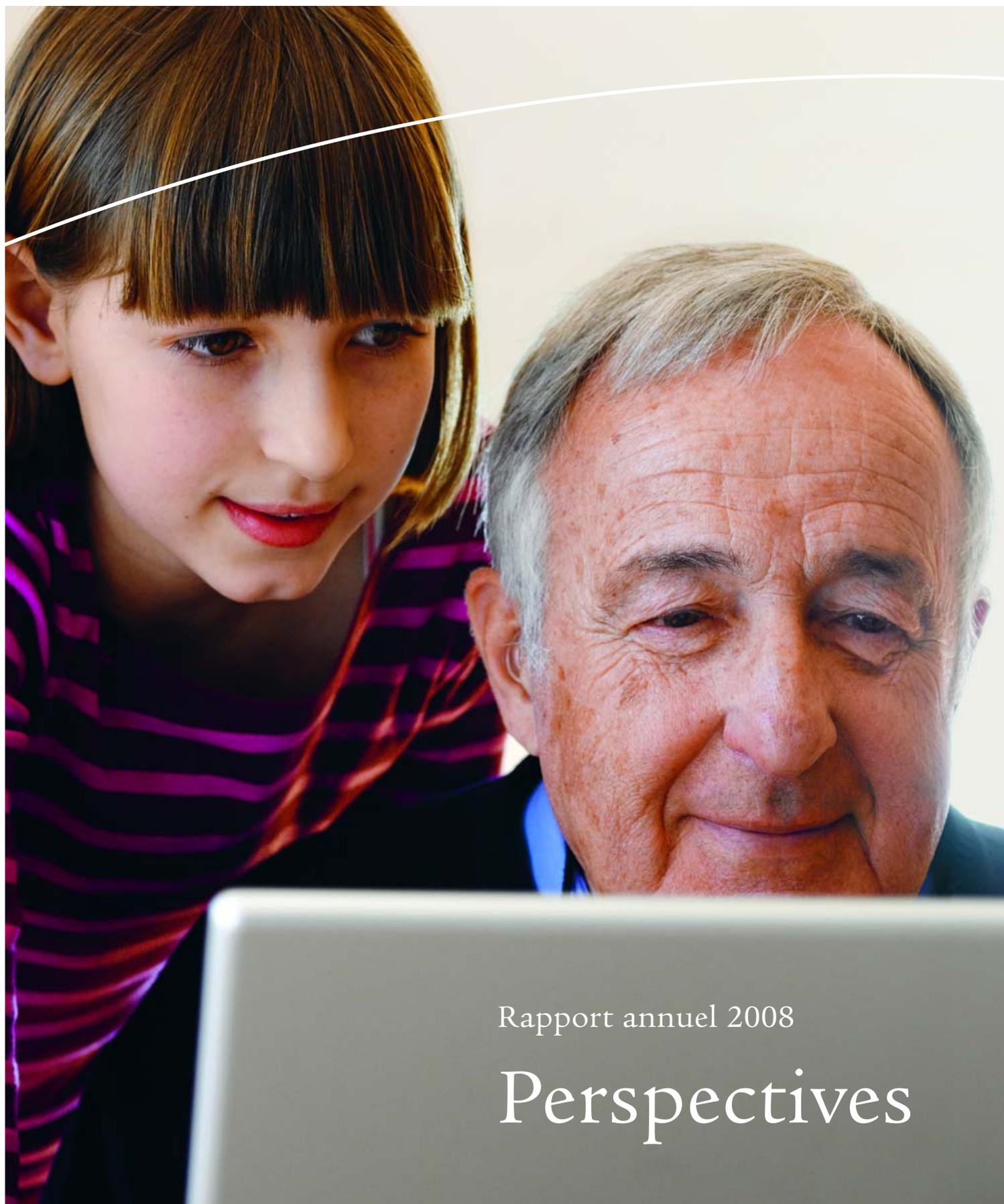




SwissLife

Groupe Swiss Life | Rapport annuel 2008



Perspectives

Rapport annuel 2008

Perspectives

Le groupe Swiss Life a encore progressé dans la mise en œuvre de sa stratégie en 2008.

**Concentration sur la prévoyance financière** | Lors de l'exercice 2008, Swiss Life a nettement renforcé la distribution et amélioré sa position concurrentielle sur tous les marchés grâce à des produits novateurs.

**Concentration sur les perspectives de croissance** | La reprise du groupe AWD est déterminante pour le succès futur de Swiss Life. De nouvelles bases destinées à soutenir la croissance ont été créées avec l'«usine de produits» *Variable Annuities* et l'élargissement de la portée des affaires avec les clients privés fortunés.

**Concentration sur l'excellence de la gestion fonctionnelle** | Swiss Life souhaite lancer plus rapidement des produits novateurs et rentables sur le marché. La nouvelle unité Group Product Management et une gestion stricte des coûts doivent permettre d'atteindre cet objectif. La gestion active des capitaux et des risques a fait ses preuves.

**Stimuler l'engagement** | En 2008, l'engagement des collaborateurs est resté élevé. Swiss Life encourage la culture de la performance et renforce l'orientation vers les clients ainsi que la capacité d'innovation.

---

## Stratégie et marchés

---

Swiss Life est bien positionnée pour profiter des besoins croissants à long terme de prévoyance financière.

---

## Pages 22–27

---

---

## Résultats et marche des affaires

---

Le bénéfice net s'inscrit en 2008 à 345 millions de francs. Le résultat a été mis à mal par l'évolution négative des marchés financiers.

---

## Pages 28–41

---

---

## Autres facteurs de réussite

---

Les relations avec les collaborateurs, une gestion systémique des risques, une gestion d'entreprise responsable et une marque attrayante sont des facteurs de succès importants.

---

## Pages 42–51

---

---

## Gouvernance d'entreprise

---

Grâce à ses principes de gouvernance d'entreprise, Swiss Life assure une gestion responsable, adaptée aux risques et transparente.

---

## Pages 52–73

---

---

## Extrait du rapport financier

---

Les chiffres révisés garantissent transparence et comparabilité.

---

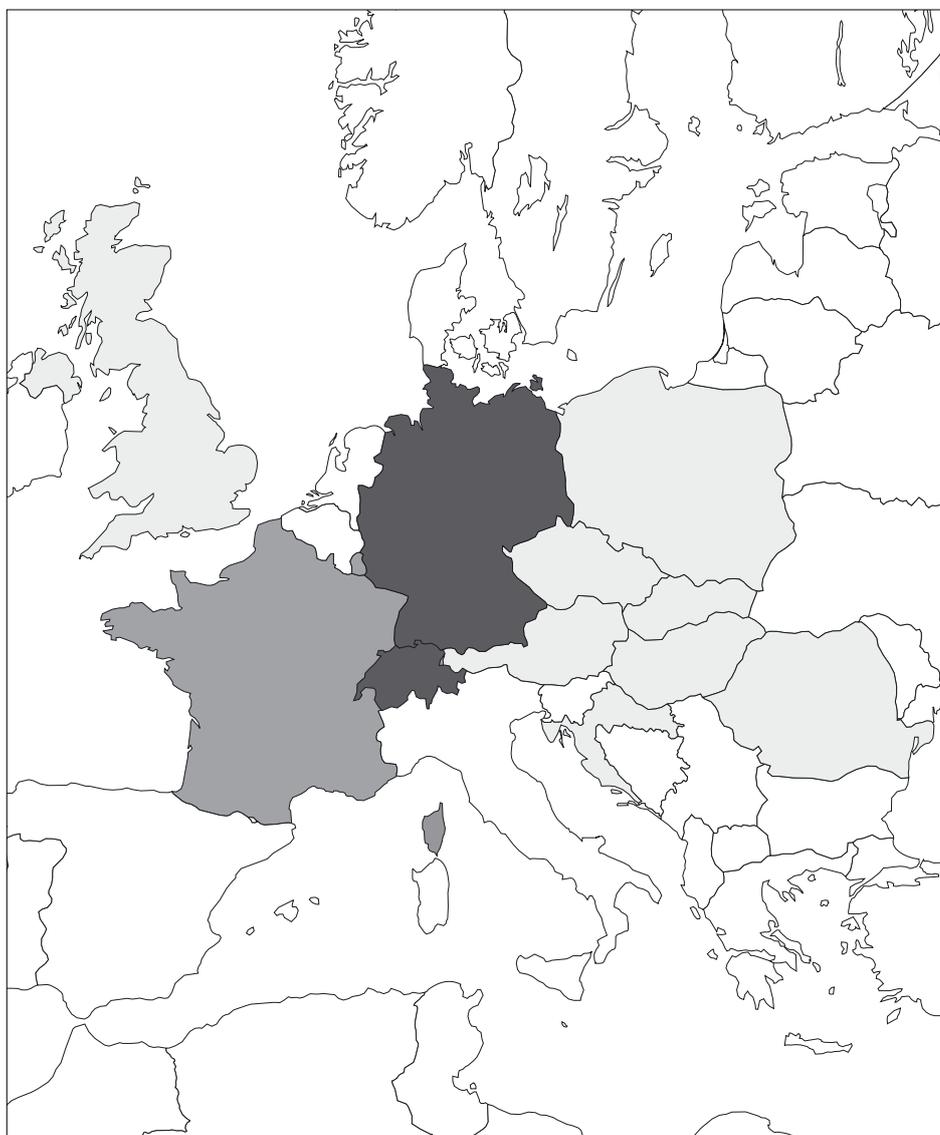
## Pages 82–87

---

**Swiss Life en bref** | Le groupe Swiss Life est l'un des leaders européens dans les secteurs de la prévoyance et de l'assurance vie. En Suisse, en France et en Allemagne, il offre aux particuliers et aux entreprises un conseil global ainsi qu'une large palette de produits, par l'intermédiaire de son propre réseau d'agents, de courtiers et de banques. Swiss Life apporte en outre son soutien aux sociétés opérant à l'international en leur proposant des solutions de prévoyance en faveur du personnel émanant d'un unique partenaire. Swiss Life fait partie des prestataires mondiaux de premier plan pour ce qui est des produits de prévoyance structurés destinés aux particuliers fortunés à une échelle internationale.

Depuis 2008, le groupe AWD fait partie du groupe Swiss Life. Cette société est un prestataire de services financiers de premier plan en Europe. Son siège social est à Hanovre et il propose un conseil financier indépendant aux clients à revenus moyens ou élevés. Plus de 6 000 conseillers et intermédiaires actifs travaillent pour le groupe AWD dans dix pays européens.

Swiss Life Holding SA, domiciliée à Zurich, trouve son origine dans la Caisse de Rentes Suisse (Schweizerische Rentenanstalt), fondée en 1857. L'action de Swiss Life Holding SA (SLHN) est cotée à la bourse suisse SIX Swiss Exchange. Le groupe Swiss Life emploie environ 9 000 collaborateurs.




---

#### Activités d'assurance Suisse

---

En 2008, Swiss Life est restée le numéro un de la prévoyance financière en Suisse.

---

### Pages 34–35

---



---

#### Activités d'assurance France

---

En France, Swiss Life a régulièrement amélioré sa position sur le marché.

---

### Page 36

---



---

#### Activités d'assurance Allemagne

---

En Allemagne, Swiss Life est un partenaire privilégié des courtiers d'assurance grâce à sa compétence et à la qualité de ses services.

---

### Page 37

---



---

#### Activités d'assurance Autres

---

Les clients privés fortunés et les multinationales sont suivis à partir du Liechtenstein et du Luxembourg.

---

### Page 38

---



---

#### Investment Management

---

Dans l'Investment Management, Swiss Life a maintenu son résultat au niveau de 2007, malgré un contexte de marché difficile.

---

### Page 39

---



---

#### AWD

---

AWD a renforcé sa position de marché en Allemagne et en Suisse.

---

### Pages 40–41

---

Quelque 9 000 collaborateurs travaillent pour Swiss Life dans le monde entier. Malgré les différences de cultures, de lieux et de fonctions, ils ont toujours des perspectives communes. Leur objectif permanent est de pouvoir proposer aux clients des solutions de prévoyance intéressantes qui allient sécurité et clairvoyance.

La vocation de Swiss Life est d'aider les gens à assurer leur avenir sur le plan financier. La mission que nous accomplissons à l'extérieur et les compétences clés de l'entreprise sont aussi vécues à l'intérieur. En agissant avec clairvoyance, nous ne devons pas nous redéfinir en permanence. Chez nous et avec nous, toutes les personnes impliquées peuvent profiter de perspectives à long terme.



Bruno Gehrig

**Nous avons pris en temps voulu les mesures qui s'imposaient pour protéger notre base de capitaux propres, laquelle reste solide.**

## Madame, Monsieur,

L'économie mondiale a subi en 2008 des changements drastiques. Votre entreprise, le groupe Swiss Life, n'a pas été épargnée par l'incroyable violence de la crise. Le résultat financier que nous avons enregistré en 2008 ne répond absolument pas à nos prévisions ni à nos objectifs, pas plus que l'évolution du cours de notre action. Mais nous avons pris en temps voulu les mesures qui s'imposaient pour protéger notre base de capitaux propres, laquelle reste solide. De nouveaux progrès ont été accomplis dans la mise en œuvre de notre stratégie. Swiss Life peut donc relever les défis actuels avec confiance.

Nous n'avons cependant pu atteindre les objectifs financiers que nous nous étions fixés pour 2008 en raison de l'évolution défavorable des marchés financiers. La crise sévissant sur le marché immobilier aux Etats-Unis – qui n'a pas directement touché Swiss Life – a affecté presque toutes les catégories de placement. Le résultat financier de l'exercice est en baisse en raison des corrections de valeur devenues nécessaires sur les placements et de la réalisation de certaines moins-values afin de réduire les risques. Il est passé de 4,9 milliards à 0,5 milliard de francs. Les plus-values résultant de la vente des activités belges et néerlandaises ainsi que de Banca del Gottardo – soit 1,5 milliard de francs – ont permis au groupe Swiss Life d'afficher néanmoins un bénéfice pour 2008. Le bénéfice net s'inscrit à 345 millions de francs. Sur la base de ce résultat et compte tenu du contexte de marché actuel, le conseil d'administration propose à l'assemblée générale des actionnaires une distribution de bénéfices de 5 francs par action, contre 17 francs l'année dernière. Comme les années précédentes, la distribution de bénéfices aux actionnaires doit être effectuée sous la forme d'une réduction de valeur nominale.

La reprise en 2008 du groupe AWD, le plus grand prestataire de conseils financiers indépendant d'Europe, a représenté une étape importante de notre stratégie. Ce renforcement marqué de la distribution est déterminant pour le succès futur de Swiss Life. Les prestataires de conseils financiers indépendants joueront un rôle de plus en plus important. Grâce à AWD, Swiss Life peut aussi diversifier ses revenus et obtenir des informations complémentaires sur le marché. De plus, elle a accès aux marchés porteurs de croissance que sont l'Europe centrale et l'Europe orientale, où Swiss Life n'est pas encore présente. La collaboration de Swiss Life avec AWD a bien débuté en Allemagne et en Suisse. Malgré les circonstances, AWD a enregistré en 2008 un bon résultat dans ces deux pays. Le développement en Europe centrale et en Europe orientale est toujours satisfaisant. Le recentrage des activités est en cours en Grande-Bretagne, et les problèmes survenus en Autriche sont traités en priorité. Le recul du chiffre d'affaires et du bénéfice du groupe AWD par rapport à l'année précédente trouve son explication dans le besoin de liquidités des clients en raison de la crise, mais aussi dans les changements auxquels il a été procédé en Grande-Bretagne et en Autriche. D'ici 2012, le groupe AWD entend augmenter le chiffre d'affaires d'environ 630 millions d'euros actuellement pour le faire passer à 1 milliard d'euros, et atteindre un résultat opérationnel avant impôts et intérêts de 130 millions d'euros.

Toujours dans la perspective de l'importance croissante que prend le conseil financier indépendant dans la prévoyance vieillesse, nous avons également acquis l'an dernier une participation dans MLP, une société allemande de distribution de services financiers. Bien que les avantages économiques d'une étroite collaboration entre Swiss Life, AWD et MLP soient

évidents, précisément en ces temps de crise et de consolidation des sociétés de distribution en Allemagne, nous n'avons pas atteint nos objectifs. Grâce à la conclusion d'un partenariat stratégique avec Talanx, que nous avons annoncée en mars 2009, nous avons trouvé une bonne solution à cette situation. Talanx et Swiss Life travailleront ensemble pour ce qui est de la distribution par AWD, des activités internationales liées aux solutions d'assurance vie, de la réassurance vie, de sous-secteurs touchant à l'administration pour certains produits ainsi que de l'utilisation mutuelle de fonds ouverts au public. Pour donner plus de poids à ce partenariat, Talanx acquerra une participation pouvant aller jusqu'à 9,9% dans Swiss Life. Talanx rachète en outre à Swiss Life une participation de 8,4% dans MLP. Swiss Life souhaite réduire les 15,9% qu'elle détient dans MLP pour faire passer sa participation sous la barre des 10%. Indépendamment l'une de l'autre, les sociétés Swiss Life et Talanx souhaitent collaborer en bonne intelligence avec MLP, dans le cadre de la nouvelle configuration, tout en respectant le modèle commercial actuel de MLP, à savoir celui de conseiller indépendant en matière de gestion de fortune et en finances.

Sur tous les marchés, Swiss Life est synonyme de compétence en matière de prévoyance, de sécurité et de fiabilité. Ce profil a fait ses preuves par temps de crise. Swiss Life s'est imposée comme leader du marché en Suisse. Nouveaux produits, augmentations de l'efficacité et orientation accrue de l'organisation vers les clients, ce sont les facteurs qui amélioreront encore notre position vis-à-vis de la concurrence sur le marché d'origine. En France, Swiss Life s'est beaucoup mieux développée que le marché ces dernières années, grâce à son réseau de distribution largement diversifié, à une gamme de produits intéressante et à une excellente position dans l'assurance maladie. En Allemagne, Swiss Life fait partie des prestataires préférés des courtiers depuis des années. Elle a nettement renforcé sa compétitivité future grâce à la collaboration avec AWD et l'introduction du premier produit de la famille prometteuse des *Variable Annuities*.

Notre concept de gestion des actifs et des passifs (*Asset and Liability Management*) a prouvé son bon fonctionnement durant l'exercice écoulé, malgré les conditions difficiles. Les risques encourus sont restés dans le cadre de notre modèle commercial et de notre capacité de supporter le risque. Compte tenu de la dégradation des marchés financiers au second semestre, nous avons fortement réduit les risques dans le bilan afin de protéger notre base de capitaux propres de nouvelles répercussions négatives de la crise des marchés financiers. Nous avons notamment adapté la structure de nos placements et mis un terme au programme de rachat d'actions en raison de la volatilité persistante des marchés. Ces mesures ont fait leurs preuves. Notre dotation en capitaux propres est solide et la structure de nos placements nous permet de dégager un revenu des placements supérieur aux prestations garanties à nos clients, et ce malgré les conditions toujours difficiles qui règnent sur le marché et la faiblesse des taux d'intérêt.

Outre le pilotage stratégique de l'entreprise et une gestion active destinée à maîtriser la crise des marchés financiers, l'une des tâches principales du conseil d'administration a été, en 2008, de veiller à ce que sa composition et celle du directoire du groupe soit optimale. Ivo Furrer, CEO Suisse, Charles Relecom, CEO France, et Klaus Leyh, CEO Allemagne, ont intégré le directoire du groupe dans le courant de l'année. Manfred Behrens, CEO Allemagne depuis 2004 et membre du directoire du groupe Swiss Life depuis mai 2008, a pris la fonction de Co-CEO d'AWD le 1<sup>er</sup> septembre 2008. Il reste membre du directoire du



Rolf Dörig

La collaboration de Swiss Life avec AWD a bien débuté et se déroule selon les plans.

groupe. Après plus de 30 ans d'une carrière réussie, dont les six dernières années chez Swiss Life, Paul Müller s'est retiré de la gestion opérationnelle des affaires. Jacques Richier, CEO France et depuis 2000 au service de Swiss Life, a décidé d'assumer une nouvelle fonction hors du groupe Swiss Life. Le conseil d'administration les remercie tous deux vivement de leur précieuse contribution à la réussite du développement de l'entreprise.

Nous vous avons déjà donné des informations sur le changement prévu à la présidence du conseil d'administration. Bruno Gehrig ne se représentera pas à une élection lors de l'assemblée générale de mai 2009. Rolf Dörig, élu administrateur à l'assemblée générale de mai 2008, lui succédera comme président. Pierfranco Riva, qui a fait partie du conseil pendant six ans mais a atteint la limite d'âge statutaire, ne se représentera pas lui non plus. Nous le remercions très vivement de sa précieuse contribution au travail du conseil d'administration au cours des dernières années. Nous sommes par ailleurs très heureux d'avoir pu convaincre Frank Schnewlin, ancien CEO du groupe Bâloise après avoir été membre du directoire du groupe Zurich Financial Services, ainsi que Carsten Maschmeyer, fondateur d'AWD, de rejoindre notre conseil d'administration. Grand spécialiste de l'assurance internationale, Frank Schnewlin enrichira le conseil d'administration. Carsten Maschmeyer est le bienvenu au sein de cette assemblée qu'il fera bénéficier de sa solide connaissance du marché et de son excellent savoir-faire dans la distribution.

Madame, Monsieur, nous allons devoir relever d'importants défis. L'économie mondiale se trouve en récession, les marchés financiers sont très volatils et nous n'attendons pas d'amélioration rapide. Nous sommes convaincus que Swiss Life a mis en place les préalables indispensables pour maîtriser cette période difficile. Tout d'abord, nous exerçons nos activités dans un secteur porteur de croissance à long terme. Le besoin de solutions de prévoyance financées à titre privé continuera de croître compte tenu de l'évolution démographique et de la pression accrue sur les budgets publics. Ensuite, la crise a fait prendre conscience aux clients de l'importance d'un conseil professionnel et de produits offrant sécurité et protection. Cela améliore le positionnement des prestataires spécialisés dans la prévoyance comme Swiss Life vis-à-vis de la concurrence. Enfin, le renforcement de la distribution et des capacités d'innovation, les mesures d'augmentation de l'efficacité, une gestion active des capitaux et des risques, la solidité de la base de capitaux propres et un positionnement affiché comme spécialiste de premier plan de la prévoyance financière placent Swiss Life dans les meilleures conditions pour continuer à croître, même dans le difficile contexte de marché actuel, et pour augmenter sa rentabilité.

Dans notre secteur, le succès repose sur la longévité et la confiance. Nous remercions tous ceux qui s'engagent quotidiennement et avec une grande énergie pour que nous obtenions ce succès, ainsi que tous ceux qui nous accordent leur confiance et nous la garderont à l'avenir.



**Bruno Gehrig**  
Président du conseil d'administration



**Rolf Dörig**  
Délégué du conseil d'administration

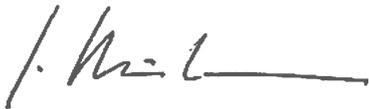
---

## A propos du départ de Bruno Gehrig

---

### Madame, Monsieur,

Après avoir fait partie du conseil d'administration pendant six ans, Bruno Gehrig ne briguera pas de nouveau mandat lors de l'assemblée générale qui se tiendra en mai 2009. Comme ce fut le cas pour toutes les décisions qu'il a prises, Bruno Gehrig a soigneusement planifié cette nouvelle étape, en a longuement discuté avec les intéressés afin de prendre la meilleure décision qui soit, à son avis, pour l'entreprise. Bruno Gehrig a été une chance pour le groupe Swiss Life à tout point de vue. L'expérience acquise dans le secteur financier, ses qualités manifestes de direction, sa connaissance des marchés financiers, ses relations étroites avec les milieux économiques et politiques, avec les banques centrales et les universités, sans oublier sa personnalité qui attire la sympathie ont fait de lui une figure clé du redressement effectué avec succès en 2003 et 2004. Il a rapidement gagné la confiance des collaborateurs, des clients et des actionnaires. Avec résolution et opiniâtreté, il a instauré une gouvernance d'entreprise qui répond aux exigences actuelles et a veillé à ce que les conditions optimales de fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités soient mises en place. L'aptitude de ces organes à bien fonctionner a été précisément démontrée l'année dernière, dans un contexte de marché très exigeant. Outre les succès commerciaux enregistrés, le cent cinquantième de Swiss Life fêté en 2007 a constitué un moment fort de son action chez Swiss Life. Ses liens avec l'entreprise et ses collaborateurs sont apparus là avec la plus grande clarté. Pourtant, un tel engagement personnel durant cette année d'anniversaire n'allait absolument pas de soi. En effet, Bruno Gehrig a souffert en novembre 2005 d'un accident vasculaire cérébral dont il s'est fort heureusement remis rapidement, puisqu'il a pu reprendre son travail dès mars 2006. Il a réglé sa succession prématurément et avec un grand sens des responsabilités. A l'origine, son départ était prévu lors de l'assemblée générale de 2010. Suite à son élection au conseil d'administration d'UBS, en octobre 2008, Bruno Gehrig a modifié ses plans. La raison de l'acceptation de cette fonction est également typique de ce qu'il est: c'est son engagement vis-à-vis d'UBS, qui a été son ancien employeur, et de l'économie suisse dans son ensemble, dont la prospérité dépend en grande partie de la réussite de la place financière, qui l'a poussé à donner son accord. Nous remercions très vivement Bruno Gehrig du travail effectué au service de Swiss Life, lui souhaitons une bonne santé et lui adressons nos meilleurs vœux pour l'avenir.



**Gerold Bühler**

Vice-président du conseil d'administration



**Rolf Dörig**

Délégué du conseil d'administration

**«C'est en temps de crise que la notion de sécurité prend toute sa valeur»**

Bruno Pfister est président du directoire du groupe Swiss Life depuis le mois de mai 2008. Au cours de cet entretien, il explique de quelle manière la crise des marchés financiers s'est répercutée sur la stratégie et les résultats de l'entreprise, mais aussi dans quelle mesure la situation actuelle des marchés représente une chance pour un prestataire de prévoyance comme Swiss Life dont les activités sont bien ciblées.



«Nous sommes convaincus que le marché de la prévoyance va croître à long terme.»

**Monsieur Pfister, il y a trois ans, vous avez parcouru une partie de la Route de la soie. A votre avis, quelle est la tâche la plus ardue: diriger le groupe Swiss Life pendant la crise financière actuelle ou aller d'Europe en Chine par la Route de la soie il y a 500 ans?**

C'est difficile à dire. A la fin du Moyen-âge, les possibilités de communication étaient bien moins développées qu'aujourd'hui. Personne ne pouvait évaluer les risques que comportait un voyage d'Europe en Chine. Les personnes qui parcouraient la Route de la soie ne pouvaient pas prévoir ce qui allait leur arriver durant leur voyage.

**Il s'est maintenant avéré que le voyage à travers l'exercice 2008 n'a pas été simple non plus.**

C'est vrai. En 2008, les marchés des capitaux ont connu une situation extrêmement difficile. Swiss Life n'a pas été épargnée. Contrairement à la crise d'il y a six ans, celle que nous traversons actuellement touche presque toutes les catégories de placement. Il était impossible de prévoir la violence et les répercussions de cette crise.

**Différentes banques et compagnies d'assurances n'ont pas pu résister à la crise par leurs propres moyens. Qu'est-ce qui fait la différence dans ce contexte?**

Tous les assureurs qui se sont concentrés sur leur activité principale ont pu maîtriser les risques en 2008. A aucun moment nous ne sommes sortis du cadre de notre propre capacité d'assumer le risque. Au deuxième semestre, lorsque la situation s'est aggravée, la discipline avec laquelle nous gérons les risques nous a permis de prendre des mesures et de protéger notre capital. Nous avons ainsi réussi à préserver la capacité de survie de notre entreprise.

**Le risque est aussi lié aux rendements que l'on souhaite atteindre. Les prévisions en matière de rendement ont-elles été trop élevées ces dernières années?**

Sur la base de notre modèle commercial et compte tenu des prévisions du marché, notre objectif était d'obtenir un rendement de 12% sur nos capitaux propres. Ceci n'est en rien exagéré. Actuellement, la crise oblige cependant tout le monde à revoir ses exigences de rendement.

**La réduction massive du résultat financier provoque une grande insatisfaction. Où le groupe Swiss Life a-t-il malgré tout réalisé des progrès en 2008?**

Les progrès sont évidents dans la gestion des produits. Nous avons lancé en Allemagne le premier produit flexible avec des garanties librement choisies que nous appelons les *Variable Annuities*, et aménagé une plateforme en conséquence au Luxembourg. Nous avons progressé sur les différents marchés avec nos nouveaux produits tout en améliorant le processus de développement des produits. Nous ciblons aujourd'hui beaucoup plus les vrais besoins de la clientèle au lieu de nous fonder sur des considérations techniques comme cela a souvent été le cas par le passé.

**Qu'en est-il de la distribution?**

La collaboration avec AWD commence à porter ses fruits. L'adaptation de deux produits aux besoins des clients cibles d'AWD sur le marché allemand a été un facteur de réussite. Nous restons encore dans un petit segment, mais les expériences que nous avons faites vont nous aider à développer encore cette collaboration. Nous avons également élaboré un nouveau produit en Suisse, qui a été intégré avec succès chez AWD. Ces premières étapes montrent dans quelle mesure la collaboration avec AWD peut nous permettre d'améliorer nos produits afin de mieux les commercialiser à travers AWD, mais aussi via les autres canaux de vente.

**Suite à la reprise du groupe AWD, Swiss Life a sensiblement augmenté ses capacités de vente en peu de temps.**

L'effet AWD a entraîné des changements importants au sein de notre organisation. Il y a peu encore, un collaborateur sur cinq travaillait pour la distribution. Aujourd'hui, un collaborateur sur deux fait partie de la distribution si l'on compte les conseillers rattachés à AWD qui travaillent en tant que commerciaux indépendants. La plupart de nos collaborateurs ont aujourd'hui un contact direct avec la clientèle.

