

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

Expert ERM

Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels

Le 14/11/2024

Par : Daphné LE CONTE DES FLORIS

Titre : Instabilité géopolitique : la démarche ERM comme boussole stratégique

Confidentialité : NON OUI (Durée : 1an 2 ans)

La durée de confidentialité expiré aux 31 décembre N+1 (1 an) ou N+2 (2 ans)

Les stagiaires s'engagent à ce que les données de l'Entreprise présentées dans le cadre des travaux de la formation (rapport de projet & présentation) respectent les règles relatives à la protection des données à caractère personnel conformément aux dispositions de la Loi informatiques et Liberté n°78-17 du 6 janvier 1978 modifiée par la Loi du 6 août 2004

Membres présents du jury :

Pierre AURELLY

Stéphane LOISEL

Etienne VARLOOT

Vladislav GRIGOROV

Par ma signature j'autorise la publication sur un site de diffusion de documents actuariels du rapport de projet
(après expiration de l'éventuel délai de confidentialité)

Nom : LE CONTE DES FLORIS

Prénom : Daphné

Signature du stagiaire

Si binôme :

Nom :

Prénom :

Signature du stagiaire

IRM | institut du risk
management

RAPPORT ERM
INSTABILITÉ
GÉOPOLITIQUE : LA
DÉMARCHE ERM
COMME BOUSSOLE
STRATÉGIQUE

Par

Daphné

Le Conte des Floris



SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
1. CONTEXTE : AGGRAVATION DU RISQUE GEOPOLITIQUE EN 2024	3
2. MODE OPERATOIRE : UNE APPROCHE HOLISTIQUE BASEE SUR L'ERM	4
3. CARTOGRAPHIE DES RISQUES GEOPOLITQUES : DES RISQUES VARIES ET TRANSVERSES	4
4. SCENARIOS A HORIZON 2028	5
5. TRAITEMENT DES RISQUES : AVANT, PENDANT, ET APRES LA CRISE	7
5.1 Avant la crise : préparer, anticiper, monitorer	7
5.1.1. <i>Stratégie de réduction des risques</i>	7
5.1.2. <i>Cartographies nettes de mesures d'atténuation des risques</i>	8
5.1.3. <i>Mise en place d'une nouvelle gouvernance</i>	9
5.2. En situation de crise : réagir efficacement : le plan de crise, un processus itératif et pragmatique	9
5.3. Après la crise : redéfinir sa stratégie dans un monde nouveau	11
6. CONCLUSION : 10 RECOMMANDATIONS	12
ANNEXE	13
A.1. Construction de l'assureur moyen	13
A.2. Cadre utilisé : le COSO 2016 pour une approche holistique et intégrée du risque	13
A.3. Le registre des risques géopolitiques	14
A.4. Construction des scénarios	16
A.5. Echelles utilisées pour les cartographies	17

INTRODUCTION

Selon Valérie Niquet, chercheuse en géopolitique spécialiste de la Chine et responsable du pôle Asie à la Fondation pour la Recherche Stratégique, « *Taiwan pourrait être aux yeux de Xi Jinping la mère de toutes les batailles, militaire mais aussi stratégique et idéologique* »¹. Cette perspective invite à une réflexion approfondie sur la stratégie géographique d'un assureur opérant dans la région.

Il n'existe pas de définition officielle du risque géopolitique. Dans ce rapport, j'utilise la définition du risque géopolitique proposée par D. Caldara et M. Iacoviello²:

Risque associé aux guerres, aux actes terroristes et aux tensions entre États affectant le cours normal et pacifique des relations internationales. Cela englobe à la fois le risque que ces événements se concrétisent, et les nouveaux risques associés à l'escalade de ceux existants.

Deuxième risque le plus important pour les experts du risque selon le « [Future Risks Report 2024](#) » d'AXA et identifié comme [risque majeur par le CRO Forum](#), le risque géopolitique :

- **est de réalisation soudaine** : survenance ou évolution rapide, par exemple lors de conflits armés ou d'actes terroristes ;
- **est protéiforme** : opérations d'influence, guerres hybrides, économiques, cyber ;
- **est difficile à anticiper** : opacité des parties prenantes, changements de mandats ;
- **peut avoir des impacts systémiques** comme des interruptions d'activité.

En 2024, le risque géopolitique est perçu en hausse par les professionnels de l'assurance, et fût l'un des thèmes abordés à l'occasion des 31e rencontres de l'AMRAE³. Cette hausse s'explique par :

- **la polarisation politique⁴ dans une année électorale record** (la moitié de la population mondiale est appelée aux urnes en 2024, dont l'Union Européenne, les Etats-Unis, et Taïwan⁵) ;
- **la multiplication des polycrises⁶**, rendant la gestion des risques géopolitiques plus complexe du fait des interactions entre différentes crises (climatique, économique, sanitaire, cyber), dans un environnement « VUCA », c'est-à-dire « Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu⁷ » ;
- **les crises récentes** : Russie-Ukraine, Moyen-Orient, expansion des groupes terroristes au Sahel et au Levant, coups d'Etat au Burkina Faso, au Gabon, et au Niger, conflit en Birmanie, tensions dans l'Arctique ;
- **la morosité économique** : stagflation en Europe, crise immobilière en Chine ;
- **les tensions croissantes sur les ressources naturelles** : eau, gaz, pétrole, métaux rares ;
- **l'essor de l'intelligence artificielle**, accélérant la course technologique à la supériorité militaire, économique, informationnelle et cyber.

¹ Niquet, V. (2023). *Taiwan face à la Chine, vers la guerre ?* (p. 29) Texto - Éditions Tallandier

² Caldara, D. et Matteo, I. 2022. *Measuring Geopolitical Risk*. American Economic Review, 112 (4): 1194-1225.

³ Vidéos, L. (2024, 7 février). Romain Launay (SCOR P&C) : « *En 2024, le risque géopolitique est incontournable* » - l'Opinion.

⁴ Chemin, A. (2023, 17 juin). *La polarisation, fièvre des sociétés démocratiques*. Le Monde.

⁵ Jégo, M. (2024, 8 janvier). *2024, année électorale record*. Le Monde.

⁶ Thème principal du forum de Davos en 2023

⁷ Berinato, S. (2014, 11 novembre). *A Framework for Understanding VUCA*. Harvard Business Review.

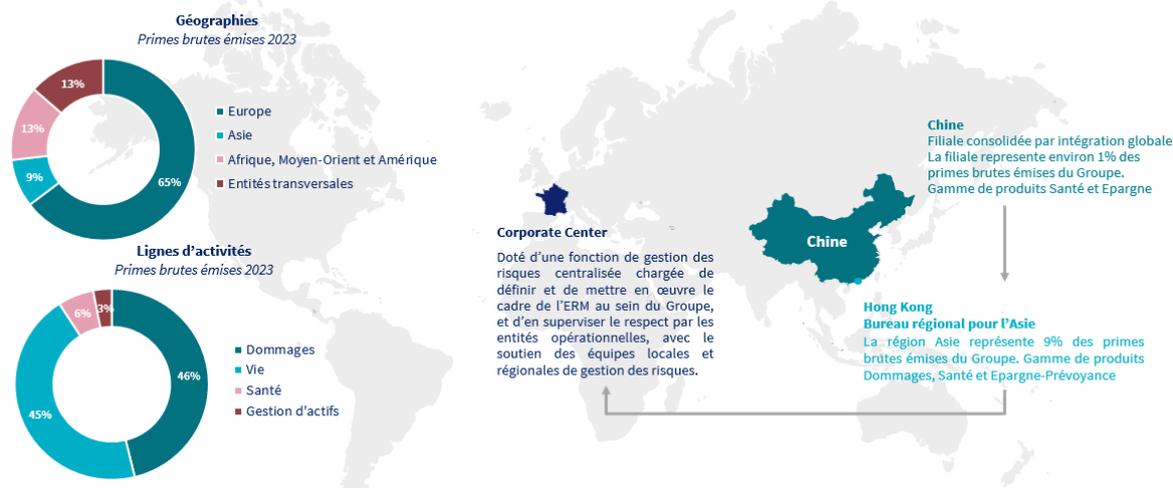
Cadre de l'étude et problématique abordée

Ce rapport illustre la démarche d'*Enterprise Risk Management* (ERM) d'un Groupe d'assurance européen fictif⁸, ayant une empreinte géographique globale.

J'ai construit son profil sur la base des rapports intégrés des trois principaux assureurs européens⁹ présents en Chine : AXA, Allianz, et Generali (voir annexe [A.1](#)).

Il est structuré ainsi :

Profil de l'assureur moyen au 31/12/2023



Il ne possède pas de filiale locale à Taïwan.

