



CLUB ERM

INSTABILITÉ GÉOPOLITIQUE : LA DÉMARCHE ERM COMME BOUSSOLE STRATÉGIQUE

TENSIONS ENTRE LA CHINE ET TAÏWAN



DAPHNÉ LE CONTE DES FLORIS

6 NOVEMBRE 2025



1. Contexte en 2024-2025 : l'impératif d'une approche stratégique pro-active



2. Cartographies et scénarios : un risque transverse et soudain



3. Traitement des risques : avant, pendant, et après la crise



4. Conclusion : une approche holistique pour protéger sa création de valeur



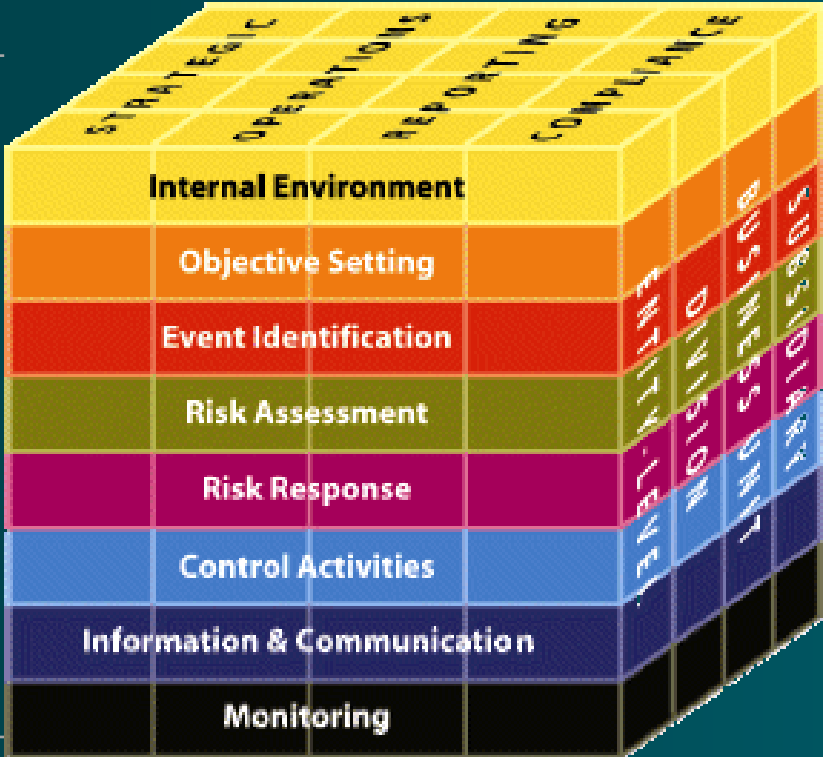
Cette présentation vise à illustrer une démarche ERM chez un assureur fictif, mais réaliste. Elle est basée en partie sur ma soutenance de rapport de projet ERM, mais a été enrichie d'éléments de contexte et d'actualité

ERM ?



Le référentiel du COSO (2016), définit l' Enterprise Risk Management (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* ».





1. Contexte en 2024-2025 : l'impératif d'une approche stratégique pro-active



2. Cartographies et scénarios : un risque transverse et soudain



3. Traitement des risques : avant, pendant, et après la crise



4. Conclusion : une approche holistique pour protéger sa création de valeur

Une définition du risque géopolitique

Risque associé aux guerres, aux actes terroristes et aux tensions entre États affectant le cours normal et pacifique des relations internationales.



Matteo Iacoviello



Dario Caldara

Geopolitical Risk Index

Contexte en 2024-2025 : l'impératif d'une approche stratégique pro-active

Contexte : Le risque géopolitique est-il en augmentation ?

Contexte en 2024-2025 : l'impératif d'une approche stratégique pro-active

Contexte : Le risque géopolitique est-il en augmentation ?

Contexte en 2024-2025 : l'impératif d'une approche stratégique pro-active



Perception versus réalité ?

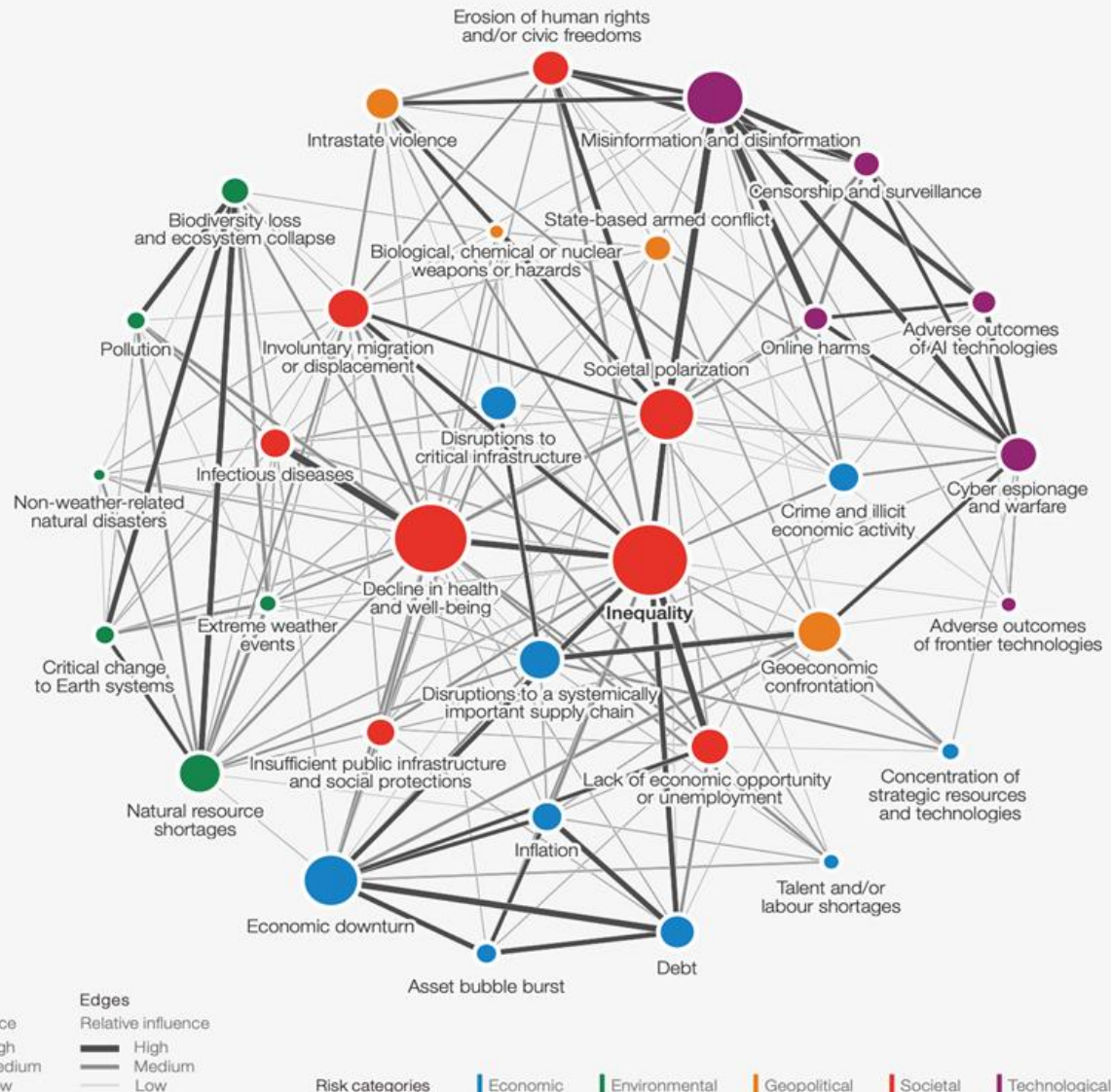
Contexte : Le risque géopolitique est-il en augmentation ?



4 facteurs de hausse

Pourquoi s'intéresser au risque géopolitique en 2025?

1. Un monde en polycrise



"The geopolitical environment has also become less favourable, with growing threats to free trade from all corners of the world."

Christine Lagarde, 34th European Banking Congress, November 2024

"We face the most perilous and complicated geopolitical and economic environment since World War II. Today's world is more complex and more interconnected than ever before."