**Vous avez subi un revers dans le secteur Private Placement Life Insurance, c'est-à-dire les affaires internationales destinées à une clientèle privée et fortunée.**

**La crise financière est-elle la seule responsable de cette évolution?**

L'effondrement des marchés, notamment en octobre 2008, a fortement déstabilisé les clients fortunés. Ceci est compréhensible, puisque ce segment a perdu beaucoup d'argent durant



«Dans la situation actuelle, les clients se tournent de plus en plus vers des solutions qui leur apportent de la sécurité et qui limitent les risques.»

cette période. Les difficultés juridiques sur le marché allemand très important pour nous ont également freiné nos affaires. Entre-temps, nous avons adapté nos produits aux nouvelles conditions.

### **Quel est pour vous le potentiel de ce secteur commercial?**

Les affaires liées à la gestion de fortune au niveau international pour les particuliers fortunés vont connaître d'importants changements au cours des années à venir. Je vois donc ici de magnifiques perspectives pour Swiss Life. Je pars du principe que ce secteur va renouer avec la croissance. Nous avons étendu notre champ d'action global grâce à notre succursale de Singapour et notre point de vente de Dubaï. Les premières semaines de 2009 me rendent confiant.

### **Le volume des primes du groupe Swiss Life a chuté au total de 13% et s'est établi à 18,5 milliards de francs. A quoi cela est-il dû?**

Si vous comparez avec l'année précédente, vous devez tenir compte du fait qu'au 1<sup>er</sup> semestre 2007, les sociétés françaises ERISA que nous avons vendues apportaient un volume de primes de 1,9 milliard environ. Sans la contribution d'ERISA, le recul des primes n'est plus que de 4%. La croissance réjouissante du volume des primes en France n'a malheureusement pas pu compenser entièrement le recul des autres marchés. En Suisse, nous avons toutefois pu défendre notre position de premier plan. En Allemagne, les affaires financées par prime unique ont connu une forte baisse en 2008 en raison de la situation économique. En revanche, nous avons eu un beau succès avec les produits financés par primes périodiques et conclu plus de 50 000 polices, ce qui est une première dans l'histoire de Swiss Life.

### **De quelle manière le résultat financier inférieur à vos objectifs se répercute-t-il sur la stratégie? Doit-on s'attendre à des corrections?**

La stratégie de Swiss Life repose sur cette conviction: le marché de la prévoyance va croître à long terme, et ce davantage que le reste de l'économie. Ceci pour deux raisons majeures: l'évolution démographique et la situation toujours plus tendue des finances publiques de nombreux pays. Ceci implique que la partie de la prévoyance vieillisse financée par l'Etat va perdre de son importance et que la partie privée devra donc fortement augmenter afin de permettre aux assurés de maintenir à peu près leur niveau de vie après la vie active. La situation actuelle sur les marchés ne devrait rien changer à cet état de fait.

### **Qu'est-ce que cela signifie pour la stratégie de Swiss Life?**

Nous partons du principe que les lacunes de prévoyance augmenteront ces prochaines années, ce qui implique une recrudescence des besoins en prévoyance. A la lumière de ces faits, notre stratégie est appropriée, et il n'y a aucune raison d'y changer quoi que ce soit. La crise financière diminue cependant notre souplesse financière. En conséquence, nos objectifs de croissance passent au second plan, notre première priorité durant cette phase étant la protection des capitaux propres.

### **L'opinion publique continue à douter de la stratégie de distribution de Swiss Life suite à l'acquisition d'AWD. Qu'en pensez-vous?**

Je peux comprendre ces doutes actuellement; au cours des prochaines années, nous devons prouver à l'aide de chiffres et de faits que cette acquisition était justifiée. Grâce à la reprise d'AWD, nous voulons diversifier nos sources de revenu et, surtout, développer notre capa-



«Avec AWD, nous voulons diversifier nos sources de revenu et développer notre capacité de vente.»

citée de vente en Allemagne afin d'exploiter au mieux le potentiel de Swiss Life. En Suisse, AWD nous donne la possibilité de faire un grand pas vers la distribution à canaux multiples. AWD nous permet en outre d'accéder à des marchés sur lesquels nous ne sommes pas encore présents, comme ceux d'Europe centrale et d'Europe orientale. C'est aussi grâce à AWD que nous avons une meilleure compréhension du marché, des besoins de la clientèle ou encore des tendances au niveau des produits. AWD profite aussi de Swiss Life. Nous l'aidons à gagner en efficacité et à augmenter son rendement. Les expériences réalisées au cours des derniers mois montrent que les perspectives ouvertes par ce partenariat restent totalement intactes.

**Vous avez parlé du développement important de la distribution. La meilleure distribution ne peut toutefois vendre que des produits concurrentiels. Qu'en est-il?**

Nos capacités d'innover ont été fortement étendues en 2008. L'orientation clientèle de la gestion de produits a été renforcée. Comme le montrent les succès obtenus en Allemagne et en Suisse, le savoir-faire d'AWD nous a été d'un grand secours dans ce contexte. Il faut cependant bien comprendre que le potentiel du partenariat de Swiss Life et d'AWD ne peut pas déboucher sur des réalisations d'un jour à l'autre. Il faut du temps, car notre but est de renforcer le système commercial performant d'AWD dans le secteur du conseil financier indépendant, et non de le mettre en danger. Ceci implique une action ciblée, prudente et réfléchie.

**Les marchés principaux sur lesquels vous travaillez sont déjà saturés. Etes-vous limité dans votre tâche?**

Les différentes analyses que nous avons faites montrent que l'Europe est la région du monde dans laquelle la progression de l'assurance vie est la plus forte en chiffres absolus. La croissance est plus faible en pourcentage que dans d'autres régions, mais comme la base est nettement plus large, le marché de l'assurance européen reste malgré tout très intéressant en termes de croissance. Et n'oublions pas la tendance dont nous avons déjà parlé, à savoir que les besoins en prévoyance et les solutions de prévoyance financées à titre privé vont augmenter massivement.

**Peut-on dire que les périodes difficiles sont bonnes pour les assureurs?**

Je suis convaincu que les crises financières en particulier sensibilisent les clients aux risques. Dans la situation actuelle, ils se tournent de plus en plus vers des solutions qui leur apportent de la sécurité et qui limitent les risques.

**Question difficile pour finir: avez-vous déjà expliqué votre travail à votre fils?**

Non, je ne l'ai jamais fait. Je crois qu'il serait difficile d'expliquer le concept de l'assurance vie à un enfant de cinq ans. Nous serions tous les deux un peu dépassés. Il sait quand même où je travaille et vient de temps en temps me voir au bureau.

**Et si c'est lui qui vous le demandait?**

Alors je lui expliquerais que nous rendons la vie et l'avenir des gens plus sûrs. Et, de par la protection que nous leur offrons, ainsi qu'à leurs amis, à leurs parents et à leurs proches, nous procurons à de nombreuses personnes un peu de sérénité et de confiance.



«Nous procurons à de nombreuses personnes un peu de sérénité et de confiance.»

## «Les compétences professionnelles et les qualités relationnelles sont deux facteurs de réussite de même importance»

En tant que responsable Ressources humaines de Swiss Life en France, Isabelle Sonnevile recrute et soutient dans leur développement des personnes d'horizons professionnels très différents. Interviewée avec le Munichois Sebastian Reinke, elle explique ce qui caractérise un collaborateur de talent. Sebastian Reinke a 24 ans et suit, au sein de Swiss Life, une formation qui allie études et pratique.

### Que fait le service des ressources humaines pour Swiss Life?

ISABELLE SONNEVILLE (IS): Nous nous efforçons de contribuer étroitement à l'atteinte des objectifs de Swiss Life en veillant à recruter les personnes les plus compétentes ainsi qu'à soutenir leur développement et leur motivation. Swiss Life recrute et encadre des personnes d'horizons professionnels très différents. Nous engageons en effet de nombreux spécialistes dans des domaines très variés, que ce soit des experts, des managers ou des chefs de projet. Les ressources humaines doivent être en mesure de proposer des évolutions de carrière intéressantes pour chacun.

SEBASTIAN REINKE (SR): Cette diversité m'a toujours intéressé dans la branche des assurances. J'ai aussi beaucoup de chance de pouvoir combiner mes études avec une formation pratique. J'ai accès à de nombreux secteurs, ce qui me permet de rencontrer des personnes intéressantes et d'apprendre. J'ai ainsi une vue d'ensemble de l'entreprise et je peux créer un bon réseau.

### Quels sont les facteurs de réussite pour les collaborateurs motivés?

IS: Il est important que chaque collaborateur soit un vrai professionnel dans son do-

main d'activité tout en créant des relations interpersonnelles de qualité. Un collaborateur doit également savoir se montrer flexible, être prêt à donner de nouvelles orientations à sa carrière et à découvrir des réalités de l'entreprise en dehors de sa zone de confort. Il doit en quelque sorte rester intéressant pour son employeur et maintenir son «employabilité». De son côté, l'entreprise met en œuvre les moyens nécessaires afin de favoriser la réussite de tous.

SR: La reconnaissance de mes compétences par mes supérieurs et par les responsables du personnel est un aspect très important au niveau de mon engagement et de ma motivation. Et j'ai la chance que ce soit le cas. Swiss Life en profite en tant qu'employeur, et j'en profite en tant que collaborateur, ce qui se répercute de manière positive chez le client.

### Parlons de l'avenir. Quelles sont pour vous les priorités?

IS: Nous devons mettre en place une organisation qui permette au département des ressources humaines d'être un véritable partenaire stratégique au service du management et de l'ensemble des collaborateurs. Nous voulons nous orienter encore davantage sur les objectifs de l'entreprise et le marché. Nous devons pouvoir compter sur des collaborateurs



qui veulent faire bouger les choses. La motivation est un vrai critère de réussite: les clients doivent comprendre immédiatement que les collaborateurs de Swiss Life sont réellement compétents et motivés. Cela suscite la confiance.

SR: C'est vrai. Nous voulons donner au client une image de succès et d'engagement. Dans notre domaine, l'aspect le plus important est de s'adapter au client et de répondre à ses besoins. Lors des ateliers, nous abordons notre travail de manière critique et discutons pour savoir comment devenir encore meilleurs.

**Sebastian Reinke est au début de sa carrière. Que lui conseillez-vous pour son parcours, Madame Sonneville?**

IS: Il doit d'abord devenir un bon spécialiste dans son domaine d'activité, acquérir des connaissances et bien comprendre les enjeux de l'entreprise dans son environnement économique. Mais ceci ne suffit pas. Outre l'expertise, il est essentiel pour lui de développer ses qualités relationnelles: nos collaborateurs doivent être en mesure de créer des liens, de favoriser les synergies et de renforcer la collaboration. Les compétences professionnelles et les qualités relationnelles sont deux facteurs de réussite de même importance ...

SR: ... et cela est valorisé chez Swiss Life. Dans le cadre de ma formation, je travaille dans diverses unités et j'acquiers les connaissances professionnelles nécessaires. Je suis aussi soutenu dans le cadre de mon développement personnel, grâce à des feedbacks réguliers, par exemple. Je me sens très bien encadré, ce qui me permet d'effectuer mes tâches avec toute la motivation nécessaire.

Encadrement – Motivation

Isabelle  
Sonneville  
&  
Sebastian  
Reinke



Encadrement –  
Motivation

## «Le développement des produits commence chez le client»

Pour Claudia Schneberger, actuaire pour la clientèle commerciale de Swiss Life à Munich, les produits doivent être rentables. L'une des conditions à cela est de définir en détail les besoins des clients et de développer des produits adéquats, comme l'explique Dejan Perunski de l'unité Group Product Management à Zurich.

### **Qu'est-ce qui caractérise un produit d'assurance vie performant?**

DEJAN PERUNSKI (DP): Il doit combiner plusieurs caractéristiques. Les produits les plus demandés sont ceux qui réunissent de façon optimale sécurité et rendement. Le client veut en effet à la fois assurer son capital et faire fructifier son patrimoine. Dans ce contexte, les garanties jouent un rôle capital. Nos produits doivent offrir, outre de bonnes opportunités de rendement, un degré de sécurité élevé, en particulier quand les marchés financiers subissent d'importantes fluctuations. Cela vaut également pour les risques d'invalidité, de décès et de longévité.

CLAUDIA SCHNEBERGER (CS): A cela peuvent venir s'ajouter les avantages fiscaux que propose le produit concerné et qui sont toujours appréciés. La flexibilité des produits est aussi un facteur important.

### **Ce sont là des caractéristiques très générales. Comment Swiss Life peut-elle se positionner sur le marché?**

DP: En ayant des produits qui répondent de manière ciblée aux besoins de nos clients, besoins qui n'avaient jusqu'ici pas été suffisamment pris en considération. Avec «Swiss Life Champion Duo», Swiss Life a lancé en Suisse une solution grâce à laquelle les clients peuvent adapter de manière optimale leur processus d'épargne et les risques

à leur situation du moment, par exemple s'ils interrompent leur activité professionnelle. C'est surtout pour les jeunes femmes que cela peut être intéressant.

CS: Dans ce contexte, le conseil personnalisé joue un rôle central. Nos clients doivent avoir le sentiment qu'ils sont bien suivis à chaque moment de leur vie. Il est en outre important que nous rendions aussi transparent que possible le difficile domaine de l'assurance. C'est pourquoi nous nous appliquons à rendre nos documents destinés à la clientèle encore plus clairs et plus compréhensibles.

### **Qu'est-ce que cela signifie pour le développement des produits?**

DP: Le développement des produits commence chez le client. Nous devons tout d'abord connaître les exigences que nos clients posent à nos produits. Alors seulement peut commencer le développement du produit à proprement parler. Dès le début, il y a collaboration entre les actuaires, les juristes, les mercaticiens et les collaborateurs expérimentés du Service externe ainsi que du marketing. Cette collaboration qui dépasse les clivages professionnels et géographiques est centrale. Elle nous permet de mieux profiter encore des connaissances de chacun. Et nous mettons ainsi moins de temps à lancer un produit sur le marché. Parallèlement, cela augmente les chances de succès du nouveau produit.



**Dans quelle mesure les produits doivent-ils être orientés vers les spécificités des différents pays?**

CS: Dejan Perunski l'a déjà dit: les clients veulent une sécurité importante et des rendements les plus élevés possible. Les besoins des clients se ressemblent tous beaucoup.

DP: Je ne peux que souligner cela. En 2008, nous avons mené une étude de marché dans tous les pays où nous sommes présents. Elle a montré que les besoins des clients sont partout très similaires. Cependant, ceux-ci se manifestent parfois différemment. Les plus grandes différences résident sûrement dans les conditions cadres, à la fois juridiques et réglementaires, de chaque pays.

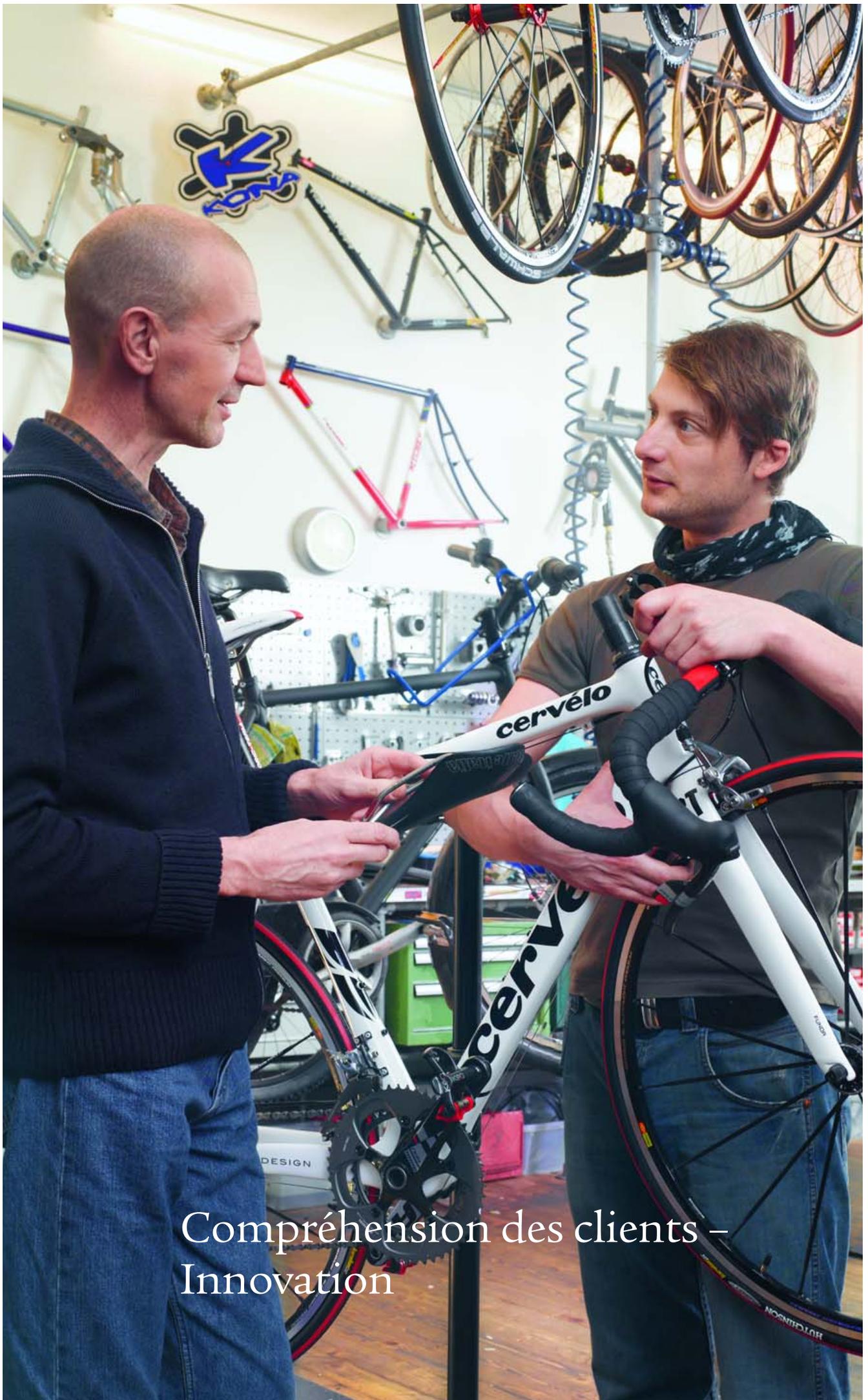
**Quels sont les points centraux lors du développement d'un nouveau produit?**

CS: En tant qu'actuaire, ce sont les caractéristiques techniques du produit qui sont importantes pour moi. Quels risques le produit doit-il couvrir? Quelle performance puis-je promettre au client? Et cela doit aussi être rentable pour nous. Je dirais qu'un produit n'est bon que lorsqu'il est attrayant pour le client tout en étant rentable pour Swiss Life.

DP: Sans aucun doute. Les clés du succès sont l'orientation vers la clientèle, la collaboration transversale et une façon d'agir et de penser entrepreneuriale pragmatique. Avec cela, nous sommes sur le bon chemin pour devenir encore plus innovants.

Compréhension des clients – Innovation

Claudia  
Schneberger  
&  
Dejan  
Perunski



Compréhension des clients –  
Innovation

## «Si nous unissons nos forces, nous irons plus loin»

Lotti Fischer, conseillère et spécialiste en planification financière pour les particuliers et les entreprises chez Swiss Life à Zurich, et Achim Broschk, team manager chez AWD à Hanovre, travaillent dans le même groupe depuis 2008. Cette discussion est l'occasion d'un échange sur le partenariat, le conseil à la clientèle et les potentiels futurs.

**Swiss Life et AWD font désormais partie du même groupe mais continuent d'agir indépendamment sur le marché. Comment cela se passe-t-il et qu'est-ce que cela apporte?**

ACHIM BROSCHK (AB): Nous avons un partenariat stratégique. Celui-ci réunit la forte capacité de vente d'AWD et les excellents produits ainsi que la qualité de Swiss Life. Cela profite à tout le monde. Je pense qu'ensemble, nous pouvons agir avec encore plus de force sur le marché.

LOTTI FISCHER (LF): AWD aide Swiss Life à atteindre ses objectifs de croissance. Le partenariat est récent – il faut encore acquérir un peu d'expérience – mais les 150 années d'expérience de Swiss Life alliées aux connaissances d'AWD sur les particularités du marché et les besoins des clients recèlent un bon potentiel.

AB: Exactement. Si nous unissons nos forces, nous irons plus loin. Comme AWD commercialise des produits de différents prestataires, nous disposons de connaissances globales sur le marché et ses acteurs. Ce savoir-faire, nous pouvons l'apporter à Swiss Life pour le développement de ses produits. Swiss Life peut ainsi lancer plus rapidement sur le marché les bons produits. Et tous les canaux de distribution profitent de meilleurs produits.

**Mot-clé «Indépendance»: AWD pourra-t-elle continuer à conseiller en toute indépendance ou devra-t-elle privilégier la vente de produits Swiss Life?**

AB: L'indépendance du conseil est un atout traditionnel d'AWD et cela restera ainsi. Si AWD devait seulement distribuer des produits Swiss Life, son modèle commercial serait détruit. Chez nous, le client veut avoir le choix.

LF: C'est tout à fait ce que je pense. AWD et Swiss Life ont des atouts différents et donc des cultures d'entreprise différentes. Il serait malvenu de vouloir qu'elles soient semblables. Et comme les besoins des clients sont différents, il y a assez de place pour les deux. Après tout, le principal, c'est que le client soit bien conseillé.

**Qu'est-ce qui est particulièrement important dans le conseil?**

LF: Le client ne doit pas avoir l'impression que nous ne faisons que lui vendre des produits, mais doit se sentir conseillé de manière globale et suivie. Ce qui me semble également important, c'est de ne pas submerger le client d'informations. Dans le conseil aussi, le mieux est l'ennemi du bien. Je suis à l'écoute et essaie de cerner le mieux possible le client et ses besoins par des questions ciblées. Cela instaure un climat de



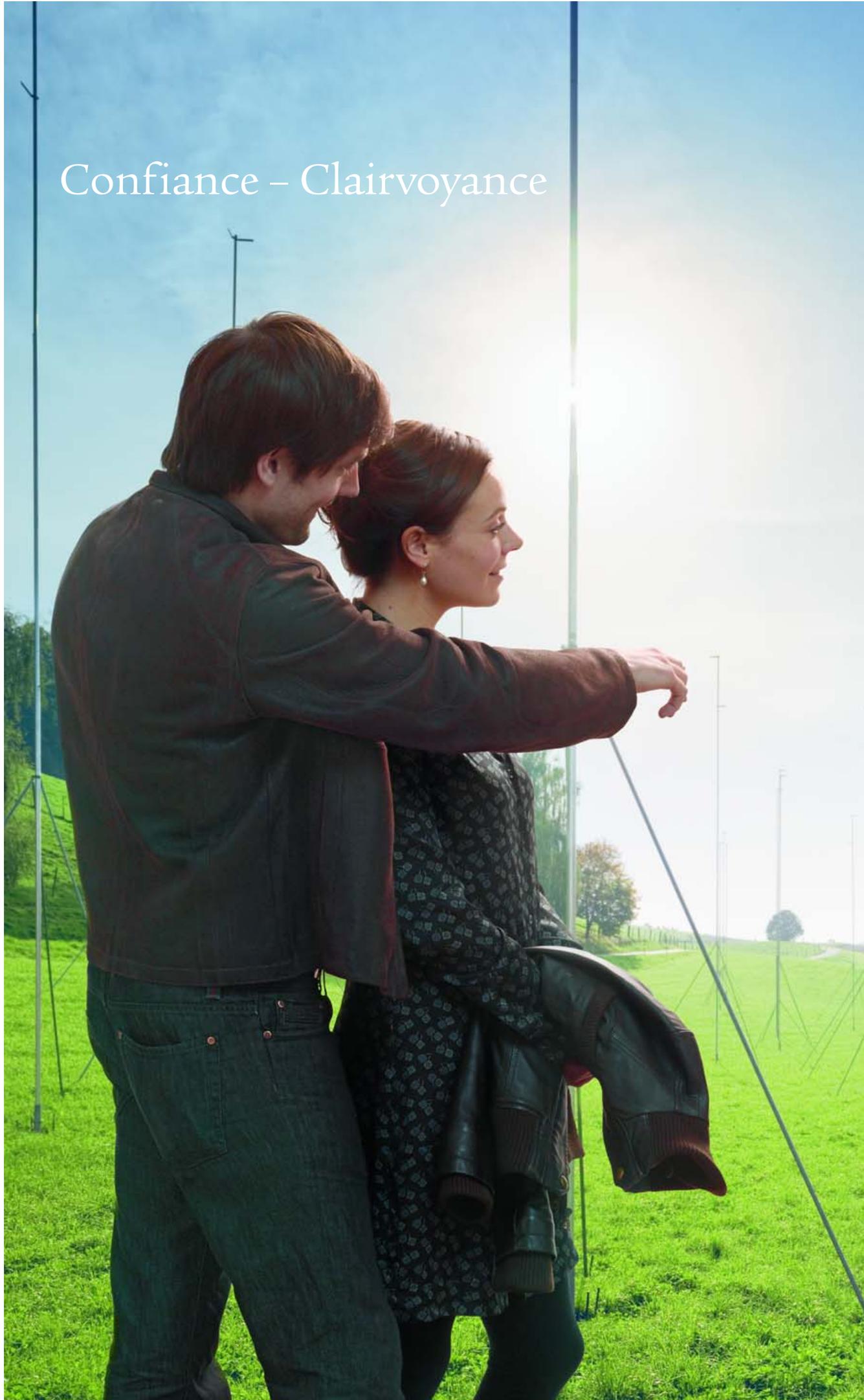
confiance. Le client n'a pas seulement confiance en une entreprise mais bien en une personne.

AB: Mon expérience est la suivante: si un conseiller fait bien son travail, le client sera satisfait de lui et de ses propositions. Pour moi, cela signifie: poser des questions précises pour cerner le client en tenant compte du moment de sa situation avant de lui proposer une solution. Un bon conseil, c'est comme une visite chez le médecin. Il faut en effet tout analyser avant de poser un diagnostic et de prendre de vraies mesures thérapeutiques.

Confiance - Clairvoyance

Lotti  
Fischer  
&  
Achim  
Broschk

# Confiance – Clairvoyance



## Stratégie et marchés

Ces dernières années, Swiss Life a connu une évolution qui a fait d'elle une compagnie européenne spécialisée dans l'assurance vie. Sa mission – «Notre vocation est d'aider les gens à assurer leur avenir sur le plan financier, toute leur vie durant.» – a encore gagné en importance avec la crise des marchés financiers et son impact sur l'économie réelle. Swiss Life est bien positionnée pour profiter des besoins croissants à long terme dans le domaine de la prévoyance financière.

**Stratégie et marchés** | En tant que spécialiste dans le secteur de l'assurance vie et de la prévoyance, Swiss Life est bien positionnée pour tirer parti du besoin croissant en prévoyance financière. Cependant, en raison de l'évolution défavorable des marchés, les objectifs financiers de 2008 n'ont pu être atteints. Swiss Life est convaincue que les mesures qui ont été prises permettront d'avancer dans la mise en œuvre de la stratégie et de rétablir la profitabilité en 2009.

La mission de Swiss Life, «Notre vocation est d'aider les gens à assurer leur avenir sur le plan financier, toute leur vie durant.», a gagné en importance dans le contexte de la crise des marchés financiers et de ses conséquences sur l'économie réelle. En période d'incertitude, les clients cherchent un conseil professionnel et un partenaire sûr pour leur prévoyance financière. Exactement ce que représente Swiss Life. Compte tenu de l'augmentation de l'espérance de vie et de la chute de la natalité, la tendance d'une demande croissante à long terme en prévoyance financière va se poursuivre. Les concepts de prévoyance à financement privé continueront à gagner en importance compte tenu des défis actuels qui occupent les pays et leur gouvernement en ces temps de crise économique. Dans une étude récente, l'entreprise de conseil Olivier Wyman confirme ses estimations de 2004 selon lesquelles il y aurait, dans le domaine de l'assurance vie, un potentiel de création de valeur de 1 600 milliards de dollars américains d'ici 2014. Spécialiste international de premier plan des solutions d'assurance vie et de prévoyance, Swiss Life est bien placée pour en profiter au-delà de la moyenne.

En période d'incertitude, les clients cherchent un conseil professionnel et un partenaire sûr.

**SPECIALISTE DE PREMIER PLAN DE LA PREVOYANCE FINANCIERE** | Ces dernières années, Swiss Life a principalement mis l'accent sur le marché européen de l'assurance vie. Sur les marchés suisse, français et allemand, elle est l'une des rares compagnies autonomes se concentrant essentiellement sur les assurances vie et les solutions de prévoyance.

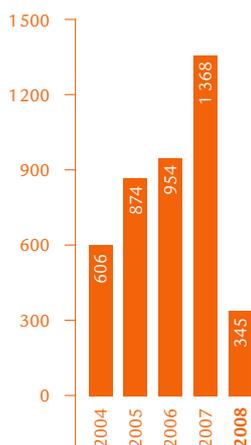
En Suisse, son marché d'origine, Swiss Life s'impose comme le numéro 1 de la prévoyance avec environ 30% de parts de marché, malgré une concurrence de plus en plus rude. Grâce à plusieurs produits innovants, Swiss Life renforce en 2008 sa position sur le marché, en particulier dans le domaine des produits non traditionnels. En outre, les coûts de base n'ont cessé de baisser ces dernières années, ce qui a permis d'augmenter la compétitivité.

En France, Swiss Life occupe une position de premier plan dans le domaine de l'assurance maladie et représente, dans le secteur de la prévoyance financière, une alternative privilégiée par rapport aux grands prestataires nationaux, en particulier pour les clients fortunés et les entrepreneurs indépendants. Grâce à une gamme de produits innovants et une distribution largement diversifiée, Swiss Life a constamment amélioré son positionnement sur le marché au cours des dernières années.

En Allemagne, Swiss Life est l'une des partenaires préférées des courtiers d'assurance qui apprécient sa compétence technique et la qualité de ses services. La collaboration étroite avec AWD aidera Swiss Life à encore mieux exploiter son potentiel.