Pour cet assureur mondial, l'évaluation des risques géopolitiques aboutit à la priorisation du risque d'invasion chinoise de Taïwan, en raison de son niveau élevé de "criticité x vraisemblance".

Dans ce cadre, dans le rôle de la Direction des Risques, je réalise l'étude suivante, à la demande du Conseil d'Administration :



Problématique :

Dans un contexte de tensions croissantes entre la Chine et Taïwan, comment déployer une démarche ERM afin d'aider l'entreprise à maîtriser le risque géopolitique, de façon intégrée à la définition de sa stratégie géographique ?

La suite de ce rapport constitue le contenu et les conclusions de cette étude.

Dans un premier temps, il décrit la hausse des risques géopolitiques entre la Chine et Taïwan (partie [1](#)), puis le mode opératoire de l'étude basé sur une approche ERM holistique (partie [2](#)). Par la suite, il inclut une cartographie des risques (partie [3](#)), et quatre scénarios d'attaque à l'horizon 2028 (partie [4](#)). Enfin, des actions sont proposées avant, pendant, et après une crise, pour aider l'assureur à protéger sa création de valeur (partie [5](#)).

⁸ Compte tenu de la sensibilité et de la confidentialité du sujet, il est délicat de présenter une évaluation réelle des risques géopolitiques. Dans le but de présenter un résultat cohérent et objectif, j'ai réalisé une première cartographie des risques, de leur vraisemblance et de leur impact, que j'ai soumis à un panel de 12 experts pour collecter leurs remarques et retours. L'objectif étant de s'assurer que ces cartographies soient cohérentes et réalistes pour une entreprise fictive « moyenne ». Pour ce rapport, j'ai réalisé une série d'entretiens avec des professionnels issus de plusieurs entreprises et experts en gestion des risques émergents, des risques opérationnels, de la sécurité physique, de la résilience opérationnelle, et des sanctions internationales.

⁹ [Largest 30 European Insurers - Reinsurance News](#)

1. CONTEXTE : AGGRAVATION DU RISQUE GEOPOLITIQUE EN 2024

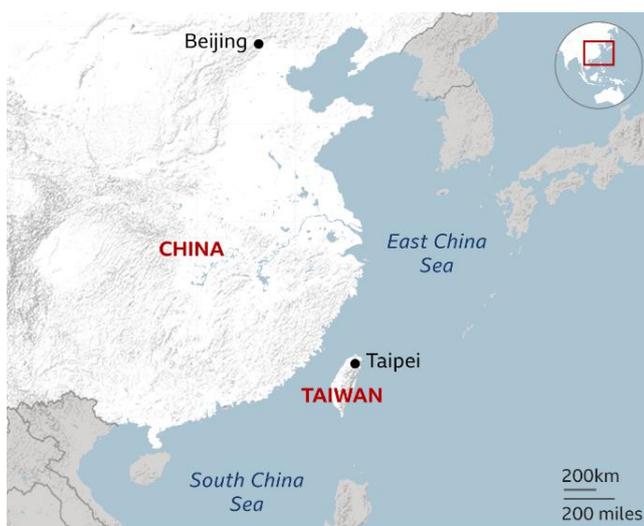


Figure 1: Carte de la région par la BBC

Le marché chinois est un levier d'expansion grâce à :

- **Sa taille** : avec 660 milliards d'euro de primes émises à fin 2023¹⁰, il est le deuxième marché assurantiel mondial et devrait dépasser les États-Unis en 2035¹¹. L'objectif de croissance du PIB est de 5% en 2024, contre 1,1% en France.
- **Sa croissance** : son volume de primes est en hausse de 9% depuis 2022¹² du fait (i) d'un marché restant sous-assuré avec un taux de pénétration de seulement 4% en 2022¹³ contre 9% en France¹⁴, (ii) de la hausse de la classe moyenne, (iii) du soutien actif du gouvernement au secteur des assurances¹⁵, et (iv) du vieillissement de la population.
- **Sa position** : permettant un accès à Hong-Kong, région administrative spéciale.

Cependant, plusieurs facteurs pourraient entraver la création de valeur :

- **Hausse de la sinistralité de 22%** entre 2022 et 2023¹⁶, particulièrement en santé et en dommages ;
- **Aggravation des tensions commerciales entre la Chine, les États-Unis et l'Union européenne**, et perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales¹⁷ ;
- **Stratégie de « Découplage »**, visant une réduction des liens économiques et technologiques entre la Chine et d'autres pays, en particulier les États-Unis¹⁸ ;
- **Durcissement réglementaire**, par exemple obligation (i) d'opérer dans les 23 provinces pour obtenir l'agrément d'assureur, et (ii) de présence d'au moins deux membres du Parti communiste chinois au Conseil d'Administration ;
- **Crise immobilière en Chine**, illustrée avec la liquidation en janvier 2024 d'Evergrande, géant immobilier avec 300 milliards de dollars de dettes¹⁹ ;
- **Crise démographique** : dès 2050, la Chine comptera 220 millions de personnes d'âge actif de moins²⁰
- **Escalade des tensions entre la Chine et Taïwan**²¹ :
 - **Côté chinois** : « tactique de zone grise²² » avec des incursions quotidiennes dans l'espace aérien taïwanais.
 - **Côté taïwanais** : le nouveau président de Taïwan depuis mai 2024, Lai Ching-te, défend le maintien de la souveraineté de Taïwan²³ et renforce les liens avec les États-Unis, notamment dans le domaine stratégique des semi-conducteurs et militaire.

Devant ces tensions croissantes avec la Chine, pouvant entraver la création de valeur de l'entreprise, la Direction des Risques met en œuvre l'approche ERM décrite dans la section suivante.

¹⁰ NFRA. [Supervisory Statistics of the Banking and Insurance Sectors - 2023 Q4](#)

¹¹ Olano, G. (2022, 17 novembre). [Spotlight on Chinese insurance market trends](#). Insurance Business Asia.

¹² NFRA. [Supervisory Statistics of the Banking and Insurance Sectors - 2023 Q4](#)

¹³ Atlas Magazine (2024, 24 mai). [Insurance penetration rate in Asia-Pacific](#)

¹⁴ Atlas Magazine (2024, 24 mai). [Europe: insurance penetration rate by country](#)

¹⁵ Swiss Re. [A History of Insurance in China](#)

¹⁶ NFRA. [Supervisory Statistics of the Banking and Insurance Sectors - 2023 Q4](#)

¹⁷ Siripurapu, A. (2024, 14 mai). [The contentious U.S.-China trade relationship](#). Council On Foreign Relations.

¹⁸ Black, J. S. (2021, 26 mai). [The Strategic Challenges of Decoupling from China](#). Harvard Business Review.

¹⁹ Jim, C. et Yu, X. (2024, 29 janvier) [China Evergrande ordered to liquidate in landmark moment for crisis-hit sector](#). Reuters.

²⁰ Institut National D'études Démographiques [La Chine, un géant démographique aux pieds d'argile](#)

²¹ André, J. (2024, 24 mai). [La Chine encercler Taïwan pour intimider son nouveau président](#). Le Point.

²² BBC News (2023, 7 octobre). [Géopolitique : Comment la Chine se bat dans la zone grise contre Taïwan](#).

²³ Le Monde avec AFP (2024, 20 mai). [A Taïwan, le nouveau président, Lai Ching-te, appelle la Chine à « cesser ses intimidations »](#)

2. MODE OPERATOIRE : UNE APPROCHE HOLISTIQUE BASEE SUR L'ERM

J'ai mis en place une analyse holistique basée sur le cadre d'Enterprise Risk Management du COSO²⁴ rappelé en annexe [A.2](#), via les étapes suivantes :

1. Identification des risques géopolitiques (présenté en annexe [A.3](#)), via les :

- **Entretiens** avec les différents responsables stratégiques (« approche top-down »)²⁵, à l'échelle du Groupe, de la région, et locale : directeurs des risques, de la conformité, des affaires publiques, de la stratégie, responsables des risques émergents, des risques opérationnels, de la résilience opérationnelle, des plans de continuité d'activité, et de la sécurité physique des employés.
- **Résultats des exercices ORSA** ;
- **Echanges au sein d'instances de place** (CRO²⁶ Forum, France Assureurs, Insurance Europe), y compris les groupes de travail sur les risques émergents ;
- **Scénarios et études publiés par des think-tanks en géopolitique et en sanctions internationales**²⁷;
- **Analogies avec les conflits récents** en Ukraine et en Israël.

2. Pour chacun de ces risques, construction d'une matrice d'évaluation (en partie [3](#)) puis **priorisation des risques**, en traitant en priorité les risques les plus vraisemblables et critiques ;

3. Construction de scénarios (en partie [4](#)), grâce à l'utilisation de la prospective pour construire des scénarios centraux, d'encadrement, et de rupture ;

4. Traitement des risques (en partie [5](#)), en différenciant ce traitement selon que l'on se situe avant, pendant, ou après la crise.