Jamie Dimon, Letter to Shareholders, Annual Report 2024, JPMorgan Chase (April 7, 2025)

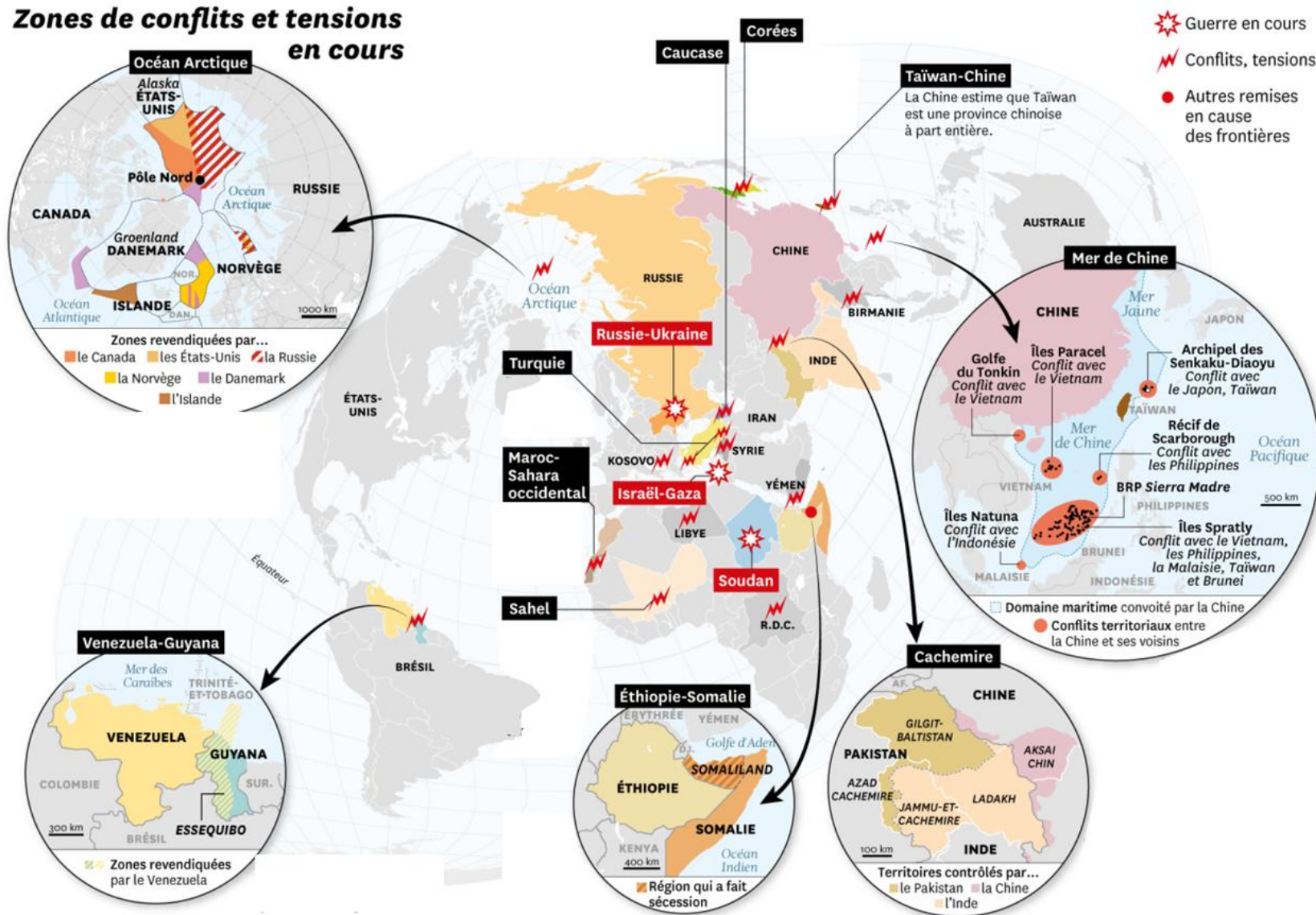
Source

World Economic Forum Global Risks

Perception Survey 2024-2025

Pourquoi s'intéresser au risque géopolitique en 2025?

2. Multiplication des crises internationales



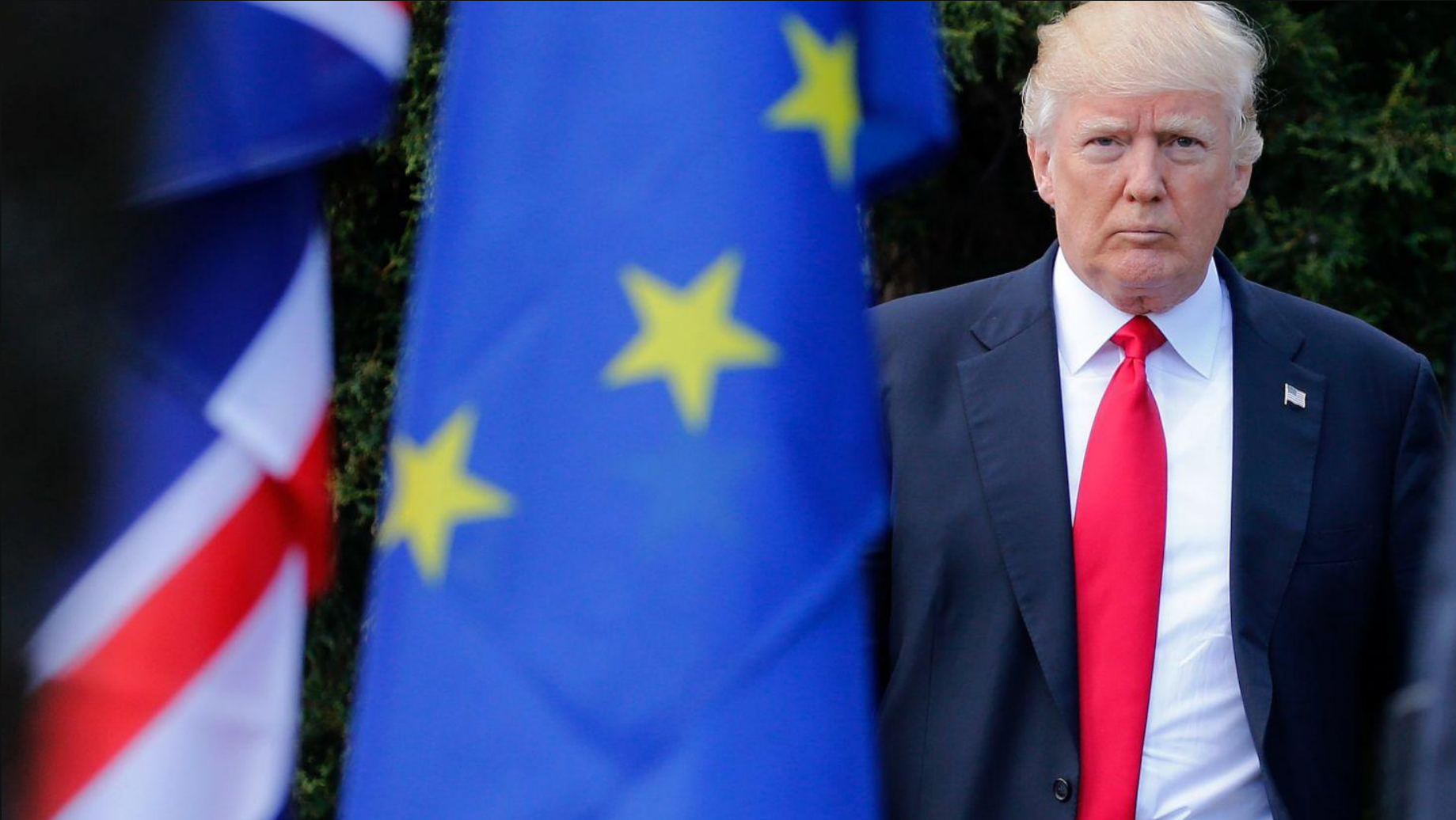
Source : Courrier International,
18 mai 2024, « Les principaux
conflits qui déchirent la planète »

4,1 milliards d'électeurs se rendront aux urnes en 2024



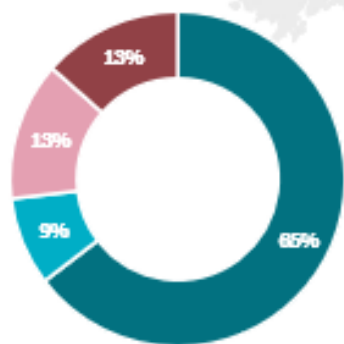
Pourquoi s'intéresser au risque géopolitique en 2025?

4. Fragmentation des alliances traditionnelles



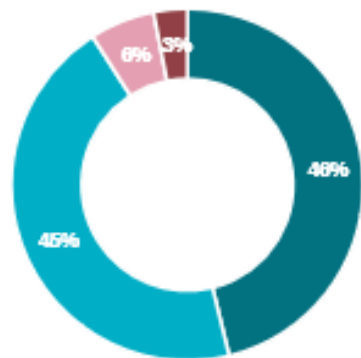
Un assureur fictif mais réaliste, ayant une empreinte géographique globale

Assureur	Chiffres d'affaires 2023
Allianz 	162 Mds€
AXA 	102 Mds€
Generali 	85 Mds€



Géographies
Primes brutes émises 2023

- Europe
- Asie
- Afrique, Moyen-Orient et Amérique
- Entités transversales



Lignes d'activités
Primes brutes émises 2023

- Dommages
- Vie
- Santé
- Gestion d'actifs

Corporate Center

Doté d'une fonction de gestion des risques centralisée chargée de définir et de mettre en œuvre le cadre de l'ERM au sein du Groupe, et d'en superviser le respect par les entités opérationnelles, avec le soutien des équipes locales et régionales de gestion des risques.

