEW SCOR englobant l'élaboration d'un PSE privilégiant le volontariat.

# Détermination d'une méthode de travail à SCOR Paris

***La négociation sera également la voie privilégiée pour redéfinir les accords collectifs sur la durée et l'aménagement du temps de travail en France :***

- l'objectif de ces négociations est de parvenir à un meilleur fonctionnement de SCOR Paris dans le cadre de la nouvelle structure envisagée ;
- et d'alléger le passif social de l'entreprise (retraite et CET dans l'ensemble du Groupe représentent un passif social global de EUR 58 millions), condition pour permettre une révision des rémunérations directes.

# Prochaines grandes étapes pour les instances représentatives du personnel et les syndicats de SCOR Paris

- Consultation spécifique du Comité d'entreprise de SCOR Paris sur le projet de création d'une société Non-Vie et le nouvel organigramme du Groupe d'ici début Juillet.
- Négociation d'un accord de méthode d'ici mi-juillet fixant les modalités et le calendrier du traitement des conséquences sociales en France.
- Fixation mi-juillet d'un calendrier de négociation sur les différents accords susceptibles d'être renégociés avec les partenaires sociaux de SCOR Paris.

# Agir sur tous les coûts

***La réduction de la masse salariale ne constitue que l'un des moyens pour atteindre les objectifs de baisse des coûts. Le Groupe mettra en œuvre la baisse des autres frais de structure :***

- Les budgets de frais généraux seront établis au cours des trois années qui s'ouvrent de façon à ce qu'à fin 2007 ils aient baissé de 12 à 22 millions en fonction de l'évolution de l'activité.
- En cas d'évolution positive ou négative de l'activité au-delà ou en-deçà des scénarii du plan Moving Forward, les voies et moyens pour atteindre les objectifs du Groupe seront revus.



# Optimiser la gestion des ressources humaines

- La Direction a proposé l'introduction d'une part variable du salaire pour tous les collaborateurs ne bénéficiant pas de bonus contractuels. Cette part serait calculée en fonction des objectifs fixés lors de l'entretien annuel.
- La gestion individualisée des carrières sera intensifiée dans l'ensemble du Groupe pour permettre une mobilité fonctionnelle et géographique accrue.
- Un examen approfondi des situations salariales individuelles en se référant aux normes de marché sera effectué d'ici le 1er juillet 2006 pour vérifier l'adéquation des rémunérations de SCOR avec celles en vigueur chez nos concurrents pour des compétences équivalentes.

# Optimiser la gestion des ressources humaines

- La politique de formation sera renforcée avec la volonté de valider les compétences acquises ;
- Une harmonisation de la gestion du personnel entre les diverses entités du Groupe sera recherchée (PAA, stock-options, part variable, ...) ;
- Le Groupe continuera à associer les managers dans le monde entier au succès de l'entreprise par une politique d'attribution d'actions gratuites et de stock options, dès lors que ces programmes seront approuvés par le Conseil d'administration et l'Assemblée Générale des actionnaires.