La section suivante initie ce mode opératoire avec la cartographie des risques géopolitiques.

3. CARTOGRAPHIE DES RISQUES GEOPOLITIQUES : DES RISQUES VARIES ET TRANSVERSES

J'ai construit un registre des risques géopolitique global, présenté en en annexe [A.3](#), en l'illustrant avec des exemples concrets et chiffrés liés aux crises récentes ou à venir. J'ai ensuite construit une cartographie avec mon panel d'experts, pour sélectionner les risques relatifs à la Chine et Taïwan et les positionner selon :

- **leur probabilité d'occurrence** ;
- **leur criticité**, c'est-à-dire **leur impact** pondéré par (i) le **degré de maîtrise** et (ii) **leur vélocité**, c'est-à-dire leur rapidité de développement : un risque ayant un fort impact, se matérialisant vite, et étant peu maîtrisé (comme c'est le cas en général des risques émergents) apparaîtra plus grave qu'un risque avec le même impact mais bien maîtrisé et à développement lent (comme c'est le cas pour les risques techniques traditionnels dits « knowns-knowns »).

²⁴ Committee Of Sponsoring Organizations

²⁵ Pour ce rapport, j'ai réalisé une série d'entretiens avec des experts en gestion des risques émergents, des risques opérationnels, des opérations, de la sécurité physique et de la sûreté, de l'anticipation des menaces, de la résilience opérationnelle, de la conformité et de la lutte anti-blanchiment.

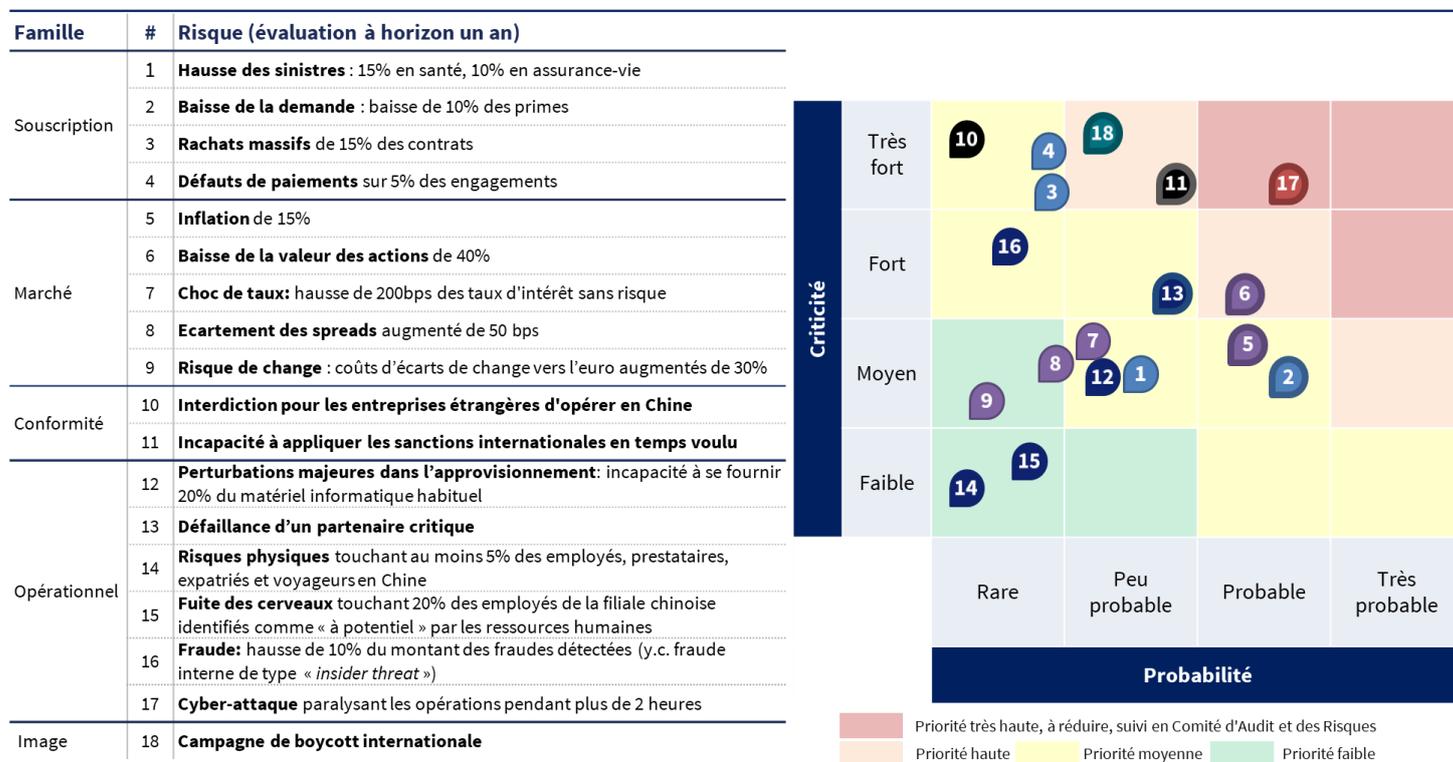
²⁶ Chief Risk Officer

²⁷ **Sources françaises** : Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS), Institut Montaigne, Futuribles

Sources américaines : Atlantic Council, Center for Strategic and International Studies (CSIS), Center for a New American Security (CNAS)

La méthodologie retenue pour déterminer les échelles est en annexe [A.5](#). En situation actuelle, la cartographie est la suivante :

Situation actuelle de l'assureur



Les risques sont évalués à horizon 1 an, et affectent particulièrement (i) la filiale chinoise pour les risques 1 à 8, 10, et 14 à 16, et (ii) l'ensemble du Groupe pour les autres.

Le risque d'image résulte de la réalisation des autres risques mais est présenté séparément à des fins didactiques.

Ces risques peuvent entraver le versement des dividendes par la filiale en raison de la dégradation de sa profitabilité, de son incapacité à opérer, ou de sanctions empêchant les flux de capitaux.

Les risques que l'assureur souhaite atténuer en priorité sont ceux présentant le couple probabilité x criticité le plus élevé (encadrés en gras dans la cartographie) : risque cyber, risque de conformité, risque actions, défaillance d'un partenaire, baisse de la demande.

Pour compléter cette première analyse, j'ai ensuite mis en œuvre une approche par scénario, en utilisant des sources spécialisées en prospective, afin d'avoir une meilleure vision des futurs possibles et leviers à mettre en œuvre.

4. SCENARIOS A HORIZON 2028

J'ai construit quatre scénarios à horizon 2028 (détaillés en annexe [A.4](#)), qui sont :

- A. **Un scénario central de guerre d'influence, sans invasion militaire chinoise de Taïwan** : à force d'actions d'intimidation, d'isolement de Taïwan sur la scène internationale, d'actions de désinformation pour réécrire l'histoire et la démographie de Taïwan, la Chine arrive à imposer son narratif de « réunification » à la population taïwanaise. Cela aboutit à un rattachement « volontaire » de Taïwan à la Chine en 2028.

- B. **Un scénario d'invasion réussie de Taïwan par la Chine en 70 jours**, sans intervention militaire de pays tiers, **avec des sanctions internationales limitées** à des sanctions individuelles et diplomatiques, et à des banques regionales non matérielles ;
- C. **Un scénario d'invasion réussie de Taïwan par la Chine en 70 jours**, sans intervention militaire de pays tiers, **avec des sanctions internationales fortes** (comparables à celles actuelles contre la Russie) prises par les pays du G7 ;
- D. **Un scénario d'intervention des Etats-Unis pour défendre Taïwan d'une attaque chinoise**. L'offensive chinoise est repoussée en 14 jours, avec des sanctions internationales fortes prises par les pays du G7, supposées identiques à celles du scénario C.