## Bénéfice net

En millions de CHF



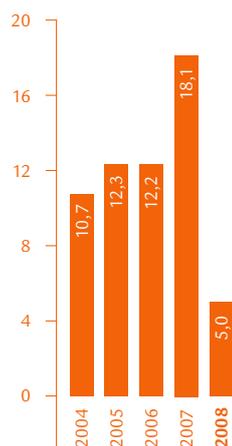
AWD joue un rôle important dans l'évolution stratégique de Swiss Life. La prévoyance financière continuera d'être à l'avenir un secteur très axé sur le conseil. L'importance des distributeurs de services financiers professionnels qui proposent un conseil indépendant et laissent leurs clients choisir le produit qu'ils préfèrent ira en s'accroissant. Le groupe AWD ne se contente pas de renforcer la capacité de vente du groupe Swiss Life et de lui permettre d'accéder à de nouveaux marchés, il améliore également la compréhension des besoins des clients lors de l'élaboration des produits et participe à la diversification des revenus. D'ici 2012, le groupe AWD entend atteindre un résultat d'un milliard d'euros et un bénéfice avant intérêts et impôts de 130 millions d'euros.

Dans le domaine des affaires supranationales portant sur des solutions de prévoyance pour clients privés et fortunés (Private Placement Life Insurance), Swiss Life fait partie des compagnies de première importance. Sa succursale de Singapour et son point de vente de Dubaï lui ont permis de consolider de manière ciblée sa position dans ce secteur en 2008. En raison de la crise financière et des difficultés juridiques rencontrées sur certains marchés, la dynamique de croissance a toutefois été provisoirement freinée, surtout au second semestre. Cependant, Swiss Life considère que le potentiel représenté par ce marché, où se combinent une gestion de fortune individuelle et une planification de la prévoyance intéressante, reste élevé.

Swiss Life offre des solutions de prévoyance en faveur du personnel parfaitement adaptées aux multinationales. Les relations d'affaires internationales reposent sur Swiss Life Network, sur le secteur de la réassurance à Zurich et sur le secteur international des entreprises de Swiss Life au Luxembourg. Pour permettre au groupe Swiss Life de servir encore mieux les multinationales dans le domaine de la prévoyance en faveur du personnel grâce à ses produits et ses prestations, ces secteurs ont été regroupés en 2008 sous la direction unique de l'unité opérationnelle Corporate Solutions. Les collaborateurs de cette unité travaillent à partir de Zurich, Londres, Luxembourg, Paris, Hambourg, Copenhague et Singapour. Swiss Life Network rassemble plus de 50 partenaires et conseille plus de 400 multinationales à travers plus de 70 pays.

## Rendement des capitaux propres

En %



### POURSUITE DU DEVELOPPEMENT DE LA STRATEGIE ET APPLICATION SYSTEMATIQUE |

A la fin de l'année 2007, Swiss Life a présenté la manière dont évoluerait sa stratégie de leadership en matière de prévoyance financière. Dans le domaine de la prévoyance financière, Swiss Life veut être l'interlocutrice privilégiée des clients, des partenaires de vente, des investisseurs et des collaborateurs. Quiconque se préoccupe de sa couverture financière et de sa prévoyance vieillisse doit d'abord penser à Swiss Life. Pour atteindre ce but, l'entreprise se concentre sur les besoins des gens en matière de prévoyance tant avant qu'après la retraite. Swiss Life s'intéresse principalement aux possibilités de croissance de ses marchés actuels, des affaires internationales et des marchés de croissance intéressants. Pour poursuivre l'amélioration de l'efficacité, le renforcement de la collaboration à l'échelle internationale et l'optimisation de la gestion du capital, une structure de gestion alignée sur les fonctions a été mise en place. En 2008, Swiss Life a poursuivi de façon systématique la restructuration stratégique de l'entreprise. Les capacités de distribution ont été élargies, des produits innovants ont permis le renforcement de la position sur tous les marchés et l'augmentation de l'efficacité a entraîné une amélioration de la compétitivité. En outre, Swiss Life a pris à temps des mesures pour continuer de garantir une base de capitaux propres solide malgré

---

 Un spécialiste de la prévoyance aux objectifs clairs
 

---

**Mission** | Notre vocation est d'aider les gens à assurer leur avenir sur le plan financier, toute leur vie durant.

**Ambition** | Nous sommes le spécialiste international de l'assurance vie, de la prévoyance et de la gestion de patrimoine.

Concentration sur la prévoyance financière

Concentration sur les perspectives de croissance

Concentration sur l'excellence de la gestion fonctionnelle

Stimuler l'engagement des collaborateurs

---

les turbulences sévissant sur les marchés financiers. Les processus de gestion du risque introduits ces dernières années et constamment développés ont fait leurs preuves au cours de l'exercice écoulé, dans un contexte de marché très exigeant.

**RENFORCEMENT DE LA DISTRIBUTION A CANAUX MULTIPLES** | Le contact direct avec les clients est un facteur de succès essentiel pour une entreprise opérant dans la prévoyance financière. La reprise d'AWD, des acquisitions ciblées de moindre importance en France et les mesures prises pour augmenter les performances dans la distribution via des agents liés ont permis à Swiss Life de renforcer encore sa distribution à canaux multiples en 2008. Si l'on inclut les conseillers d'AWD, Swiss Life a fait passer sa part de collaborateurs travaillant dans la distribution de moins de 25% à plus de 50%.

La collaboration entre Swiss Life et AWD évolue favorablement. En Allemagne, Swiss Life figure déjà dans la gamme Best Select d'AWD pour différentes catégories de produits. Le volume des affaires transmises a augmenté en conséquence. Ce meilleur positionnement a permis l'augmentation du chiffre d'affaires des produits concernés dans le réseau habituel des courtiers. En Suisse, AWD a introduit le premier produit de Swiss Life en novembre 2008. Ce produit innovant a été élaboré en fonction des besoins de la clientèle cible d'AWD et sur la base d'un échange étroit entre les spécialistes de Swiss Life et d'AWD. Sur ce point aussi, les premières expériences sont prometteuses. La collaboration respecte systématiquement le modèle Best Select d'AWD: le modèle d'affaires du conseil financier indépendant n'est pas remis en cause.

**LANCEMENT REUSSI DE PRODUITS INNOVANTS** | Les besoins des clients ont clairement tendance à se diriger vers une combinaison optimale de liquidité, de sécurité et de rendement. Les produits liés à des fonds ou à des indices avec des garanties flexibles, comme, par exemple, les *Variable Annuities*, sont très demandés. Ils ne répondent pas seulement mieux aux besoins des clients, ils offrent aussi clarté et transparence sur la façon dont la valeur ajoutée est créée et distribuée et immobilisent moins de capital-risque. Cela profite aux actionnaires. C'est pourquoi Swiss Life a continué de consolider la gamme de produits non traditionnels sur l'ensemble des marchés et a fait passer la part de cette catégorie de produits dans les affaires nouvelles en 2008 à plus de 40%.

La mise en service planifiée de l'«usine de produits» *Variable Annuities* constitue un pas important pour l'expansion future de la gamme de produits en direction des produits non traditionnels. Au troisième trimestre, Swiss Life a lancé avec succès le premier produit de cette catégorie porteuse de croissance en Allemagne. D'autres produits seront mis sur le marché en 2009. Le site du Luxembourg à partir duquel ces produits sont conçus permet également à Swiss Life de mettre ces produits à la disposition de l'ensemble de l'Union européenne.

Pour renforcer le développement de produits à l'échelle du groupe, Swiss Life a créé en 2008 le secteur Group Product Management. Elle entend ainsi encourager l'échange de connaissances dans le domaine du développement de produits et lancer plus rapidement sur le marché des produits innovants qui répondent aux besoins des clients et remplissent les exigences de rentabilité.

**REORGANISATION DU SIEGE PRINCIPAL DU GROUPE POUR AUGMENTER L'EFFICIENCE** | Après les divers programmes d'efficacité mis en œuvre dans les unités opérationnelles, Swiss Life réorganise maintenant le siège principal du groupe à Zurich. Les tâches entre le siège principal et les unités opérationnelles ont été réparties différemment et clairement attribuées. Le nombre de projets informatiques gérés de façon centralisée sera également réduit. Le nouveau Corporate Center se concentrera à l'avenir sur des fonctions de pilotage indispensables et sera chargé de fournir les services utilisés conjointement par les diverses unités opérationnelles (*shared services*). Toutes les autres tâches seront à l'avenir prises en charge directement par les unités opérationnelles ou seront supprimées. Cela permettra d'améliorer la transparence en matière de frais, de renforcer la responsabilité individuelle des unités opérationnelles et de réduire les coûts de base. Par ces mesures, l'entreprise réduira ses frais de quelque 90 millions de francs d'ici 2012.

En outre, une gestion stricte des coûts continuera d'être prioritaire dans tous les secteurs. Swiss Life travaille systématiquement à continuer d'augmenter l'efficacité. La méthode du *Lean Management*, qui met l'accent sur l'amélioration continue des processus de l'entreprise, de l'organisation et des produits a, par exemple, été introduite dans le secteur Operations. Cette méthode ne prévoit pas seulement une optimisation de tous les processus à court terme, mais a comme objectif d'ancrer une volonté d'amélioration continue dans les processus de travail. Les premiers projets ont été lancés.

**PROTECTION DE LA SOLIDE BASE DE CAPITAUX PAR DES MESURES PRISES A TEMPS** | Swiss Life peut s'appuyer sur la solidité de sa base de capitaux dans la mise en œuvre de sa stratégie. Dans le cadre de sa gestion active du capital, Swiss Life a pris différentes mesures permettant de protéger ses capitaux propres de la dégradation des marchés financiers, en particulier depuis le mois de septembre 2008. Les risques ont été massivement réduits dans le bilan, le programme de rachat d'actions a été arrêté et la distribution des bénéfices prévue, nettement revue à la baisse. Swiss Life a en outre décidé en temps voulu de faire usage dans son bilan IFRS de la possibilité offerte par le Comité des Normes Comptables Internationales (IASB) de comptabiliser au poste Prêts et à leur valeur de marché au 1<sup>er</sup> juillet 2008, certains emprunts jusque-là inscrits comme actifs disponibles à la vente, mais pour lesquels le marché n'offre plus de liquidités. Les répercussions à court terme des fluctuations de valeur de ces titres sur les capitaux propres en raison du manque de liquidité des

marchés sont ainsi éliminées. Ceci correspond mieux aux engagements liés à ces placements et à l'orientation à long terme des affaires. De manière générale, Swiss Life a axé la structure de ses placements, au cours du dernier trimestre 2008, de telle sorte que celle-ci permette de dégager un revenu supérieur aux prestations garanties aux clients, et ce malgré la faiblesse des taux d'intérêt et les conditions toujours aussi difficiles qui règnent sur le marché.

**RENFORCEMENT DE LA CULTURE DE LA PERFORMANCE** | Le *commitment* des collaborateurs est une condition essentielle pour que l'entreprise puisse progresser dans la mise en œuvre de la stratégie. Swiss Life souhaite renforcer la culture de la performance dans l'entreprise et fait tout particulièrement porter l'accent sur l'orientation vers la clientèle et la capacité d'innovation. Le *commitment* des collaborateurs, qui fait l'objet d'enquêtes annuelles, reste un critère de référence. Il comprend la satisfaction au travail et l'identification au travail. Malgré un durcissement de la crise au cours du deuxième semestre et un contexte de marché difficile, Swiss Life a atteint une valeur de *commitment* de 76 points sur une échelle de 10 à 100, lors de l'enquête menée en septembre 2008 auprès des collaborateurs. Par comparaison avec d'autres entreprises, c'est un très bon chiffre. Cette valeur a constamment augmenté au cours des dernières années, de nombreux secteurs ayant même dépassé la valeur cible de 80.

**PRIORITES POUR 2009: CONCENTRATION SUR L'INNOVATION ET L'EFFICIENCE** | En 2008, le groupe Swiss Life n'a pas été épargné par l'incroyable violence de la crise. Le résultat financier de l'exercice est décevant et les objectifs financiers n'ont pas été atteints en raison de l'évolution négative sur les marchés financiers. Swiss Life a toutefois encore progressé dans la mise en œuvre de sa stratégie. Elle a fortement développé la distribution, renforcé sa position sur tous les marchés grâce à des produits innovants et mis en place les conditions nécessaires à une augmentation de l'efficacité.

En mars 2009, Swiss Life a fait savoir qu'elle allait collaborer avec Talanx, le troisième groupe d'assurances allemand en termes de recettes de primes. Les deux entreprises coopéreront dans certains secteurs sélectionnés. Swiss Life veut, grâce à cette collaboration, renforcer encore sa position sur le marché allemand et soutenir sa croissance internationale. Pour donner plus de poids à cette coopération, Talanx acquerra une participation d'environ 10% dans Swiss Life. La société rachète en outre à Swiss Life une participation de 8,4% dans MLP. Swiss Life envisage de réduire la participation qui lui reste dans MLP de 15,9% à moins de 10%. Indépendamment l'une de l'autre, les sociétés Swiss Life et Talanx souhaitent toujours collaborer en bonne intelligence avec MLP.

En raison de la volatilité des marchés, Swiss Life renonce pour le moment à l'actualisation de ses objectifs à long terme. En 2009, elle accordera la priorité à la protection de sa solide base de capitaux, à la mise en œuvre systématique de la stratégie, l'accent portant sur l'efficacité et l'innovation, et par conséquent à une meilleure exploitation du potentiel disponible.

Le marché de la prévoyance financière continuera de croître durablement. Grande spécialiste internationale de l'assurance vie et de la prévoyance, Swiss Life est parfaitement positionnée pour profiter plus que la moyenne de cette évolution du marché et offrir à ses actionnaires, ses clients et ses collaborateurs une intéressante valeur ajoutée et de bonnes perspectives.

## Résultats et marche des affaires

Le groupe Swiss Life a enregistré en 2008 un bénéfice net de 345 millions de francs. En raison de l'évolution défavorable des marchés financiers, Swiss Life n'a pas pu atteindre les objectifs financiers qu'elle s'était fixés. Cependant, les mesures qui s'imposaient ont été prises en temps voulu pour protéger la base de capitaux propres, laquelle reste solide. Swiss Life a ainsi créé les conditions lui permettant de relever les défis posés par la crise économique, de croître même dans le difficile contexte de marché actuel et d'augmenter sa profitabilité.

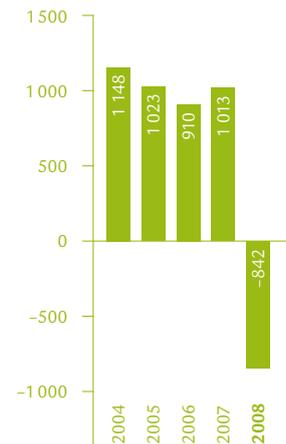
**Commentaire du résultat** | En 2008, le groupe Swiss Life a accompli de nouveaux progrès dans la mise en œuvre de sa stratégie. Toutefois, son résultat financier a été mis à mal par la crise des marchés financiers. Le bénéfice net, qui tient compte des bénéfices extraordinaires provenant des cessions, s'établit à 345 millions de francs. Une perte de 1,1 milliard de francs a été enregistrée pour les affaires poursuivies. Avec des capitaux propres de 6,6 milliards de francs, la base de capitaux reste solide.

**RESULTAT CONSOLIDÉ** | Le groupe Swiss Life a atteint en 2008 un bénéfice net de 345 millions de francs. Compte tenu des intérêts minoritaires, le bénéfice attribuable aux actionnaires s'élève à 350 millions de francs. Cela correspond à un bénéfice (dilué) de 10,88 francs par action et à un rendement des capitaux propres de 5%. Le bénéfice constaté comprend 1 488 millions de francs de bénéfices extraordinaires après impôts issus de la vente des activités belges et néerlandaises ainsi que de Banca del Gottardo. Pour ce qui est des affaires poursuivies, le résultat se solde par une perte de 1 143 millions de francs en 2008, contre un bénéfice de 726 millions de francs l'année précédente. Ce chiffre décevant est dû à l'évolution négative des marchés financiers et à ses répercussions sur le résultat financier, qui a subi une baisse considérable par rapport à l'année précédente pour passer de 4,9 à 0,5 milliard de francs suite aux corrections de valeur devenues nécessaires sur les placements, ainsi qu'à la réalisation de moins-values afin de réduire les risques. Le bénéfice tient également compte d'une correction de valeur de 159 millions de francs (100 millions d'euros) sur la participation acquise dans MLP.

**RESULTAT D'EXPLOITATION MALMENE PAR L'EVOLUTION DES MARCHES FINANCIERS** | Une perte de 842 millions de francs a été enregistrée sur le résultat d'exploitation des activités opérationnelles poursuivies. Ce sont les activités d'assurance en Suisse qui ont été le plus touchées par la dégradation des marchés financiers. Dans ce secteur, Swiss Life a enregistré une perte de 748 millions de francs, alors que l'année précédente, un bénéfice de 650 millions de francs avait encore pu être atteint. Les résultats d'exploitation des activités d'assurance en France et en Allemagne sont eux aussi en net recul par rapport à l'année précédente en raison des conséquences de la crise des marchés financiers sur le résultat financier. Les bénéfices sectoriels générés en France et en Allemagne s'élèvent respectivement à 40 et 29 millions de francs. La perte de 36 millions de francs enregistrée dans le secteur Activités d'assurance Autres (qui englobe les sociétés du Luxembourg et du Liechtenstein) est principalement due aux investissements effectués pour le développement de la nouvelle plateforme de produits au Luxembourg ainsi qu'à l'extension géographique des activités destinées à la clientèle privée fortunée. Malgré le contexte de marché défavorable, le résultat du secteur Investment Management est resté comparable à celui de l'année précédente et s'élève à 94 millions de francs.

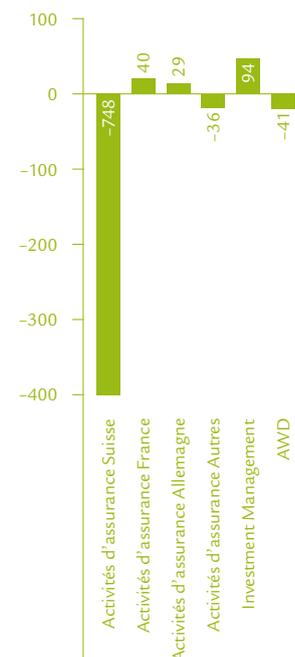
### Bénéfice d'exploitation

En millions de CHF



### Résultat sectoriel

En millions de CHF



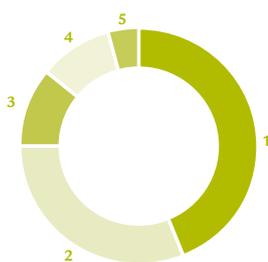
## Primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts

En millions de CHF



## Primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts, par pays

Total 100%



- 1 Suisse 44%
- 2 France 31%
- 3 Allemagne 11%
- 4 Liechtenstein 10%
- 5 Luxembourg 4%

Depuis la fin du mois de mars 2008, le groupe AWD est consolidé dans les comptes du groupe Swiss Life, où il apparaît en tant que secteur. Celui-ci affiche une perte de 41 millions de francs. Le résultat opérationnel d'AWD a fortement reculé en raison de l'évolution liée à la crise des marchés financiers en Grande-Bretagne et en Autriche. Le résultat sectoriel tient également compte de coûts de restructuration d'un montant de 40 millions de francs environ pour le recadrage des activités en Grande-Bretagne ainsi que de charges s'élevant à 21 millions de francs destinées à amortir les actifs inscrits au bilan pour des relations clients existantes lors de la reprise. Le résultat du secteur Autres, comprenant essentiellement des sociétés de financement et des holdings, est passé de 62 à 9 millions de francs suite à des effets de change. Les *Corporate Costs* non attribués sont quant à eux passés de 73 millions l'année précédente à 116 millions de francs. Cette hausse s'explique surtout par des charges uniques occasionnées par des projets liés à la mise en œuvre de la stratégie.

**RALENTISSEMENT DE LA DYNAMIQUE DE CROISSANCE** | En 2008, le groupe Swiss Life a enregistré des recettes de primes brutes, accessoires de primes et dépôts sur contrats d'assurance et d'investissement d'un montant de 18,5 milliards de francs. Pour effectuer la comparaison avec l'année précédente, il convient de noter que le volume des primes des sociétés françaises ERISA, vendues depuis, était encore pris en compte au premier semestre 2007 à hauteur d'environ 1,9 milliard de francs. Sans cette contribution, le recul des primes serait de 4%. Cette baisse est avant tout liée à la diminution des recettes issues des dépôts sur contrats d'assurance et d'investissement. Les primes acquises nettes ont été maintenues au niveau de l'année précédente puisqu'elles se chiffrent à 13,3 milliards de francs. En Suisse, Swiss Life a enregistré des recettes de primes brutes d'un montant de 8,2 milliards de francs, ce qui correspond à 44% du volume total de primes. En France, et sur une base comparable, la société a augmenté ses recettes de primes de 4% pour les faire passer à 5,8 milliards de francs, ce qui correspond à 31% du volume total en 2008. En Allemagne, les recettes de primes s'établissent à 2 milliards de francs. Elles sont donc en baisse de 8%, ce qui s'explique avant tout par l'effondrement des primes uniques dû à la dégradation des marchés. La part des activités d'assurance allemandes dans le volume total de primes s'inscrit à 11%. Dans les affaires essentiellement supranationales des sociétés du Liechtenstein et du Luxembourg, Swiss Life a réalisé 2,6 milliards de francs de recettes de primes brutes en 2008. Cette baisse de 20% par rapport à l'année précédente est surtout une conséquence du besoin de liquidités de la clientèle privée fortunée en raison de l'aggravation de la crise des marchés financiers. La part de ce secteur dans le volume total de primes est de 14%.

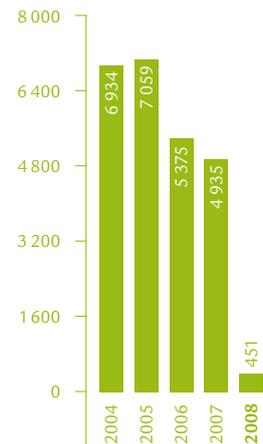
Les produits de la gestion de patrimoine et autres commissions sont passés de 196 à 950 millions de francs en raison de la première consolidation d'AWD.

Chiffres clés du groupe Swiss Life			
En millions de CHF	2008	2007	+/-
Primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts	18 515	21 213	-12,7%
Primes acquises et accessoires de primes, nets	13 514	13 705	-1,4%
Produits de la gestion de patrimoine et autres commissions	950	196	n.a.
Résultat financier	451	4 935	-90,9%
Autres produits	292	147	98,6%
<b>Total des produits</b>	<b>15 207</b>	<b>18 983</b>	<b>-19,9%</b>
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-12 915	-13 268	-2,7%
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	429	-1 746	n.a.
Charges d'intérêts	-393	-455	-13,6%
Charges d'exploitation	-3 319	-2 489	33,3%
<b>Total des charges</b>	<b>-16 198</b>	<b>-17 958</b>	<b>-9,8%</b>
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>-991</b>	<b>1 025</b>	<b>n.a.</b>
<b>Bénéfice net</b>	<b>345</b>	<b>1 368</b>	<b>-74,8%</b>
Capitaux propres	6 652	7 334	-9,3%
Provisions techniques	113 308	121 829	-7,0%
Actifs sous gestion	120 364	121 167	-0,7%
Actifs sous contrôle	134 326	138 946	-3,3%
Rendement des capitaux propres (en %)	5,0	18,1	n.a.
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	8 184	8 556	-4,3%

**RESULTAT FINANCIER GREVE PAR D'IMPORTANTES CORRECTIONS DE VALEUR** | La crise sévissant sur le marché immobilier aux Etats-Unis – qui n'a pas directement touché Swiss Life – a affecté toutes les catégories de placement en 2008. En cette année hors norme, le résultat financier issu des placements détenus aux propres risques de l'entreprise et liés aux activités d'assurance est en forte baisse en raison des corrections de valeur devenues nécessaires sur les placements et de la réalisation de certaines moins-values afin de réduire les risques dans le bilan. Il est passé de 4,2 à 0,3 milliard de francs. Les revenus directs ont certes pu être maintenus au niveau de l'année précédente; il en résulte donc de nouveau un rendement direct des placements de 4,1%. Compte tenu des variations d'actifs ayant un effet sur le résultat, des moins-values réalisées dans le cadre de la réduction des risques dans le bilan ainsi que des frais de gestion des actifs, le rendement des placements net a toutefois baissé pour s'établir à 0,3% (contre 3,8% l'année précédente). Le rendement d'ensemble de 0,5% (contre 1% l'année précédente) contient également les variations des actifs directement imputées aux capitaux propres. En prenant en considération la juste valeur des placements non inscrits au bilan à leur valeur de marché, la performance globale a atteint -0,7%. En raison de l'évolution dramatique des marchés financiers au second semestre 2008, Swiss Life a considérablement réduit les risques dans son bilan. Le remaniement de la structure des placements vise à dégager un revenu sur les placements supérieur aux prestations garanties aux clients, et ce malgré des conditions toujours aussi difficiles sur le marché et la faiblesse actuelle des taux d'intérêt. Ces mesures ont fait leurs preuves au cours des dernières semaines de 2008 et des premiers mois de 2009.

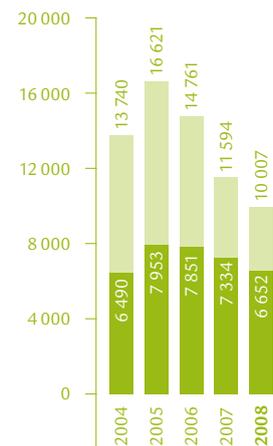
## Résultat financier

En millions de CHF



## Fonds propres de base

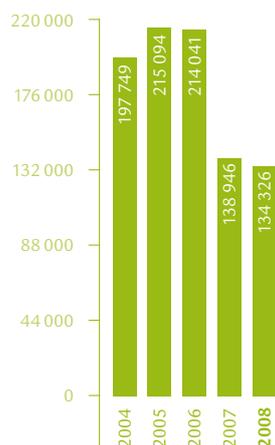
En millions de CHF



Capitaux propres, intérêts minoritaires inclus

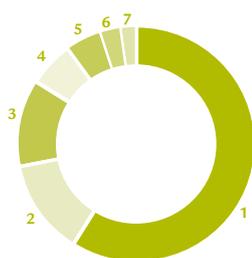
## Actifs sous contrôle

En millions de CHF



## Allocation des actifs au 31 décembre (portefeuille lié à l'assurance)

Total 100%



- 1 Obligations 59%
- 2 Prêts 13%
- 3 Immeubles 12%
- 4 Trésorerie, équivalents de trésorerie et autres 6%
- 5 Hypothèques 5%
- 6 Placements alternatifs 3%
- 7 Actions et fonds d'actions 2%

RECHERCHE DE GAINS D'EFFICIENCE SUPPLEMENTAIRES | Les prestations d'assurance et la variation de la réserve mathématique, nettes, ont diminué de 3% et se chiffrent à 12,9 milliards de francs. En raison de la forte baisse du résultat financier et de la situation particulière de certains pays due à des différences d'évaluation entre les méthodes de présentation des comptes selon les prescriptions locales et selon les normes IFRS, un revenu de 429 millions de francs a été dégagé par Swiss Life pour la participation aux excédents des preneurs d'assurance. Sur une base comparable, les coûts opérationnels ont augmenté de 8% suite à des investissements dans de nouveaux champs d'activités et dans des initiatives en faveur de la croissance. En Suisse en revanche, les coûts opérationnels ont pu être réduits de 3% supplémentaires.

Swiss Life continue d'accorder une priorité importante à une gestion stricte des coûts. Dans ce contexte, elle a annoncé en novembre 2008 qu'elle rationalisait l'organisation du siège principal du groupe à Zurich et qu'elle diminuait les coûts de 90 millions supplémentaires. L'ensemble des charges d'exploitation est passé de 2,5 à 3,3 milliards de francs, principalement en raison de la première consolidation du groupe AWD. Sur le plan des impôts, un revenu de 29 millions de francs a été dégagé grâce à la liquidation de provisions pour impôts des années précédentes devenues superflues, ainsi qu'aux reports de pertes ne pouvant être différés pour des raisons juridiques. En 2007, les charges d'impôts s'élevaient à 122 millions de francs.

UNE BASE DE CAPITAL SOLIDE | Les engagements liés aux activités d'assurance ont reculé de 7% et s'établissent à 113,3 milliards de francs. Plus de la moitié de cette baisse est due à des effets de change. Egalement en cause, des résiliations de contrat en Suisse et l'évolution négative des actifs dans les affaires avec la clientèle privée fortunée. La dotation en capitaux propres reste solide même après une nouvelle aggravation de la crise des marchés financiers au second semestre 2008. Pendant cette période, Swiss Life a fortement réduit les risques dans son bilan, et ce en temps voulu, afin de protéger les capitaux propres d'autres conséquences de la crise des marchés financiers. Au 31 décembre 2008, les capitaux propres du groupe Swiss Life imputables aux actionnaires s'élevaient à 6,6 milliards de francs, ce qui correspond à un recul de moins de 10% par rapport à la valeur de l'année précédente. Sur la base IFRS, le taux de solvabilité du groupe s'élevait à 159% à la fin de l'année. Les fonds propres de base ont diminué pour passer de 11,6 à 10 milliards de francs. Les actifs contrôlés par le groupe Swiss Life atteignent la somme de 120,4 milliards de francs (-1%).

### Allocation des actifs à leur juste valeur au 31 décembre (portefeuille lié à l'assurance)

En millions de CHF	2008		2007	
Actions et fonds d'actions	2 335	2,2%	8 967	8,0%
Placements alternatifs	3 272	3,1%	6 025	5,3%
Immeubles	12 662	11,9%	12 252	10,9%
Hypothèques	5 644	5,3%	5 784	5,1%
Prêts	13 355	12,6%	14 518	12,9%
Obligations	62 350	58,6%	61 849	54,9%
Trésorerie, équivalents de trésorerie et autres	6 709	6,3%	3 263	2,9%
<b>Total</b>	<b>106 327</b>		<b>112 658</b>	
Part d'actions, nette		<b>0,8%</b>		7,5%
Duration des obligations		<b>9,2 ans</b>		8,7 ans

**Rapport sectoriel** | Swiss Life établit un rapport par pays pour son secteur intitulé Activités d'assurance. S'y ajoutent les secteurs Investment Management et, désormais, AWD. Les unités vendues en 2008 dans le secteur des activités d'assurance et dans celui des activités bancaires sont présentées séparément. L'évolution négative des marchés financiers s'est traduite par une perte d'ensemble de 726 millions de francs pour les activités poursuivies.