Chine

Filiale consolidée par intégration globale

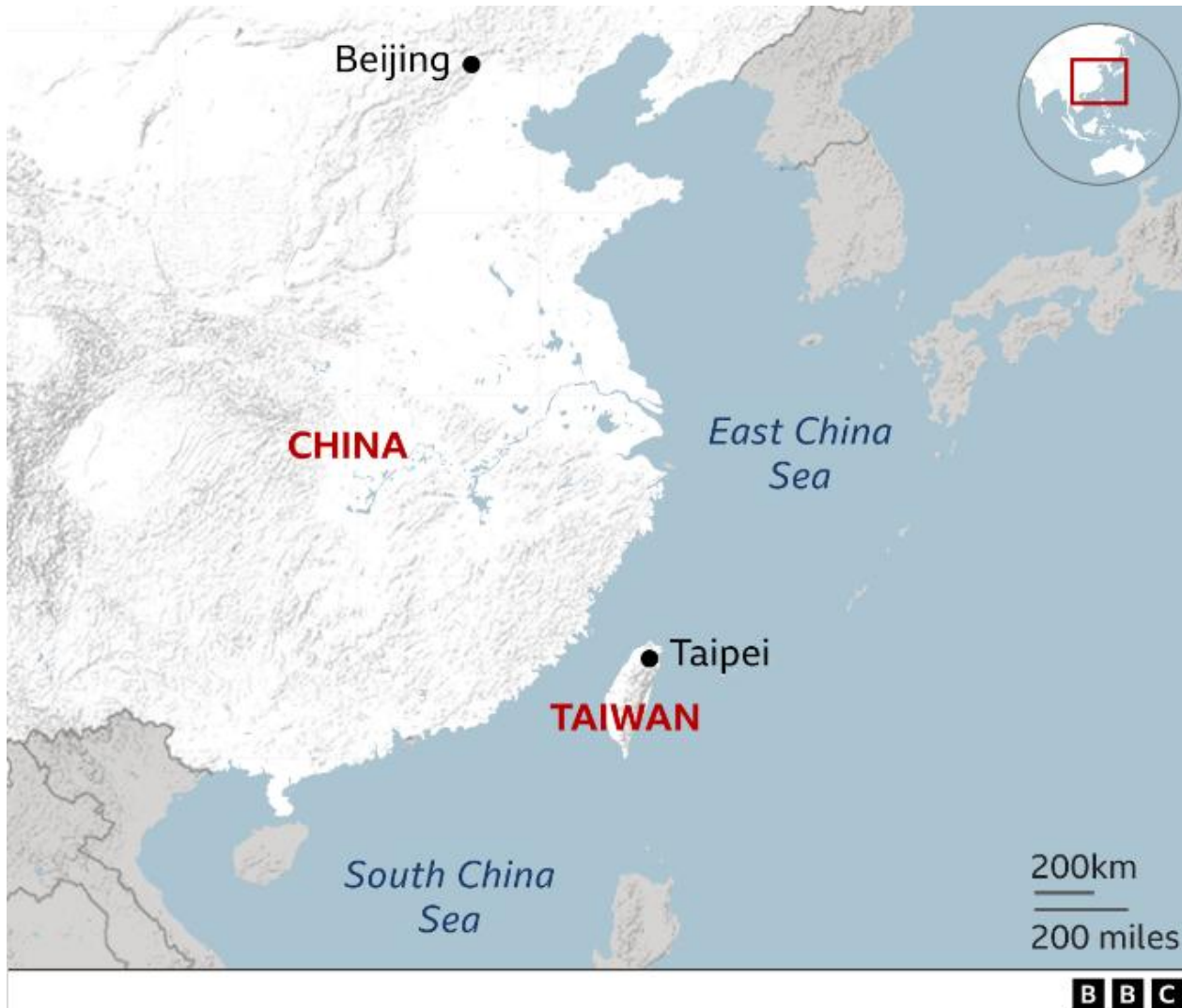
La filiale représente environ 1% des primes brutes émises du Groupe. Gamme de produits Santé et Epargne

Hong Kong

Bureau régional pour l'Asie

La région Asie représente 9% des primes brutes émises du Groupe. Gamme de produits Dommages, Santé et Epargne-Prévoyance

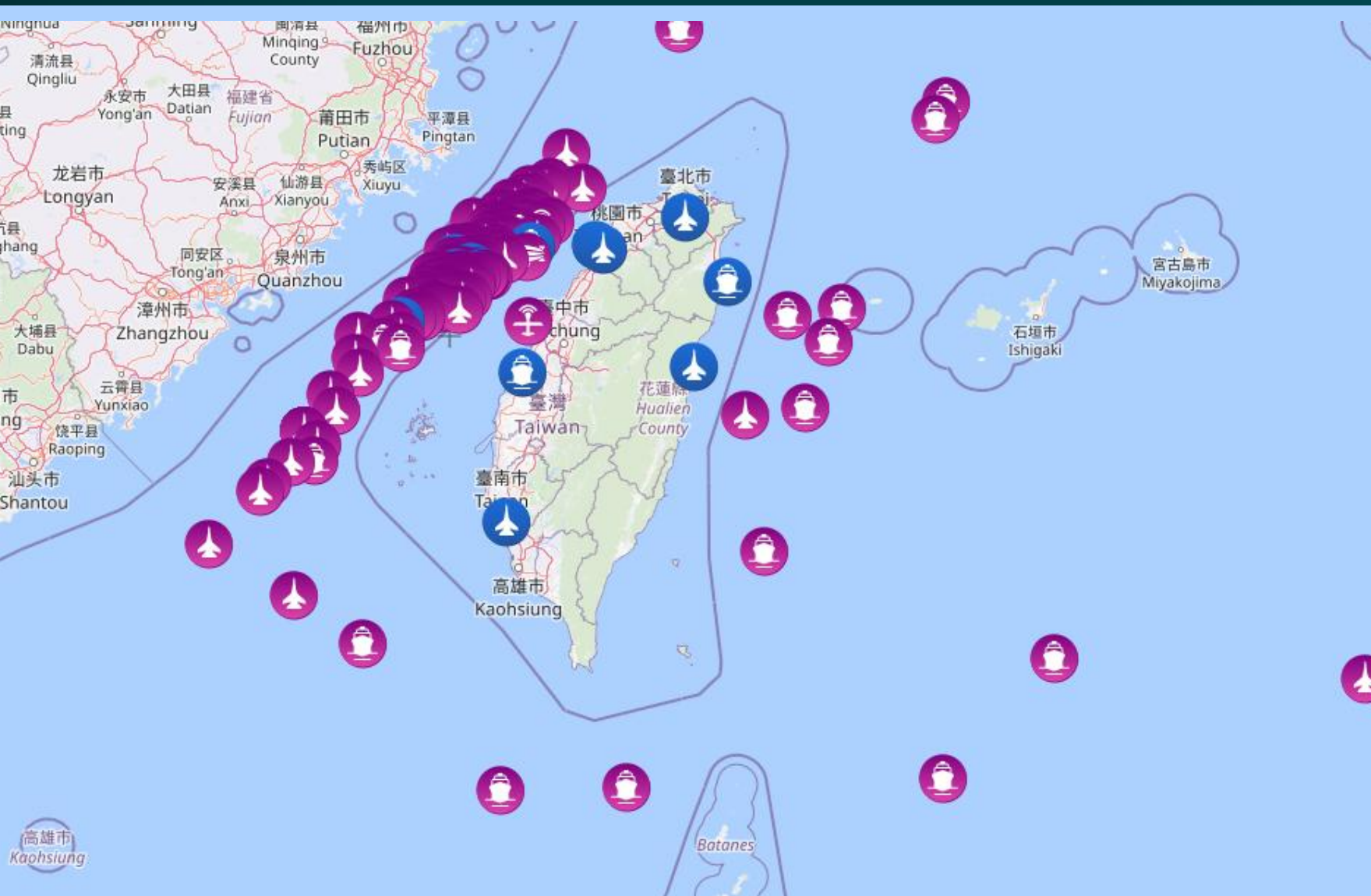
La Chine : terre d'opportunités mais risques grandissants



- 2eme marché de l'assurance au monde, 1^{er} d'ici 2035

- Hausse de la sinistralité de 22% entre 2022 et 2023
- Stratégie de « Découplage »
- Durcissement réglementaire
- Crise immobilière
- Crise démographique : dès 2050, la Chine comptera 220 millions de personnes d'âge actif de moins
- Escalade des tensions entre la Chine et Taïwan
 - Côté taïwanais : Lai Ching-te, nouveau président, renforce les liens avec les Etats-Unis
 - Côté chinois : « tactique de zone grise »

Tensions grandissantes entre la Chine et Taïwan



News Live

[Api](#) [About](#) [Tweet us](#)

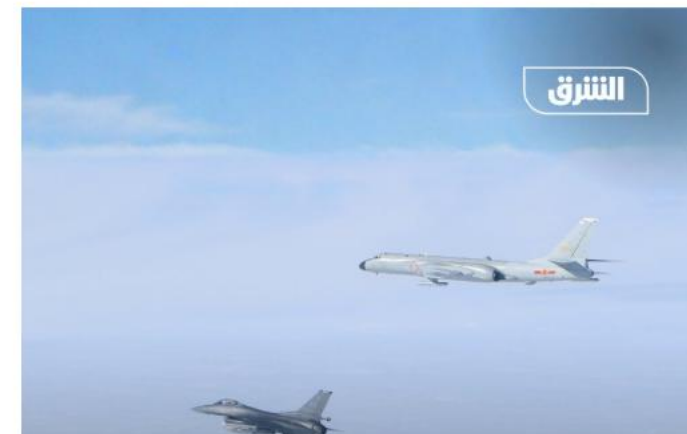
Updated on 31/10/2025 19:18:50



4 days ago

[Source](#)

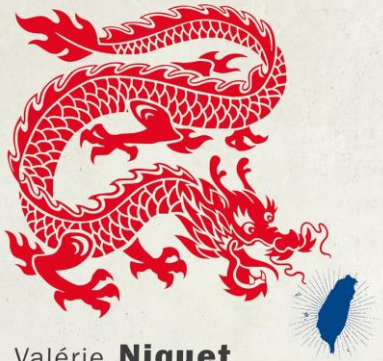
China said a group of H-6K bombers flew near Taiwan for "confrontation drills," a move announced just days before a highly anticipated meeting between US President Donald Trump and Chinese President Xi Jinping in South Korea on Thursday.