Ces scénarios sont évalués de la façon suivante par les experts que j'ai interrogé ²⁸ :

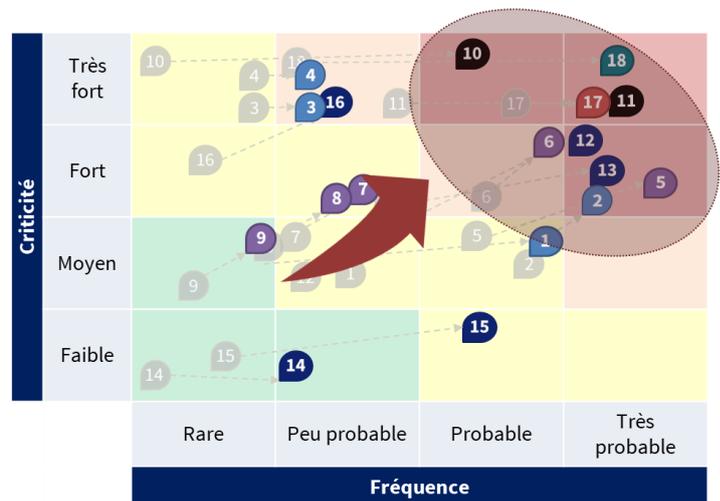
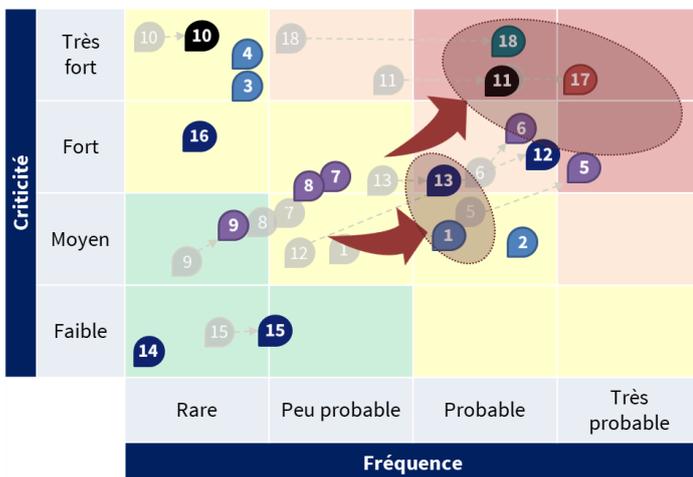
Scénario	A Central	B Invasion rapide & sanction faibles	C Invasion rapide & sanctions fortes	D Intervention des Etats Unis
Vraisemblance	> 40%	< 15%	<10% à <15%	<10 %
Impact ²⁹	Faible	Moyen	Fort	Très fort

Les cartographies ci-dessous présentent les résultats des scénario B et D, que j'ai sélectionnés car ils mettent en évidence (i) **pour le scénario D** : un cas présentant une concentration « probabilité x criticité » très forte, et (ii) **pour le scénario B** : un cas hybride, avec une dispersion qui demande une adaption de l'entreprise plus importante et une gestion ERM plus fine.

Scénarios d'invasion de Taïwan : cartographies brutes de mesures d'atténuation des risques

Scénario B : Invasion réussie de Taïwan par la Chine, sans intervention militaire des Etats Unis, du Japon et de l'Union Européenne, sanctions internationales limitées

Scénario D : Invasion repoussée, intervention militaire des Etats Unis, du Japon et de l'Union Européenne, sanctions fortes



● = Situation actuelle

On observe une hausse marquée en probabilité et en criticité des risques, particulièrement marquée pour les risques liés à la conformité (10 et 11), opérationnels surtout pour le scénario D (12, 13), de souscription surtout pour le scénario D (1 à 4), financiers (5 à 9), cyber (17) et d'image (18) pour les deux scénarios.

Ces quatre scénarios nourrissent la réflexion sur le traitement des risques, décrit dans la section suivante.

²⁸ Nous présentons ici un avis « moyen » réalisé sur l'ensemble des experts interrogés. Il existe une volatilité des résultats : 2 experts sur 12 jugent par exemple le scénario D plus probable que le scénario A.

²⁹ Sur la profitabilité, l'exécution de la stratégie, et l'image de l'assureur

5. TRAITEMENT DES RISQUES : AVANT, PENDANT, ET APRES LA CRISE

J'ai choisi de différencier la stratégie de gestion des risques d'entreprise est différenciée selon la temporalité : en rythme de croisière, c'est-à-dire avant la survenance d'une crise (cf. 5.1 Avant la crise : préparer, anticiper, monitorer), une fois la crise survenue (cf. 5.2), et une fois celle-ci terminée (cf. 5.3), parce que la vitesse de réaction et d'analyse n'est pas la même.

5.1 Avant la crise : préparer, anticiper, monitorer

5.1.1. Stratégie de réduction des risques

J'ai construit le tableau suivant en analysant (i) la criticité du risque, (ii) sa vraisemblance et (iii) le coût des mesures de transfert ou de réduction au regard de l'effet atténuateur obtenu :

Famille	#	Risque	Stratégie	Coût ³⁰	Rapidité de mise en œuvre ³¹
Souscription	1	Hausse de la sinistralité	Réduire via les exclusions contractuelles, en (i) excluant clairement les cas de conflits armés, de guerre et de terrorisme, et en (ii) précisant les conséquences en termes de couverture et d'indemnisation en cas de survenance de tels événements, et en (iii) incluant des mécanismes de résiliation ou de suspension temporaires.	Moyen	Lent
	2	Baisse de la demande	Réduire en travaillant sur l'image de la filiale, qui doit être perçue comme (i) solide et (ii) locale.	Faible	Lent
	3	Rachats massifs	Réduire via (i) une communication rassurante et proactive, et (ii) les clauses contractuelles, en fonction cependant du profil du superviseur, qui peut ou non autoriser les « management actions » en fonction de sa sensibilité à la protection des assurés ou de sa volonté de soutenir la résilience des assureurs.	Moyen	Lent
	4	Défauts de paiements	Réduire en (i) adaptant la fréquence de la prime, en la réduisant pour échelonner le paiement pour l'assuré, ou au contraire en l'augmentant pour sécuriser l'absorption de ses coûts fixes, (ii) suspendant temporairement les garanties en cas de non-paiement, (iii) prévoyant contractuellement des pénalités, (iii) incluant dans ses traités de réassurance des mécanismes permettant de suspendre le paiement de la prime de réassurance, (iv) adaptant son système de commissionnement pour éviter toute incitation contraire à la profitabilité	Moyen	Lent
Marché	5	Inflation	Réduire en (i) retarifant ses contrats d'assurance, (ii) actualisation des anticipations d'inflation futures, (iii) réduisant sa part d'investissement en obligations à taux fixes pour des obligations à taux variables ou indexées sur l'inflation	Moyen	Lent
	6	Baisse de la valeur des actions	Réduire via la diversification du portefeuille, ou transférer en achetant des couvertures financières (ex : Equity Swaps)	Moyen	Rapide
	7	Choc de taux	Réduire en (i) diminuant structurellement le gap de duration, et (ii) en achetant des swaps (ex : Interest Rate Swap)	Moyen	Moyen
	8	Ecartement des spreads	Réduire via la diversification du portefeuille (ex : achat d'obligation corporate souveraines ou d'AT1), ou transférer en achetant des couvertures financières (ex : swaptions)	Moyen	Rapide
	9	Risque de change	Réduire en ayant des stratégies dynamiques d'achats/ventes de devises, ou transférer en achetant des couvertures financières (ex : cross currency swaps)	Moyen	Rapide
Conformité	10	Interdiction pour des entreprises étrangères d'opérer en Chine	Réduire en s'assurant que l'on peut rapidement déconnecter la filiale du Groupe et la déconsolider de son bilan	Elevé	Lent
	11	Incapacité à mettre en place les sanctions	Accepter , considérant que le processus d'amélioration continue de la veille et de l'application des sanctions existant est suffisant	/	/

³⁰ Faible ($\leq 0,5\%$ du résultat net), Moyen (entre $0,5\%$ et 10%), ou Elevé ($>10\%$)

³¹ Rapide (<72 heures), Moyen (entre 72 heures et une semaine), Lent ($>$ une semaine)

certain leviers peuvent devenir inopérants dans certaines situations, par exemple la vente d'actions dans un scénario de chute des marchés.

5.1.3. Mise en place d'une nouvelle gouvernance

Les risques géopolitiques sont actuellement gérés de manière fragmentée dans divers silos de l'organisation. **Je propose une approche plus holistique et professionnalisée, en mettant en place une instance dédiée, le groupe de travail géopolitique trimestriel**, coordonnée par la Direction des Risques du Groupe et embarquant les parties prenantes transverses (opérations, conformité, anticipation de la menace, souscription, légal, affaires publiques, communication, investissements) ayant pour mandat de :

- diffuser la culture du risque et sensibiliser sur le risque géopolitique ;
- la mise à jour de la cartographie des risques annuellement et :
 - o en novembre 2024 (élection présidentielle américaine) ;
 - o en janvier 2028 (élection présidentielle taïwanaise) ;
 - o en mars 2029 (élection présidentielle chinoise).
- le déclenchement du plan de crise, en cas d'attaque sur l'île principale de Taïwan ou les îles [Pescadores](#), [Kinmen](#) ou [Wuqiu](#) ;
- le suivi des indicateurs suivants :

Indicateurs financiers et prudentiels de la filiale chinoise	Indicateurs économiques sur la Chine	Indicateurs de risque géopolitique	Indicateur de risque réputationnel
<ul style="list-style-type: none"> - Primes brutes émises par branche d'activité ; - Taux de marge ; - Volume de provisions ; - Ratio de solvabilité et de couverture ; - Taux de rachat ; - Ratio combiné ; - Indicateurs de liquidité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'intérêt ; - Taux de change CNY/EUR ; - Notations de la dette à long-terme (Moody's, Standard & Poor's) ; - Indice immobilier - Corporate spreads et CDS 	<ul style="list-style-type: none"> - Geopolitical risk (GPR) index³² ; - Blackrock Geopolitical Risk Indicator³³. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation d'outils de suivi des mentions de la marque sur les réseaux sociaux (par ex. Synthesio, Radarly)

- la veille, via :
 - o l'utilisation d'outils de veille pour surveiller les tendances, actualités, et informations sur internet et les réseaux sociaux (ex : Digimind, Geotrend) ;
 - o la lecture des publications en sources ouvertes ;
 - o la sanctuarisation du sujet à l'agenda des réunions avec les directeurs locaux et régionaux des risques, afin de capter les signaux forts et faibles.