Suite à la vente des activités d'assurance aux Pays-Bas et en Belgique ainsi qu'à celle de Banca del Gottardo, annoncées en novembre 2007, Swiss Life a adapté l'année dernière la présentation de ses comptes à la nouvelle donne. Les activités d'assurance poursuivies sont présentées par pays: Suisse, France, Allemagne et Autres, ce dernier secteur regroupant les résultats des sociétés du Liechtenstein et du Luxembourg. S'y ajoutent le secteur Investment Management et le secteur Autres qui comprend les sociétés de financement et les holdings. Swiss Life ayant acquis une participation majoritaire dans le groupe AWD, les activités de cette société sont intégralement consolidées depuis fin mars 2008 et présentées dans un secteur particulier. Les résultats des unités vendues sont présentés séparément dans le rapport sectoriel du rapport financier. Celles-ci sont restées intégralement dans le périmètre de consolidation jusqu'à la finalisation des transactions respectives, soit le 29 avril 2008 pour les activités néerlandaises et belges, et le 7 mars 2008 pour Banca del Gottardo.

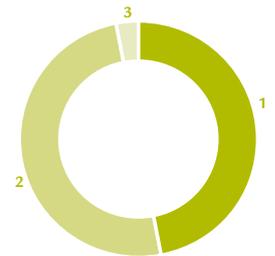
Pour ce qui est des activités poursuivies, une perte sectorielle de 726 millions de francs a été enregistrée en 2008; elle s'explique par les fortes pertes de valeur constatées sur les placements en raison de la crise des marchés financiers. Si le résultat du secteur Investment Management a pu, avec 94 millions de francs, rester au niveau de celui de l'année précédente, ceux de tous les autres secteurs sont en recul. Ce sont les activités d'assurance en Suisse qui ont été le plus touchées par la dégradation des marchés financiers. Malgré les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie, ce pays a en effet enregistré une perte sectorielle de 748 millions de francs. Le résultat du secteur AWD se solde également par une perte qui s'explique par le repli du bénéfice d'exploitation lié à la crise et les investissements nécessaires au positionnement futur de l'entreprise, mais aussi et surtout par les frais de restructuration d'un montant d'environ 40 millions de francs consentis pour le recentrage des activités en Grande-Bretagne.

Les recettes de primes brutes des activités poursuivies s'inscrivent à 18,5 milliards de francs. Si l'on ne tient pas compte des sociétés ERISA vendues en 2007 dans les recettes de primes brutes enregistrées en France, le volume de primes atteint en 2008 est en retrait de 4% sur celui de l'année précédente.

En ce qui concerne les activités abandonnées, le secteur Activités d'assurance a dégagé un résultat de 1 099 millions de francs et le secteur Activités bancaires, de 595 millions, en raison des plus-values réalisées sur les ventes.

Primes directes émises,  
par type d'assurance

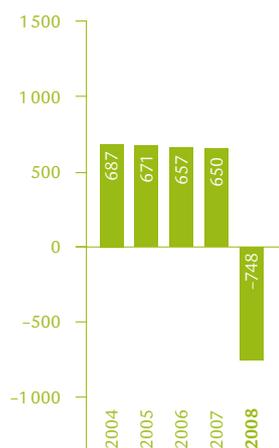
Total 100%



- 1 Assurance collective 47%
- 2 Assurance individuelle 50%
- 3 Autres 3%

## Résultat sectoriel, Activités d'assurance Suisse

En millions de CHF



**ACTIVITES D'ASSURANCE SUISSE** | En 2008, Swiss Life a maintenu en Suisse sa position de premier plan sur le marché et accompli de nouveaux progrès dans la mise en œuvre de sa stratégie. Les coûts opérationnels ont ainsi pu être abaissés de 3% supplémentaires, divers produits novateurs ont été lancés sur le marché avec succès, l'efficacité du service externe a été augmentée et la collaboration avec AWD, mise en route. La dégradation des marchés financiers s'est néanmoins traduite par de grosses pertes de valeur sur les placements, notamment au dernier trimestre, si bien que le résultat financier se solde par une perte de 25 millions de francs alors qu'un résultat positif de 2 556 millions de francs avait été enregistré l'année précédente. Il en résulte une perte sectorielle de 748 millions de francs en 2008 contre un bénéfice sectoriel de 650 millions de francs l'année précédente.

Pour l'ensemble du marché suisse de l'assurance vie et selon les estimations de l'Association Suisse d'Assurances (ASA), les primes ont augmenté en 2008 de 2,7% et se montent à 28,5 milliards de francs. L'augmentation des primes a été de 3,2% dans l'assurance collective et de 1,4% dans l'assurance individuelle. Après la forte croissance de 11% affichée l'année précédente et compte tenu de la réserve observée vis-à-vis des campagnes de rabais conduites par de nombreux concurrents, Swiss Life a enregistré un léger recul des primes de 3% pour l'exercice 2008; elles se chiffrent à 8 172 millions de francs. Environ 80% du volume des primes de Swiss Life concernent la prévoyance professionnelle. Avec 6 476 millions de francs, il est dans cette branche en recul de 3%. La part de marché de Swiss Life s'établit à 32% (34% l'année précédente). Dans l'assurance individuelle, les recettes de primes ont régressé de 1% et s'établissent à 1 696 millions de francs. La part de marché a elle aussi légèrement reculé et représente 19%. Dans l'ensemble, la part de marché de Swiss Life atteint 28%. L'entreprise a donc maintenu sa position de numéro 1 en 2008 sur son marché d'origine.

Les prestations d'assurance (y compris la variation des provisions techniques) sont en baisse de 8% et représentent 8 059 millions de francs. Ceci est dû au fait que les provisions constituées pour les risques futurs ont pu être abaissées et que les primes d'épargne ont diminué. La sinistralité favorable a également eu un effet positif. La participation aux excédents des preneurs d'assurance est toutefois moindre, en raison de l'effondrement du résultat financier. Le montant est passé de 458 millions de francs en 2007 à 112 millions de francs.

### Chiffres clés Activités d'assurance Suisse

En millions de CHF	2008	2007	+/-
Primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts	8 172	8 413	-2,9%
Primes acquises et accessoires de primes, nets	7 963	8 200	-2,9%
Produits de la gestion de patrimoine et autres commissions	49	38	28,9%
Résultat financier (sans quote-part dans le résultat des entreprises associées)	-25	2 556	n.a.
Autres produits	292	-24	n.a.
<b>Total des produits</b>	<b>8 279</b>	<b>10 770</b>	<b>-23,1%</b>
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-8 059	-8 758	-8,0%
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-112	-458	-75,5%
Charges d'intérêts	-141	-133	6,0%
Charges d'exploitation	-715	-771	-7,3%
<b>Total des charges</b>	<b>-9 027</b>	<b>-10 120</b>	<b>-10,8%</b>
<b>Résultat sectoriel</b>	<b>-748</b>	<b>650</b>	<b>n.a.</b>
Actifs sous contrôle	70 365	74 996	-6,2%
Provisions techniques	64 462	67 256	-4,2%
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	2 743	2 792	-1,8%

Swiss Life a réussi à maintenir la tendance positive des dernières années pour les charges. Les coûts opérationnels ont encore été réduits de 3%. Cette évolution provient des gains d'efficacité induits par l'intégration de «La Suisse», désormais achevée, l'optimisation de certains processus ainsi que la clôture avec succès de divers projets. Le total des charges d'exploitation a reculé de 7%, ce qui les porte à 715 millions de francs.

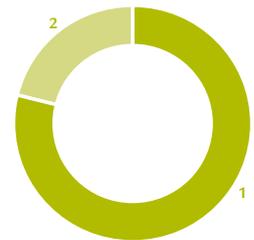
En 2008, Swiss Life a pu présenter divers produits novateurs qui s'alignent totalement sur les besoins actuels des clients. Le produit «Swiss Life VitalityPlus» a ainsi été lancé sur le marché suisse dès le premier trimestre 2008. Lié à des fonds et financé par des primes périodiques, il permet de renoncer à la couverture décès au profit d'une prime d'épargne plus élevée. Au deuxième trimestre, ce fut le tour du produit «Swiss Life RendementPlus» qui propose aux clients de l'assurance collective de renoncer à la rémunération minimum du régime surobligatoire contre une perspective de rendements plus élevés. Le produit de rentes «Swiss Life Calmo Funds» lié à des fonds et financé par une prime unique a été mis sur le marché par Swiss Life au dernier trimestre. «Swiss Life Champion Duo» est le premier produit commercialisé par AWD. Il s'agit d'une assurance de risque et d'épargne liée à des fonds et financée par des primes périodiques. AWD ayant beaucoup contribué au développement du produit, l'introduction par le biais de ce canal de distribution s'est également très bien déroulée. En plus du renforcement du développement des produits et de l'augmentation de l'efficacité, Swiss Life a également fait porter l'accent en 2008 sur l'extension de la distribution à canaux multiples, l'orientation vers des segments de clientèle intéressants et une meilleure exploitation de sa base de clientèle existante.

Ivo Furrer, dernièrement CEO Vie Suisse et membre du Global Life Executive Committee du groupe Zurich Financial Services, a rejoint Swiss Life le 1<sup>er</sup> septembre 2008 pour y assumer la fonction de CEO Suisse. Il a succédé à Paul Müller qui s'est retiré des activités opérationnelles après six ans de succès auprès de Swiss Life et qui a été élu en décembre 2008 au conseil d'administration de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

Dans l'optique d'une meilleure orientation clients et du développement de sa position de numéro un dans la prévoyance financière, Swiss Life a remanié son organisation en Suisse au début de l'année 2009 et renforcé le comité de direction en y ajoutant des fonctions. Les conditions préalables ont ainsi été créées pour mieux axer la distribution à canaux multiples sur des segments de clientèle intéressants, pour stimuler l'innovation et pour continuer à augmenter la qualité et l'efficacité.

### Primes Suisse, par type d'assurance

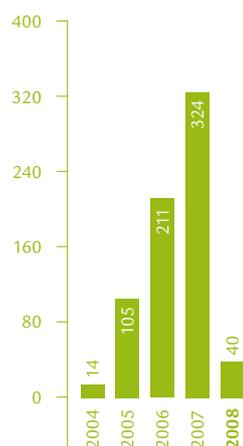
Total 100%



- 1 Assurance collective 79%
- 2 Assurance individuelle 21%

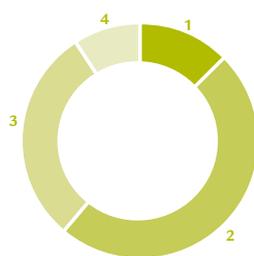
## Résultat sectoriel, Activités d'assurance France

En millions de CHF



## Primes France, par type d'assurance

Total 100%



- 1 Assurance collective 16%
- 2 Assurance individuelle 41%
- 3 Assurance maladie 33%
- 4 Assurance dommages 10%

**ACTIVITES D'ASSURANCE FRANCE** | Le résultat sectoriel de Swiss Life en France se monte à 40 millions de francs. La comparaison avec l'année précédente est rendue difficile par la vente, en juillet 2007, des sociétés ERISA et ERISA IARD. Sur une base comparable, le résultat était de 187 millions de francs l'année précédente. Ce recul est principalement lié à la baisse du résultat financier, qui a diminué de 93% en 2008 à 57 millions de francs.

Sur le marché français de l'assurance vie, les recettes de primes ont reculé de 11%. Le volume de primes a en revanche augmenté de 5% dans l'assurance maladie. Dans l'ensemble, Swiss Life a enregistré des recettes de primes de 5 763 millions de francs. Sur une base comparable, la société a enregistré une hausse de 4% des recettes de primes (8% en monnaie locale), l'augmentation dans le secteur vie étant de 7% (11% en monnaie locale) et de 2% dans le secteur de l'assurance maladie (5% en monnaie locale). La solide distribution à canaux multiples et l'intéressante gamme de produits ont fortement contribué à ce que le volume de primes de Swiss Life ait connu une meilleure évolution que celle de la moyenne du marché.

Parallèlement au volume de primes, les prestations d'assurance ont augmenté de 20% pour atteindre 2 804 millions de francs. Un produit a été dégagé pour la participation des preneurs d'assurance aux excédents, en raison de différences importantes entre les directives d'évaluation locales, légales et celles des normes IFRS en 2008. Malgré le recul des charges de personnel, les coûts opérationnels ont augmenté de 12% sur une base comparable. La hausse est notamment due à l'augmentation des commissions liées à la croissance ainsi qu'à des coûts découlant du développement de la distribution. L'entreprise a procédé à l'acquisition du courtier en ligne Placement Direct, mais elle a aussi développé ses relations avec des conseillers financiers indépendants, et a pris une participation dans Financière du Capitole, un conseiller en patrimoine indépendant.

Charles Relecom, qui occupait en dernier lieu la fonction de CEO Belgique de Swiss Life, a succédé à Jacques Richier le 1<sup>er</sup> juillet 2008 en tant que CEO France. Ce dernier a en effet décidé de relever un nouveau défi en dehors du groupe Swiss Life.

### Chiffres clés Activités d'assurance France

En millions de CHF	2008	2007	+/-
Primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts	5 763	7 411	-22,2%
Primes acquises et accessoires de primes, nets	3 618	3 401	6,4%
Produits de la gestion de patrimoine et autres commissions	66	46	43,5%
Résultat financier (sans quote-part dans le résultat des entreprises associées)	57	1 326	-95,7%
Autres produits	16	155	-89,7%
<b>Total des produits</b>	<b>3 757</b>	<b>4 928</b>	<b>-23,8%</b>
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-2 804	-2 372	18,2%
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	472	-777	n.a.
Charges d'intérêts	-219	-287	-23,7%
Charges d'exploitation	-1 166	-1 168	-0,2%
<b>Total des charges</b>	<b>-3 717</b>	<b>-4 604</b>	<b>-19,3%</b>
<b>Résultat sectoriel</b>	<b>40</b>	<b>324</b>	<b>-87,7%</b>
Actifs sous contrôle	25 399	24 071	5,5%
Provisions techniques	20 716	23 657	-12,4%
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	2 134	2 191	-2,6%

**ACTIVITES D'ASSURANCE ALLEMAGNE** | En Allemagne, Swiss Life a enregistré un résultat de 29 millions de francs. Le recul de 36 millions de francs par rapport à 2007 est dû à la mauvaise évolution du résultat financier, passé de 1 064 à 552 millions de francs.

Comme l'année précédente, l'ensemble du marché allemand de l'assurance vie n'a connu qu'une légère augmentation en 2008 (+0,8%). Swiss Life a quant à elle atteint un volume de primes de 1 977 millions de francs suisses, soit une baisse de 8% (-5% en monnaie locale). Si Swiss Life est parvenue à maintenir les primes périodiques à un niveau stable, les recettes issues des primes uniques ont reculé d'un quart. Au second semestre, l'évolution des recettes de primes de Swiss Life a été positive grâce à l'introduction de nouveaux produits et à l'adaptation de produits existants. L'intensification de la collaboration avec AWD a contribué à une relance des affaires nouvelles, à l'instar du canal de distribution des courtiers.

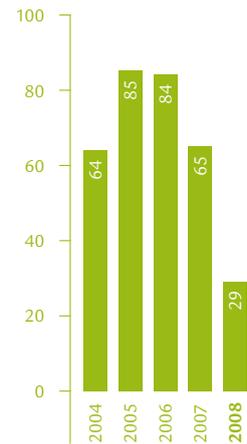
Comme les recettes de primes ont baissé et le résultat financier, nettement reculé, les prestations d'assurance et la participation aux excédents des preneurs d'assurance ont diminué de 25% par rapport à l'année précédente, s'établissant à 1 961 millions de francs. La hausse de 1% des charges d'exploitation (5% en monnaie locale), qui s'élèvent à 406 millions de francs, est principalement due à des dépenses exceptionnelles: mise en œuvre des modifications de la loi sur le contrat d'assurance, introduction de nouveaux produits et hausses de salaire opérées en conformité avec la convention collective. Parmi les réussites de 2008 en matière de produits novateurs, on compte «Swiss Life Cash Growth», un produit de capitalisation qui permet de réinvestir des prestations arrivées à échéance avec un rendement intéressant, ainsi que «Swiss Life Champion», un produit flexible lié à des fonds avec des prestations sous forme de rentes garanties. En outre, Swiss Life s'est encore distinguée en 2008 par d'excellents ratings, notamment la note «très bien» décernée par l'agence de notation Assekurata qui évalue la qualité offerte par les compagnies d'assurance directe allemandes du point de vue des preneurs d'assurance.

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2008, Klaus G. Leyh est le CEO Allemagne de Swiss Life. Il a succédé à Manfred Behrens qui est venu renforcer le directoire d'AWD comme Co-CEO.

Chiffres clés Activités d'assurance Allemagne			
En millions de CHF	2008	2007	+/-
Primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts	1 977	2 158	-8,4%
Primes acquises et accessoires de primes, nets	1 819	2 009	-9,5%
Produits de la gestion de patrimoine et autres commissions	27	32	-15,6%
Résultat financier (sans quote-part dans le résultat des entreprises associées)	552	1 064	-48,1%
Autres produits	17	4	n.a.
<b>Total des produits</b>	<b>2 415</b>	<b>3 109</b>	<b>-22,3%</b>
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-2 030	-2 119	-4,2%
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	69	-502	n.a.
Charges d'intérêts	-19	-22	-13,6%
Charges d'exploitation	-406	-401	1,2%
<b>Total des charges</b>	<b>-2 386</b>	<b>-3 044</b>	<b>-21,6%</b>
<b>Résultat sectoriel</b>	<b>29</b>	<b>65</b>	<b>-55,4%</b>
Actifs sous contrôle	18 873	20 249	-6,8%
Provisions techniques	19 098	21 243	-10,1%
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	750	732	2,5%

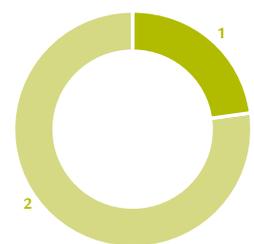
## Résultat sectoriel, Activités d'assurance Allemagne

En millions de CHF



## Primes Allemagne, par type d'assurance

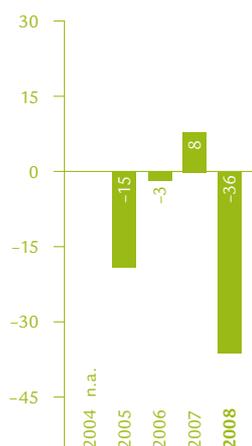
Total 100%



- 1 Assurance collective 23%
- 2 Assurance individuelle 77%

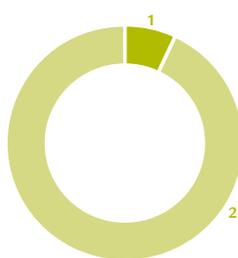
## Résultat sectoriel, Activités d'assurance Autres

En millions de CHF



## Primes Autres, par type d'assurance

Total 100%



- 1 Assurance collective 7%  
2 Assurance individuelle 93%

**ACTIVITES D'ASSURANCE AUTRES** | Le secteur Activités d'assurance Autres englobe les sociétés du Liechtenstein et du Luxembourg. Dans ces deux pays, Swiss Life est présente dans le secteur opérationnel Private Placement Life Insurance, spécialisé dans les solutions de prévoyance structurées pour la clientèle privée fortunée. Au Luxembourg, Swiss Life opère en outre dans l'assurance collective pour la clientèle commerciale internationale et locale. Elle y gère également une plate-forme pour les produits liés à des fonds et à garanties variables (*Variable Annuities*). Les charges de développement de cette plate-forme, la poursuite de l'extension du secteur opérationnel Private Placement Life Insurance et la baisse du résultat financier ont entraîné une perte sectorielle de 36 millions de francs.

En raison des conséquences négatives de la crise des marchés financiers sur les affaires avec la clientèle privée fortunée, les recettes de primes brutes ont diminué de 20% pour s'établir à 2 639 millions de francs. L'évolution des primes de la société du Liechtenstein a en outre été mise à mal par l'insécurité juridique qui règne en Allemagne. Au Luxembourg, il a été possible de faire considérablement progresser les primes et d'obtenir un résultat positif.

Swiss Life estime que le potentiel de l'assurance vie de gestion privée (Private Placement Life Insurance) sur le marché reste important. Elle fait partie des principaux prestataires dans ce domaine, a amélioré son accès aux marchés asiatiques et à la région du Golfe avec de nouveaux sites à Singapour et à Dubaï et a créé de bonnes conditions pour la poursuite de la croissance. Les activités dédiées à la clientèle commerciale internationale, domiciliées au Luxembourg, dépendent de l'unité opérationnelle Corporate Solutions, avec d'autres sites à Zurich, Londres, Paris, Hambourg, Copenhague et Singapour. Swiss Life Network et le secteur de la réassurance établi à Zurich permettent de proposer des solutions complètes de prévoyance en faveur du personnel aux multinationales ainsi qu'à leurs collaborateurs. La plate-forme pour *Variable Annuities* de Swiss Life Products (Luxembourg) S.A. est entrée en fonction en 2008. Le premier produit a été lancé avec succès en Allemagne à la mi-2008 sous la désignation «Swiss Life Champion».

### Chiffres clés Activités d'assurance Autres

En millions de CHF	2008	2007	+/-
Primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts	2 639	3 294	-19,9%
Primes acquises et accessoires de primes, nets	116	103	12,6%
Produits de la gestion de patrimoine et autres commissions	1	0	n.a.
Résultat financier (sans quote-part dans le résultat des entreprises associées)	22	34	-35,3%
Autres produits	-4	5	n.a.
<b>Total des produits</b>	<b>135</b>	<b>142</b>	<b>-4,9%</b>
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-20	-20	n.a.
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	-1	-9	-88,9%
Charges d'intérêts	-17	-15	13,3%
Charges d'exploitation	-133	-90	47,8%
<b>Total des charges</b>	<b>-171</b>	<b>-134</b>	<b>27,6%</b>
<b>Résultat sectoriel</b>	<b>-36</b>	<b>8</b>	<b>n.a.</b>
Actifs sous contrôle	9 297	10 200	-8,9%
Provisions techniques	9 101	10 055	-9,5%
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	192	122	57,4%

**INVESTMENT MANAGEMENT** | Le secteur Investment Management rassemble les activités liées à la gestion de fortune institutionnelle pour l'ensemble du groupe. Malgré les grandes difficultés rencontrées sur les marchés, le résultat a pu être augmenté de 1% par rapport à l'année précédente et se chiffre à 94 millions de francs. Grâce à une stricte gestion des coûts et à une réduction des charges de quelque 10 millions de francs, la perte de rendement de 9 millions environ a largement pu être comblée. En raison des sorties de capitaux dans le secteur de l'assurance et des pertes de valeur dues à la crise financière, les actifs sous gestion ont reculé de 8 milliards de francs et s'élèvent à 112 milliards de francs. Sur cette somme, 102 milliards proviennent d'activités d'assurance, environ 7 milliards de fonds de placement et 3 milliards de mandats de tiers.

Durant la période de référence, l'une des grandes priorités de Swiss Life a été l'optimisation de l'organisation mise en place au début de 2008. L'amélioration de la collaboration supranationale a permis d'augmenter l'efficacité. L'organisation structurelle a pu être redéfinie et allégée. Après la vente de Banca del Gottardo, Swiss Life a réintégré la gestion des hypothèques dans sa propre organisation. Cette mesure constitue le préalable à l'élaboration d'une solution à long terme pour la gestion des hypothèques. Dans le contexte actuel, la gouvernance et la gestion des risques prennent une importance accrue. Swiss Life a poursuivi le développement des méthodes et des processus existants en tenant compte des directives de placement prudentielles révisées.

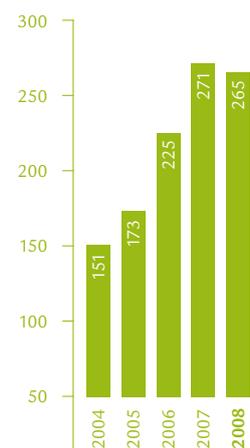
En 2009, une nouvelle amélioration de la collaboration à l'échelle du groupe et la réorientation de la gestion de fortune pour le compte de tiers seront des aspects centraux. Parallèlement, le projet de mise en place d'une infrastructure moderne et axée sur les besoins actuels de la gestion de fortune, lancé en 2008, sera poursuivi.

Chiffres clés Investment Management			
En millions de CHF	2008	2007	+/-
Produits de la gestion de patrimoine et autres commissions	265	271	-2,2%
Résultat financier (sans quote-part dans le résultat des entreprises associées)	4	3	33,3%
Autres produits	4	8	-50,0%
<b>Total des produits</b>	<b>273</b>	<b>282</b>	<b>-3,2%</b>
Charges d'intérêts	0	0	n.a.
Charges d'exploitation	-179	-189	-5,3%
<b>Résultat sectoriel</b>	<b>94</b>	<b>93</b>	<b>1,1%</b>
Actifs sous gestion <sup>1</sup>	111 519	119 928	-7,0%
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	613	574	6,8%

<sup>1</sup> y c. actifs gérés pour le compte du groupe

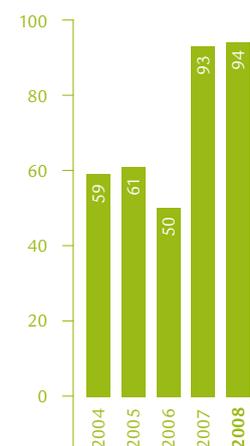
### Produits de la gestion de patrimoine et autres commissions, Investment Management

En millions de CHF



### Résultat sectoriel, Investment Management

En millions de CHF



**AWD** | Le groupe AWD a enregistré un chiffre d'affaires de 633 millions d'euros en 2008 pour les activités poursuivies, soit un recul de 12% par rapport au chiffre record de l'année précédente. Le résultat avant impôts et intérêts s'élève à 20 millions d'euros. Cela représente une baisse de 63 millions d'euros par rapport à l'année précédente, principalement due aux développements survenus en Autriche et en Grande-Bretagne. De surcroît, les dépenses engagées pour une intense campagne de recrutement et pour d'autres mesures de fidélisation des conseillers ont grevé le résultat opérationnel.

En Allemagne, le marché d'origine, le chiffre d'affaires a pu être maintenu au niveau de l'année précédente et se chiffre à 386 millions d'euros, malgré le contexte de marché défavorable. En Suisse, où le chiffre d'affaires de 69 millions d'euros a légèrement reculé de 2%, le groupe AWD a également mieux évolué que la moyenne du marché. En Autriche et en Europe centrale et orientale, le chiffre d'affaires a régressé d'environ 31% au cours de l'exercice, ce qui le porte à 115 millions d'euros. Ce recul du chiffre d'affaires s'explique notamment par l'évolution des activités en Autriche, qui avaient été axées les années précédentes sur des produits basés sur des actions et des biens immobiliers. Les mesures correctives nécessaires ont été prises. En Europe centrale et orientale, les marchés sont restés sur leur ligne de croissance, bien que la dynamique ait été freinée au second semestre en raison de la conjoncture. En Grande-Bretagne, AWD a enregistré en 2008 un recul du chiffre d'affaires de 33%. Il s'établit à 63 millions d'euros. A l'avenir, AWD se concentrera en Grande-Bretagne sur son activité principale de gestion de fortune pour des particuliers (*Wealth Management*) et sur le conseil en matière de prévoyance pour les entreprises (*Corporate Pensions Consulting*). Parallèlement, la base de frais a été nettement réduite et la gestion des ventes, améliorée. Le secteur du refinancement hypothécaire (*Home Finance*) ainsi que d'autres champs d'activités de moindre importance ont été vendus ou fermés. AWD escompte que la contribution au bénéfice de la Grande-Bretagne redeviendra positive dès 2009 grâce à ce recadrage des activités et à la base intéressante de clients qui existe dans le secteur de la clientèle privée fortunée. Pour l'exercice 2008, le groupe a comptabilisé des charges d'un montant de 26 millions d'euros pour l'ensemble de la restructuration des activités en Grande-Bretagne. Le groupe AWD est consolidé dans le rapport du groupe Swiss Life depuis la fin mars. Le résultat du secteur AWD pour 2008 se traduit par une perte de 41 millions de francs. Outre les charges déjà citées correspondant à la réorientation des activités en Grande-Bretagne, ce chiffre contient également les amortissements effectués sur les actifs inscrits au bilan pour des relations clients existantes lors de la reprise.

Chiffres clés AWD			
En millions de CHF	2008	2007	+/-
Produits de la gestion de patrimoine et autres commissions	750	-	n.a.
Résultat financier (sans quote-part dans le résultat des entreprises associées)	2	-	n.a.
Autres produits	15	-	n.a.
<b>Total des produits</b>	<b>767</b>	-	n.a.
Charges d'intérêts	0	-	n.a.
Charges d'exploitation	-808	-	n.a.
<b>Résultat sectoriel</b>	<b>-41</b>	-	n.a.
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	1 749	-	n.a.
Consultant financier	6 009	-	n.a.
Clients conseillés	429 100	-	n.a.

Au total, les conseillers d'AWD ont aidé quelque 430 000 clients (dont 248 000 existants et 182 000 nouveaux) à optimiser leurs finances au cours de l'exercice. Le nombre de conseillers a reculé durant cette période de 5% et se chiffre désormais à 6 009. La baisse provient essentiellement de l'augmentation des fluctuations en Autriche, en Allemagne et en Grande-Bretagne. La concurrence accrue autour des conseillers qualifiés a donc également laissé des traces dans le groupe AWD. Les critères de qualification sont devenus plus sévères notamment en Allemagne, ce qui a conduit des conseillers moins bien formés à quitter le marché. Au quatrième trimestre, le nombre des conseillers a évolué positivement, surtout en Allemagne.