Source: taiwan.liveuamap.com

Extraction réalisée le 04/11/2025)

Tensions grandissantes entre la Chine et Taïwan



« Taïwan pourrait être aux yeux de Xi Jinping la mère de toutes les batailles, militaire mais aussi stratégique et idéologique »

Valérie Niquet (2023), Taïwan face à la Chine, vers la guerre ?



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 ?



1. Contexte en 2024-2025 : l'impératif d'une approche stratégique pro-active



2. Cartographies et scénarios : un risque transverse et soudain



3. Traitement des risques : avant, pendant, et après la crise

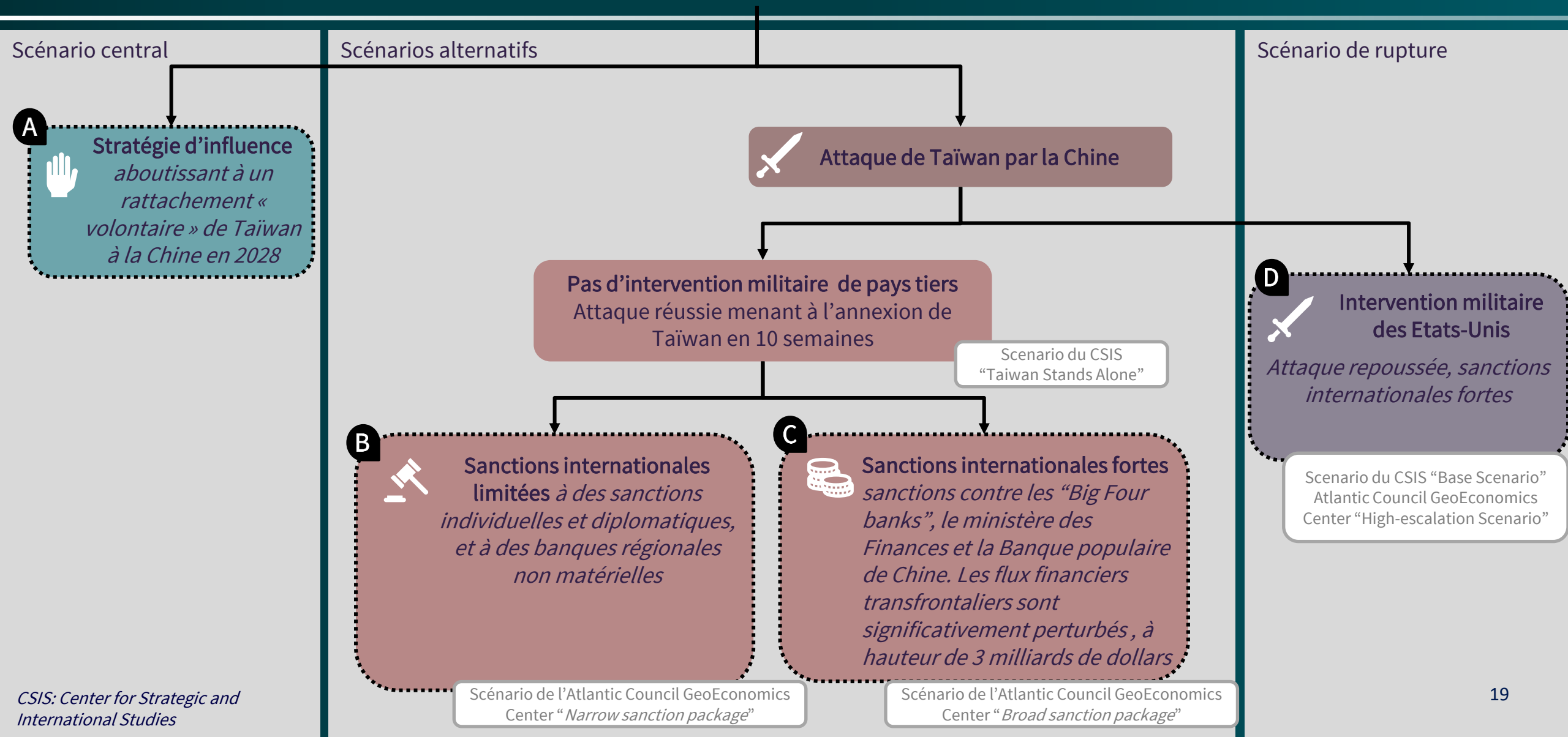


4. Conclusion : une approche holistique pour protéger sa création de valeur

Démarche ERM



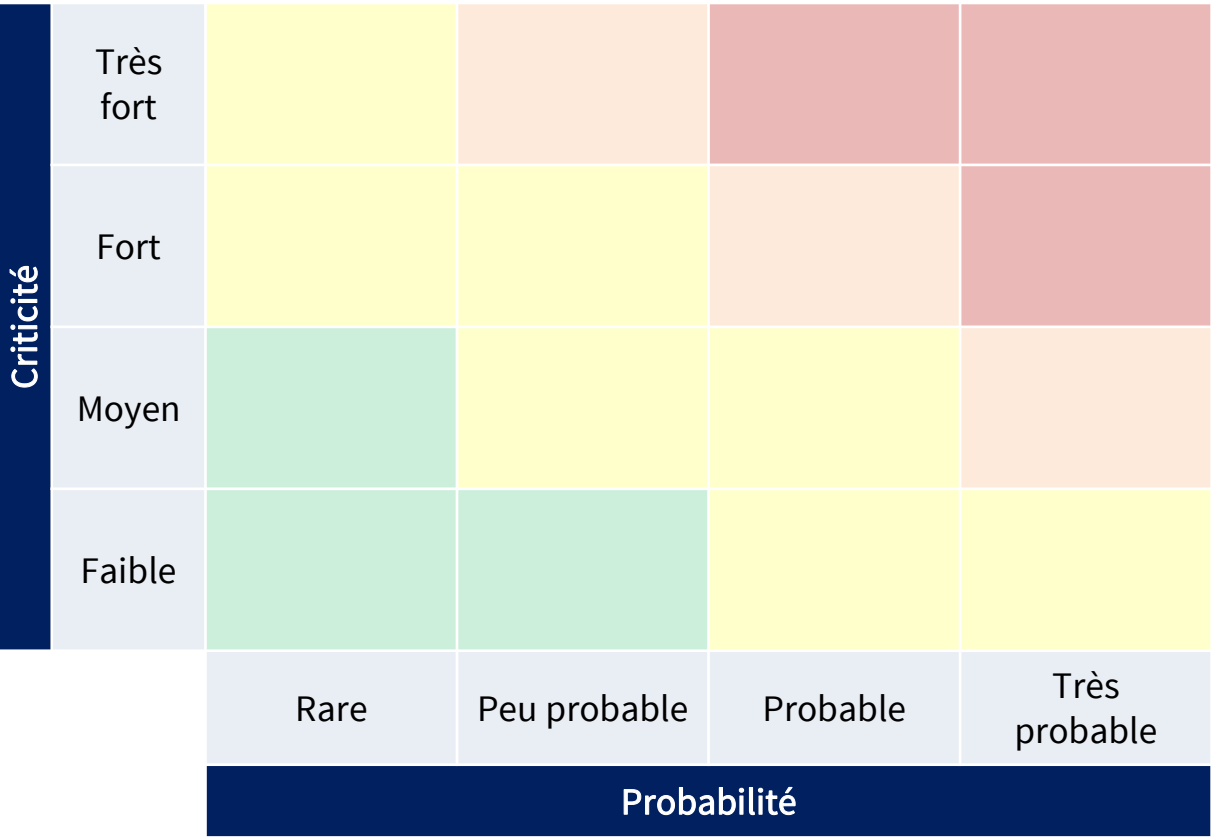
4 scénarios à horizon 2028




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

Famille	#	Risque
Souscription	1	
	2	
	3	
	4	
Marché	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
Conformité	10	
	11	
Opérationnel	12	
	13	
	14	
	15	
	16	
	17	
Image	18	