5.2. En situation de crise : réagir efficacement : le plan de crise, un processus itératif et pragmatique

En situation de crise, il est essentiel d'assurer une réponse rapide, coordonnée et efficace en quelques heures. Pour cela, je propose de s'appuyer sur l'amélioration des plans de gestion de crise, visant à garantir la continuité de l'activité, et à protéger ses collaborateurs, clients, et actionnaires.

Dans le cas de la Chine et de Taïwan, le plan de crise doit contenir :

- **les rôles et responsabilités** de chaque membre de l'équipe de gestion de crise ou partie prenante (matrice RACI « Responsable, Approbateur, Consulté, Informé ») : dirigée par l'équipe de gestion de crise, cette cellule de crise doit aussi inclure les membres du groupe de travail géopolitique (directions des risques, de la conformité, de la stratégie, des risques émergents, des risques opérationnels, de la résilience opérationnelle, de la sécurité) ;

³² https://www.matteoiacoviello.com/gpr_country.htm#country

³³ <https://www.blackrock.com/corporate/insights/blackrock-investment-institute/interactive-charts/geopolitical-risk-dashboard>

- **la gouvernance de la cellule de crise** : composition, fréquence des réunions, modalités de communication au Conseil d'Administration, partage des responsabilités entre le Groupe, la région Asie, et la filiale chinoise ;
- **la liste des employés, prestataires, et expatriés** présents sur le territoire chinois ;
- **les mesures de continuité opérationnelle, de sécurité physique et de sécurité des données** : mise en place du travail à distance en Chine, rapatriement des personnes clés au siège, mise en place du numéro d'urgence, déport des responsabilités sur les bureaux au Japon ou à Bangkok ;
- **le recensement des expositions et contrats** pouvant faire l'objet de sanctions selon des scénarios préparés par la Direction de la conformité ;
- **le processus de déconnexion de la filiale chinoise** du Groupe ;
- **le plan de communication de crise, interne** (du Groupe et de la filiale) **et externe** (clients, actionnaires, agences de notation, médias locaux et internationaux) ;
- **les mesures de veille du risque réputationnel** et les stratégies actives et passives associées, **et réglementaire** (évolution des sanctions) ;
- **les critères de sortie de la crise** : par ex. levée des sanctions internationales, reprise des transferts financiers.

Cet exercice est par nature itératif : ce plan doit être actualisé a minima annuellement, et être enrichi (i) des simulations de crise et (ii) crises réellement survenues. L'analyse de la rapidité d'exécution et du coût des leviers en partie [5.1.2](#) permet de construire des calendriers pour chaque scénario. Par exemple, pour le scénario D, je propose d'inclure :

Jour 0	Jour 1	Jour 3	Jour 7	Jour 14
<ul style="list-style-type: none"> - Activation de la cellule de crise et déclenchement du plan - Communication des consignes de sécurité aux salariés, prestataires, expatriés, et voyageurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place du bureau à distance - Communication interne sur l'accroissement du risque cyber et appelant à une vigilance renformée 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre du plan de communication externe et de prévention des rachats massifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des mesures anti-fraude - Monitoring des prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques de souscription (hors rachat massif)
<ul style="list-style-type: none"> - Réunions quotidiennes de la cellule de crise - Remontée quotidienne à hebdomadaire au Conseil d'Administration - Analyse de l'interdépendance avec les projets en cours (ex : projets d'acquisitions confidentiels) 				

Étant donné que les scénarios ne reflètent jamais complètement la réalité, la réponse doit être basée sur le principe de subsidiarité impliquant une prise de décision rapide et décentralisée. Je propose d'accompagner ces responsabilités par davantage de formation : les retours d'expérience ont par exemple montré la nécessité de former les responsables de processus informatique de déconnexion « isolation rapide / bouton rouge » pour que ceux-ci osent y recourir lorsque la situation l'exige.

5.3. Après la crise : redéfinir sa stratégie dans un monde nouveau

Le fonctionnement d'une entreprise en situation de crise est coûteux et priorise les actions de court terme. Il est crucial de savoir identifier la sortie de crise et de redéfinir rapidement et efficacement ses objectifs stratégiques dans un environnement concurrentiel transformé par la crise.

Pour cela, je propose les principes suivants :

1. L'entreprise doit tirer les enseignements de la crise, en examinant objectivement l'efficacité de la gestion de crise et ses défaillances. Cela permettra de prendre des mesures correctives pour éviter qu'elles ne se reproduisent. Les enseignements doivent être largement partagés, afin d'améliorer la préparation de crise et réduire les risques futurs, via :

- ⇒ La réalisation et le partage des conclusions par le groupe de travail géopolitique au Comité des Risques, et au Comité d'Audit, de Risque et de Conformité ;
- ⇒ La mise à jour des scénarios ORSA ;
- ⇒ La mise à jour des plans de gestion de crise.

2. L'entreprise doit redéfinir sa stratégie dans un environnement nouveau, en

- s'appuyant sur ses forces et faiblesses identifiées à l'étape précédente ;
- analysant son nouvel environnement concurrentiel, certains acteurs pouvant avoir disparus, s'être renforcés ou s'être créés. Je recommande de s'appuyer pour cela sur des échanges entre la Direction de la Stratégie et le groupe de travail géopolitique ;
- réévaluant si ses objectifs stratégiques sont toujours pertinents, notamment concernant sa stratégie de diversification géographique, et actualisant si besoin son plan stratégique. Dans cette tâche, le groupe de travail géopolitique pourra jouer un rôle crucial, en fournissant des informations clés sur les risques géopolitiques, ce qui permettra à la Direction Générale de prendre des décisions éclairées quant à la nouvelle stratégie à adopter.
- améliorant sa capacité à détecter l'évolution des signaux faibles vers des signaux forts. Je recommande pour de sensibiliser les collaborateurs aux méthodes d'intelligence économique³⁴, par exemple en s'appuyant sur les travaux conjoints de l'IFIE (Institut Français de l'Intelligence Economique) et de l'AMRAE³⁵.

Ces mesures permettront à l'assureur de mettre en place des mesures préventives progressives, comme réduire sa présence dans un pays avant la matérialisation de crises géopolitiques, afin d'anticiper et prévenir plutôt que de réagir et subir.

³⁴ L'Argus de L'Assurance. [Table ronde : intelligence économique et gestion des risques, duo gagnant !](#)

³⁵ BESSON (B.), 2010, Le Risk Manager et l'intelligence économique, ouvrage collectif, Essai, IFIE pour le compte de l'AMRAE.

6. CONCLUSION : 10 RECOMMANDATIONS

La mise en place d'une démarche ERM pour un assureur exposé au risque d'invasion de Taïwan par la Chine fait ressortir les recommandations suivantes :

Recommandations au Conseil d'Administration du Groupe :

- 1. Mettre en place le traitement des risques** recommandé en section 5, en **particulier en renforçant l'indépendance de la filiale** : cette dernière doit être opérationnellement et informatiquement autonome, disposer d'une image fortement ancrée dans le tissu local, et nouer des partenariats locaux permettant de maintenir ses activités en cas de sanctions, facilitant ainsi une éventuelle cession en amont d'une crise.
- 2. Mandater la Direction des Risques pour la mise en place un groupe de travail géopolitique transverse**, devant rapporter trimestriellement ses conclusions au Comité d'Audit, de Risque et de Conformité, et fournissant des analyses ad-hoc si nécessaire (section [5.1.1](#)).
- 3. Réaliser un exercice de simulation en 2025** d'invasion de Taïwan par la Chine, pour améliorer le plan de gestion de crise (section [5.2](#)).
- 4. Elargir l'étude :**
 - **à Hong-Kong**, dont l'importance est cruciale pour le Groupe en remontée de dividendes et qui a le statut de Région administrative spéciale de la République populaire de Chine ;
 - **aux pays qui pourraient subir une pression chinoise et refuser d'appliquer les directives du Groupe ou les sanctions internationales décidées par le G7** : Philippines, Vietnam, Indonésie ;
 - **aux pays dont l'importance pourrait croître en cas de conflit** : marchés de repli (Thaïlande, Corée), ou partenaires stratégiques du G7 (Japon, États-Unis).
- 5. Mettre à jour cette étude** annuellement ou plus fréquemment, en cas de changements de gouvernement ou d'événements internationaux susceptibles d'avoir un impact direct sur la relation entre la Chine et Taïwan, selon l'appréciation du groupe de travail géopolitique.

