



## ACTUARIAT

# Le conseil gagne ses lettres de noblesse

Face au besoin croissant de compétences actuarielles des entreprises d'assurance, notamment avec Solvabilité II, les cabinets de conseil se frottent les mains. La concurrence est rude, mais leur avenir s'annonce radieux et international.

Crise financière, mondialisation, régulation, nouveaux risques... Jamais contexte réglementaire et financier n'aura été aussi favorable pour les actuaires-conseils. Les premiers cabinets indépendants (Actuaris, Apécialis, Fixage, Winter...) sont apparus il ya 20 ans, mais cette jeune profession s'est rapidement rendue indispensable, et se développe. Aujourd'hui, le conseil représente environ 20 % des 2 600 actuaires de la place, tandis que 44 % travaillent dans des compagnies et mutuelles. Pour choisir le meilleur prestataire, « les compagnies, les mutuelles et les institutions de prévoyance

organisent des appels d'offres, depuis qu'ils sont obligés de provisionner » note Véronique Lamblé, présidente d'Apécialis.

Elle est loin désormais l'image poussiéreuse de l'actuaire-conseil cantonné au contrôle et au suivi d'indicateurs financiers et comptables. Ces "aristocrates de la statistique" – formés pour l'assurance – ont ainsi vocation à intervenir toujours plus en soutien des équipes internes, aussi bien en compagnie qu'au sein des grandes entreprises non financières. Leurs activités concernent les matières les plus diverses au niveau actuariel, fiscal, comptable, audit, ad-

ministratif, informatique, risk management.

## QUATRE CATÉGORIES

Le marché des cabinets d'actuaire-conseil est en fort développement, avec une nette accélération ces cinq dernières années. Il constitue un véritable maquis d'opérateurs, où toute comparaison directe semble mal appropriée. En effet, certains se positionnent comme des cabinets d'actuaire, mais leur activité principale n'est pas toujours de l'actuaire-conseil. Il convient donc de séparer les cabinets en quatre grandes catégories. La première englobe les filiales des très grands cabinets

anglo-saxons, comme Mercer, Towers Watson ou Hewitt. Apportée par leurs réseaux, leur clientèle est internationale. Ces filiales communiquent sur leur effectif mondial, et non seulement français, ce qui leur fait une publicité de taille qui peut induire en erreur. « Certains n'ont qu'une adresse à Paris avec un représentant commercial », soufflent plusieurs acteurs de la place.

Deuxième catégorie, les SSII. Ce sont pour la plupart de gros cabinets d'actuaire français (Alturia, en partie Optimind), qui emploient plus de trente personnes. Leur activité principale relève soit de la fabrication et de la vente de logiciels, soit de la MAO (maîtrise assistance d'ouvrage). Ils réalisent généralement un très gros chiffre d'affaires.

La troisième catégorie est celle des filiales ou structures intégrées des "Big Five" (PricewaterhouseCoopers, KPMG, Ernst & Young, Deloitte et le français Mazars). Leur activité est essentiellement liée au contrôle des travaux des commissaires aux comptes.

La quatrième catégorie, les cabinets indépendants d'actuaire, se divise en trois. D'abord, quelques rares gros cabinets (Winter, Fixage, Actuaris, Optimind). Ensuite, quelques cabinets comptant entre 5 et 15 personnes (appuyées par des free-lance) comme Galéa, Antéoo ou Apécialis. Ces cabinets estiment recourir à sept ou huit free-lance en fonction de besoins spécifiques et ponctuels, d'une surcharge de travail ou d'une compétence particulière. On compte enfin une population importante d'actuaires travaillant seuls (une soixantaine). Il faut aussi in-

Véritable référence technique, l'actuaire et ses compétences s'arrachent : le nombre de diplômés est inférieur aux demandes.



© Kulay Tahir / iStockphoto.com



clure un nombre significatif de retraités, qui effectuent très peu de missions, mais qui restent actifs.