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

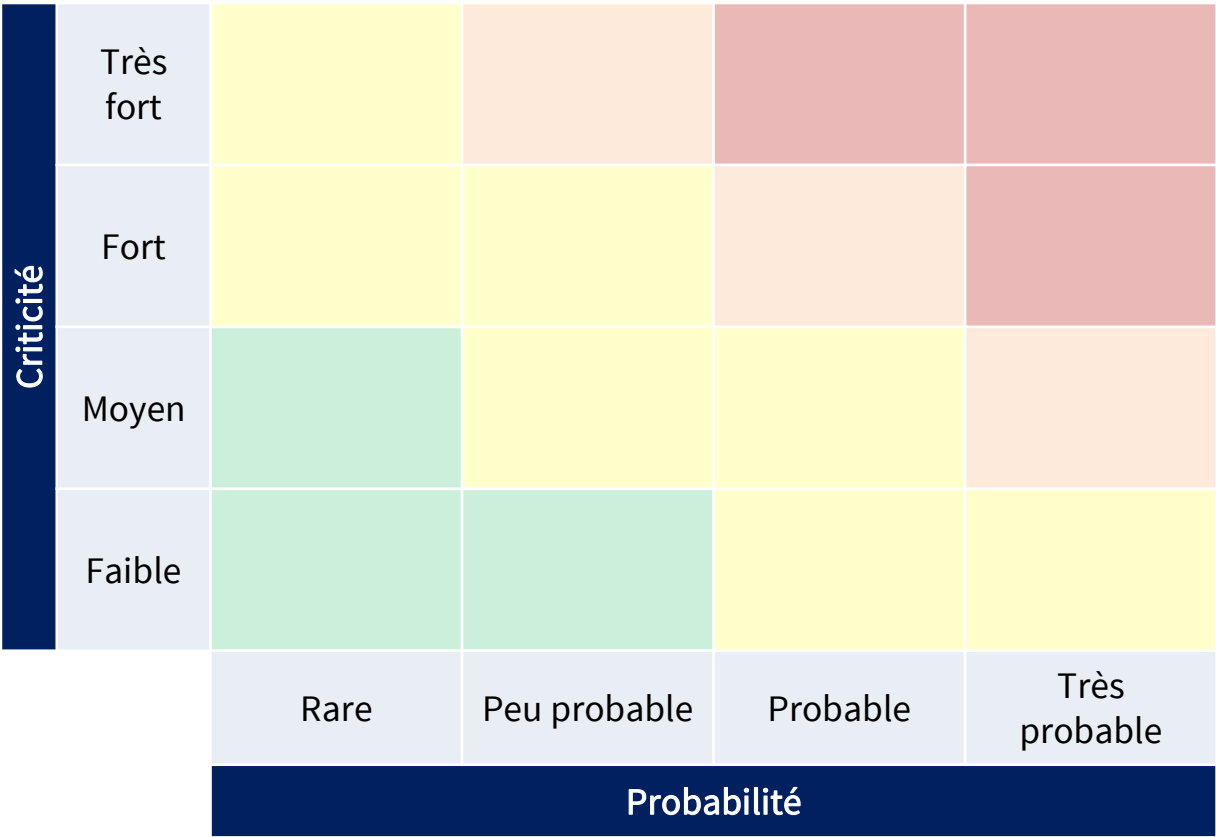


 = Situation actuelle

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

Famille	#	Risque
Souscription	1	Hausse des sinistres : 15% en santé, 10% en assurance-vie
	2	Baisse de la demande : baisse de 10% des primes
	3	Rachats massifs de 15% des contrats
	4	Défauts de paiements sur 5% des engagements

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




= Situation actuelle

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

Famille	#	Risque
Souscription	1	Hausse des sinistres : 15% en santé, 10% en assurance-vie
	2	Baisse de la demande : baisse de 10% des primes
	3	Rachats massifs de 15% des contrats
	4	Défauts de paiements sur 5% des engagements
Marché	5	Inflation de 15%
	6	Baisse de la valeur des actions de 40%
	7	Choc de taux: hausse de 200bps des taux d'intérêt sans risque
	8	Ecartement des spreads augmenté de 50 bps
	9	Risque de change : coûts d'écarts de change vers l'euro augmentés de 30%

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

Criticité	Très fort				
	Fort				
	Moyen				
	Faible				
		Rare	Peu probable	Probable	Très probable
Probabilité					


 = Situation actuelle

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

Famille	#	Risque
Souscription	1	Hausse des sinistres : 15% en santé, 10% en assurance-vie
	2	Baisse de la demande : baisse de 10% des primes
	3	Rachats massifs de 15% des contrats
	4	Défauts de paiements sur 5% des engagements
Marché	5	Inflation de 15%
	6	Baisse de la valeur des actions de 40%
	7	Choc de taux: hausse de 200bps des taux d'intérêt sans risque
	8	Ecartement des spreads augmenté de 50 bps
Conformité	9	Risque de change : coûts d'écarts de change vers l'euro augmentés de 30%
	10	Interdiction pour les entreprises étrangères d'opérer en Chine
	11	Incapacité à appliquer les sanctions internationales en temps voulu

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

Criticité	Très fort				
	Fort				
	Moyen				
	Faible				
		Rare	Peu probable	Probable	Très probable
Probabilité					


 = Situation actuelle

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

Famille	#	Risque
Souscription	1	Hausse des sinistres : 15% en santé, 10% en assurance-vie
	2	Baisse de la demande : baisse de 10% des primes
	3	Rachats massifs de 15% des contrats
	4	Défauts de paiements sur 5% des engagements
Marché	5	Inflation de 15%
	6	Baisse de la valeur des actions de 40%
	7	Choc de taux: hausse de 200bps des taux d'intérêt sans risque
	8	Ecartement des spreads augmenté de 50 bps
	9	Risque de change : coûts d'écarts de change vers l'euro augmentés de 30%
Conformité	10	Interdiction pour les entreprises étrangères d'opérer en Chine
	11	Incapacité à appliquer les sanctions internationales en temps voulu
Opérationnel	12	Perturbations majeures dans l'approvisionnement: incapacité à se fournir 20% du matériel informatique habituel
	13	Défaillance d'un partenaire critique
	14	Risques physiques touchant au moins 5% des employés, prestataires, expatriés et voyageurs en Chine
	15	Fuite des cerveaux touchant 20% des employés de la filiale chinoise identifiés comme « à potentiel » par les ressources humaines
	16	Fraude: hausse de 10% du montant des fraudes détectées (y.c. fraude interne de type « <i>insider threat</i> »)
	17	Cyber-attaque paralysant les opérations pendant plus de 2 heures

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

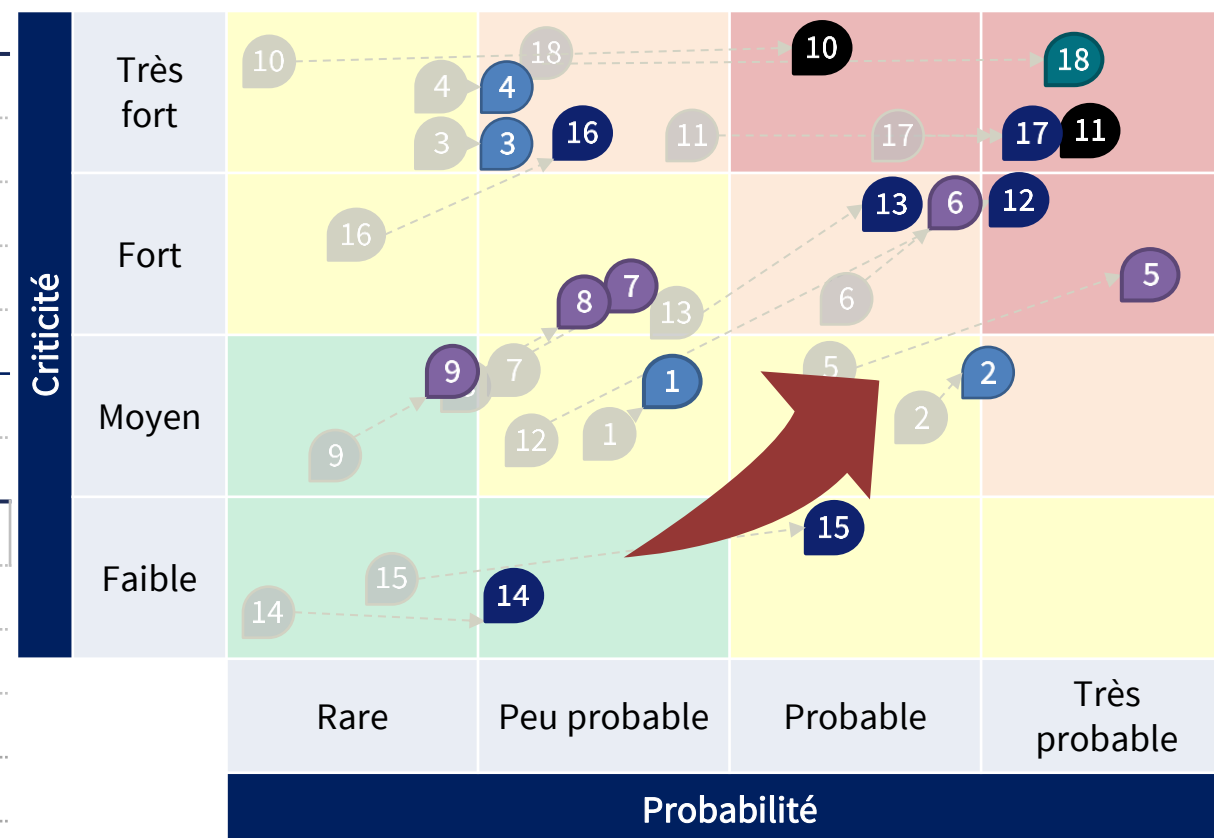
Criticité	Très fort				
	Fort				
	Moyen				
	Faible				
		Rare	Peu probable	Probable	Très probable
Probabilité					