En complément de ces recommandations pratiques adressées au Conseil d'Administration, cette étude permet de formuler les recommandations suivantes pour l'actuaire expert ERM :

Recommandations pour l'actuaire expert ERM concernant les risques géopolitiques :

- 1. Travailler de façon intégrée** avec les différentes directions locales, régionales, et Groupe (directions des risques, financières, de la conformité, de la souscription, des opérations, affaires publiques...) et **nourrir sa réflexion en échangeant avec des experts d'autres horizons** tels que d'autres grandes entreprises françaises présentes en Chine, les ministères des Affaires étrangères et de la Défense, des chercheurs en géopolitique et prospectivistes pour élargir le spectre des solutions.
- 2. Diffuser la culture du risque et sensibiliser aux risques géopolitiques** : mettre le sujet à l'agenda des comités des risques émergents, de formations, et de conférences internes.
- 3. Se méfier de ses biais** : cette étude a été menée du point de vue d'un groupe d'assurance européen. Les conclusions seraient différentes pour un groupe chinois, pour lequel la « réunification » avec Taïwan serait une opportunité plus qu'un risque. Pour éviter de se faire piéger par ses biais cognitifs, il est crucial de communiquer régulièrement et de manière claire avec une diversité d'interlocuteurs locaux.
- 4. Être à l'écoute des signaux forts et faibles** : comme nous l'avons vu, il est difficile de définir un indicateur unique et prospectif de risque géopolitique. Il est nécessaire de mettre en place une veille globale, et de demander à ses partenaires locaux et régionaux de faire de même, et de développer les méthodes d'intelligence économique dans l'entreprise.
- 5. Être un vecteur de solutions** : être partenaire du développement commercial, et non un point de blocage : cette étude vise à conseiller et orienter le développement, pour protéger l'entreprise tout en créant de la valeur, en Chine ou pour se rediriger vers d'autres opportunités ailleurs. Plus largement, l'actuaire ERM, par son approche intégrée et aussi bien qualitative que quantitative, joue un rôle clé pour répondre aux crises actuelles et à venir.

ANNEXE

A.1. Construction de l'assureur moyen

L'assureur moyen a été construit sur la base des trois plus gros assureurs européens³⁶ ayant des filiales en Chine : AXA³⁷, Allianz³⁸, et Generali³⁹.

Répartition géographique des primes brutes émises et autres revenus au 31/12/2023 :

En millions d'euros	Allianz	AXA	Generali	Assureur moyen
Europe	92 998	63 860	67 271	74 710
Asie	12 169	11 438	6 000	9 869
<i>Dont Chine</i>	<i>Non publié</i>	<i>829</i>	<i>Non publié</i>	<i>715</i>
Afrique, Moyen-Orient et Amérique	35 610	5 552	5 231	15 464
Entités transversales	20 923	21 883	3 964	15 590
TOTAL	161 700	102 733	82 466	115 633

Répartition par ligne d'activité des primes brutes émises et autres revenus au 31/12/2023 :

En %	Allianz	AXA	Generali	Assureur moyen
Dommages	47%	52%	37%	46%
Vie	48%	31%	62%	45%
Santé		16%	Non publié	6%
Gestion d'actifs	5%	2%	1%	3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Seul Allianz a une filiale d'assurance à Taïwan, la *Allianz Taiwan Life Insurance Co. Ltd*, d'assurance vie, qui représente 2 milliards d'euros de primes brutes émises au 31/12/2023, pour un marché local total de 69 milliards⁴⁰. AXA a cédé en 2007 sa filiale d'assurance vie taïwanaise, et s'y est vu refuser en 2012 son retour⁴¹. Generali a acquis en 2023 un gestionnaire d'actifs taïwanais, Conning⁴², et a renforcé en 2024 sa présence en Chine, en devenant l'actionnaire à 100% de Generali China Insurance Company Limited (GCI), filiale d'assurance dommages⁴³.

A.2. Cadre utilisé : le COSO 2016 pour une approche holistique et intégrée du risque

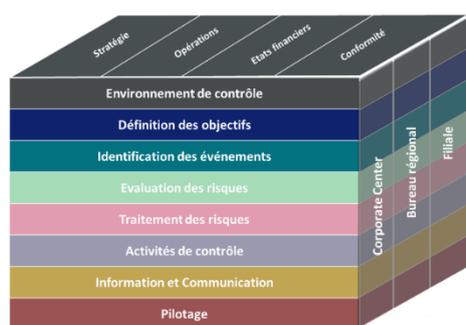


Figure 2 : Le cube COSO, illustrant la transversalité de la démarche ERM

Boussole stratégique pour les entreprises, l'« Enterprise Risk Management » (ERM) a plusieurs définitions. Pour ce rapport, le cadre défini par le COSO⁴⁴ mis à jour en 2016 sera utilisé, considérant l'ERM comme « la culture, les capacités et les pratiques, intégrées à la définition de la stratégie et à son exécution, sur laquelle les organisations s'appuient pour gérer le risque dans la création, la préservation, et la réalisation de valeur ».

Pour cette étude, la Direction des Risques je me suis appuyée sur le module « **Performance** » via la démarche exposée en section [2](#).

³⁶ [Largest 30 European Insurers - Reinsurance News](#)

³⁷ <https://www.axa.com/fr/presse/publications/rapport-annuel-2023>

³⁸ https://www.allianz.com/en/investor_relations/results-reports/annual-reports.html

³⁹ <https://www.generali.com/investors/reports-and-presentations/report-archive#2023>

⁴⁰ https://www.tii.org.tw/export/sites/tii/information/files/7_173.pdf

⁴¹ Thévenin, L. (2012, 28 mai). *AXA interdit d'accès à Taïwan*. Les Echos

⁴² <https://presse.generali.fr/actualites/generali-renforce-ses-activites-mondiales-de-gestion-dactifs-grace-a-lacquisition-strategique-de-conning-et-de-ses-filiales-et-cree-un-partenariat-de-long-terme-avec-cathay-life-1edd-a5035.html>

⁴³ <https://presse.generali.fr/actualites/generali-devient-actionnaire-a-100-de-son-entreprise-chinoise-dassurance-dommages-9355-a5035.html>