La concurrence sur ce marché existe bien sûr, comme le rappelle Pierre Arnal, directeur général d'Actuaris : « Elle a été plus prégnante en 2009, où nous avons vu plus régulièrement sur le marché nos compétiteurs, au cœur de la crise. De nouveaux acteurs ont vu le jour, et d'autres ont disparu. »

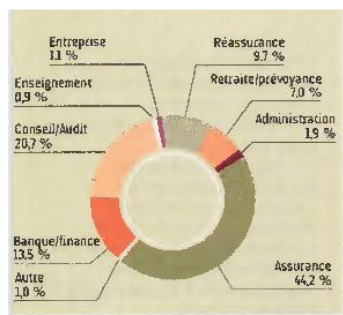
Actuaris intervenant sur tous les domaines de l'assurance, ses concurrents sont multiples : grands cabinets internationaux, petites et moyennes structures, indépendants. Mais c'est avec les grandes structures nationales et internationales que la lutte est frontale.

## RECHERCHE ACTUARIES DÉSESPÉRÉMENT

Tout semble aujourd'hui contribuer au développement de ce Landerneau d'élite. Chacun sait que le secteur de l'assurance vit une révolution structurelle avec la réforme Solvabilité II, les normes IFRS, la MCEV, l'ERM... Cela accroît la sophistication des techniques que les entreprises doivent mettre en œuvre pour évaluer leurs engagements,

En France, 20 % des actuaires choisissent la voie du conseil. Au Royaume-Uni, on compte 16 000 actuaires, pour moitié dans le conseil.

### Répartition des actuaires par secteur d'activité en France



maîtriser leurs risques, mesurer leurs performances, créer ou modifier leurs produits, adapter la tarification... Or, les compagnies se heurtent à une véritable pénurie d'actuaires. « Face à la demande d'actuaires, l'équilibre offre-demande peut faire apparaître une rareté sur certains profils », déplore Michel Piermay, président de Fixage. Le nombre des diplômés – seulement 150 par an – est inférieur aux besoins de la profession et l'assurance n'est plus le seul débouché. En effet, d'autres acteurs, comme les banques ou les grandes entreprises non financières (notamment pour les sujets de prévoyance et retraite), recrutent ces profils. Car le plus souvent, exercer dans un cabinet de conseil implique pour un actuaire d'effectuer des missions chez des assureurs. Il pourra y acquérir une expérience qui fera office de tremplin dans le monde de la finance par exemple... Mais depuis trois ou quatre ans, les besoins des compagnies ne cessent de croître et concourent à placer les actuaires-conseils sur le devant de la scène. À commencer par l'émergence de risques nouveaux et toujours plus complexes, dans les domaines technologiques, sanitaires et environnementaux notamment. Leur montée en puissance se heurte à une aversion de plus en plus marquée de la société pour toute forme de risque, décuplée par la crise financière. Ceci amène les pouvoirs publics à vouloir protéger les épargnants et les assurés. D'où l'avalanche de textes réglementaires consacrés à la gouvernance des sociétés d'assurance : outre Solvabilité II, on peut citer la 8<sup>e</sup> directive européenne, qui renforce les missions des comités d'audit. Ces réformes offrent aux actuaires-conseils une opportunité