 = Situation actuelle

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

Famille	#	Risque
Souscription	1	Hausse des sinistres
	2	Baisse de la demande
	3	Rachats massifs
	4	Défauts de paiements
Marché	5	Inflation
	6	Baisse de la valeur des actions
	7	Choc de taux
	8	Ecartement des spreads
	9	Risque de change
Conformité	10	Interdiction pour les entreprises étrangères d'opérer en Chine
	11	Incapacité à appliquer les sanctions internationales en temps voulu
Opérationnel	12	Perturbations majeures dans l'approvisionnement
	13	Défaillance d'un partenaire critique
	14	Risques physiques
	15	Fuite des cerveaux
	16	Fraude
	17	Cyber-attaque
Image	18	Campagne de boycott internationale

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



● = Situation actuelle



1. Contexte en 2024-2025 : l'impératif d'une approche stratégique pro-active



2. Cartographies et scénarios : un risque transverse et soudain



3. Traitement des risques : avant, pendant, et après la crise



4. Conclusion : une approche holistique pour protéger sa création de valeur

Traitement des risques par temporalité

Avant la crise :
préparer, anticiper, monitorer

En situation de crise :
réagir efficacement

Après la crise :
un monde transformé



Pour chaque risque:

- **Définition d'une stratégie** (Accepter, Réduire, Transférer, Refuser)
- **Priorisation** au regard de l'effet atténuateur, de son coût, et de sa vitesse
- **Mise à jour des cartographies des risques**



Constitution d'un groupe de travail géopolitique

Plan de gestion de crise:



Des actions détaillées en gardant à l'esprit que les scénarios n'anticipent jamais totalement la réalité



Principe de subsidiarité



Accompagner et former

1

Tirer les enseignements de la crise

- En s'appuyant sur le groupe de travail géopolitique
- Pour nourrir l'amélioration continue (scénarios ORSA, plans de gestion de crise, ...)

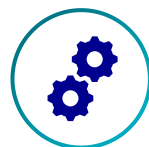
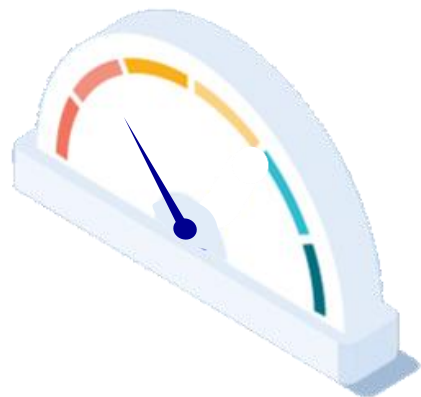


2

Redéfinir sa stratégie dans un environnement nouveau

- En réévaluant son environnement concurrentiel
- En redéfinissant ses objectifs stratégique et son appétence aux risques
- En s'appuyant sur l'intelligence économique, pour anticiper et prévenir plutôt que de seulement réagir.

Avant la crise : préparer, anticiper, monitorer



Pour chaque risque:

- Définition d'une stratégie (Accepter, Réduire, Transférer, Refuser)
- Priorisation au regard de l'effet atténuateur, de son coût, et de sa vitesse
- Mise à jour des cartographies des risques