⁴⁴ Committee of Sponsoring Organizations

A.3. Le registre des risques géopolitiques

Risque	Description du risque et exemples passés
Souscription	
Hausse de la sinistralité	<p>Les contrats excluent en général le risque de guerre⁴⁵, cependant :</p> <ul style="list-style-type: none"> Il y a des difficultés opérationnelles pour distinguer les sinistres imputables à la guerre, notamment en santé. Il peut exister des « garanties silencieuses » ; c'est-à-dire des clauses contractuelles pouvant donner lieu à une interprétation légale plus favorable à l'assuré que celles tarifées. Les pouvoirs publics peuvent inciter à des « ex-gratia » (paiements à titre gracieux). Il y a des conséquences indirectes sur la sinistralité des couvertures crédit, pertes d'exploitation (contingentes ou non), aviation, construction, cargo/marine, et cyber. Les assureurs peuvent développer des couvertures dédiées aux risques de guerre ou de mouvements populaires : Political Risk, Credit & Bonds (PRCB), War, Terrorism, & Political Violence (WTPV), ou encore Strikes, Riots & Civil Commotion (SRCC). <p>A noter, cette hausse des sinistres peut être masquée par un gel temporaire des opérations. Par exemple, le montant de sinistres payés a diminué de 29% par rapport à l'année précédente en Ukraine sur les 3 premiers trimestres de 2022.</p>
Baisse de la demande	<ul style="list-style-type: none"> La demande des ménages se redirige vers les besoins primaires et privilégie la détention de liquidité aux produits d'épargne bloqués ou assurance non obligatoires, à cause d'une perte de confiance dans l'avenir. Des difficultés opérationnelles peuvent empêcher la souscription (agences fermées, attaques cyber, mobilisation de la population civile...). Par exemple, sur les 3 premiers trimestres de 2022, le montant de primes émises en Ukraine a diminué de 25% par rapport à l'année précédente⁴⁶. Les prospects préfèrent souscrire avec des assureurs « locaux » qu'internationaux.
Rachats massifs	Phénomène de « bank-run » sur l'assurance vie, dû à la crainte d'un défaut ou de sanctions internationales, comme observé en Russie en février 2022 ⁴⁷ .
Défauts de paiements	Défaut de paiement (i) des primes par les souscripteurs ou (ii) des sinistres par les réassureurs. Par exemple, 46 000 entreprises israéliennes ont fait faillite entre le 7 octobre 2023 et juillet 2024 ⁴⁸ .
Marché	
Inflation/stagflation	Hausse des prix, notamment de l'énergie, et ralentissement de la croissance à cause des perspectives économiques incertaines. Par exemple, en 2022, l'inflation a atteint 20,2% en Ukraine, 13,8% en Russie et 8,4% en zone euro. ⁴⁹
Baisse de la valeur des actions	Dégradation de la valeur des actions en portefeuille, du fait de pressions inflationnistes déstabilisant brutalement mais durablement les marchés financiers, de la hausse des prix du pétrole, de sanctions internationales, et de fluctuations monétaires importantes. Les placements des assureurs français en 2022 ne sont investis qu'à 10% hors Europe ou Etats Unis ⁵⁰ , mais la valeur des actions européennes peut diminuer en raison de leur dépendance au marché chinois. Par exemple, les entreprises du luxe comptent fortement sur la Chine pour leurs exportations, et représentent près de 25% du CAC 40 ⁵¹ .
Choc de taux	Hausse ou baisse des taux liées aux difficultés économiques et aux politiques monétaires.
Ecartement des spreads	Ecartement des spreads, à cause de la hausse du risque perçu par les investisseurs, ou de changements dans les politiques monétaires ou décisions des banques centrales.
Risque de change	Hausse du coût de l'échange de devises, à cause (i) des différences de devises entre la filiale et le Groupe, (ii) des différences de devises utilisées pour les traités de réassurance, (iii) des expositions liées à des investissements en devises étrangères ou basés sur des fluctuations de devises, et (iv) des contrats d'assurance-vie en devises étrangères.
Conformité	
Sanctions contre le pays du siège social de l'assureur	Interdiction pour des entreprises étrangères de réaliser des opérations, ou prise de contrôle par un Etat étranger, comme cela a été le cas pour Danone en Russie en juillet 2023 ⁵² . Dans le cas de la Chine, les sanctions sont difficiles à anticiper, à cause du recours au « déni plausible » : 87% des mesures commerciales punitives prises depuis 1992 par la Chine contre des pays tiers l'ont été sans avertissement, et sans en reconnaître la causalité géopolitique ⁵³ .
Sanctions contre un pays dans lequel l'assureur opère	Le secteur financier et l'assurance peuvent être utilisés comme des outils de sanction (« <i>weaponization of finance</i> »), ou bien les sanctions peuvent diminuer la demande en biens d'assurance (assurances commerciales et maritimes). L'Atlantic Council estime que les sanctions en cas d'invasion chinoise de Taïwan pourraient perturber au moins 3 milliards de dollars de flux commerciaux et financiers ⁵⁴ , ce qui équivaut presque au produit intérieur brut du Royaume-Uni en 2022.

⁴⁵ Article L121-8 du Code des assurances « L'assureur ne répond pas, sauf convention contraire, des pertes et dommages occasionnés soit par la guerre étrangère, soit par la guerre civile, soit par des émeutes ou par des mouvements populaires. Lorsque ces risques ne sont pas couverts par le contrat, l'assuré doit prouver que le sinistre résulte d'un fait autre que le fait de guerre étrangère ; il appartient à l'assureur de prouver que le sinistre résulte de la guerre civile, d'émeutes ou de mouvements populaires. »

⁴⁶ Idem ¹⁰

⁴⁷ Turak, N. (2022, 1 mars). [Long lines at Russia's ATMs as bank run begins — with more pain to come](#). CNBC.

⁴⁸ <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard/country-risk-files/israel>

⁴⁹ Bersinger, S. (s. d.). [Quel impact économique après deux ans de guerre en Ukraine ?](#) La Tribune.

⁵⁰ [Les chiffres du marché français de la banque et de l'assurance 2022](#). ACPR.

⁵¹ Corric, J. (2023, 15 septembre). [L'exposition à la Chine fragilise le CAC 40](#) - L'Agefi.

⁵² Girard, L. (2023, 15 novembre). [Danone : comment le piège russe s'est refermé sur le géant français des produits laitiers](#). Le Monde

⁵³ Zhang, K. V. (2024, 18 juin). [Just Do It : Explaining the Characteristics and Rationale of Chinese Economic Sanctions](#). Texas National Security Review.

⁵⁴ Sbusch. (2024, 4 avril). [Sanctioning China in a Taiwan crisis: Scenarios and risks](#). Atlantic Council.

Incapacité à mettre en place les sanctions en temps voulu	Risque du fait de l'évolution rapide des positions internationales et de la difficulté à les anticiper et à les mettre en œuvre dans les systèmes d'information et de souscription. Par exemple BNP Paribas a été condamnée en 2014 à une amende de près de 9 milliards de dollars aux Etats-Unis pour violation de l'embargo américain sur le Soudan, l'Iran et Cuba ⁵⁵ .
Opérationnel	
Perturbations majeures dans l'approvisionnement	Dans le cas de Taïwan, une crise géopolitique déstabiliserait directement les chaînes d'approvisionnement, du fait (i) de la position géographique du détroit de Taïwan, représentant 88 % du trafic des plus gros cargos maritimes ⁵⁶ , et (ii) du rôle de Taïwan comme leader mondial dans la production de semi-conducteurs, essentiels aux équipements informatiques modernes sans lesquels un assureur ne peut pas réaliser son activité. A noter, la plupart des sites de production de semi-conducteurs sont assurés par des entreprises taïwanaises sur le continent chinois (ex : Foxconn, producteur taïwanais de semi-conducteurs, fournisseur d'Apple, produisant à Shenzhen).
Rupture des communications	Sabotage d'un câble sous-marin, essentiel aux communications intercontinentales internet et de téléphonie mobile. Une carte des câbles sous-marins est disponible ici : Submarine Cable Map . Près de 99% du trafic internet intercontinental est assuré par des câbles sous-marins. En mars 2024, 97% des internautes ivoiriens ont perdu l'accès au réseau internet, à la suite d'une rupture de quatre câbles sur les cinq reliant l'Afrique de l'Ouest à internet.
Partenariat	Défaillance d'un partenaire critique : par exemple, un datacenter situé en Chine.
Risques physiques pour la sécurité des employés en Chine	D'un point de vue opérationnel, mais aussi réglementaire, l'employeur est soumis à des obligations légales de prévention des risques physiques envers ses salariés et prestataires. Par exemple, mesures de représailles politiques contre des « hommes clés » français. Cela concerne aussi les salariés voyageant en Chine au moment d'un conflit.
Fuite des cerveaux	Risque d'émigration des salariés, et plus particulièrement des « personnes clés » de la filiale locale, pouvant aussi toucher les autres filiales de la région en cas de contagion des tensions. Ainsi, près de huit entreprises sur dix à Hong-Kong auraient été touchées par la fuite des cerveaux en 2022 ⁵⁷ , et environ 10% de la population résident en Thaïlande et aux Philippines est de nationalité chinoise.
Fraude	Accroissement des actes de malveillance, touchant notamment au vol de données dont la valeur est stratégique pour un assureur, ou contournement de nouvelles sanctions, par usurpation d'identité pour éviter une sanction individuelle.
« Insider Threat »	Possibilité pour une personne interne à une organisation d'utiliser son accès ou sa compréhension de l'organisation pour lui nuire : espionnage, divulgation non autorisée d'informations, corruption, sabotage, violence en milieu de travail ⁵⁸ , ...
Cyber-attaque	Attaque visant directement l'assureur ou ses prestataires. Sa criticité dépend de la nature des données (par exemple : risque de fuite de données personnelles pour un assureur santé) et du business model (par exemple : risque d'attaque en déni de service sur le site de souscription en ligne pour un assureur « digital »). Le risque porte à la fois sur le siège, mais aussi sur la filiale locale pouvant faire l'objet d'une attaque par des « hacktivistes » : par exemple plus de 2500 sites russes et biélorusses ont été piratés entre février et mars 2022 par le collectif de hackers « Anonymous » ⁵⁹ .
Ressources humaines	Tensions entre collaborateurs ⁶⁰ . Peut nécessiter de réorganiser certains projets / équipes et une action de formation auprès des managers pour la gestion de ces conflits.
Image	
Risque de réputation découlant de la survenance d'un autre risque (par exemple : cyber). Il se traduit par des campagnes de désinformation, des boycotts, voire des actes de malveillance ou des attaques contre les employés. Ce risque peut survenir en raison d'une prise de position réelle, ou supposée, de l'assureur en faveur de l'une ou l'autre des parties prenantes d'un conflit, ou au contraire pour sa position de neutralité. Un exemple récent est l'appel au boycott du mouvement palestinien "Boycott, Désinvestissement et Sanctions" contre le Groupe AXA en 2023. A noter, un même assureur peut être critiqué à la fois (i) pour son soutien à la Chine par des observateurs occidentaux, et (ii) pour ses liens avec les Etats-Unis par des observateurs chinois.	
Réglementaire	
Les tensions politiques peuvent entraîner des fragmentations réglementaires conjuguées à une pression accrue des autorités locales envers les assureurs pour soutenir leurs politiques publiques, mettant en péril l'équité de la concurrence avec des acteurs locaux (« level playing field »)	
Stratégique	
Déconnexion locale avec la stratégie globale de l'assureur : par exemple, « ESG backlash », mouvement de rejet des engagements ESG en provenance des États-Unis alimenté par la montée du populisme, allant à l'encontre des engagements climatiques du Groupe.	