La collaboration entre Swiss Life et AWD évolue favorablement. En Allemagne, Swiss Life figure déjà dans la gamme *Best Select* d'AWD pour différentes catégories de produits. Le volume des affaires transmises a augmenté en conséquence. En Suisse, AWD a introduit avec succès en novembre 2008 le premier produit de Swiss Life. Le partenariat a été conçu de manière à ce que l'approche *Best Select* d'AWD et, partant, son modèle commercial de conseil indépendant ne soient pas touchés.

Le directoire d'AWD a été renforcé par des fonctions supplémentaires au 1<sup>er</sup> septembre 2008, afin de mettre en place des conditions optimales pour la poursuite de la croissance, d'allier proximité du marché et transfert des meilleures pratiques et de continuer à exploiter le potentiel d'augmentation d'efficacité disponible. Manfred Behrens, jusqu'à présent CEO de Swiss Life en Allemagne, est devenu Co-CEO d'AWD aux côtés de Carsten Maschmeyer. Par ailleurs, les responsables nationaux Rolf Wiswesser (Allemagne) et Marco Baur (Suisse) sont entrés dans le directoire. Le vice-président du directoire, Nils Frowein, a pris la nouvelle fonction de Chief Operating Officer. Martin Jünke, jusque-là directeur des finances du groupe, est devenu Chief Financial Officer. Wilhelm Zsifkovits reste quant à lui responsable de la gestion de toute la distribution.

Malgré les grandes incertitudes liées à l'évolution des marchés financiers, sur lesquelles s'aligne le comportement en matière de placement des clients qui ont besoin de liquidités, le groupe AWD prévoit une nette amélioration du résultat de l'exercice 2009 par rapport à l'année précédente. Les restructurations effectuées en Grande-Bretagne, la consolidation du groupe Proventus ainsi que le développement des forces de vente devraient beaucoup y contribuer. AWD prévoit de porter son chiffre d'affaires à environ 1 milliard d'euros d'ici 2012 et d'augmenter le résultat opérationnel avant impôts et intérêts (EBIT) à 130 millions d'euros.

## Autres facteurs de réussite

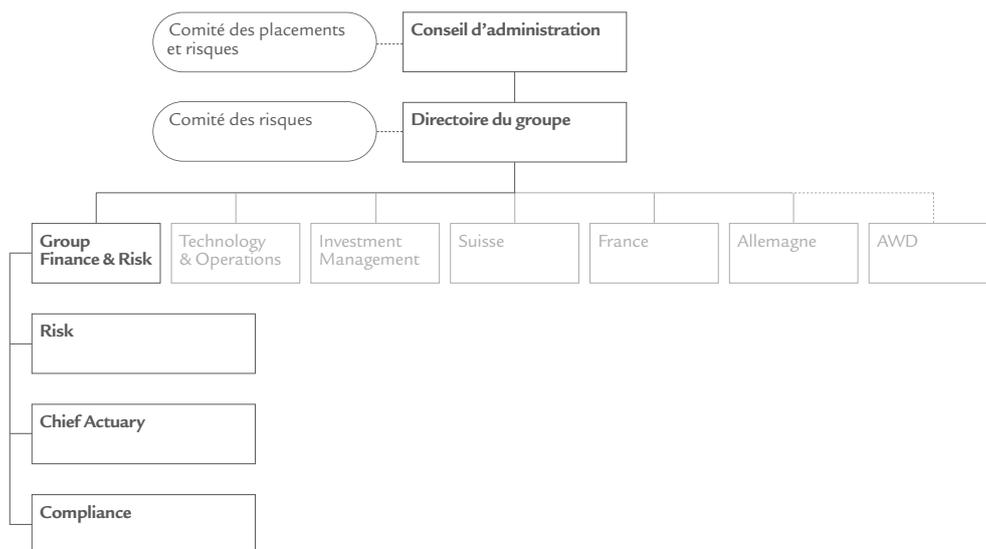
Les clients, les partenaires et les collaborateurs accordent leur confiance à Swiss Life, ce qui constitue un préalable important à un succès durable dans le secteur de la prévoyance financière. Cette confiance repose avant tout sur la qualité des produits et des services, mais pas uniquement. Elle est marquée par d'autres facteurs de réussite, tels que le comportement des collaborateurs, une gestion des risques systémique et axée sur la valeur, une marque forte et un engagement allant au-delà du champ d'activité proprement dit.

**Gestion du risque** | Swiss Life adopte une approche systémique de gestion du risque axée sur la valeur, qui vise la protection et l'utilisation optimale du capital risque. Cette approche a fait ses preuves, même dans les circonstances exceptionnelles que l'on a connues durant l'exercice 2008.

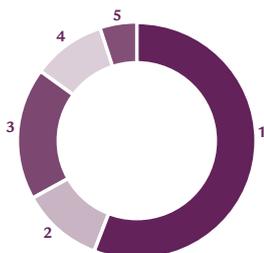
La gestion du risque est un élément central du processus de gestion financière du groupe Swiss Life. La responsabilité globale en incombe au Chief Financial & Risk Officer du groupe. Le comité des placements et risques du conseil d'administration est chargé de superviser le processus, de déterminer la budgétisation des risques et d'informer l'ensemble du conseil d'administration sur la situation de l'entreprise en matière de risques. Les autres organes impliqués dans la gestion du risque sont le comité des risques du directoire du groupe (*Group Risk Committee*) et les comités de gestion des actifs et des passifs (*Asset and Liability Management Committees*) intervenant à l'échelle des pays.

**GESTION DU RISQUE STRATEGIQUE** | Compte tenu du contexte de marché économique actuellement très difficile, une gestion complète de tous les risques est capitale. Bien comprendre l'interdépendance entre les divers risques est une condition sine qua non pour pouvoir tenir compte des circonstances ayant des répercussions sur le risque dès la conception de la stratégie, et pour les gérer comme il convient.

#### Structure d'organisation et de gouvernance des fonctions de gestion du risque



Structure de notation du portefeuille d'obligations à sa juste valeur au 31.12.2008



Total 100%

1 AAA 56%

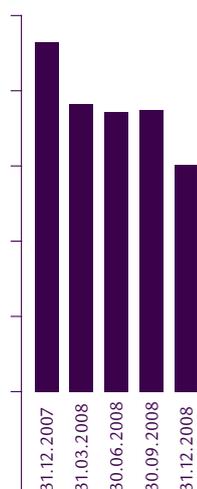
2 AA 11%

3 A 18%

4 BBB 10%

5 moins que BBB 5%

Risques de marché consolidés



**BUDGETISATION DU RISQUE** | La gestion du risque s'attache essentiellement à définir des catégories de risque, à les analyser, les mesurer et les contrôler. Les modèles de risques de Swiss Life sont articulés autour des catégories de risques suivantes:

- risques de marché: actions, intérêts et monnaies;
- risques de crédit: placements et réassurance;
- risques actuariels: mortalité, longévité, invalidité et comportement des clients.

Le processus de budgétisation du risque permet à chaque unité d'assurance au sein du groupe Swiss Life de connaître sa capacité d'assumer le risque, laquelle lui sert à déterminer sa provision au risque. Une fois celle-ci définie, les différentes unités calculent des limites de capital risque pour les risques de marché et de crédit encourus. Le respect de ces limites est contrôlé dans les unités une fois par mois, au moyen d'un système uniforme pour tout le groupe, de sorte que Swiss Life dispose en permanence d'une estimation consolidée du risque.

**RISQUES DE MARCHÉ** | Les risques de marché sont induits par les fluctuations des marchés financiers qui influent sur la valeur des placements et des engagements. Les types de risques les plus significatifs pour Swiss Life sont les risques de taux d'intérêt, la volatilité des marchés des actions ainsi que la fluctuation des taux de change par rapport au franc suisse. Etant donné la forte volatilité des marchés financiers, notamment au dernier trimestre de 2008, Swiss Life a fortement réduit son risque de marché consolidé (voir graphique), afin de réduire le plus possible les pertes potentielles dans le contexte de marché actuel.

**RISQUES DE CREDIT** | Tout bailleur de fonds court le risque de voir une contrepartie manquer à ses engagements. Il peut s'agir par exemple du non-paiement d'intérêts sur des obligations, des prêts ou des hypothèques. Les risques de crédit concernent les placements et, dans une moindre mesure, la réassurance. Swiss Life s'efforce de réduire le risque de telles défaillances en édictant à l'échelle du groupe des directives concernant la qualité des débiteurs et en exigeant des garanties. Elle prévoit en outre des dédommagements adéquats pour les risques encourus.

**RISQUES ACTUARIELS** | Les risques actuariels englobent les risques biométriques (mortalité, longévité et invalidité) et les risques liés aux incertitudes concernant le comportement des clients (taux de rachat et choix du versement en capital).

**GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS ET SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE** | La gestion des risques opérationnels (GRO) de Swiss Life comprend les méthodes et processus servant à identifier, évaluer, piloter ou éviter des risques opérationnels. La GRO définit le risque opérationnel comme la menace de pertes provenant d'une carence ou d'une défaillance imputable à des processus (ou procédures), des personnes ou des systèmes internes, ou encore d'événements externes. Le système de contrôle interne (SCI) de Swiss Life comprend toutes les procédures, méthodes et mesures ordonnées par le conseil d'administration et le directoire du groupe afin de garantir un déroulement correct des activités de l'entreprise.

**GESTION DES ACTIFS ET DES PASSIFS** | Dans le cadre de la gestion des actifs et des passifs (ou Asset and Liability Management – ALM), qui s’inscrit dans une perspective à long terme, on utilise les enseignements tirés de l’évaluation du risque et de la propension au risque résultant de la budgétisation du risque pour définir la stratégie de placement. L’objectif est de s’assurer que Swiss Life sera à tout moment en mesure de verser les prestations exigibles et que les capitaux propres suffiront toujours à couvrir les fluctuations de valeur des actifs et des passifs. Les fonds des preneurs d’assurance, les réserves libres de l’entreprise et ses capitaux propres sont systématiquement placés dans le strict respect de critères clairement définis en matière de sécurité, de rendement et de liquidité.

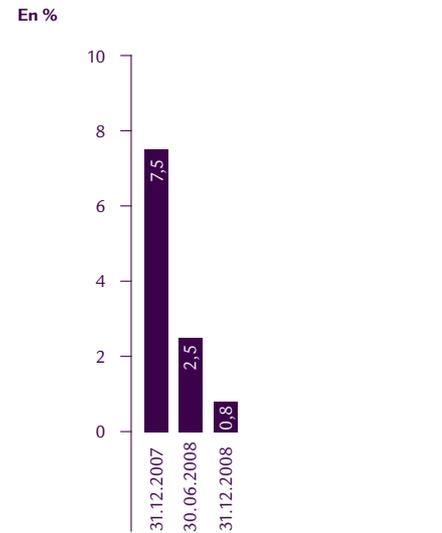
**EXIGENCES PRUDENTIELLES** | Après plusieurs années de préparation, l’Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) a commencé son activité le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Sont regroupés au sein de la FINMA l’Office fédéral des assurances privées (OFAP), la Commission fédérale des banques (CFB) et l’Autorité de contrôle en matière de lutte contre le blanchiment d’argent (AdC LBA).

La FINMA opère sur la base d’une surveillance intégrée des assurances pour protéger les assurés des conséquences d’une insolvabilité ou d’un abus. L’élément central de cette approche est le test suisse de solvabilité (SST) qui sert à calculer l’exposition et la propension au risque en termes économiques. Après une période transitoire de cinq ans, la solvabilité évaluée selon le SST sera obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 pour toutes les compagnies d’assurances suisses. Pour compléter cette approche quantitative, la FINMA dispose du Swiss Quality Assessment (SQA). En font également partie les dispositions relatives à la gouvernance d’entreprise, à la gestion des risques et au système de contrôle interne. Il existe encore divers instruments traditionnels, comme les directives «Solvabilité I» ou la fortune liée.

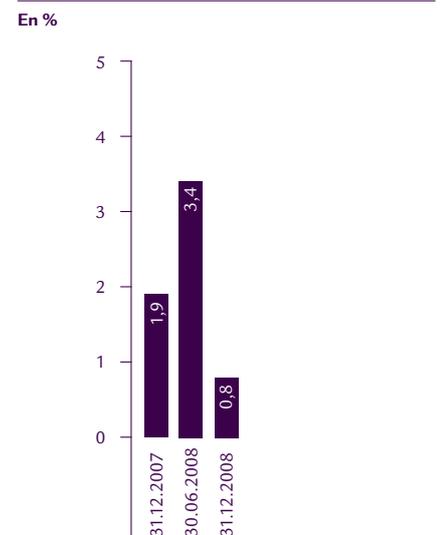
Pour renforcer la solvabilité basée sur le risque, calculée selon le SST, Swiss Life a pris certaines mesures au cours de l’exercice, notamment la réduction de la part d’actions et des investissements dans des fonds spéculatifs, mais aussi diverses mesures de couverture. L’arrêt du programme de rachat d’actions a eu un effet stabilisateur sur la solvabilité I au niveau du groupe. Un dividende inférieur à ce qui avait été envisagé initialement contribue également au renforcement de la solvabilité du groupe.

Avec le projet Solvabilité II, l’Union européenne vise elle aussi une surveillance de la solvabilité basée sur le risque. La Commission européenne a publié le 10 juillet 2007 un premier projet de directive allant dans ce sens. Une version remaniée est sortie le 26 février 2008. D’après ce que l’on en sait actuellement, les directives de «Solvabilité II» ne devraient cependant entrer en vigueur que dans le courant de l’année 2013. Pour Swiss Life, assureur non domicilié dans l’UE, les règles en question sont très importantes pour le traitement d’Etats tiers. La directive cadre prévoit en outre une modernisation de la surveillance de groupe, l’élément central étant le principe d’équivalence. L’industrie suisse de l’assurance s’engage en faveur de ce principe qui devrait mettre en place des conditions en matière de concurrence semblables pour toutes les compagnies d’assurances, indépendamment de l’endroit où elles ont leur siège social.

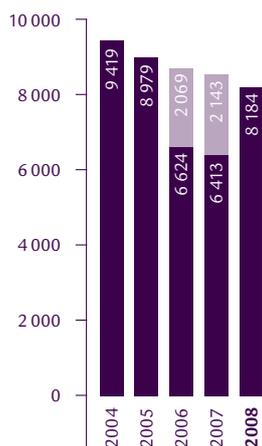
Part d’actions (nette) à leur juste valeur



Risque de change (net) à sa juste valeur



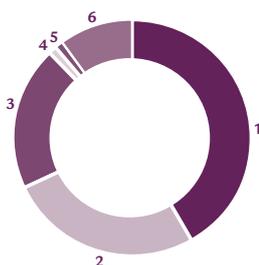
Nombre d'employés  
(équivalents temps plein)



■ Activités poursuivies  
■ Activités abandonnées

Nombre d'employés par pays  
(équivalents plein temps)  
au 31.12.2008

Total 8 184 employés



- 1 Suisse 3 426
- 2 France 2 159
- 3 Allemagne 1 613
- 4 Luxembourg 86
- 5 Liechtenstein 93
- 6 Autres 807

**Capital humain** | Des collaborateurs qualifiés et engagés constituent pour Swiss Life un facteur de succès stratégique. L'entreprise investit en permanence dans le développement et le perfectionnement afin de renforcer l'engagement et le savoir-faire de ses collaborateurs et de ses cadres. En 2008, Swiss Life a poursuivi l'encouragement d'une culture de la performance et a continué d'agir de manière systématique en employeur responsable.

Le succès de Swiss Life dépend de collaborateurs qualifiés faisant preuve d'un engagement supérieur à la moyenne. Les mesures de gestion du capital humain sont donc conçues de manière à permettre de trouver les bons collaborateurs, de les fidéliser et de les former de façon ciblée. Pour ce faire, Swiss Life s'aligne de manière conséquente sur sa stratégie et ses valeurs d'entreprise.

**CULTURE DE LA PERFORMANCE** | Swiss Life se prononce pour une culture d'entreprise axée sur la performance, qu'elle a renforcée en 2008 par diverses mesures.

Des cadres et des collaborateurs ont participé à un projet du groupe dans le but d'aligner le modèle de compétences sur les nouvelles priorités stratégiques. Ce modèle décrit le comportement que les cadres et les collaborateurs doivent adopter pour être en phase avec la stratégie et les valeurs de l'entreprise. Désormais, davantage de poids est accordé aux compétences que sont la capacité d'innovation, l'orientation vers les clients et l'acceptation des changements. Le modèle de compétences remanié fait partie intégrante du système d'évaluation des collaborateurs – un élément central de la culture de la performance. Il sera utilisé pour la première fois dans les conventions d'objectifs élaborées pour l'année 2009.

**COMMITMENT** | La valeur atteinte par le *commitment* est un chiffre clé important pour Swiss Life. Cette valeur indique dans quelle mesure les collaborateurs sont prêts à s'engager pour leur entreprise et leur travail. En 2008, la valeur moyenne du *commitment* des collaborateurs du groupe Swiss Life a été de 76 points d'indice sur 100, soit un chiffre stable par rapport à l'année précédente, certains secteurs opérationnels ayant même dépassé la valeur cible de 80 points d'indice au cours de l'exercice.

L'attitude des cadres vis-à-vis de leurs collaborateurs influe fortement sur le *commitment* de ces derniers. En se basant sur le modèle de compétences, l'unité opérationnelle Private Placement Life Insurance, qui a des sites au Liechtenstein, en Suisse, au Luxembourg, à Singapour et à Dubaï, a par exemple élaboré au cours de diverses manifestations un concept commun de ce que doit être le leadership.

**DEVELOPPEMENT DES TALENTS** | Swiss Life accorde une grande importance au développement permanent de ses collaborateurs et de ses cadres afin qu'ils soient motivés et restent ainsi acquis à l'entreprise. Elle soutient donc les collaborateurs dont les performances sont de haut niveau et qui disposent du potentiel nécessaire via un programme de développement parallèle à leur activité professionnelle.

Depuis 2005, 18 cadres talentueux du management supérieur ont suivi un tel programme interne de plusieurs années. Dans le cadre de cinq modules, les participants ont travaillé sur des thèmes liés à la stratégie, comme la gestion de soi, l'orientation vers les clients, la gestion financière, la stratégie et la collaboration supranationale, se préparant ainsi en profondeur à de futures tâches de direction. Tous ces participants sont encore au service de l'entreprise et 80% d'entre eux occupent déjà une fonction à responsabilités accrues au sein du groupe.

Les diverses sociétés et unités de l'étranger accordent elles aussi une grande importance à l'offre de perspectives de développement aux collaborateurs. L'unité opérationnelle Corporate Solutions a créé simultanément une nouvelle structure d'organisation et des possibilités de développement pour les cadres. En 2008, cinq postes de cadre ont ainsi pu être pourvus par des candidats choisis en interne.

En Allemagne, Swiss Life a également renforcé ses investissements dans la promotion de la relève. En 2008, près d'un tiers des postes de direction vacants dans les services interne et externe, ainsi que dans le comité de direction, ont été pourvus par des collaborateurs sortant des rangs de l'entreprise.

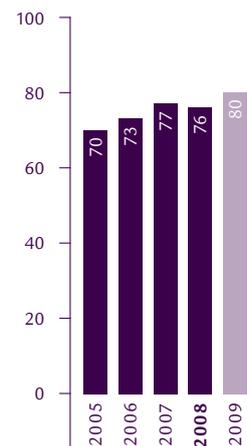
**PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT** | Cependant, Swiss Life n'attache pas de valeur uniquement au développement, mais aussi à la formation. L'ensemble des dépenses de formation et de perfectionnement des collaborateurs a atteint pour 2008 la somme d'environ 22,5 millions de francs, soit quelque 3 100 francs par collaborateur. Ce montant représente 3,1% des frais de personnel comme l'année précédente.

En Allemagne, Swiss Life offre par exemple un modèle de formation dans lequel les participants suivent des études de gestion d'entreprise parallèlement à une formation de commercial spécialisé dans l'assurance et la finance. Les trois premiers collaborateurs de Swiss Life ont terminé ces études en avril 2008. L'un d'eux, une femme, est sortie major de sa promotion qui comptait plus de 200 étudiants. Tous les diplômés ont relevé de nouveaux défis chez Swiss Life en devenant responsables spécialisés.

**PARTENARIAT SOCIAL** | Sur la base de nouvelles prescriptions légales de l'Union européenne, le directoire du groupe Swiss Life a créé l'«Europa Forum» en 1996. Le but de cet organe est de cultiver et d'améliorer le dialogue entre le directoire du groupe et les représentants des salariés. Des représentants et représentantes de l'ensemble des pays et unités de Swiss Life en font partie. La convention régissant l'Europa Forum a été renouvelée il y a deux ans. Au sein de l'association faitière européenne, elle occupe une place de choix parmi les conventions conclues sur la base du volontariat et sert de modèle à d'autres entreprises européennes. Durant l'année 2008, l'Europa Forum s'est principalement penché sur les conséquences de la vente des sociétés néerlandaise et belge et de la prise de participation majoritaire dans AWD.

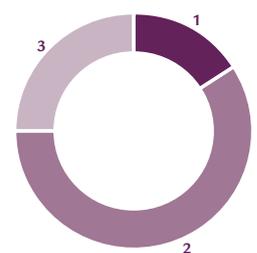
### Commitment des collaborateurs

(en points d'indice)



### Investissements dans la formation et le perfectionnement

Total 100%



- 1 Personnes en formation et stagiaires 16%
- 2 Formation spécialisée, compétences sociales et méthodologiques 59%
- 3 Développement des cadres et encouragement des talents 25%

**Une entreprise consciente de ses responsabilités** | «La vocation de Swiss Life est d'aider les gens à assurer leur avenir sur le plan financier, toute leur vie durant.» Cette mission que se donne l'entreprise met clairement en avant la réflexion à long terme qui caractérise le domaine de la prévoyance et montre que l'être humain est au centre des préoccupations. Il est par conséquent essentiel pour Swiss Life de prendre ses responsabilités au-delà de son activité opérationnelle proprement dite. Cela transparait entre autres dans son engagement politique et sociétal.

Clients, partenaires et collaborateurs accordent leur confiance à Swiss Life. Pour y répondre, Swiss Life a inscrit la gestion d'entreprise responsable dans sa culture. Les valeurs de l'entreprise, à savoir l'expertise, la proximité, l'ouverture, la transparence et l'engagement en sont la base. Le Code de Compliance vient en complément et définit concrètement des règles de conduite qui garantissent une activité commerciale conforme au droit et à l'éthique, tout en restant économiquement rentable.

**SOCIETE** | Swiss Life a fêté en 2007 ses 150 ans d'existence et a créé à cette occasion la fondation «Perspectives». Cette fondation soutient des initiatives d'utilité publique dans les domaines de la santé, de la science, de la formation, de la culture et du sport. Au cours des années à venir, des aides financières de l'ordre d'un million par an doivent être versées. En 2008 par exemple, pro juventute a bénéficié d'un soutien financier qui lui permet désormais de venir en aide aux enfants et aux jeunes en difficulté non seulement par téléphone, mais aussi par SMS. En 1957 déjà, alors qu'elle fêtait son centenaire, Swiss Life avait créé la Fondation du centenaire de la Société suisse d'assurances générales sur la vie humaine pour la santé publique et les recherches médicales. Cette fondation alloue chaque année des subventions à divers projets de recherche.



pro juventute aide les enfants et les jeunes par SMS.

Swiss Life prend également sa responsabilité sociétale au sérieux hors de Suisse. Fin 2008, elle a créé en France la Fondation d'entreprise Swiss Life. Sous l'égide de cette fondation, l'entreprise s'occupe de différents projets et engagements dans trois domaines: santé, promotion des jeunes talents musicaux et soutien de projets caritatifs de collaborateurs de Swiss Life. En France, Swiss Life soutient en outre depuis plusieurs années l'Institut Curie, à la fois hôpital et centre de recherche spécialisé dans la lutte contre le cancer. En Allemagne, Swiss Life encourage la Fondation Nicolaidis depuis octobre 2007. Cette institution d'utilité publique aide les familles dont l'un des parents est décédé dans leur travail de deuil.

**POLITIQUE** | Une prévoyance vieillesse qui fonctionne doit tenir compte des enjeux démographiques et économiques du monde actuel. C'est ainsi que Swiss Life s'engage à différents niveaux de la discussion politique et s'efforce de montrer la nécessité de mettre en place des concepts durables ainsi que les conditions nécessaires à leur réalisation. En Allemagne par exemple, des décideurs appartenant au monde de l'économie, de la politique et des médias échangent régulièrement des idées sur les principaux sujets sociopolitiques lors des manifestations «Salon Palais Leopold» de Munich.

De façon à offrir une plateforme d'échange à tous ceux qui, dans le cadre de leur métier, s'occupent activement de prévoyance vieillesse professionnelle, Swiss Life a lancé en 2007 la série de manifestations «Münchner Fachforum» (Forum spécialisé munichois). En octobre 2008, le deuxième Swiss Life Pension Day a également touché un très large public. Des invités des milieux politiques et économiques y ont échangé leurs opinions sur le thème «Plus de sécurité grâce à la prévoyance vieillesse professionnelle».

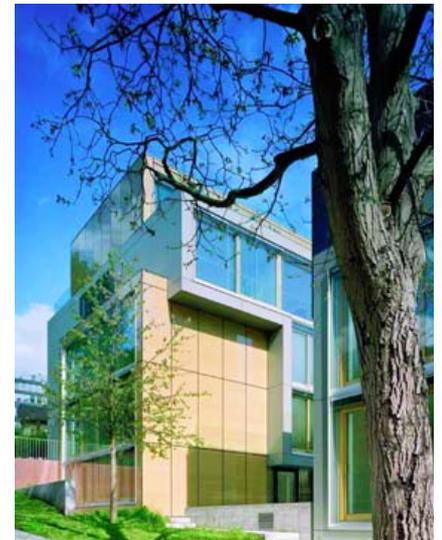
**ENVIRONNEMENT** | Swiss Life est déjà membre de l'«Energiemodell Zürich» (modèle énergétique) depuis 1998 et son objectif est de faire progresser l'efficacité énergétique d'au moins 1,5% par an sur le site de Zurich. Swiss Life a en outre rénové ses bâtiments administratifs en tenant compte des aspects énergétiques et consomme à Zurich de l'énergie 100% renouvelable. Grâce à un système éprouvé de traitement des déchets, les deux tiers des déchets réutilisables sont recyclés. Les chiffres de la consommation de gaz naturel, de mazout, d'électricité, de papier et d'eau en 2007 ont été analysés pour la première fois au niveau du groupe. Swiss Life a pu ainsi identifier d'autres mesures permettant une utilisation des ressources plus efficace. Elles seront mises en œuvre de façon systématique dans les années à venir.

Pour donner plus de poids à la protection de l'environnement non seulement en interne, mais aussi au niveau sociétal, Swiss Life a créé avec dix autres entreprises suisses la «Fondation Suisse pour le climat» en juillet 2008. Cette fondation d'utilité publique soutient les mesures prises en vue de l'amélioration de l'efficacité énergétique et de la préservation du climat dans les petites et moyennes entreprises (PME) de Suisse en particulier.

**DURABILITE** | Agir en visant la durabilité est essentiel pour Swiss Life, et l'entreprise le démontre dans différents domaines. C'est ainsi qu'en octobre 2008, Swiss Life a été primée pour ses investissements durables dans l'immobilier. Le projet «Seewürfel Zürich» (cubes lacustres) – immeubles d'habitation ou de bureaux ayant obtenu le label MINERGIE pour bâtiments à basse consommation d'énergie – s'est vu attribuer le «Prime Property Award». Sont ainsi récompensés des projets immobiliers européens promouvant manifestement la qualité des sites immobiliers et attestant d'une planification des constructions particulièrement écologique.

Dans le cadre des activités de placement également, l'aspect de la durabilité gagne en importance. Swiss Life en est consciente depuis longtemps, puisque dès 2005, la filiale Swiss Life Asset Management proposait des mandats «Sustainability-Balanced», en collaboration avec SAM Sustainable Asset Management, une société de gestion de fortune indépendante, spécialisée dans les placements durables. Elle a été la première sur le marché. Ce concept de placement veut que, dans le cadre de mandats mixtes, des actions et obligations soient sélectionnées selon leur plus-value économique, écologique et sociétale.

La durabilité commence toutefois là où les personnes ont besoin de soutien dans les processus opérationnels. Depuis 2005, Swiss Life a par conséquent renforcé ses activités au sein de la prévention d'entreprise. Par le biais de l'initiative «Take Care» et en collaboration avec les entreprises, Swiss Life souhaite abaisser le nombre de cas d'invalidité à long terme, prévenir les sinistres et améliorer les chances de réinsertion après une maladie ou un accident.



Prix de l'investissement durable: ensemble immobilier «Seewürfel Zürich»

**Gestion des marques** | La marque souligne le positionnement de Swiss Life en tant que spécialiste de la prévoyance financière et partenaire digne de confiance pour les particuliers et les entreprises. Depuis 2004, Swiss Life se présente sur le marché avec une identité visuelle uniforme pour l'ensemble du groupe, laquelle s'est entre-temps bien implantée. La marque doit devenir encore plus attrayante à l'avenir et soutenir ainsi la croissance visée. Cela se fera par un remaniement de la stratégie de marque.

Depuis le printemps 2004, Swiss Life se présente sur le marché avec une structure de marque simplifiée et une identité visuelle uniforme à l'échelle du groupe. Le fait que toutes les sociétés agissent sous une marque unique renforce l'identification des collaborateurs à l'entreprise et permet un positionnement international solide vers l'extérieur. Dans chaque pays, l'entreprise exploite sa marque en faisant porter l'accent sur des aspects différents par le biais de campagnes publicitaires ciblées. Les stratégies locales dépendent du positionnement sur le marché, de la politique de distribution et de la situation en matière de concurrence. En Suisse, l'identité visuelle de Swiss Life s'accompagne de la devise «Prêts pour l'avenir». En tant que leader du marché, l'entreprise affiche sa confiance en elle avec le slogan «Prévoyance et planification financière avec le n° 1».