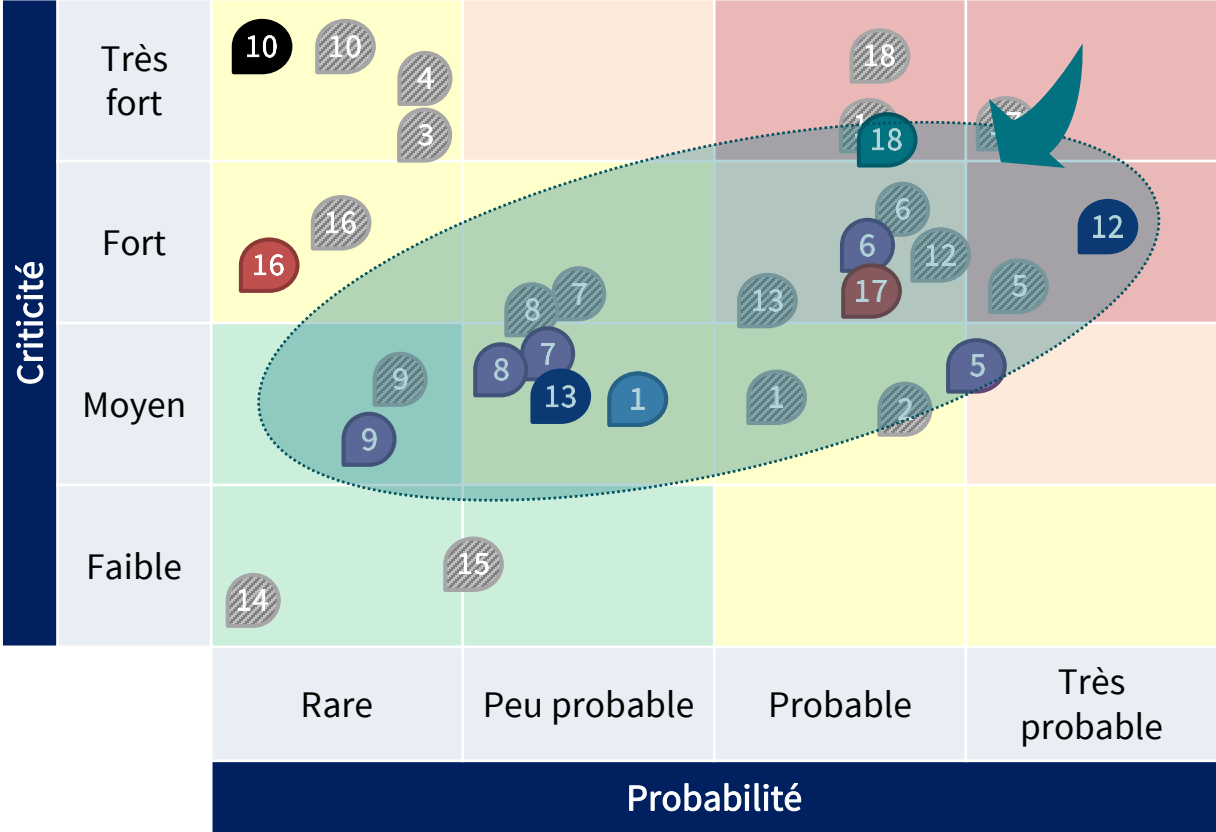


Exemples de stratégies de réduction

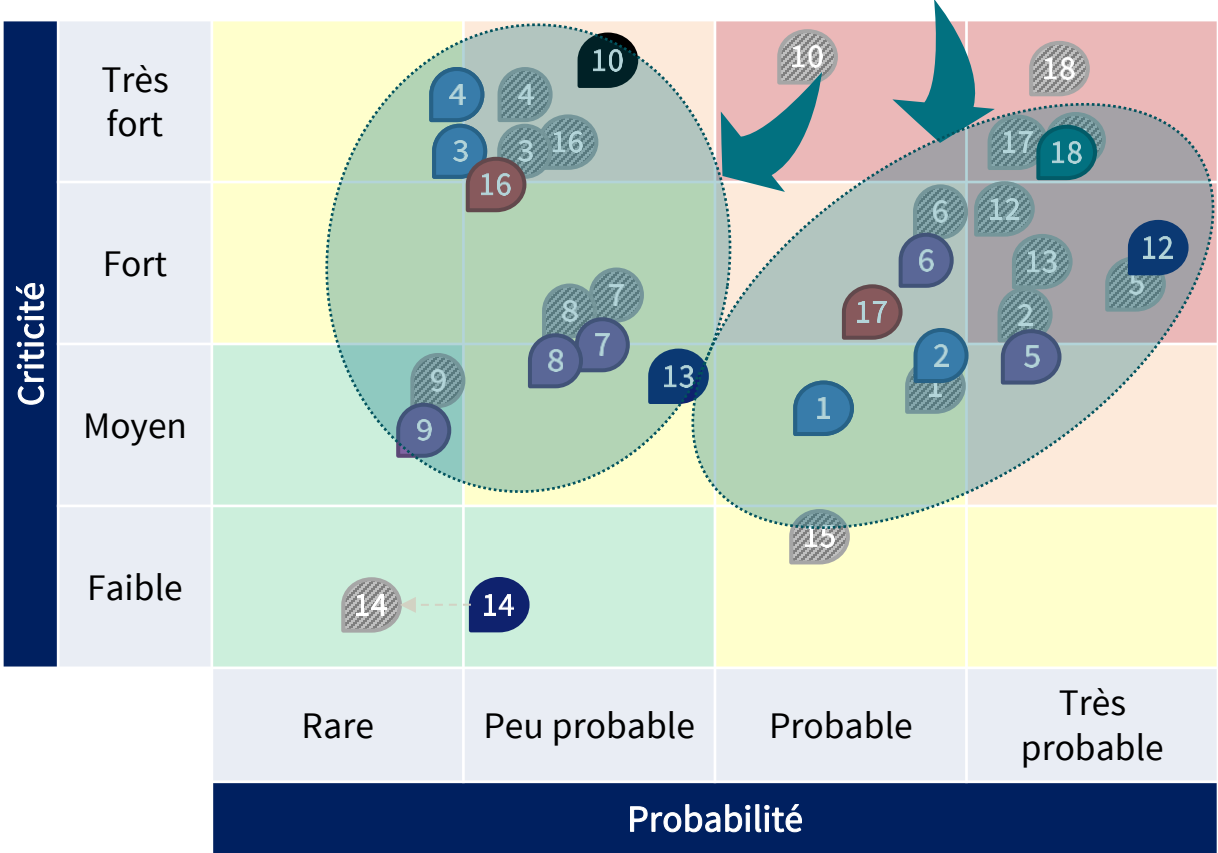
Famille	#	Risque	Stratégie	Coût	Vitesse
Souscription	1	Hausse de la sinistralité	Réduire via les exclusions contractuelles, en (i) excluant clairement les cas de conflits armés, de guerre et de terrorisme, et en (ii) précisant les conséquences en termes de couverture et d'indemnisation en cas de survenance de tels événements, et en (iii) incluant des mécanismes de résiliation ou de suspension temporaires.	Moyen	Lent
Opérationnel	12	Perturbations majeures dans l'approvisionnement	Réduire via le stockage du matériel informatique, réduire la fréquence de renouvellement du matériel informatique, et des clauses contractuelles avec les fournisseurs clés	Elevé	Lent
Image	18	Insatisfaction client, campagne de boycott ou de désinformation	Réduire en préparant une campagne de communication, en donnant à la filiale une image locale. Les assurés veulent savoir qui est leur assureur et s'identifier à lui sur le plan local.	Moyen	Moyen

Scénarios d'invasion de Taïwan : cartographies nettes 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



● = Risques bruts



1. Contexte en 2024-2025 : l'impératif d'une approche stratégique pro-active



2. Cartographies et scénarios : un risque transverse et soudain



3. Traitement des risques : avant, pendant, et après la crise



4. Conclusion : une approche holistique pour protéger sa création de valeur

Un risque multiforme et systémique

De réalisation soudaine



Protéiforme



Difficile à anticiper







Impacts systémiques



Conclusion

Recommandations

-  1. Mettre en place d'un groupe de travail transverse
-  2. Renforcer l'autonomie de la filiale
-  3. Être à l'écoute des signaux forts et faibles
-  4. Réaliser une étude d'impact élargie selon trois groupes de pays :
 - 1. **Hong-Kong**, dont l'importance est cruciale pour le Groupe en remontée de dividendes ;
 - 2. **Pays qui pourraient subir une pression chinoise** : Philippines, Vietnam, Indonésie ;
 - 3. **Autres pays** : Japon, Thaïlande, Corée.



Conclusion bis

Recommandations pour l'actuaire ERM



1. Diffuser la culture du risque et sensibiliser aux risques géopolitiques : comités, formations, conférences



2. Nourrir sa réflexion en échangeant avec des experts d'autres horizons en travaillant de façon intégrée avec des experts internes et externes



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



4. Être vecteur de solutions, et non un point de blocage. 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



Merci pour votre attention



Accédez au rapport
complet



Daphné LE CONTE DES FLORIS

Annexes

Trump et Taïwan : changement de cap géopolitique ?

Contexte

- Le « **Taïwan Relations Act** » (1979) prévoit que les Etats-Unis fournissent à Taïwan « *les moyens de défense nécessaires pour préserver une capacité d'autodéfense suffisante* »
- Le **non-engagement** des Etats-Unis en cas de conflit **ne peut être exclu**
- Les Etats Unis sont le **2eme partenaire commercial** de Taiwan (après la Chine y.c. Hong-Kong)

Donald Trump et Taïwan : une position ambiguë

- 1^{er} mandat (2017-2021) : **Politique pro-Taïwan** record depuis 1979
 - **Levée de l'embargo** sur la livraison de 66 F16
 - **18 Mds de dollars de ventes d'armes en quatre ans**, vs 14 Mds lors des 8 années d'Obama
 - **Multiplication des opérations de libre passage** dans le détroit de Taïwan
 - **Signature du *Taiwan Travel Act (2018)***, et reprise des visites officielles depuis 1979
 - **Intervention auprès de pays tiers** pour les dissuader de rompre les relations avec Taïwan (ex: Honduras)
- 2eme mandat (2025-2029) : **vers l'abandon de Taïwan ?**
 - Trump exhorte Taïwan à « **payer pour sa défense** » en juillet 2024
 - Critiques de l'industrie taiwanaise des **semi-conducteurs** : « *Ils ont pris environ 100 % de NOTRE industrie des puces.* »
 - Politique de l'**America First** en matière de rééquilibrage des relations économiques avec la Chine
 - **Signal « permissif » envoyé aux puissances expansionnistes** si l'administration américaine imposait un compromis à l'Ukraine avec une perte de 20 % de son territoire