⁵⁵ Lauer, S. (2022, 31 mars). [La BNP paiera une amende de près de 9 milliards de dollars aux Etats-Unis](#). Le Monde

⁵⁶ Varley, K (2022, août 2). [Taiwan Tensions Raise Risks in One of Busiest Shipping Lanes](#). Bloomberg.

⁵⁷ Zhulin, Z. (2022, 11 mars). [À Hong Kong, la fuite des cerveaux devient préoccupante](#). Courrier International

⁵⁸ [Defining Insider Threats, Cybersecurity and Infrastructure Security Agency](#)

⁵⁹ Le Bulletin Cyber - [Implications du conflit Russie-Ukraine](#). (s. d.). EY - France.

⁶⁰ <https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2014-4-page-37?lang=fr>

A.4. Construction des scénarios

Quatre scénarios ont été construits sur la base (i) des scénarios du **Center for Strategic and International Studies**, complétés (ii) des scénarios de l'**Atlantic Council GeoEconomics Center** sur la partie sanctions internationales. Ces scénarios sont par ailleurs cohérents avec les scénarios publiés dans le **Financial Times**⁶¹, **Reuters**⁶², et **Le Monde**⁶³, et avec les interviews menées pour ce rapport.

Le scénario A est une guerre d'influence, **sans invasion militaire chinoise de Taïwan** : à force d'actions d'intimidation, d'isolement de Taïwan sur la scène internationale, d'actions de désinformation pour réécrire l'histoire et la démographie de Taïwan, la Chine arrive à imposer son narratif de « réunification » à la population taïwanaise. Cela aboutit à un rattachement « volontaire » de Taïwan à la Chine en 2028.

Hypothèses communes aux trois scénarios d'attaque (B, C et D) : lors des prochaines élections législatives en janvier 2028, la population taïwanaise élit un président indépendantiste. En avril 2028, à la fin de la saison hivernale, la Chine lance une offensive maritime, aérienne et terrestre sur l'île principale de Taïwan.

🏰 Scénarios B et C : aucun pays tiers n'intervient militairement pour défendre Taïwan, qui capitule en 70 jours (la moitié de l'île est prise en six semaines et la capitale Taipei en dix)⁶⁴. Le bilan humain est lourd : 23 100 morts et 70 000 blessés côté chinois, et 28 000 morts et 85 000 blessés côté taïwanais⁶⁵, c'est-à-dire environ la moitié du bilan humain entre la Russie et l'Ukraine après un an de guerre.

- ⇒ **Scénario B** : en réponse, les pays du G7 prennent des **sanctions limitées et ciblées**⁶⁶ contre la Chine :
- *Sanctions économiques* à l'encontre de quelques petites banques ayant des liens avec des technologies militaires ou stratégiques. L'effet est limité à quelques centaines de millions de dollars de transactions transfrontalières perturbées.
 - *Sanctions individuelles contre un petit groupe de responsables* du parti communiste, du gouvernement et de l'Armée populaire de libération. L'effet est négligeable.
 - *Sanctions contre quelques entreprises chinoises* opérant dans des secteurs liés à l'armée. L'effet est négligeable pour le secteur de l'assurance.
- ⇒ **Scénario C** : en réponse, les pays du G7 prennent des **sanctions fortes**⁶⁷ contre la Chine :
- *Sanctions économiques* contre les quatre plus grandes banques chinoises et le ministère des Finances de la Chine et la Banque populaire de Chine. L'exposition à ces sanctions est de 3,7 billions de dollars d'actifs et de réserves bancaires chinoises à l'étranger et 178 milliards de dollars d'actifs bancaires du G7 détenus en Chine. Les flux financiers transfrontaliers sont significativement perturbés, à hauteur de 3 billions de dollars
 - *Sanctions individuelles contre un large groupe d'officiels et d'élites économiques*, pour plusieurs dizaines de milliards de dollars d'actifs exposés à l'étrangers
 - *Interdiction d'exportation dans un large éventail de secteurs*, pour une ampleur de 153 milliards de dollars du G7 vers la Chine et 225 milliards de dollars de la Chine vers le G7. Les investissements transfrontaliers diminuent de 483 milliards de dollars. Le PIB réel mondial baisse de 6 points.
- **Scénario D** : les Etats-Unis défendent militairement Taïwan, en application du Taïwan Relations Act, en opérant depuis les bases situées au Japon, et en Australie⁶⁸. L'offensive chinoise est repoussée en 14

⁶¹Hille, K et Sevastopulo, D (2024, 19 mai). [The battlegrounds that could decide a US-China war over Taiwan](#). Financial Times.

⁶²Lague, D et Murray, M (2021, 5 novembre) [War Games. T-Day. The Battle for Taiwan](#). Reuters

⁶³Guibert, N. (2021, 15 avril). [Les scénarios d'une prise de contrôle de Taïwan par la Chine s'enflamment](#). Le Monde

⁶⁴Center for Strategic and International Studies. ["Taiwan stands alone" scenario. "The First Battle of the Next War. Wargaming a Chinese Invasion of Taiwan"](#)

⁶⁵Center for Strategic and International Studies. ["Taiwan stands alone" scenario. "The First Battle of the Next War. Wargaming a Chinese Invasion of Taiwan"](#)

⁶⁶Atlantic Council GeoEconomics Center. ["Narrow sanction package" "Sanctioning China in a Taiwan Crisis. Scenarios and Risks"](#)

⁶⁷Atlantic Council GeoEconomics Center. ["Broad sanction package" "Sanctioning China in a Taiwan Crisis. Scenarios and Risks"](#)

⁶⁸Center for Strategic and International Studies. ["Base" scenario. "The First Battle of the Next War. Wargaming a Chinese Invasion of Taiwan"](#)

jours. Le bilan humain est 2 à 10 fois moins lourd que dans les scénarios B et C : 9 800 morts, 22 000 blessés, et 30 000 prisonniers pour la Chine, 1 200 morts et 3 500 blessés pour Taïwan⁶⁹. Cela s’explique par un conflit de haute intensité, essentiellement terrestre pour les scénarios B et C, contre un conflit essentiellement aérien et maritime pour le scénario D. Pour ce scénario, les sanctions et leur impact sont supposées identiques à celles du scénario C (« sanctions lourdes »).

A.5. Echelles utilisées pour les cartographies

Vraisemblance/Criticité		Impact			
Evaluation	Mesure	Financier			Image et réglementaire ¹
		Résultat net	Dividende	Chiffre d'affaires	
Rare ou très faible	Probabilité < à 2% sur un an ou « moins d'une fois tous les 50 ans »				
Peu probable ou /Faible	Probabilité entre 2% et 10% sur un an ou « 1 fois tous les 50 ans à 1 fois tous les 10 ans »	-5%	-10%	-5%	Pas/peu de couverture médiatique ciblée sur le secteur assurantiel
Probable ou moyenne	Probabilité entre 10% et 50% sur un an ou « 1 fois tous les 10 ans à 1 fois tous les 2 ans »	-5% à -10%	-10% à -30%	-5% à -10%	Communication défavorable sur le secteur assurantiel mais non sur le Groupe Recommandations du régulateur au marché
Très probable ou forte	Probabilité entre > 50% sur 1 an ou « plus d'une fois tous les deux ans »	-10% à -30%	-30% à -50%	-10% à -30%	Communication défavorable ciblée sur le Groupe Avertissements du régulateur
		>-30%	>-50%	>-30%	Attaque médiatique menant au boycott/attaques ciblées Sanctions du régulateur

⁶⁹ Center for Strategic and International Studies. “Base” scenario. [“The First Battle of the Next War. Wargaming a Chinese Invasion of Taiwan”](#)