## Deloitte gagne contre Milliman

Le *turn-over* est plutôt modéré intra cabinets et très faible inter cabinets. Cependant, le marché a connu ces dernières années quelques regroupements (Towers Perrin, Watson, Tillinghast) et des soubresauts moins traditionnels dans le milieu. Milliman, cabinet d'actuaires et consultants, a ouvert fin 2008 un bureau à Paris pour poursuivre son développement en Europe, considérant le marché français de l'actuariat comme prometteur. Naturellement, il voulait sa part du gâteau. Pour ce faire, il a débauché une grande partie des équipes de Deloitte avec leur portefeuille clients. « Un jugement arbitral daté du 13 juillet 2010 a considéré cette opération comme déloyale et régressive pour le marché », précise Amaury de Beauvoir, secrétaire du conseil d'administration de Deloitte. Milliman devra payer des dommages et intérêts. D'après l'Annuaire des actuaires, Deloitte aurait déjà quasiment reconstitué son équipe actuariat. Eric Meistermann est devenu associé responsable de l'activité actuariat/assurance de Deloitte en avril 2009, après avoir passé 14 ans chez Ernst & Young. Ce spécialiste de l'actuariat était très attendu sur le plan du management, afin de composer la nouvelle *task force* d'actuaires du cabinet.

historique pour s'affirmer en tant que référence technique. En réponse aux attentes fortes de toutes les parties prenantes à ce changement de paradigme (normalisateurs, superviseurs, autorités de marché, décideurs politiques, entreprises, auditeurs, investisseurs...), « les actuaires vont devoir faire preuve de leur capacité à assimiler de nouveaux concepts, développer de nouvelles approches, paramétrer et utiliser à bon escient de nouveaux outils, apprendre à les contrôler, justifier leurs résultats », explique Christophe Eberlé, président d'Optimind. Et qui est mieux placé pour relever ces défis ?

Incontestablement, les cabinets spécialisés réalisent des activités qui pourraient être conduites en interne. Mais l'externalisation a ses raisons. « D'une part, il est moins cher de confier une réalisation ponctuelle à des spécialistes, fait valoir Véronique Lamblé. D'autre part, les compagnies manquent souvent en interne de compétences sur des domaines nouveaux ou très pointus. » Cela permet aussi, théoriquement, aux entreprises d'acquérir des compétences nou-



### ► CHRISTOPHE EBERLÉ Optimind

« Nous misons sur un élargissement de nos métiers, comme le risk management, et de notre zone d'influence, comme l'international, pour construire nos futurs vecteurs de croissance. »

velles par transfert. De fait, les cabinets extérieurs connaissent parfaitement l'état du marché et les pratiques en cours ailleurs. Enfin, « la renommée du cabinet joue dans l'image que l'entreprise veut renvoyer à ses clients », explique Pierre Arnal, qui confirme que « beaucoup d'assureurs ne veulent pas se restreindre à une seule signature d'actuaires, ni seulement travailler avec un cabinet local ». Courtisées, les sociétés d'actuariat-conseil sont optimistes. Si la crise a, en 2008, freiné les recrutements (comme le



## Tendances



**> VÉRONIQUE LAMBLÉ**  
 Apécialis

« Les petites entités auront toujours besoin d'une compétence qu'il n'y a pas lieu d'internaliser pour des raisons de coût. »

confirment Optimind et Winter), l'activité est repartie à la hausse début 2009. Et les quelques traces laissées par la crise ne sont ni plus ni moins qu'un surcroît de concurrence. « Le marché est devenu plus concurrentiel et les directions achats chez les assureurs, qui montent en puissance ces dernières années, sont plus regardantes et prêtes à discuter pour des sommes de quelques euros », pointe Guillaume Leroy, actuaire associé chez Winter. Pour autant, Michel Piermay confie que « l'année 2010 a été particulièrement favorable pour le marché de l'emploi des jeunes, sachant que Solvabilité II occasionne une surchauffe ponctuelle pour quelques années ». Pour le président de Fixage, Solvabilité II doit probablement représenter 15 % de l'activité des actuaire-conseils. Autrement dit, après cette période d'euphorie, il n'est pas impossible que certains cabinets recourent aux licenciements à la pelle. Cela dit, la majorité des cabinets affichent une insolente croissance à deux chiffres : Actuaris (+ 18 %), Galéa (+ 23 %), AJMB (+ 28 %), Altia (+ 11,8 %). Altia, Galéa, Audéa sont en phase de recrutement pour accroître leurs disponibilités sur le marché. « Peu de confrères,