**POSITIONNEMENT DE LA MARQUE** | La marque se fonde en particulier sur les critères de confiance, de compétence et d'orientation vers l'avenir. L'estime acquise par la marque et son degré de notoriété n'ont cessé de s'améliorer ces dernières années. Une identité visuelle uniformisée, la publicité ainsi que le sponsoring soutiennent le positionnement de la marque. Dans le domaine du sponsoring, Swiss Life se concentre sur son marché d'origine dans les domaines du football, de la course à pied, mais aussi de la musique classique et du cinéma. Ainsi a-t-elle accompagné, en 2008, l'équipe nationale suisse lors de l'Euro 08 et



s'est-elle posée pour la première fois comme le principal sponsor des Journées de Soleure, un festival de cinéma. Hors de Suisse, les atouts majeurs de la marque sont la qualité du «swiss made», la confiance et la sécurité. En Allemagne, la campagne publicitaire met en évidence la longue tradition et la fiabilité de l'entreprise. La confiance est le point le plus fort associé à la marque.

**STRATEGIE DE MARQUE** | En décembre 2007, Swiss Life s'est donné de nouvelles priorités stratégiques ainsi que de nouveaux objectifs financiers. Par conséquent, la stratégie de marque est actuellement adaptée à ces nouvelles orientations. L'objectif est de mieux gérer la marque à l'avenir, de renforcer l'uniformisation de l'identité visuelle à l'échelle du groupe et d'augmenter l'attrait de la marque.

Les collaborateurs jouent un rôle particulièrement important au sein de ce processus. C'est le «Behavioral Branding», nom donné à leur participation au renforcement du profil de la marque dans leur travail quotidien ainsi que dans leur attitude vis-à-vis des clients. Les mesures qui seront élaborées en ce sens au cours de l'année 2009 sont à considérer sur le long terme. Elles visent à renforcer l'identité institutionnelle et à soutenir la croissance à laquelle nous aspirons.

**VALEURS** | Cinq valeurs d'entreprise caractérisent la marque. Ces valeurs communes sont un élément important de la culture d'entreprise et servent également de ligne de conduite aux collaborateurs.

**EXPERTISE** | Nous proposons d'excellentes solutions dans le domaine de la prévoyance financière. Cet atout repose sur nos compétences professionnelles et sur une expérience de longue date.

**PROXIMITE** | Nous sommes proches de nos clients et partenaires et connaissons leurs besoins. Cette proximité nous permet de proposer des solutions optimales et ciblées.

**OUVERTURE** | Nous privilégions un dialogue direct et ouvert, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Ce comportement crée une relation de confiance dans notre travail.

**TRANSPARENCE** | Nous communiquons explicitement et offrons des produits et services clairs. Cette qualité procure un sentiment de sécurité à nos clients et partenaires.

**ENGAGEMENTS** | Nous nous engageons avec enthousiasme pour que nos clients, collaborateurs et actionnaires atteignent leurs objectifs. Cet engagement constitue le fondement de relations à long terme et nous permet d'assumer notre responsabilité citoyenne.



Le logo de Swiss Life établit le lien entre la tradition de l'entreprise et ses objectifs. La couleur rouge et la croix suisse incarnent l'enracinement et les origines de cette entreprise fondée il y a 150 ans. Les trois lignes du logo symbolisent les principales lignes de la main.

## Gouvernance d'entreprise

Une bonne gouvernance d'entreprise garantit une gestion responsable, adaptée aux risques et transparente; elle aide ainsi à la durabilité du succès. Swiss Life accorde une place importante à la gouvernance d'entreprise et aux exigences qui en résultent en termes de gestion et d'organisation pour le groupe Swiss Life, ceci dans l'intérêt de ses actionnaires, de ses preneurs d'assurance et de ses collaborateurs.

## Gouvernance d'entreprise | Swiss Life considère la mise en œuvre des principes reconnus d'une bonne gestion d'entreprise comme un devoir.

L'élaboration de la gouvernance d'entreprise de Swiss Life Holding est basée sur la «Directive concernant les informations relative à la Corporate Governance» de la bourse suisse SIX Swiss Exchange et sur la circulaire de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) sur la gouvernance d'entreprise, la gestion des risques et le système interne de contrôle en matière d'assurance. Elle tient également compte des principales normes nationales et internationales de gouvernance d'entreprise, notamment le Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise de la Fédération des entreprises suisses, economiesuisse, ainsi que les principes de gouvernance d'entreprise de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

**MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION** | A la date de clôture du bilan, le conseil d'administration se composait des membres suivants:

Nom	Fonctions	Année de nomination/ de réélection	élu(e) jusqu'en
Bruno Gehrig	Président Comité du président, présidence	2003/2006	2009
Rolf Dörig	Délégué Comité du président Comité des placements et risques	2008	2011
Gerold Bühler	Vice-président Comité du président Comité des placements et risques, présidence	2002/2003/2005/2008 <sup>1</sup>	2011
Volker Bremkamp	Membre Comité d'audit, présidence	2003/2004/2007	2010
Paul Embrechts	Membre Comité des placements et risques	2003/2005/2008	2011
Rudolf Kellenberger	Membre Comité du président Comité des placements et risques	2003/2004/2007	2010
Henry Peter	Membre Comité d'audit	2006	2009
Peter Quadri	Membre Comité d'audit	2003/2004/2007	2010
Pierfranco Riva	Membre Comité des placements et risques	2003/2006	2009
Franziska Tschudi	Membre Comité d'audit	2003/2005/2008	2011

<sup>1</sup> Membre du conseil d'administration de Rentenanstalt/Swiss Life depuis 2000



BRUNO GEHRIG | Né en 1946, nationalité suisse  
Président du conseil d'administration

Bruno Gehrig termine ses études à l'université de Berne en 1975, avec un doctorat en sciences politiques. Il obtient son certificat d'habilitation en 1978 avec une thèse portant sur la politique monétaire, après avoir suivi des études à l'université de Rochester (NY), aux Etats-Unis. De 1971 à 1980, Bruno Gehrig est assistant et enseignant à l'université de Berne, en qualité de privat-docent à partir de 1978. En 2006, l'université de Rochester lui décerne le titre de docteur honoris causa «*Doctor of Laws*».

De 1981 à 1984, Bruno Gehrig dirige le service économique de l'Union de Banques Suisses. Il consacre l'année 1985 à une formation dans les affaires bancaires internationales. A partir de 1988, il prend la tête de la division principale chargée de la bourse et du négoce de titres pour l'ensemble de l'Union de Banques Suisses. De 1989 à 1991, Bruno Gehrig assure la présidence de la direction de la Banque Cantrade. De 1992 à 1996, il est titulaire de la chaire de professeur de gestion à l'université de Saint-Gall, tout en assurant la direction de l'Institut suisse d'économie bancaire et de finance de cette même université. Bruno Gehrig entre dans la direction générale de la Banque nationale suisse en 1996, en qualité de responsable du 3<sup>e</sup> département; il en est le vice-président de 2001 à 2003. Pour ce qui est de son activité politique, il a été de 1984 à 1991 président de la commission d'études Politique économique du PDC Suisse, puis de 1992 à 1996, membre de la Commission fédérale des banques.

En raison de son élection au conseil d'administration d'UBS SA en octobre 2008, Bruno Gehrig quittera ses fonctions de président du conseil d'administration de Swiss Life Holding un an avant la date prévue, à savoir après l'assemblée générale de Swiss Life Holding du 7 mai 2009.

Autres mandats:

- UBS SA, membre du conseil d'administration
- Roche Holding SA, Bâle, vice-président du conseil d'administration
- Swiss Luftfahrtstiftung, président du conseil de fondation



ROLF DÖRIG | Né en 1957, nationalité suisse  
Délégué du conseil d'administration

Rolf Dörig a étudié le droit à l'université de Zurich, où il a obtenu son doctorat ainsi que le brevet zurichois d'avocat. En 1986, il intègre le Credit suisse et se voit confier des responsabilités de gestion dans différents secteurs et régions. A partir de 2000, il est responsable de la clientèle suisse Entreprises et Particuliers, en qualité de membre du directoire. En 2002, il revêt la fonction de Chairman Suisse du Credit Suisse Group. Rolf Dörig a été président du directoire du groupe Swiss Life de novembre 2002 à mai 2008, date à laquelle il a été élu au conseil d'administration. Il y est responsable, en sa qualité de délégué du conseil d'administration de Swiss Life Holding, du développement de la stratégie et du contrôle de sa mise en œuvre.

Après l'assemblée générale de Swiss Life Holding de mai 2009, il est prévu que Rolf Dörig succède à Bruno Gehrig en tant que président du conseil d'administration de Swiss Life.

## Autres mandats:

- Adecco SA, président du conseil d'administration (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009)
- Kaba Holding SA, Rümlang, vice-président du conseil d'administration
- economiesuisse, Zurich, membre du comité
- Danzer AG, Baar, président du conseil d'administration

GEROLD BÜHRER | Né en 1948, nationalité suisse

Vice-président du conseil d'administration

Gerold Bühler termine ses études de sciences économiques (lic. oec. publ.) à l'université de Zurich en 1972. Après avoir travaillé pendant 17 ans dans le secteur financier de l'Union de Banques Suisses, en qualité de membre de la direction, puis de membre de la direction générale de la société de fonds appartenant à la banque, il fait partie, de 1991 à 2000, du directoire (Finances) de Georg Fischer SA. De 1982 à 1991, Gerold Bühler est membre du Grand Conseil du canton de Schaffhouse, et conseiller national de 1991 à 2007. Il est président d'economiesuisse et exerce des activités de conseiller financier indépendant.

## Autres mandats:

- economiesuisse, Zurich, président
- Banque Sal. Oppenheim jr. & Cie (Suisse) SA, Zurich, membre du conseil d'administration
- Cellere AG, Saint-Gall, membre du conseil d'administration
- Georg Fischer SA, Schaffhouse, membre du conseil d'administration
- Banque nationale suisse, Berne, membre du conseil de banque
- Züblin Immobilien Holding AG, Zurich, membre du conseil d'administration

VOLKER BREMKAMP | Né en 1944, nationalité allemande

Membre du conseil d'administration

Volker Brekcamp entre en 1963 dans la compagnie d'assurances Albingia Versicherungs AG, Hambourg (une société appartenant à Guardian Royal Exchange plc, Londres). Il termine sa formation d'agent d'assurances en 1965. De 1969 à 1971, il travaille à Paris et Londres, dans diverses compagnies d'assurances et chez des courtiers. De retour chez Albingia Versicherungs AG à Hambourg en 1971, il est, de 1978 à 1989, membre du directoire d'Albingia Versicherungs AG et, de 1989 à 2000, président du directoire d'Albingia Lebensversicherungs AG et d'Albingia Versicherungs AG. De 1995 à 1999, Volker Brekcamp est également membre du directoire et Group Executive Director Continental Europe de Guardian Royal Exchange plc, Londres, une société reprise en 1999 par le groupe AXA. Il fait partie de 1999 à 2000 du directoire d'AXA Colonia Konzern AG, Cologne (holding d'AXA Allemagne). Depuis 2000, Volker Brekcamp est gérant de BMB Brekcamp Management- und Beteiligungs-GmbH, et gérant de Xenios Invest GmbH depuis 2007.

## Autres mandats:

- AON International Insurance Broker, Hambourg, président du conseil de surveillance
- Everpublic AG, Hambourg, président du conseil de surveillance
- WAVE Management AG, Hambourg, président du conseil de surveillance
- UKE Universitätsklinikum, Hambourg, membre du conseil de surveillance





PAUL EMBRECHTS | Né en 1953, nationalité belge  
Membre du conseil d'administration

Paul Embrechts obtient sa licence de mathématiques à l'université d'Anvers (Belgique) en 1975 et son doctorat en mathématiques à l'Université Catholique de Leuven (Belgique) en 1979. De 1975 à 1983, il est assistant de recherche à l'Université Catholique de Leuven. De 1983 à 1985, il enseigne à l'Imperial College de l'université de Londres, en tant que maître de conférences en statistiques. De 1985 à 1989, il occupe de nouveau un poste de maître de conférences à l'université du Limbourg (Belgique). Depuis 1989, il est professeur de mathématiques à l'EPF de Zurich.



RUDOLF KELLENBERGER | Né en 1945, nationalité suisse  
Membre du conseil d'administration

Rudolf Kellenberger termine ses études en 1970 avec un diplôme d'ingénieur civil de l'EPF de Zurich. De 1970 à 1978, il travaille en tant qu'ingénieur projeteur (construction de ponts), y compris pendant trois années en Angleterre. En 1978, il intègre le service des assurances techniques de Swiss Re, qu'il dirige de 1990 à 1992. En 1993, il entre au directoire en tant que responsable territorial pour l'Europe. De 2000 à fin décembre 2004, Rudolf Kellenberger est président adjoint du directoire de Swiss Re. Depuis qu'il a pris sa retraite, en mars 2005, il exerce diverses fonctions d'administrateur dans le secteur de l'assurance.

Autres mandats:

- Pool suisse d'assurance contre les risques d'aviation, président
- Captive Mutual (Suisse) SA, Baar, président du conseil d'administration
- OCAD AG, Baar, président du conseil d'administration
- Infrassure SA, Zurich, membre du conseil d'administration

HENRY PETER | Né en 1957, nationalité suisse et française  
Membre du conseil d'administration

Henry Peter termine ses études de droit à l'université de Genève en 1979 et obtient, en 1981, le brevet d'avocat du canton de Genève. Il est ensuite assistant à l'université de Genève, reprend des études à l'étranger à l'université de Berkeley, puis exerce la profession d'avocat à Lugano. Il obtient en 1988 son doctorat à l'université de Genève. Depuis 1988, il est associé dans un cabinet d'avocats, actuellement Peter & Partners, à Lugano. Il est également professeur de droit des affaires à l'université de Genève depuis 1997. Il est membre de la Commission suisse des OPA depuis 2004 et membre de la Commission des sanctions de la bourse suisse SIX Swiss Exchange depuis 2007.

La réélection au conseil de Henry Peter sera proposée à l'assemblée générale ordinaire de Swiss Life Holding, le 7 mai 2009.

Autres mandats:

- Sigurd Rück SA, Zurich, président du conseil d'administration
- Cassa Pensioni della Città di Lugano, membre du conseil d'administration
- Casino de Montreux SA, Montreux, vice-président du conseil d'administration
- Otis, Fribourg, membre du conseil d'administration
- Autogrill Suisse SA, Olten, membre du conseil d'administration
- Association Olympique Suisse, Berne, vice-président de la Chambre disciplinaire pour les cas de dopage

PETER QUADRI | Né en 1945, nationalité suisse  
Membre du conseil d'administration

Peter Quadri termine ses études à l'université de Zurich en 1969, avec un diplôme de gestion et d'économie politique (lic. oec. publ.). En 1970, il entre chez IBM comme ingénieur système et spécialiste du logiciel et des systèmes d'exploitation. Après avoir exercé différentes fonctions aux Etats-Unis, au Danemark et en Suisse, il est président de la direction générale d'IBM Suisse entre 1998 et avril 2006. Il est actuellement conseiller en management et en technologies.

Autres mandats:

- Vontobel Holding SA, Zurich, membre du conseil d'administration
- Bühler AG, Uzwil, membre du conseil d'administration
- Chambre de commerce zurichoise, président
- economiesuisse, Zurich, membre du comité





PIERFRANCO RIVA | Né en 1940, nationalité suisse  
Membre du conseil d'administration

Pierfranco Riva suit ses études de 1960 à 1966 aux universités de Fribourg, Munich et Berlin. Il obtient en 1968 un doctorat en droit, puis un brevet d'avocat en 1970. Il est, depuis cette date, avocat et notaire dans le cabinet d'avocats Felder Riva Soldati, à Lugano. Entre 1987 et 1989, il a assumé la fonction de président de l'Ordre des Avocats du Tessin. De 1995 à 1999, il a été membre de l'autorité de surveillance des magistrats du canton du Tessin.

Lors de l'assemblée générale du 7 mai 2009, Pierfranco Riva se retirera du conseil d'administration de Swiss Life pour des raisons d'âge, après y avoir exercé sa fonction d'administrateur pendant six ans.

Autres mandats:

- Finter Bank Zürich, Zurich, vice-président du conseil d'administration
- Banque Hugo Kahn & Cie SA, Zurich, vice-président du conseil d'administration
- Fondation Daccò, Lugano, membre du conseil de fondation
- Fondation Nerina Bellingeri ved. Gualdi, Lugano, membre du conseil de fondation
- Fondation Rudolf Chaudoire, Lugano, vice-président du conseil de fondation



FRANZISKA TSCHUDI | Née en 1959, nationalité suisse  
Membre du conseil d'administration

Franziska Tschudi termine ses études de droit à l'université de Berne en 1984, avec le brevet d'avocate. Elle étudie ensuite le droit à l'université Georgetown, Washington DC (Etats-Unis), et obtient un LL.M. En 1987, elle passe le brevet d'avocate des Etats de New York et du Connecticut. De 1991 à 1993, elle fait des études postgrades en management et obtient un Executive MBA à l'université de Saint-Gall. Elle débute sa carrière en tant qu'assistante en droit des médias à l'Institut de droit public et administratif de l'université de Berne, puis en tant qu'avocate spécialisée dans le droit des affaires et des médias à Zurich, à Washington DC, et à Genève. De 1992 à 1995, elle est secrétaire générale de la Société Industrielle Suisse (SIG). En 1995, elle entre au sein de la direction générale de WICOR Holding AG, Rapperswil (groupe Weidmann) où elle est chargée du développement de l'entreprise. A partir de 1998, elle prend la responsabilité de la division Business Area Electrical Technology pour la région Asie/Pacifique. Depuis 2001, elle est Chief Executive Officer et déléguée du conseil d'administration de WICOR Holding AG.

Autres mandats:

- BIOMED AG, Dübendorf, membre du conseil d'administration
- Chambre de commerce américano-suisse, membre du bureau
- Chambre de commerce Allemagne-Suisse, membre du bureau
- Chambre du commerce et de l'industrie Saint-Gall-Appenzell, vice-présidente

**DEPARTS** | Aucun membre du conseil d'administration ne s'est démis de ses fonctions au cours de la période de référence.

**PERSPECTIVES** | Les 8 mai et 12 décembre 2008, Swiss Life a informé des changements au conseil d'administration de Swiss Life Holding.

Bruno Gehrig, président du conseil d'administration de Swiss Life Holding depuis mai 2003, a décidé de quitter ce poste en raison de son élection au conseil d'administration d'UBS SA en octobre 2008. Ce départ interviendra après l'assemblée générale de Swiss Life Holding du 7 mai 2009, un an avant la date prévue. Il est prévu que Rolf Dörig, président du directoire du groupe Swiss Life de novembre 2002 à mai 2008 et délégué du conseil d'administration depuis cette date, prenne la succession de Bruno Gehrig en tant que président du conseil d'administration.

Ayant atteint la limite d'âge fixée, Pierfranco Riva quittera le conseil d'administration de Swiss Life Holding, dont il faisait partie depuis six ans, à compter de l'assemblée générale de 2009.

Le conseil d'administration de Swiss Life Holding proposera aux actionnaires d'élire Frank Schnewlin et Carsten Maschmeyer comme administrateurs, lors de l'assemblée générale du 7 mai 2009. Ancien CEO du groupe Bâloise, Frank Schnewlin était auparavant membre du directoire du groupe Zurich Financial Services. Carsten Maschmeyer est le fondateur du groupe AWD, dont il assure la présidence du directoire depuis de nombreuses années.

**MEMBRES DU DIRECTOIRE DU GROUPE** | Au 31 décembre 2008, le directoire de Swiss Life Holding se composait des membres suivants:

Nom	Fonction	Membre du directoire du groupe depuis
Bruno Pfister	Group Chief Executive Officer	01.08.2002
Ivo Furrer	CEO Suisse	01.09.2008
Klaus G. Leyh	CEO Allemagne	01.10.2008
Charles Relecom	CEO France	01.07.2008
Reto Himmel	Group Chief Technology & Operations Officer	20.01.2003
Patrick Frost	Group Chief Investment Officer	01.07.2006
Thomas Müller	Group Chief Financial Officer	01.01.2006
Manfred Behrens	Co-CEO d'AWD	08.05.2008



BRUNO PFISTER | Né en 1959, nationalité suisse  
Chief Executive Officer du groupe (Group CEO)

Après une licence de droit obtenue à l'université de Genève, puis un brevet d'avocat du canton de Genève, Bruno Pfister suit des études de gestion (MBA de la UCLA Graduate School of Management de Los Angeles). Il commence sa carrière professionnelle à la Chase Manhattan Bank, à Londres puis à Genève. A partir de 1988, il est conseiller d'entreprise à Zurich pour McKinsey & Co. Il rejoint ensuite Liechtenstein Global Trust (LGT), où il exerce, à partir de 1996, la fonction de chef d'état-major pour la division Private Banking, puis il est responsable d'un projet stratégique à l'échelle du groupe. En 1998, il devient responsable financier de LGT Group et de la banque LGT au Liechtenstein. En 1999, il prend la direction du secteur Gestion des produits et des segments de clientèle au Credit Suisse, en qualité de membre du directoire.

Il rejoint le groupe Swiss Life en août 2002, exerçant d'abord la fonction de Chief Financial Officer du groupe Swiss Life (Group CFO), puis celle de Chief Executive Officer International (CEO International) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006. Bruno Pfister est Chief Executive Officer du groupe Swiss Life (Group CEO) depuis mai 2008.

Autres mandats:

- Gottex Fund Management Holdings Limited, Saint-Pierre-Port, Guernesey, membre du conseil d'administration
- Association Suisse d'Assurances, membre du comité de direction et du comité restreint
- Instance d'admission et Comité de l'Instance d'admission de SIX Swiss Exchange, vice-président



IVO FURRER | Né en 1957, nationalité suisse  
Chief Executive Officer Suisse (CEO Suisse)

C'est en étudiant le droit aux universités de Zurich et de Fribourg et en rédigeant sa thèse sur le thème de la prévoyance professionnelle (il est docteur en droit) qu'Ivo Furrer pose les bases de sa carrière professionnelle. Après avoir intégré le service Marketing Assurance collective de la société Winterthur Assurances Vie en 1982, il occupe diverses fonctions de chef de projet dans les domaines du développement stratégique et du développement des activités d'assurance internationales en Europe, au Canada et aux Etats-Unis. En 1992, il émigre aux Etats-Unis, où il travaille dans le secteur de l'Underwriting. De 1994 à 1997, il assume différentes fonctions de direction pour Winterthur International à Londres, avant d'être nommé Chief Underwriting Officer de ce secteur de l'entreprise en 1998. En 1999, il rejoint Credit Suisse Group, pour qui il conçoit et implémente une banque en ligne au Luxembourg et où son dernier poste est celui de responsable e-Investment Services Europe.

A partir de 2002, Ivo Furrer travaille chez Zurich Financial Services (ZFS), où il a d'abord été responsable du secteur Grands clients internationaux en Allemagne avant de développer les secteurs Key Account et Gestion de la distribution sur le plan international à partir de 2005, en sa qualité de membre du comité de direction Global Corporate. En 2007, il est nommé CEO Vie Suisse et membre du Global Life Executive Committee de ZFS.

Le 1<sup>er</sup> septembre 2008, Ivo Furrer a été nommé membre du directoire et Chief Executive Officer (CEO Suisse) du groupe Swiss Life par le conseil d'administration.

**KLAUS G. LEYH** | Né en 1966, nationalité allemande  
Chief Executive Officer Allemagne (CEO Allemagne)

Après des études d'économie à Augsburg, Klaus G. Leyh travaille deux ans comme conseiller en études de marché et en marketing dans l'industrie des biens de consommation. En 1995, il rejoint le secteur de l'assurance, d'abord au sein de Generali, à Munich, où il met en place le service de prospection du marché. Il exerce ensuite différentes fonctions dirigeantes dans les domaines du marketing, de la gestion des produits et des transactions électroniques chez Generali Lloyd Versicherung AG, au sein de AXA Colonia Konzern et chez ARAG Lebens- und Krankenversicherung. Il acquiert en outre un Master of Business Research (MBR) à la Ludwig-Maximilians-Universität de Munich.

En 2001, il entre chez Swiss Life en Allemagne en tant que responsable de toutes les activités liées à la distribution et aux transactions électroniques. En 2002, il se voit confier la direction des secteurs Service de distribution, Gestion de la distribution et Promotion des ventes. De janvier 2006 à septembre 2008, il est responsable des ventes (Chief Market Officer) et membre du comité de direction de Swiss Life en Allemagne. En cette qualité, il est responsable de tout le service externe, du management de la distribution, ainsi que du service et de la gestion de la distribution.

Le 1<sup>er</sup> octobre 2008, Klaus G. Leyh a été nommé Chief Executive Officer de Swiss Life en Allemagne (CEO Allemagne) et membre du directoire du groupe Swiss Life.

Autres mandats:

- Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft (GDV - Association générale de l'industrie de l'assurance allemande), membre du comité sociopolitique
- DEPPFA Holding Verwaltungsgesellschaft mbH, Düsseldorf, membre du conseil de surveillance





CHARLES RELECOM | Né en 1953, nationalité belge  
Chief Executive Officer France (CEO France)

Après avoir accompli des études de mathématiques à l'université de Namur en Belgique, Charles Relecom obtient une maîtrise de sciences actuarielles à l'université de Louvain. Il débute sa carrière professionnelle en 1978 en tant qu'actuaire en chef et Chief Technology Officer chez Swiss Life en Belgique. En 1984, il rejoint le siège principal de la société à Zurich, où il contribue de façon décisive à la mise en place de la division International. De 1988 à 1994, il occupe le poste de directeur des ventes dans le secteur Grands clients d'Elvia Vie. En 1994, il intègre «La Suisse», où il est nommé CEO du secteur Non-vie et actuaire en chef en 1998.

En 2000, il se voit confier la fonction de CEO de «La Suisse». Il occupe ce poste jusqu'à l'intégration de «La Suisse» dans le groupe Swiss Life en 2005. Il réintègre ensuite Swiss Life en Belgique, d'abord comme CEO de Zelia puis, à partir de février 2006, comme CEO de l'ensemble des activités belges.

Charles Relecom est membre du directoire et Chief Executive Officer France (CEO France) du groupe Swiss Life depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2008.



RETO HIMMEL | Né en 1956, nationalité suisse  
Chief Technology & Services Officer du groupe (Group CTSO)

Après des études de physique à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich, qu'il termine en 1982, Reto Himmel obtient en 1987 un MBA à la Harvard Business School. Il débute sa carrière professionnelle en 1982 en tant qu'ingénieur logiciel auprès de la société Brown Boveri & Cie, à Baden, avant d'intégrer le Credit Suisse en 1985. De 1990 à 1994, il dirige le Secrétariat général et la Planification d'entreprise de la Banque Leu. Il réintègre ensuite le Credit Suisse où il prend les fonctions de chef d'état-major de la division Placements et négoce. En 1997, Reto Himmel entre au comité de direction de la Banque ABN AMRO (Suisse) comme responsable de la logistique bancaire. A partir d'août 2001, il est responsable du secteur Operations de UBS Warburg en Suisse.

Reto Himmel est membre du directoire du groupe Swiss Life depuis janvier 2003.

Autres mandats:

- SIX Group, membre du conseil d'administration
- Technopark Zürich, membre du conseil de fondation

PATRICK FROST | Né en 1968, nationalité suisse  
Chief Investment Officer du groupe (Group CIO)

Patrick Frost a fait ses études à l'EPF de Zurich et aux universités de Cologne, Bâle et Zurich. Diplômé en sciences naturelles de l'EPF (en 1993), il est également titulaire d'un doctorat en sciences économiques (obtenu en 1998) et d'une licence de droit (obtenue en 2001). Il commence sa carrière professionnelle en 1996 comme Portfolio Manager et analyste en ingénierie financière au sein de Winterthur Group. De 1999 à 2001, il travaille pour Winterthur Investment Management Corp. à New York, comme Senior Bond Portfolio Manager. A partir de 2001, il dirige le secteur Global Fixed Income de Winterthur Group, contribuant ainsi dans une large mesure au développement stratégique de la gestion des actifs.

Patrick Frost est Chief Investment Officer du groupe Swiss Life (Group CIO) depuis juillet 2006.

Autres mandats:

- Castle Alternative Invest AG, Freienbach, membre du conseil d'administration

THOMAS MÜLLER | Né en 1965, nationalité suisse  
Chief Financial & Risk Officer du groupe (Group CFO)

Thomas Müller a fait des études d'économie politique et de gestion d'entreprise à l'université de Berne (lic. rer. pol.) et obtenu un MBA à l'IMD de Lausanne. Il commence sa carrière professionnelle en 1991 comme responsable de la gestion des actifs et des passifs (ALM) à la Banque Populaire Suisse. Avant et après l'intégration de la Banque Populaire Suisse dans le Credit Suisse Group, il est responsable du secteur Treasury, de 1994 à 1997. En 1997, il rejoint Marc Rich Holding où il prend la responsabilité des opérations de négoce sur les instruments d'emprunt pour l'ensemble du groupe. Thomas Müller entre en 2002 dans le comité de direction de Banca del Gottardo pour y assumer les fonctions de Chief Financial & Risk Officer.

Thomas Müller est Chief Financial Officer du groupe Swiss Life (Group CFO) depuis janvier 2006. Il assume également la fonction de Chief Risk Officer du groupe (Group CRO) depuis le 1<sup>er</sup> avril 2008.

Autres mandats:

- Association Suisse d'Assurances, membre du comité économie et finances
- The Sustainability Forum Zurich, membre du bureau





MANFRED BEHRENS | Né en 1955, nationalité allemande  
Co-Chief Executive Officer AWD (Co-CEO AWD)

Après des études de droit, Manfred Behrens débute sa carrière comme avocat avant de rejoindre, en 1984, la Mannheimer AG à Hambourg. Il y exerce diverses fonctions dirigeantes dans le domaine juridique et dans celui de la distribution, avant d'être nommé en dernier lieu directeur régional. En mai 1996, il intègre la Volksfürsorge Deutsche Lebensversicherungs-AG, où il est nommé, en 1998, membre du directoire chargé de la distribution et du marketing. De janvier 2004 à août 2008, il occupe le poste de Chief Executive Officer de Swiss Life en Allemagne (CEO Allemagne).