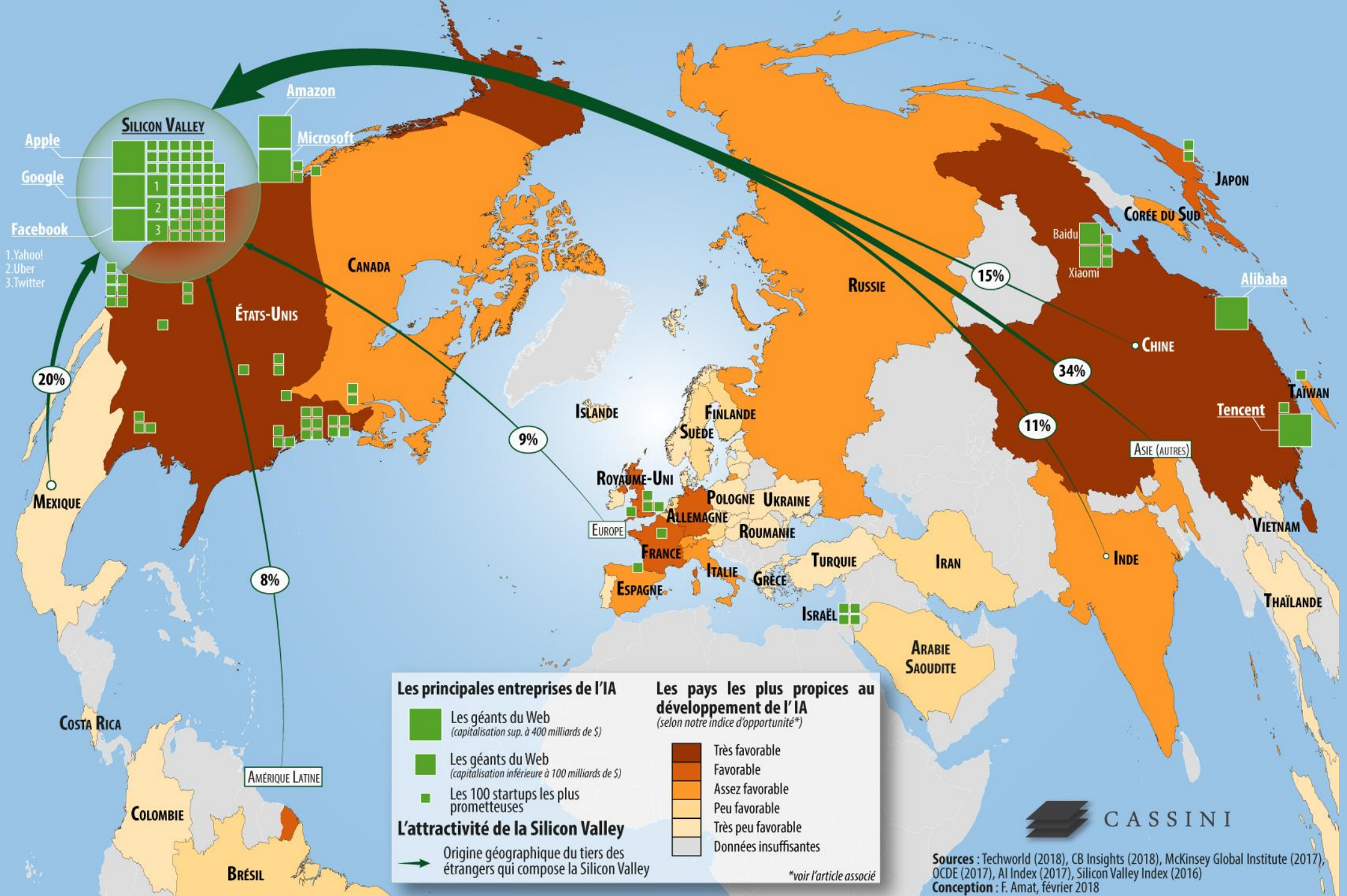


Figure 2:
Russia-Ukraine war: Risk interconnectedness



Source: KPMG in Germany, 2025

⁶ The rise in interest rates was also positive for banks

Echelle des cartographies

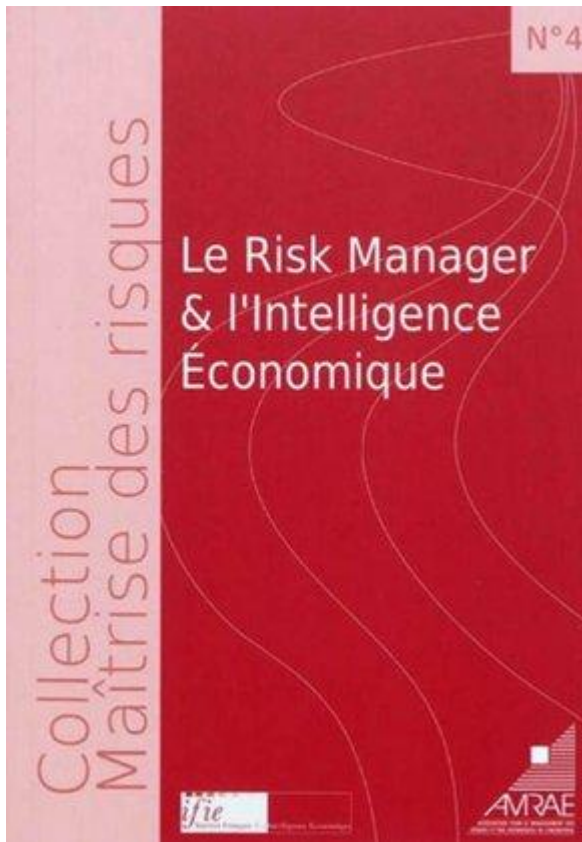
Vraisemblance/Criticité	
Evaluation	Mesure
Rare ou très faible	Probabilité < à 2% sur un an ou « moins d'une fois tous les 50 ans »
Peu probable ou /Faible	Probabilité entre 2% et 10% sur un an ou « 1 fois tous les 50 ans à 1 fois tous les 10 ans »
Probable ou moyenne	Probabilité entre 10% et 50% sur un an ou « 1 fois tous les 10 ans à 1 fois tous les 2 ans »
Très probable ou forte	Probabilité entre > 50% sur 1 an ou « plus d'une fois tous les deux ans »

Impact				
Evaluation	Financier			Image et réglementaire
	Résultat net	Dividende	Chiffre d'affaires	
Faible	-5%	-10%	-5%	Pas/peu de couverture médiatique ciblée sur le secteur assurantiel
Moyen	-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
Fort	-10% à -30%	-30% à -50%	-10% à -30%	Communication défavorable ciblée sur le Groupe Avertissements du régulateur
Très fort	>-30%	>-50%	>-30%	Attaque médiatique menant au boycott/attaques ciblées Sanctions du régulateur

L'intelligence économique et l'ERM

L'acquisition, l'analyse, puis le traitement et la diffusion aux personnes qui ont à connaître des informations pertinentes qui permettent d'améliorer la performance de l'entreprise.

Jean-Philippe RIEHL (2013), ancien secrétaire général de l'Amrae



- **Beaucoup d'organisations n'utiliseraient pas les renseignements à leur disposition**, faute de les rendre exploitables, donc utiles, alors qu'ils doivent constituer un outil d'aide à la décision
- **Trois dimensions essentielles** pour faire de l'intelligence collective un **moyen de performance de l'entreprise et protéger sa création de valeur**, en mode défensif et offensif :
 - le recueil de l'information
 - sa protection
 - sa diffusion
- **La détection des signaux faibles** qui reposent sur des informations non encore formalisées ou conceptualisées peut nourrir l'ERM (travaux de Portal et Roux-Dufort « *Ces Cassandres qu'il faut savoir écouter* ») : un des obstacles est le **manque de culture du risque**
- **Un mandat qui doit être clair** (ex: équipe dédiée à l'intelligence économique chez Scor depuis 2003)

Un risque perçu comme grandissant

Le Future Risks Report recueille les perceptions de 26 595 répondants issus de deux groupes — des experts en assurance* de 57 pays et la population générale de 18 pays, concernant les risques les plus significatifs pour les 5 à 10 prochaines années. Il y a 5 ans, ce risque était classé 4e par les experts en assurance et 9e par la population générale .

GENERAL PUBLIC'S AND EXPERTS' TOP 10 LIST

	EXPERTS	GENERAL POPULATION
1	Climate change	Climate change
2	Geopolitical instability	New security threats and terrorism
3	Cybersecurity	Cybersecurity
4	AI and big data	Social tensions and movements
5	Social tensions and movements	Pandemics and infectious diseases
6	Natural resources and biodiversity	Geopolitical instability



94 % des experts en assurance interrogés estiment qu'il existe un **risque important de propagation des tensions géopolitiques à l'échelle mondiale.**



84 % des experts en assurance et 79 % du grand public estiment qu'il existe désormais un **risque important de guerre mondiale.**

*Principalement issus d'AXA et du Risk Management. À noter que l'ensemble des collaborateurs sont inclus, et pas uniquement ceux ayant une expertise spécifique des risques géopolitiques

Emerging Risk Radar 2025

Trends



Ageing and Health



Economic Development



Environment and Climate



Shifting Geopolitical Landscape



Technological Development



Demographic and Social Change



2020 RISK RADAR POSITION:
Geopolitical Conflicts

Key

Impact Assessment:

Bullet colour corresponds to potential impact of risk

- Risk category: High
- Risk category: Medium
- Risk category: Small

Time Horizon:

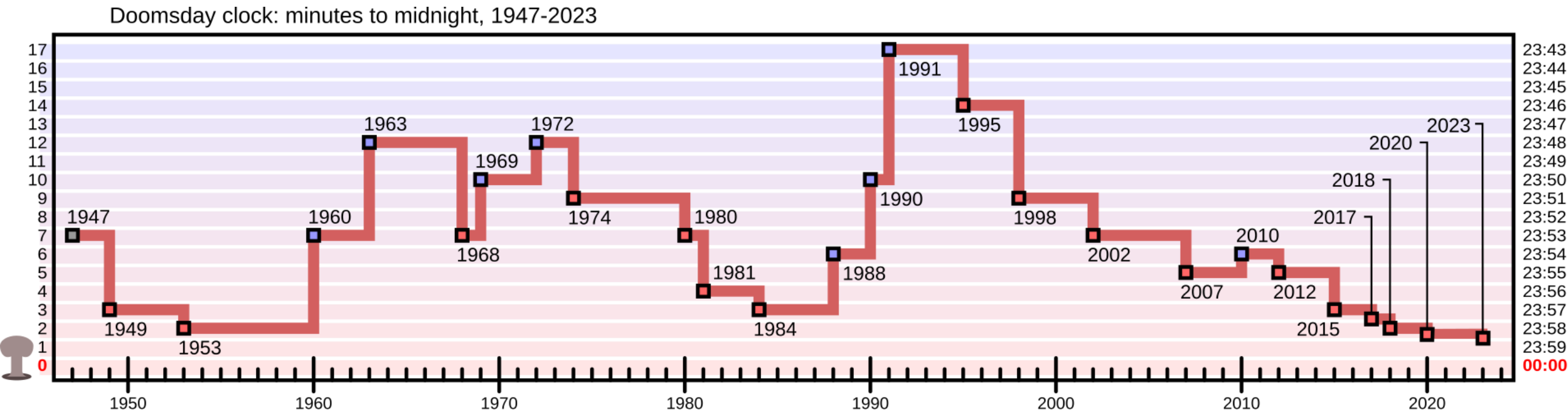
- Significant impacts already seen on the insurance sector
- First significant potential impacts on the insurance sector expected within 1-5 years
- First significant potential impacts on the insurance sector expected within 5-10 years

* New risk in 2025

Perception versus réalité



Perception versus réalité



Perception versus réalité

**Bulletin
of the
Atomic
Scientists**

Doomsday Clock | Nuclear Risk | Climate Change | Disruptive Technologies
| Biosecurity



IT IS 89 SECONDS
TO MIDNIGHT



[Overview](#)

[Current Time](#)

[The Clock Setters](#)

[FAQ](#)

[Timeline](#)

Closer than ever: It is now 89 seconds to midnight

2025 Doomsday Clock Statement

Science and Security Board

Bulletin of the Atomic Scientists

Editor, John Mecklin

January 28, 2025