hormis quelques consultants individuels, ont souffert des effets de la crise, se réjouit Pierre Arnal. Les actuaire-conseils travaillent sur le cœur de métier de leurs clients assureurs. Ils sont donc parmi les derniers à être impactés en cas de restriction budgétaire. ». Autre belle croissance asymptotique, celle d'Optimind, qui a vu son chiffre d'affaires 2009-2010 bondir de 23 % à 7,2 M€, et qui privilégie la croissance organique : « Ce serait une erreur de ne pas voir Solvabilité II comme une harmonisation européenne du marché. Optimind va tester début 2011 une ouverture vers l'international. Il ne s'agit pas de placer un commercial, mais de monter une usine Optimind. » Beau parcours pour cette société de conseil qui emploie aujourd'hui 60 personnes, contre seulement 6 il y a six ans.

### LA COUR DES GRANDS

Cette stratégie de développement outre frontière, dans la cour des grands, tente aussi Actuaris. « Nous sommes particulièrement tournés vers un développement à l'international, avec l'ambition d'ouvrir au moins quatre bureaux en Europe continentale en 2011, par rachat, partenariat, ou création ex nihilo », annonce Pierre Arnal. Il ajoute : « Les opérations de regroupement des organismes assureurs ne sont pas terminées, et il est nécessaire de disposer d'une taille importante pour être l'interlocuteur des grands acteurs de demain. Il est également impératif de fournir une valeur ajoutée de pointe pour les exigences toujours croissantes des acteurs de l'assurance. » C'est la noblesse du métier. Un métier qui ne cesse d'évoluer. « Il y a quinze ans, il se composait uniquement de prestations techniques, essentiellement du calcul et des valida-

LES PLUS IMPORTANTS EMPLOYEURS DE LA PLACE	
Entreprise	Nombre d'actuaire (membres IA)
Winter & associés	50
Towers Watson	50
Adding Group (dont Actuaris)	51 (40)
Optimind	35
Deloitte conseil / audit / consulting	32 (équipe en renouvellement)
Groupe Pyramides actuariat - Altia	28
Mercer (plutôt activité de courtage)	25
PricewaterhouseCoopers	24
Fixage	22
Ernst & Young	21
Milliman	19 *
Mazars / Actuariat	13
KPMG	11
Spac actuaire - Groupe Pyramides Actuariat	12
Hewitt associates	7
Galéa & associés	6
Axis / Alternatives	6
Actuarielles	4
EMB France	4
Actelior	3
CSC	3
ACNBC	2
Alturia	2
Antéao	2
Aprécialis	2
Hepta Consult	2
Jalma	2
Actuarial international	NC
AJMB Actuariat conseil	1
At Consultant International - AtCi	1
Arra conseil	NC
AS-Consultant	NC
Audéa audit et actuariat	1
Conseil Actuariat - Xavier Nako	1
EI Actuariat conseil	1
Fractales	NC
Groupe Pierre Laversanne	1
JMI conseil	NC
Novema consulting	1
Premium consulting	1
Riskeo	1
SEAD (Société européenne d'actuariat dommages)	NC
Servac (Service actuariat communication)	NC

tions de tables de mortalité. Aujourd'hui, cette dernière activité est devenue minoritaire dans le chiffre d'affaires des sociétés d'actuariat », souligne Guillaume Leroy. A coup sûr, l'évolution passera par celle du marché des prestations. •

Christophe Lafontaine

- Données de l'Annuaire des actuaire 2010, actualisées auprès de certaines entreprises.  
 - IA: Institut des actuaire ; NC : non communiqué.  
 - \* : Milliman France compte 15 actuaire qualifiés de l'IA, 4 actuaire qualifiés d'instituts étrangers et 20 actuaire associés.  
 - La plupart des actuaire-conseils sont adhérents au Syndicat des actuaire-conseils et actuaire-experts indépendants (Sacef).