En septembre 2008, il est nommé Co-Chief Executive Officer d'AWD (Co-CEO AWD). Manfred Behrens est membre du directoire du groupe Swiss Life depuis mai 2008.

Autres mandats:

- Aareal Bank, Wiesbaden, membre du conseil de surveillance
- Commerzbank, membre du comité consultatif régional
- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft, membre du comité présidentiel et membre du comité principal Vie

**DEPARTS** | Le 8 mai 2008, Swiss Life a informé que, conformément à ce qui avait été annoncé le 26 novembre 2007 et dans le cadre du règlement de la relève au niveau du conseil d'administration et du directoire, Rolf Dörig avait été élu au conseil d'administration de Swiss Life Holding lors de l'assemblée générale du 8 mai 2008 et que Bruno Pfister prenait sa succession en tant que président du directoire du groupe à compter de cette date.

Le 2 juin 2008, Swiss Life informait que Paul Müller cèderait sa fonction de CEO Suisse à Ivo Furrer le 1<sup>er</sup> septembre 2008 et que son élection au conseil d'administration serait proposée à l'assemblée générale de Swiss Life Holding le 7 mai 2009. Dans un communiqué de presse de l'Administration fédérale des finances du 5 décembre 2008, le Conseil fédéral annonçait l'élection de Paul Müller au conseil d'administration de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA), ce qui rend impossible toute élection au conseil d'administration de Swiss Life Holding pour des raisons d'indépendance.

## Rémunérations

Des informations supplémentaires sur les rémunérations et les charges de prévoyance en faveur du management et des collaborateurs du groupe Swiss Life figurent dans la partie *Corporate Governance* du rapport de gestion (pages 70 à 79) ainsi que dans le rapport financier (annexe, points 24 et 31), disponibles en allemand ou en anglais. Des informations sur les rémunérations versées aux membres du conseil d'administration et du directoire du groupe ainsi que sur leur participation dans le capital figurent également dans l'annexe aux comptes annuels de Swiss Life Holding, disponible en allemand ou en anglais.

Etant donné que Rolf Dörig a exercé la fonction de Group CEO en 2008 jusqu'à l'assemblée générale de Swiss Life Holding du 8 mai 2008, puis de délégué du conseil d'administration après avoir été élu administrateur, la totalité de sa rémunération pour l'exercice de référence figure dans les rémunérations versées au directoire. La rémunération de Bruno Pfister – membre du directoire et précédemment CEO International – qui lui a succédé comme Group CEO en cours d'année, à partir du 9 mai 2008, est également publiée séparément pour 2008.

**PRINCIPES DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION** | Conformément au règlement d'organisation, il revient au conseil d'administration d'édicter les directives relatives à la politique de rémunération au sein du groupe (bonus et plans d'achat d'actions inclus) ainsi que les règles déterminantes applicables aux institutions de prévoyance. La politique de rémunération favorise la culture de la performance prônée par la stratégie d'entreprise et fait partie intégrante de la politique du personnel. Elle vise à fidéliser les collaborateurs qualifiés et à s'entourer de nouveaux collaborateurs très compétents. Le système de rémunération choisi est aligné sur le marché et doit être compétitif. La rémunération globale tient compte des aptitudes professionnelles des collaborateurs, de leur engagement et de leurs performances individuelles. La rémunération individuelle se compose du salaire de base, de composantes de salaire variables à court, moyen ou long terme ainsi que de cotisations au titre de la prévoyance vieillesse et risque. Le salaire de base, qui dépend de la fonction occupée et des aptitudes personnelles, est vérifié chaque année et adapté si nécessaire. Les composantes variables de la rémunération sont déterminées en fonction des exigences stratégiques de l'entreprise et des divisions, ainsi que des objectifs financiers et de politique du personnel qui en découlent. Les performances personnelles des collaborateurs et le degré de réalisation des objectifs sont appréciés chaque année dans le cadre d'un processus d'évaluation institutionnalisé à l'échelle du groupe (*Group Performance System*) et pris en considération dans le cadre de la politique de rémunération.

**CONTENU ET PROCEDURE** | Conformément au règlement d'organisation, il revient au conseil d'administration d'édicter des directives concernant la rémunération de ses membres, sur proposition du comité du président qui assume la fonction de comité des rémunérations (*Compensation Committee*). Le conseil d'administration élabore également les directives sur la politique de rémunération de l'entreprise. Pour ce faire, il tient compte des règles suivies par d'autres entreprises de la même branche et de taille comparable, en se fondant sur des données accessibles et en faisant effectuer, le cas échéant, des études par des spécialistes externes. Le comité du président s'appuie sur ces directives pour fixer les rémunérations individuelles des membres du directoire, dont il informe l'ensemble du conseil d'administration.

**REMUNERATIONS ACCORDEES AUX MEMBRES DES ORGANES DIRIGEANTS** | Durant l'exercice de référence, les membres en exercice du conseil d'administration et du directoire du groupe ont perçu les rémunérations en numéraire suivantes:

En CHF	2008	2007
Conseil d'administration	1 543 000	1 543 000
Directoire du groupe	11 543 949	9 572 243

Aucun membre du conseil d'administration ne s'est démis de ses fonctions au cours de l'exercice de référence. Dans le cadre du règlement de la relève au niveau du conseil d'administration et du directoire, Rolf Dörig a été élu comme nouvel administrateur au conseil d'administration de Swiss Life Holding le 8 mai 2008.

Par rapport à l'année précédente, divers changements ont eu lieu au sein des membres du directoire du groupe. Bruno Pfister a ainsi été nommé Group CEO au 9 mai 2008. Parallèlement, Manfred Behrens est entré au directoire en tant que CEO Allemagne et a pris la fonction de Co-CEO d'AWD le 1<sup>er</sup> septembre 2008. Charles Relecom et Klaus Leyh ont également rejoint le directoire, respectivement le 1<sup>er</sup> juillet 2008 en tant que CEO France et le 1<sup>er</sup> octobre 2008 en tant que CEO Allemagne. Paul Müller a quant à lui transmis sa fonction de CEO Suisse à Ivo Furrer le 1<sup>er</sup> septembre 2008. En prenant en considération la période où Rolf Dörig était Group CEO, le directoire a donc compté au maximum dix membres au cours de l'exercice de référence (contre six l'année précédente).

La rémunération en numéraire des membres du directoire comprend un montant total de 4 700 000 francs versés en 2008 au titre des bonus pour l'exercice 2007. Aucun bonus ne sera versé aux membres du directoire pour l'exercice 2008.

La rémunération des membres du conseil d'administration se compose de la rémunération de base, d'une rémunération en numéraire ainsi que d'une rémunération variable sous forme d'actions. La rémunération de base tient compte de l'appartenance au conseil d'administration de Swiss Life Holding et de sa filiale Rentenanstalt/Swiss Life ainsi qu'aux différents comités du conseil d'administration. Elle est partiellement versée sous forme d'actions bloquées. La rémunération supplémentaire en numéraire dépend de la fonction et de la charge de travail; elle est fixée tous les ans par le conseil d'administration. En cas d'évolution favorable des affaires du groupe Swiss Life, une rémunération variable vient s'ajouter sous forme d'actions Swiss Life Holding, sur décision du conseil d'administration en fonction des résultats.

Les membres du conseil d'administration de Swiss Life Holding en exercice en 2008 ont perçu au cours de la période de référence les rémunérations suivantes en numéraire et en actions:

		Rémunération en numéraire	Actions avec délai de blocage de 3 ans		Total
			En tant que partie de la rémunération de base	En tant que rémunération variable pour l'exercice 2007 <sup>1</sup>	
Bruno Gehrig	CHF	655 000	-	385	385
Gerold Bühler	CHF	238 000	282	159	441
Volker Breckamp	CHF	126 000	212	89	301
Paul Embrechts	CHF	82 000	159	59	218
Rudolf Kellenberger	CHF	114 000	229	83	312
Henry Peter	CHF	82 000	159	59	218
Peter Quadri	CHF	82 000	159	59	218
Pierfranco Riva	CHF	82 000	159	59	218
Franziska Tschudi	CHF	82 000	159	59	218
Rolf Dörig <sup>2</sup>					

<sup>1</sup> La rémunération variable en actions se rapporte à l'exercice 2007 et a été attribuée en 2008. Pour l'exercice 2008, aucune rémunération variable en actions ne sera attribuée.

<sup>2</sup> La rémunération de Rolf Dörig, Group CEO jusqu'au 8 mai 2008 et délégué du conseil d'administration après son élection par l'assemblée générale, est entièrement déclarée à la rubrique «rémunération du directoire du groupe», et ce pour l'exercice de référence.

En tant que président du conseil d'administration, Bruno Gehrig est affilié aux institutions de prévoyance en faveur du personnel de Swiss Life pour ce qui est de la gestion de sa prévoyance professionnelle. Il en va de même de Rolf Dörig en tant que délégué du conseil d'administration, fonction qu'il exerce depuis son élection à cette assemblée le 9 mai 2008. Aucune affiliation de ce genre n'existe pour les autres membres du conseil d'administration; il n'est donc pas versé pour eux de cotisations au titre de la prévoyance.

La rémunération des membres du directoire est composée du salaire, d'un bonus variable en numéraire, d'autres indemnités (allocations pour enfants, gratifications pour ancienneté, véhicules de fonction, contributions aux primes versées dans le cadre du 3<sup>e</sup> pilier) ainsi que d'une rémunération variable sous forme d'actions. Le salaire est fixé chaque année par le comité du président agissant en tant que comité des rémunérations, selon les responsabilités liées à la fonction et la charge de travail. En cas d'évolution favorable des affaires du groupe Swiss Life, un bonus variable en numéraire vient s'ajouter, ainsi qu'une rémunération variable sous forme d'actions. La décision relève du comité du président, en fonction des résultats et des objectifs atteints par les différents membres du directoire.

Dans le cadre du régime de rémunérations, un plan d'achat d'actions à long terme a été introduit en 2004 pour les membres du directoire ainsi que pour des cadres supérieurs du groupe. Ce plan prévoit l'attribution de droits de souscription préférentiels sous la forme de *Performance Share Units* (PSU) sur des actions de Swiss Life Holding. A l'expiration d'une période de trois ans, ces PSU permettent de recevoir gratuitement des actions, dans la mesure où les conditions du plan sont remplies.

Conformément au règlement relatif aux plans d'achat d'actions de 2007 et 2008, deux critères de performance objectifs, pondérés à hauteur de 50% chacun, servent de base dans ce contexte. Durant la période de trois ans, le nombre de PSU peut augmenter d'un facteur 1,5 ou diminuer pour passer à 0, selon l'évolution des deux critères de performance. Est pris en compte d'une part le *Total Shareholder Return* de l'action Swiss Life Holding (TSR Swiss Life Holding), critère exigeant une performance supérieure à 20% pour que, à l'expiration de la période de trois ans, le droit de souscription préférentiel des actions attribuées puisse être exercé. Le TSR de l'action de l'entreprise est d'autre part comparé au TSR des actions des entreprises de l'indice Dow Jones STOXX 600 Insurance (*TSR Outperformance*). Selon ce deuxième critère, il faut que, à l'expiration du délai de trois ans, la performance par rapport aux entreprises concernées se situe au dessus du premier quartile pour pouvoir exercer le droit de souscription préférentiel. La valeur d'attribution des PSU correspond à la juste valeur au 1<sup>er</sup> avril de l'année d'attribution. Elle est calculée par une société de conseil indépendante.

**ATTRIBUTIONS D' ACTIONS AU COURS DE L' EXERCICE** | En 2008, les membres du conseil d' administration et du directoire du groupe se sont vus attribuer le nombre d' actions Swiss Life Holding mentionné ci-après. Ces actions sont assorties d' un délai de blocage de trois ans.

Une partie des actions attribuées aux membres du conseil d' administration au cours de l' exercice fait partie intégrante de la rémunération de base. Les autres actions ont été attribuées en tant que composante variable de la rémunération liée au résultat de l' exercice passé.

Les actions attribuées en 2008 aux membres du directoire constituent une rémunération variable en totalité, basée sur le résultat de l' exercice 2007.

Aucune rémunération variable en actions ne sera versée aux membres du conseil d' administration et du directoire en 2009 au titre de l' exercice 2008.

Conseil d' administration <sup>1</sup>	2 529 actions, qui ont été attribuées à des valeurs respectives de 231,74, 227,75 et 60,45 CHF <sup>2</sup> . Elles sont soumises à un délai de blocage de trois ans.
Directoire du groupe	7 724 actions, qui ont été attribuées à la valeur de 231,74 CHF <sup>3</sup> . Elles sont soumises à un délai de blocage de trois ans.

<sup>1</sup> Les actions attribuées à Rolf Dörig, Group CEO jusqu' au 8 mai 2008 et délégué du conseil d' administration après son élection par l' assemblée générale, sont entièrement déclarées à la rubrique «rémunération du directoire du groupe», et ce pour l' exercice de référence.

<sup>2</sup> Il s' agit de la valeur économique, qui tient compte du délai de blocage et qui correspond à la valeur fiscale. Le cours de l' action lors de l' attribution s' élevait à 276, 271,25 et 72 francs.

<sup>3</sup> Il s' agit de la valeur économique, qui tient compte du délai de blocage et qui correspond à la valeur fiscale. Le cours de l' action lors de l' attribution s' élevait à 276 francs.

**DETENTION D' ACTIONS** | A la date de clôture du bilan, les membres en exercice du conseil d'administration et du directoire (y compris les personnes qui leur sont proches) détenaient le nombre d'actions nominatives de Swiss Life Holding suivant:

<b>Conseil d'administration</b>	<b>14 397</b>	<b>Actions</b>
Bruno Gehrig	2 021	Actions
Gerold Bühler	2 166	Actions
Volker Breckamp	1 043	Actions
Paul Embrechts	776	Actions
Rudolf Kellenberger	1 022	Actions
Henry Peter	1 856	Actions
Peter Quadri	1 556	Actions
Pierfranco Riva	3 181	Actions
Franziska Tschudi	776	Actions
Rolf Dörig <sup>1</sup>		

<b>Directoire du groupe</b>	<b>42 889</b>	<b>Actions</b>
Rolf Dörig (Group CEO jusqu'au 08.05.2008, puis délégué du conseil d'administration) <sup>1</sup>	28 607	Actions
Bruno Pfister	8 841	Actions
Ivo Furrer	-	Actions
Klaus G. Leyh	53	Actions
Charles Relecom	-	Actions
Reto Himmel	2 010	Actions
Patrick Frost	1 615	Actions
Thomas Müller	1 065	Actions
Manfred Behrens	698	Actions

<sup>1</sup> Les actions détenues par Rolf Dörig, Group CEO jusqu'au 8 mai 2008 et délégué du conseil d'administration après son élection par l'assemblée générale, sont entièrement déclarées à la rubrique «directoire du groupe», et ce pour l'exercice de référence.

**REMUNERATION GLOBALE LA PLUS ELEVEE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION** | Bruno Gehrig, président du conseil d'administration, a perçu en 2008 la rémunération globale la plus élevée des administrateurs n'exerçant pas de fonction exécutive. La totalité de la rémunération de Rolf Dörig pour l'exercice de référence figure dans les rémunérations versées aux membres du directoire.

La rémunération versée à Bruno Gehrig en numéraire et en actions durant l'exercice de référence ainsi que les charges concernant la prévoyance professionnelle ont atteint le montant total suivant:

Rémunération en numéraire <sup>1</sup>	CHF	655 000	
Actions <sup>2</sup>	CHF	89 218	385 actions SLH à 231,735 CHF
Options sur actions			Aucune
Rémunération totale 2008:			
en numéraire et en actions	CHF	744 218	
y compris contribution annuelle au titre de la prévoyance de 104 827 CHF	CHF	849 045	
Rémunération totale 2007:			
en numéraire et en actions	CHF	734 898	
y compris contribution annuelle au titre de la prévoyance de 99 492 CHF	CHF	834 390	

<sup>1</sup> Rémunération de base et additionnelle en numéraire fixée annuellement par le conseil d'administration.

<sup>2</sup> Les 385 actions attribuées en tant que rémunération variable se rapportent à l'exercice 2007. Elles sont soumises à un délai de blocage de 3 ans. Lors de leur attribution, leur cours était de 276 CHF; l'attribution a été effectuée en tenant compte du délai de blocage à la valeur économique de 231,735 CHF, ce qui correspond à la valeur fiscale. Pour l'exercice 2008, aucune rémunération variable en actions ne sera versée aux membres du conseil d'administration.

**REMUNERATION GLOBALE LA PLUS ELEVEE DU DIRECTOIRE** | La rémunération totale versée à Rolf Dörig au cours de l'exercice de référence en tant que Group CEO, puis en tant que délégué du conseil d'administration après son élection comme administrateur par l'assemblée générale figure dans les rémunérations versées aux membres du directoire.

La rémunération versée à Rolf Dörig en numéraire et en actions durant l'exercice de référence ainsi que les charges concernant la prévoyance professionnelle ont atteint le montant total suivant:

Rémunération en numéraire <sup>1</sup>	CHF	2 871 806	
Actions <sup>2</sup>	CHF	441 455	1 905 actions SLH à 231,735 CHF
Options sur actions			Aucune
Rémunération totale 2008: <sup>1,2</sup>			
en numéraire et en actions <sup>1,2</sup>	CHF	3 313 261	
y compris contribution au titre de la prévoyance de 195 656 CHF	CHF	3 508 917	
Rémunération totale 2007:			
en numéraire et en actions	CHF	3 957 144	
y compris contribution au titre de la prévoyance de 238 856 CHF	CHF	4 196 000	

<sup>1</sup> En tenant compte du bonus en numéraire de 1 250 000 CHF pour l'exercice 2007, versé en 2008, et d'autres rémunérations en numéraire (allocations pour enfants, cadeau d'ancienneté, véhicule d'entreprise, contribution aux primes). Comme cela a déjà été mentionné, aucun bonus en numéraire ne sera versé aux membres du directoire du groupe pour l'exercice 2008. De même, aucune rémunération variable en actions ne sera versée aux membres du conseil d'administration et du directoire du groupe pour l'exercice 2008.

<sup>2</sup> Les actions attribuées en tant que rémunération variable en 2008 se rapportent à l'exercice 2007. Elles sont soumises à un délai de blocage de 3 ans. Lors de leur attribution, leur cours était de 276 CHF; l'attribution a été effectuée en tenant compte du délai de blocage à la valeur économique de 231,735 CHF, ce qui correspond à la valeur fiscale.

Sans le bonus en numéraire et la rémunération variable sous forme d'actions bloquées, versés au titre de l'exercice 2007, la rémunération globale de Rolf Dörig en 2008 s'est élevée à 1 817 462 francs.

En raison de son passage du directoire au conseil d'administration suite à son élection par l'assemblée générale du 8 mai 2008, il n'a plus été attribué à Rolf Dörig de droits de souscription préférentiels sous forme de *Performance Share Units* sur des actions de Swiss Life Holding dans le cadre du plan d'achat d'actions de 2008, conformément au régime de rémunérations applicable au conseil d'administration.

Aucun bonus en numéraire ni rémunération variable en actions ne seront versés à Rolf Dörig pour l'exercice 2008.

La rémunération en numéraire et en actions ainsi que les charges concernant la prévoyance professionnelle versées en 2008 à Bruno Pfister, en tant que membre du directoire assumant la fonction de CEO International jusqu'au 8 mai 2008 et en tant que Group CEO à compter du 9 mai 2008, ont atteint le montant global suivant:

Rémunération en numéraire <sup>1</sup>	CHF	1 903 193
Actions <sup>2</sup>	CHF	367 764 1 587 actions SLH à 231,735 CHF
Options sur actions		Aucune
Rémunération totale 2008: <sup>1, 2, 3</sup>		
en numéraire et en actions <sup>1, 2</sup>	CHF	2 270 957
y compris contribution annuelle au titre de la prévoyance de 156 648 CHF	CHF	2 427 605
y compris contribution supplémentaire au titre de <sup>4</sup> la prévoyance de 598 500 CHF	CHF	3 026 105

<sup>1</sup> En tenant compte du bonus en numéraire de 850 000 CHF pour l'exercice 2007, versé en 2008, et d'autres rémunérations en numéraire (allocations pour enfants, véhicule d'entreprise, contribution aux primes). Comme cela a déjà été mentionné, aucun bonus en numéraire ne sera versé aux membres du directoire du groupe pour l'exercice 2008. De même, aucune rémunération variable en actions ne sera versée aux membres du directoire du groupe.

<sup>2</sup> Les actions attribuées en tant que rémunération variable en 2008 se rapportent à l'exercice 2007. Elles sont soumises à un délai de blocage de 3 ans. Lors de leur attribution, leur cours était de 276 CHF; l'attribution a été effectuée en tenant compte du délai de blocage à la valeur économique de 231,735 CHF, ce qui correspond à la valeur fiscale.

<sup>3</sup> Sans valeur comptable des PSU attribuées

<sup>4</sup> Contribution supplémentaire de l'employeur au titre de la prévoyance professionnelle, conformément aux dispositions réglementaires suite à l'augmentation du salaire assuré.

Outre sa rémunération en numéraire et en actions ainsi que sous forme de cotisations au titre de la prévoyance, il a été attribué 5 924 droits de souscription préférentiels sous forme de *Performance Share Units* (PSU) à Bruno Pfister au cours de l'exercice de référence, dans le cadre du plan d'achat d'actions basé sur une durée de trois ans. Ces PSU permettent de recevoir des actions de Swiss Life Holding au 1<sup>er</sup> avril 2011, dans la mesure où toutes les conditions sont remplies. Selon l'évolution des deux critères de performance définis, le nombre de PSU peut augmenter d'un facteur de 1,5 ou diminuer pour passer à 0. A la date d'attribution du 1<sup>er</sup> avril 2008, la juste valeur d'une PSU était de 179,30 francs.

En tenant compte de cette valeur comptable des PSU attribuées en 2008, d'un montant total de 1 062 173 francs, la rémunération globale de Bruno Pfister s'est élevée à 4 088 278 francs en 2008.

Sans le bonus en numéraire et la rémunération variable sous forme d'actions bloquées, versés au titre de l'exercice 2007, la rémunération globale de Bruno Pfister s'est élevée à 2 870 514 francs en 2008.

Aucun bonus en numéraire ni rémunération variable en actions ne seront versés à Bruno Pfister pour l'exercice 2008.

**ADAPTATION DES REMUNERATIONS POUR L'EXERCICE 2008** | Les actions attribuées aux membres du conseil d'administration en 2008 ont, d'une part, constitué une partie intégrante de la rémunération de base et, d'autre part, représenté une rémunération variable en actions liée au résultat de l'exercice 2007.

Aucune rémunération variable en actions ne sera versée aux membres du conseil d'administration pour l'exercice 2008.

De la même façon, aucun bonus en numéraire ni aucune rémunération variable en actions ne seront versés aux membres du directoire en 2009 pour l'exercice 2008.

## «Les personnes qui ont des perspectives ont aussi plus de satisfaction»

En tant que responsable du Service des prestations en Suisse, Marc Elmiger traite avec ses collaborateurs quelque 5 000 cas d'invalidité par an. Michael Hansen, Regional Sales Director de Corporate Solutions en Scandinavie, se déplace beaucoup. L'entretien qui suit permet de comprendre à quel point les deux secteurs pourtant très différents sont liés.

**Vous travaillez dans des pays différents et dans des secteurs distincts. Existe-t-il un lien entre vous?**

MICHAEL HANSEN (MH): Certes. Mon succès dépend fortement du type de travail effectué par Marc Elmiger. Je peux établir des relations durables avec la clientèle et vendre des produits uniquement si Marc Elmiger et son équipe arrivent à prouver en permanence que nos produits sont viables. En fin de compte, nous dépendons fortement l'un de l'autre.

MARC ELMIGER (ME): C'est aussi mon avis. Tout comme le Service externe, le département des sinistres est la carte de visite de notre entreprise. Il doit en effet tenir les promesses faites au client par le vendeur. Si tel n'est pas le cas, le client est à juste titre insatisfait, et cela se sait. C'est pourquoi nous communiquons activement avec la Distribution afin de définir clairement quelles promesses nous pouvons tenir.

MH: En ce qui me concerne, je prends le pouls des clients. Ils me donnent un feedback que je transmets aux instances internes concernées. C'est par exemple le cas en ce qui concerne le règlement des sinistres. Je connais mes clients personnellement et je les rencontre régulièrement. Et c'est nécessaire, car je dois connaître les besoins de

mes clients pour faire du bon travail. Je me déplace donc beaucoup, et je vais dans chaque pays scandinave au moins une fois par mois.

**Quels sont les aspects déterminants dans votre fonction?**

ME: Pour nous, deux aspects sont déterminants: il faut d'une part évaluer chaque cas de manière équitable et verser les prestations dues. D'autre part, les clients nous ont confié leur argent. Nous sommes tenus de le gérer avec soin. Nous examinons donc sérieusement chaque cas afin de pouvoir dire avec certitude que le client reçoit son argent à juste titre. Nous gérons activement les sinistres. Cela signifie que nous essayons d'harmoniser les intérêts des clients et les intérêts de Swiss Life. Une communication ouverte, ainsi que des examens exacts et des processus sans faille sont indispensables pour toutes les parties en présence.

MH: Dans ma fonction, ce qui est déterminant, ce sont les compétences professionnelles, l'enthousiasme et l'optimisme. Et les clients doivent le sentir. Il faut être positif et le communiquer. C'est uniquement ainsi que l'on peut établir de bonnes relations. Il est important d'avoir une attitude positive, c'est-à-dire de voir le verre à moitié plein et non à moitié vide.



## Que peut-on encore améliorer à l'avenir?

ME: Nous devons encadrer les assurés encore plus étroitement en cas de sinistre. Il ne s'agit pas uniquement de verser des rentes aux personnes invalides ou malades, mais bien de leur offrir de nouvelles perspectives. Le *Case Management* est ici une solution possible: nous allons à la rencontre du client et lui proposons des solutions, des médecins et des thérapeutes, et nous payons des cours permettant une réorientation. Il faut toujours garder à l'esprit que les personnes qui ont des perspectives ont aussi plus de satisfaction dans leur vie.

MH: C'est aussi mon avis. Au lieu d'aborder uniquement les aspects financiers, nous devons plus parler aux gens et discuter de leur situation. Il vaut mieux prévenir que réparer les dégâts causés par un sinistre, et donc résoudre les problèmes avant qu'ils n'apparaissent. C'est un sujet que j'aime traiter avec mes collègues et mes clients. Je considère la prévention comme un thème très important.

ME: Absolument! La prévention est très importante. En relation avec la vente et le service des sinistres, mais également intégrée à une gestion globale de la clientèle, elle représente une vraie plus-value pour le client.

MH: Nous ne sommes pas encore en mesure d'offrir des solutions parfaites. Mais pouvoir proposer des mesures préventives et en discuter avec le client est idéal. Ce n'est pas ce que nous vendons qui nous différencie de la concurrence, mais bien la manière dont nous abordons le client et ses besoins. Une telle attitude est à la base de relations à long terme.

Suivi – Prévention

Marc  
Elmiger  
&  
Michael  
Hansen

## Suivi – Prévention



## **«Grâce à l'innovation, les prestations sont véritablement adaptées aux besoins du client et à ses exigences en matière de qualité et de sécurité»**

En tant que responsable IT Operations chez Swiss Life à Paris, Geneviève Balabanian a pour objectif d'apporter le meilleur service aux différents réseaux. Seul un système informatique moderne et sécurisé peut permettre à Caroline Bohrer, Sales Director chez Swiss Life au Luxembourg, d'assurer un service global à ses partenaires commerciaux.

### **Quel est le lien entre l'informatique et la vente?**

CAROLINE BOHRER (CB): En tant que Sales Director au sein de Private Placement Life Insurance pour les marchés luxembourgeois et français, j'assure le développement et le suivi de partenariats avec des banques privées et des courtiers en assurance. Je dois pouvoir être sûre à tout moment que les processus internes sont corrects, stables et sécurisés. Cela est important car la confidentialité est une obligation constitutionnelle au Luxembourg. Les services informatiques n'échappent pas à cette exigence. Je pense ici tout particulièrement à notre service Internet. Avec ce service, nous assurons à nos partenaires et à nos clients un accès rapide et aisé à leurs contrats.

GENEVIÈVE BALABANIAN (GB): C'est précisément à cela que nous travaillons au quotidien. Nous mettons à la disposition des forces de vente des applications Internet et extranet adaptées et sécurisées. Nous devons aller au-delà de la complexité technique pour assurer la sécurité des données et la disponibilité des plates-formes, ceci pour être cohérent avec l'image de marque de qualité de Swiss Life.

### **Pour vous, en quoi se distingue un service Client performant?**

GB: Servir chaque client comme s'il était le seul client de l'entreprise! Pour les opérations informatiques, un service efficace signifie d'abord avoir le plus haut degré de sécurité possible, partout et en permanence. L'innovation est aussi très importante, pour fournir au client les prestations les plus adaptées à son besoin, et avec le niveau de qualité et de sécurité qu'il souhaite.

CB: Pour moi, un bon service est d'offrir la qualité respective de prestations à tous nos partenaires commerciaux à temps, qu'il s'agisse de banques privées et de courtiers en assurance ou de clients finaux. Nous devons le faire dès le début, car nous n'aurons pas de deuxième chance. Je suis convaincue que tous les collaborateurs de Swiss Life le savent.

### **Si je comprends bien, vous êtes toutes les deux axées sur la qualité du service et souhaitez une amélioration permanente des réalisations?**

GB: Oui. L'orientation Client et l'importance que revêt pour nous la qualité nous unissent, que ce soit pour Caroline Bohrer en contact direct avec les clients, ou, dans mon cas, dans un domaine plus technique.



En ce qui concerne l'amélioration du service rendu au client, nous avons équipé notre plateau téléphonique en France d'un tout nouveau système de reconnaissance vocale. Le client exprime l'objet de son appel, en langage naturel, et est ensuite dirigé vers la personne la plus adaptée pour répondre à sa question ou prendre en charge sa demande. Ce nouveau service est apprécié de nos clients, et sa mise en œuvre a été pour nous un défi technologique vraiment passionnant.

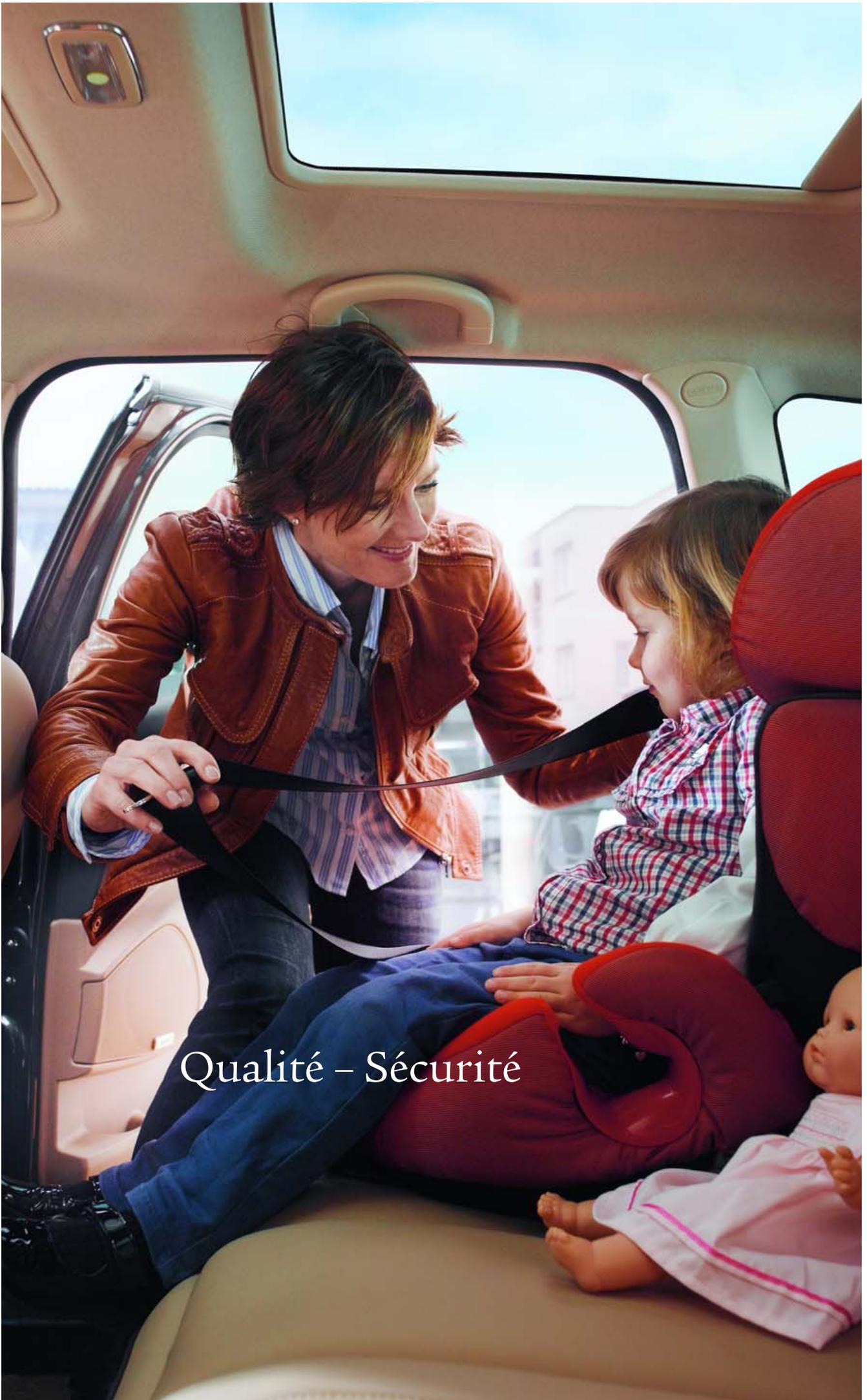
CB: Je ne peux qu'approuver Geneviève Balabanian. Promouvoir au «front» comme en interne des services performants et de haut niveau tournés vers nos partenaires et nos clients permettra à notre groupe de se distinguer de la concurrence. En effet, en offrant cette sérénité, nous serons perçus par nos partenaires et clients finaux comme fournisseur de solutions.

**Quel autre point en commun avez-vous?**

CB: Nous sommes toutes les deux des femmes (rire). Et cela ne va pas toujours de soi dans des domaines comme la vente ou l'informatique, mais notre groupe sait s'appuyer sur toutes les forces humaines le composant et donner des postes à responsabilités à ses collaborateurs, en se basant sur leur expérience et leurs talents, qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes.

Qualité – Sécurité

Geneviève  
Balabanian  
&  
Caroline  
Bohrer



Qualité – Sécurité

## Extrait du rapport financier

Suite à la vente des activités d'assurance aux Pays-Bas et en Belgique ainsi qu'à celle de Banca del Gottardo, annoncées en novembre 2007, Swiss Life a adapté la présentation de ses comptes à la nouvelle donne en l'axant sur les activités poursuivies. Les unités ont été entièrement consolidées jusqu'à la clôture des transactions respectives en 2008. Swiss Life ayant acquis une participation majoritaire dans le groupe AWD, les activités de cette société sont intégralement consolidées depuis fin mars 2008 et présentées dans un secteur particulier.

## Compte de résultat consolidé

En millions de CHF	2008	2007
<b>Activités poursuivies</b>		
<b>Produits</b>		
Primes acquises sur contrats d'assurance	13 392	13 455
Primes acquises sur contrats d'investissement avec participation discrétionnaire	166	107
Primes cédées à des réassureurs	-304	-246
Primes acquises, nettes	13 254	13 316
Accessoires de primes acquis sur contrats d'assurance	54	70
Accessoires de primes acquis sur contrats d'investissement et contrats d'assurance vie liés à des fonds	206	319
Accessoires de primes acquis, nets	260	389
Produits de la gestion de patrimoine et autres commissions	950	196
Revenus des placements	4 563	4 878
Plus et moins-values sur actifs financiers, nettes	-6 010	-5
Plus et moins-values sur instruments financiers à leur juste valeur par le biais du compte de résultat, nettes	1 853	-179
Plus et moins-values sur immeubles de placement, nettes	194	229
Autres produits	292	147
<b>Total des produits</b>	<b>15 356</b>	<b>18 971</b>
<b>Charges</b>		
Prestations et sinistres liés à des contrats d'assurance	-12 844	-13 332
Prestations et sinistres liés à des contrats d'investissement avec participation discrétionnaire	-184	-124
Prestations et sinistres remboursés par des réassureurs	113	188
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-12 915	-13 268
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	429	-1 746
Charges d'intérêts	-393	-455
Charges liées aux commissions	-963	-620
Charges liées aux avantages du personnel	-1 041	-870
Charges liées aux amortissements	-518	-448
Dépréciation d'immobilisations corporelles et incorporelles	-4	-6
Autres charges	-793	-545
<b>Total des charges</b>	<b>-16 198</b>	<b>-17 958</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-842</b>	<b>1 013</b>
Coûts d'emprunt	-181	-177
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	-149	12
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>-1 172</b>	<b>848</b>
Impôts sur le bénéfice	29	-122
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>-1 143</b>	<b>726</b>
<b>Activités abandonnées</b>		
<b>Bénéfice net des activités abandonnées</b>	<b>1 488</b>	<b>642</b>
<b>Bénéfice net</b>	<b>345</b>	<b>1 368</b>
<i>Attribution du bénéfice net</i>		
Actionnaires de Swiss Life Holding	350	1 345
Intérêts minoritaires	-5	23
<b>Bénéfice net</b>	<b>345</b>	<b>1 368</b>
Résultat par action des activités poursuivies attribuable aux actionnaires de Swiss Life Holding		
Résultat de base par action (en CHF)	-35,37	21,33
Résultat dilué par action (en CHF)	-35,37	20,83
Résultat par action attribuable aux actionnaires de Swiss Life Holding		
Résultat de base par action (en CHF)	10,88	40,76
Résultat dilué par action (en CHF)	10,88	39,60

## Bilan consolidé

En millions de CHF	31.12.2008	31.12.2007
<b>Actif</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9 408	4 555
Créances sur les assurés et autres créances	3 950	4 152
Dérivés	1 349	463
Actifs détenus en vue de la vente	4	40 468
Actifs financiers à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	16 916	19 399
Actifs financiers disponibles à la vente	43 163	68 588
Prêts	33 079	20 652
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance	7 159	3 624
Immeubles de placement	12 663	12 252
Participations dans des entreprises associées	437	72
Actifs liés à la réassurance	447	975
Immobilisations corporelles	802	864
Immobilisations incorporelles et actifs incorporels au titre des contrats d'assurance	4 651	3 151
Actifs d'impôts exigibles	11	1
Actifs d'impôts différés	97	118
Autres actifs	655	423
<b>Total de l'actif</b>	<b>134 791</b>	<b>179 757</b>

## Bilan consolidé

En millions de CHF	31.12.2008	31.12.2007
<b>Passif</b>		
<b>Engagements</b>		
Engagements envers des assurés et autres créanciers	3 465	3 350
Dérivés	346	213
Passifs liés à des actifs détenus en vue de la vente	-	37 502
Passifs financiers à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	10 805	11 427
Contrats d'investissement	11 135	12 907
Dépôts	3 282	2 622
Fonds empruntés	3 123	3 621
Passifs liés aux activités d'assurance	91 024	94 492
Passifs liés à des participations des preneurs d'assurance aux excédents	1 422	3 388
Passifs liés aux avantages du personnel	2 010	1 980
Passifs d'impôts exigibles	229	245
Passifs d'impôts différés	648	485
Provisions	93	116
Autres passifs	557	75
<b>Total des engagements</b>	<b>128 139</b>	<b>172 423</b>
<b>Capitaux propres</b>		
Capital-actions	596	1 189
Réserves provenant de primes d'émission	2 690	2 612
Actions propres	-1 167	-618
Ecarts de conversion	-195	123
Plus et moins-values directement imputées aux capitaux propres	-445	-809
Bénéfice non distribué	5 130	4 780
<b>Total des capitaux propres avant intérêts minoritaires</b>	<b>6 609</b>	<b>7 277</b>
Intérêts minoritaires	43	57
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>6 652</b>	<b>7 334</b>
<b>Total du passif</b>	<b>134 791</b>	<b>179 757</b>

## Etat consolidé des variations des capitaux propres pour l'exercice 2008

En millions de CHF	Capital- actions	Réserves provenant de primes d'émission	Actions propres	Ecart de conversion	Plus et moins-values directement imputées aux capitaux propres	Bénéfice non distribué	Total des capitaux propres avant intérêts minoritaires	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
<b>Etat au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 189</b>	<b>2 612</b>	<b>-618</b>	<b>123</b>	<b>-809</b>	<b>4 780</b>	<b>7 277</b>	<b>57</b>	<b>7 334</b>
Variation des écarts de conversion	-	-	-	-311	-	-	-311	-8	-319
Variation des plus et moins-values imputées directement aux capitaux propres	-	-	-	-	225	-	225	0	225
Cession de filiales	-	-	-	-7	139	-	132	-4	128
Bénéfice net	-	-	-	-	-	350	350	-5	345
<b>Total des produits et charges comptabilisés pour la période</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-318</b>	<b>364</b>	<b>350</b>	<b>396</b>	<b>-17</b>	<b>379</b>
Réduction de valeur nominale	-596	49	-	-	-	-	-547	-	-547
Conversion d'obligations convertibles	3	20	-	-	-	-	23	-	23
Obligation d'acheter des actions propres	-	-12	-	-	-	-	-12	-	-12
Paiements liés à des actions et effectués par transferts d'actions	-	9	-	-	-	-	9	0	9
Acquisition d'actions propres	-	-	-711	-	-	-	-711	-	-711
Cession d'actions propres	-	12	150	-	-	-	162	-	162
Cession de filiales	-	-	12	-	-	-	12	-17	-5
Acquisition de filiales	-	-	-	-	-	-	-	14	14
Contributions en capital des intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	10	10
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-4	-4
<b>Etat au 31 décembre</b>	<b>596</b>	<b>2 690</b>	<b>-1 167</b>	<b>-195</b>	<b>-445</b>	<b>5 130</b>	<b>6 609</b>	<b>43</b>	<b>6 652</b>

## Etat consolidé des variations des capitaux propres pour l'exercice 2007

En millions de CHF	Capital- actions	Réserves provenant de primes d'émission	Actions propres	Ecart de conversion	Plus et moins-values directement imputées aux capitaux propres	Bénéfice non distribué	Total des capitaux propres avant intérêts minoritaires	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
<b>Etat au 1<sup>er</sup> janvier</b>	1 385	2 459	-66	61	305	3 435	7 579	272	7 851
Variation des écarts de conversion	-	-	-	64	-	-	64	0	64
Variation des plus et moins-values imputées directement aux capitaux propres	-	-	-	-	-1 115	-	-1 115	1	-1 114
Cession de filiales	-	-	-	-2	1	-	-1	-251	-252
Bénéfice net	-	-	-	-	-	1 345	1 345	23	1 368
<b>Total des produits et charges comptabilisés pour la période</b>	-	-	-	62	-1 114	1 345	293	-227	66
Réduction de valeur nominale	-245	11	-	-	-	-	-234	-	-234
Conversion d'obligations convertibles	49	173	-	-	-	-	222	-	222
Options sur actions propres	-	-7	-	-	-	-	-7	-	-7
Obligation d'acheter des actions propres	-	-28	-	-	-	-	-28	-	-28
Paievements liés à des actions et effectués par transferts d'actions	-	9	-	-	-	-	9	-	9
Acquisition d'actions propres	-	-	-1 313	-	-	-	-1 313	-	-1 313
Cession d'actions propres	-	-5	761	-	-	-	756	-	756
Acquisition de parts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-12	-12
Contributions en capital des intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	36	36
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-12	-12
<b>Etat au 31 décembre</b>	1 189	2 612	-618	123	-809	4 780	7 277	57	7 334

## Informations sur l'action et comparaison pluriannuelle

Suite à la crise mondiale des marchés financiers, le cours de l'action Swiss Life a connu une évolution décevante en 2008. Après avoir procédé en 2008 à une distribution de bénéfices de 17 francs par action pour l'exercice 2007, le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale, qui se tiendra en mai, une distribution de bénéfices de 5 francs par action pour 2008.

**Informations sur l'action** | En 2008, les troubles persistants sur les marchés financiers ont pesé sur le cours de l'action Swiss Life. C'est surtout au second semestre que l'évolution du cours a été très négative, étant donné l'aggravation de la situation. En novembre, le conseil d'administration a décidé de mettre un terme au programme de rachat d'actions en raison de la dégradation du contexte de marché.

Informations sur l'action Swiss Life	
Numéro de valeur	1 485 278
ISIN	CH 001 485 278 1
Symbole ticker SIX	SLHN
Reuters	SLHN.VX
Bloomberg	SLHN VX

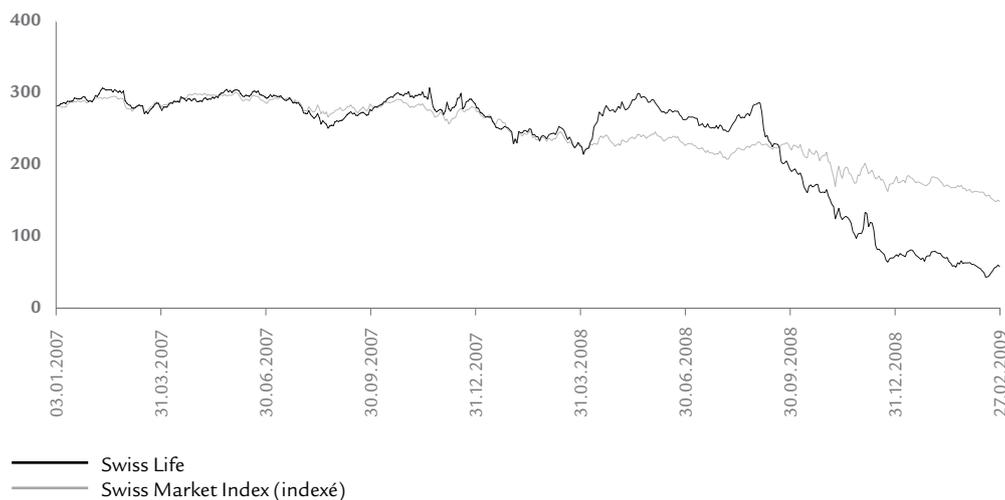
Chiffres clés concernant les actions				
Données en CHF	Etat	2008	Etat	2007
Nombre d'actions (y compris conversions en 2008)	31.12.2008	<b>35 084 554</b>	31.12.2007	34 960 439
Cours le plus haut de l'année	02./05.05.2008	<b>298,66</b>	06.11.2007	326,00
Cours le plus bas de l'année	21.11.2008	<b>63,90</b>	16.08.2007	266,50
Cours de fin d'année	30.12.2008	<b>72,40</b>	28.12.2007	283,00
Evolution du cours de l'action Swiss Life (en %)		<b>-74</b>		-5
Swiss Market Index (SMI)	30.12.2008	<b>5 535</b>	28.12.2007	8 484
Evolution du Swiss Market Index (SMI) (en %)		<b>-35</b>		-3
Dow Jones STOXX 600 Insurance Index (en EUR)	30.12.2008	<b>134</b>	28.12.2007	252
Evolution du Dow Jones STOXX 600 Insurance Index (en %)		<b>-47</b>		-12
Volume de transactions moyen		<b>241 000</b>		327 843
Capitalisation boursière	30.12.2008	<b>2 540 121 710</b>	28.12.2007	9 893 804 237
Résultat dilué par action	31.12.2008	<b>10,88</b>	31.12.2007	39,60
Dividende versé par action	29.07.2008	<b>17,00</b>	03.08.2007	7,00
Rendement du dividende sur cours de fin d'année (en %)	30.12.2008	<b>23,48</b>	28.12.2007	2,47

Source: Bloomberg

Répartition des actions enregistrées avec droit de vote Etat au 31.12.2008			
Nombre d'actions	Nombre d'actionnaires	En % des actionnaires enregistrés	
1 - 25		161 879	83,21
26 - 100		22 278	11,45
101 - 1 000		9 495	4,88
> 1 000		886	0,46
<b>Total</b>		<b>194 538</b>	<b>100,00</b>

## Evolution du cours de l'action Swiss Life du 3.1.2007 au 27.2.2009

Données en CHF



## Notes du risque de contrepartie, Standard &amp; Poor's

Etat au 31.12.2008	Notes	Perspective
Rentenanstalt/Swiss Life, Zurich	BBB+	stable
Swiss Life Holding SA, Zurich	BBB-	stable

## Notes de solidité financière, Standard &amp; Poor's

Etat au 31.12.2008	Notes	Perspective
Rentenanstalt/Swiss Life, Zurich	BBB+	stable
Schweizerische Rentenanstalt, Munich (succursale de Rentenanstalt/Swiss Life)	BBB+	stable

## Obligations

Etat au 31.12.2008	Obligation convertible	EUR Perpetual nc10 Fiduciary Certificates <sup>1</sup>	EUR Perpetual nc 10 Notes <sup>2</sup>
Emetteur	Swiss Life Holding, Zurich	J.P. Morgan Bank, Luxembourg	ELM B.V. (véhicule indépendant de repackaging)
Notation S&P	BBB-	BBB-	BBB-
Rang	Senior	Subordonnée	Subordonnée
Valeur nominale	42 703 000 CHF	350 000 000 EUR	700 000 000 EUR
Taux d'intérêt	0,625%, payable annuellement	5%, payable annuellement	5,849%, payable annuellement
Durée de vie	Juin 2004 – juin 2010	Novembre 2005 (émission), à durée indéterminée	Avril 2007 (émission), à durée indéterminée
ISIN	CH0018461092	XS0235535035	XS0295383524
Admission en bourse	SIX	Luxembourg Stock Exchange	Irish Stock Exchange

<sup>1</sup> L'emprunt a été émis par la société fiduciaire pour financer un prêt subordonné à durée indéterminée à la Rentenanstalt/Swiss Life.

<sup>2</sup> L'emprunt a été émis par ELM pour financer un prêt subordonné à durée indéterminée à la Rentenanstalt/Swiss Life, garanti en outre par Swiss Life Holding.

Comparaison pluriannuelle – groupe Swiss Life					
En millions de CHF (sauf mention contraire)	2008	2007	2006	2005	2004
<b>Volume de primes</b>					
Primes émises, accessoires de primes et dépôts perçus, bruts	18 515	21 213	19 421	n.a.	n.a.
<b>Chiffres provenant du compte de résultat consolidé</b>					
Primes acquises, nettes	13 254	13 316	12 283	13 512	14 657
Accessoires de primes acquis, nets	260	389	390	394	167
Résultat financier	451	4 935	5 375	7 059	6 934
<b>Total des produits</b>	<b>15 356</b>	<b>18 971</b>	<b>18 219</b>	<b>21 542</b>	<b>22 328</b>
Prestations d'assurance et sinistres, nets	-12 915	-13 268	-12 012	-14 040	-15 375
Participation des preneurs d'assurance aux excédents	429	-1 746	-2 143	-2 227	-1 553
Charges d'exploitation	-3 319	-2 489	-2 432	-3 390	-3 341
<b>Total des charges</b>	<b>-16 198</b>	<b>-17 958</b>	<b>-17 309</b>	<b>-20 519</b>	<b>-21 180</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-842</b>	<b>1 013</b>	<b>910</b>	<b>1 023</b>	<b>1 148</b>
Résultat net des activités poursuivies	-1 143	726	576	n.a.	n.a.
Bénéfice net des activités abandonnées	1 488	642 <sup>1</sup>	378	n.a.	n.a.
<b>Bénéfice net</b>	<b>345</b>	<b>1 368</b>	<b>954</b>	<b>874</b>	<b>606</b>
<i>Attribution du bénéfice net</i>					
Actionnaires de Swiss Life Holding	350	1 345	933	860	579
Intérêts minoritaires	-5	23	21	14	27
<b>Chiffres provenant du bilan consolidé</b>					
Capitaux propres, intérêts minoritaires inclus	6 652	7 334	7 851	7 953	6 490
Provisions techniques	113 308	121 829	153 800	139 252	131 415
Total du bilan	134 791	179 757	186 950	177 597	164 736
<b>Chiffres clés concernant les actions</b>					
Résultat de base par action (en CHF)	10,88	40,76	27,87	25,67	18,57
Résultat dilué par action (en CHF)	10,88	39,60	26,92	24,82	18,27
Dividende versé par action (en CHF)	17,00	7,00	5,00	4,00	-
Total des versements aux actionnaires	596	245	169	135	-
Cours de fin d'année (en CHF)	72,40	283,00	305,25	237,70	165,50
Capitalisation boursière en fin d'année	2 540	9 894	10 310	8 029	5 590
<b>Chiffres clés supplémentaires</b>					
Rendement des capitaux propres (en %)	5,0	18,1	12,2	12,3	10,7
Actifs sous contrôle	134 326	138 946	214 041	215 094	197 749
Valeur intrinsèque en fin d'année	8 457	12 837	10 665	8 887	7 936
Valeur des affaires nouvelles	78	118	121	48	41
Nombre d'employés (équivalents plein temps)	8 184	8 556	8 693	8 979	9 419

<sup>1</sup> Y c. dissolution d'une réserve de 304 millions de francs suite à un changement de loi aux Pays-Bas.

Suite à la vente des activités néerlandaises et belges ainsi que de Banca del Gottardo, Swiss Life aligne depuis 2007 la présentation des comptes sur les activités poursuivies et l'a adaptée aux prescriptions. Les secteurs d'activités vendus ont été intégralement consolidés jusqu'à la clôture des transactions respectives, mais n'ont été pris en considération dans le compte de résultat consolidé que jusqu'à concurrence de leur contribution nette au bénéfice. Afin de faciliter la comparaison, les chiffres de 2006 ont été adaptés.

---

**Adresses**

---

Swiss Life  
General-Guisan-Quai 40  
Case postale 2831  
CH-8022 Zurich  
Tél. +41 43 284 33 11  
www.swisslife.com

Shareholder Services  
Tél. +41 43 284 61 10  
Fax +41 43 284 61 66  
E-mail shareholder.services@swisslife.ch

Investor Relations  
Tél. +41 43 284 52 76  
Fax +41 43 284 44 41  
E-mail investor.relations@swisslife.ch

Media Relations  
Tél. +41 43 284 77 77  
Fax +41 43 284 48 84  
E-mail media.relations@swisslife.ch

---

**Déclaration de mise en garde concernant les informations prospectives**

---

Ce document peut contenir des projections ou des informations prospectives en relation avec Swiss Life, qui impliquent des risques connus ou non, des incertitudes et d'autres facteurs importants. Le lecteur doit être conscient que ces informations portant sur l'avenir ne sont que des projections, qui peuvent différer sensiblement des résultats effectifs, de la situation financière, de l'évolution future, de la performance et des attentes; il convient donc de ne pas les surestimer. Ni Swiss Life, ni ses administrateurs, ni les membres de sa direction, ses cadres, ses collaborateurs ou ses conseillers externes, ni aucune autre personne lui étant liée ou associée d'une autre manière ne font aucune affirmation ni ne donnent aucune garantie, expresse ou implicite, quant à l'exactitude et au caractère exhaustif des informations contenues dans ce document. Ni Swiss Life, ni aucun de ses administrateurs, ni les membres de sa direction, ses cadres, ses collaborateurs ou ses conseillers externes, ni aucune autre personne lui étant liée ou associée d'une autre manière ne répondent des dommages ou des pertes, de quelque nature que ce soit, résultant directement ou indirectement de l'utilisation de ce document. Toutes les informations prospectives reposent sur les données accessibles à Swiss Life au moment de l'établissement du présent document. Swiss Life ne s'engage à aucune mise à jour ou révision de ces informations prospectives ni à aucune adaptation de ces dernières en raison d'éléments nouveaux, d'événements ou de développements futurs ou de tout autre motif, sauf disposition légale contraire applicable.

Ce rapport annuel est un résumé du rapport de gestion ([www.swisslife.com/report](http://www.swisslife.com/report)). Il est également disponible en allemand et en anglais. Pour l'extrait du rapport financier, le texte anglais fait foi.

**Editeur** | Swiss Life Holding SA, Zurich

**Design et concept** | schneiter meier külling AG, Zurich

**Crédits photographiques** | Franz Rindlisbacher et Gerry Amstutz, Zurich

(Page 48: Ana Jukic, page 49: Ferit Kuyas, page 50: swiss-image/Günter Schiffmann)

**Production** | Management Digital Data AG, Schlieren ZH

**Impression** | NZZ Fretz AG, Schlieren ZH

© Swiss Life Holding SA, 2009



1



Les collaborateurs de Swiss Life apprécient particulièrement les entretiens ouverts sur les valeurs de l'entreprise, les objectifs, les perspectives, les cultures et les compétences clés.

**1 Encadrement et motivation**

Isabelle Sonnevile, responsable Ressources humaines en France, et Sebastian Reinke, actuellement en formation chez Swiss Life à Munich, s'accordent à dire que le respect, le savoir-faire professionnel, la personnalité et une attitude appropriée sont des facteurs d'importance égale pour réussir.



2



**2 Compréhension des clients et innovation**

L'actuaire munichoise Claudia Schneberger et Dejan Perunski de l'unité Group Product Management à Zurich démontrent que de nombreux facteurs doivent être soigneusement harmonisés les uns par rapport aux autres avant l'élaboration d'un nouveau produit de prévoyance de qualité.

**3 Confiance et clairvoyance**

Lotti Fischer, conseillère et spécialiste en planification financière à Zurich-Kloten, et Achim Broschk, team manager chez AWD à Hanovre, discutent sur les points clés du conseil et sur les avantages pouvant résulter du partenariat stratégique conclu entre AWD et Swiss Life.



3



**4 Suivi et prévention**

Michael Hansen, Regional Sales Director de Corporate Solutions en Scandinavie, et Marc Elmiger, responsable du Service des prestations Suisse, savent qu'établir des relations durables avec les clients n'est possible que si les produits de prévoyance sont viables d'un bout à l'autre de la chaîne de production.

**5 Qualité et sécurité**

Responsable IT Operations à Paris, Geneviève Balabanian fait tout ce qui est possible pour que les clients de Caroline Bohrer, Sales Director au Luxembourg, et ses collègues bénéficient en permanence et partout d'un niveau de sécurité maximum et d'un service irréprochable.



4



5



## Rapport annuel | Table des matières

Cover	<b>Swiss Life en bref</b>
2	<b>Message des dirigeants du groupe</b>
6	<b>Entretien avec le président du directoire du groupe</b>
22	<b>Stratégie et marchés</b>
28	<b>Résultats et marche des affaires</b>
29	<b>Commentaire du résultat</b>
33	<b>Rapport sectoriel</b>
34	Activités d'assurance Suisse
36	Activités d'assurance France
37	Activités d'assurance Allemagne
38	Activités d'assurance Autres
39	Investment Management
40	AWD
42	<b>Autres facteurs de réussite</b>
43	<b>Gestion du risque</b>
46	<b>Capital humain</b>
48	<b>Une entreprise consciente de ses responsabilités</b>
50	<b>Gestion des marques</b>
52	<b>Gouvernance d'entreprise</b>
82	<b>Extrait du rapport financier</b>
88	<b>Informations sur l'action et comparaison pluriannuelle</b>
92	<b>Adresses et impressum</b>
Cover	

---

## Dates importantes

---

### **Information financière intermédiaire**

5 mai 2009

### **Assemblée générale**

7 mai 2009

Hallenstadion Zurich

### **Présentation des résultats semestriels**

26 août 2009

### **Information financière intermédiaire**

11 novembre 2009

---

## Rapport de gestion

---

Le rapport de gestion du groupe Swiss Life est disponible sur Internet:  
<http://www.swisslife.com/report>

Swiss Life  
General-Guisan-Quai 40  
Case postale 2831  
CH-8022 Zurich

Tél.: +41 43 284 33 11  
[www.swisslife.com/report](http://www.swisslife.com/report)