

COMMISSION ERM360

9 décembre 2022



Agenda

- 09h05 : Focus sur les enjeux géopolitiques
- 09h20 : Avancement des groupes de travail
- 09h30 : Actualités, publications et conférences à venir
- 09h40 : Intervention externe :
Adrien Ollat (Goldman Sachs) / Benjamin Angles (WTW)
« La gestion des risques dans les opérations de M&A »

Agenda

- **09h05 : Focus sur les enjeux géopolitiques**
- 09h20 : Avancement des groupes de travail
- 09h30 : Actualités, publications et conférences à venir
- 09h40 : Intervention externe :
Adrien Ollat (Goldman Sachs) / Benjamin Angles (WTW)
« La gestion des risques dans les opérations de M&A »

Focus sur les enjeux géopolitiques

Comment le sujet est-il adressé dans nos organisations?
Par qui? Quel rôle du RM?

S. Bosio / G. Bouny / W. Caudron / S. Mallet

Un enjeu aux multiples facettes, suivies par différentes fonctions de nos organisations mais une difficulté de supervision

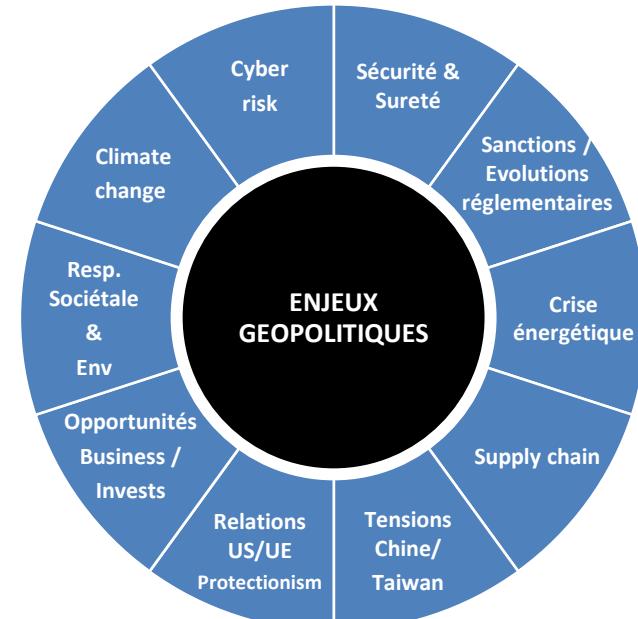
Définition du risque géopolitique:

Incapacité à identifier, anticiper et/ou s'adapter de manière proactive aux changements géopolitiques entraînant une perturbation des opérations, limitant la capacité à atteindre les objectifs stratégiques, à optimiser les investissements et à mobiliser les talents au-delà des frontières.

Deux horizons de temps complémentaires:

Court terme (12-18 mois)
et moyen/long terme (supérieur à 18 mois)

Corrélation forte avec les enjeux économiques



Le RM et son apport sur le sujet

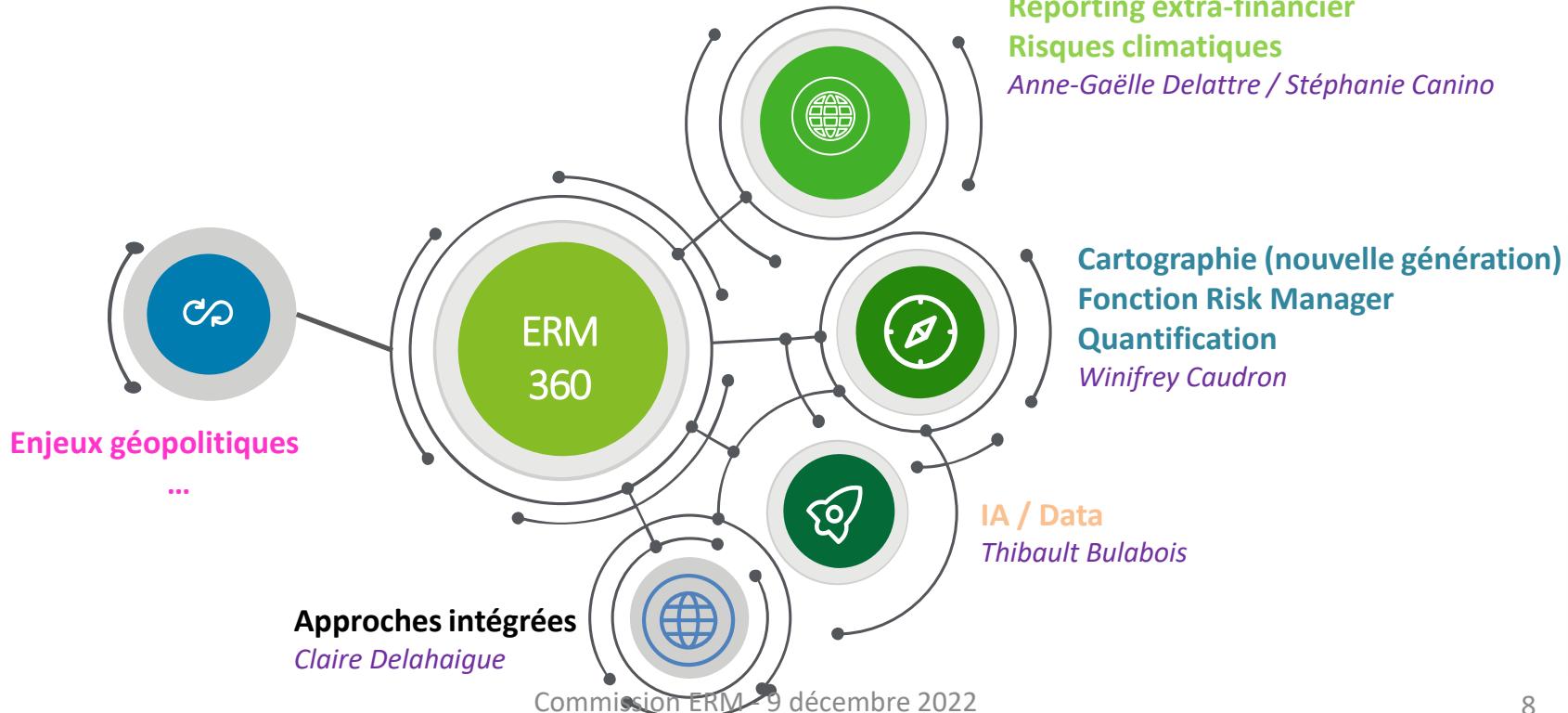
- **La veille: un must have**
 - Connaissance des implantations actuelles et à venir
 - Tableau de bord sécurité/sûreté
 - Veille sur les évènements politiques (ex élections, instabilité,...)
 - Veille des évolutions réglementaires internationale/locale
- **Scénarii d'évolution à court terme et moyen/long terme et implications**
(risques/opportunités, impacts gérables/disruptifs)
- Interdépendances et « effet domino »
- « Overview » sur l'ensemble des aspects et ses impacts sur l'écosystème de l'entreprise (clients, fournisseurs...)
- Lien avec les différents scénarios planning (financier, business continuity,...)

Thématische pour focus / échange avec le comité risques, l'Exco, le CA

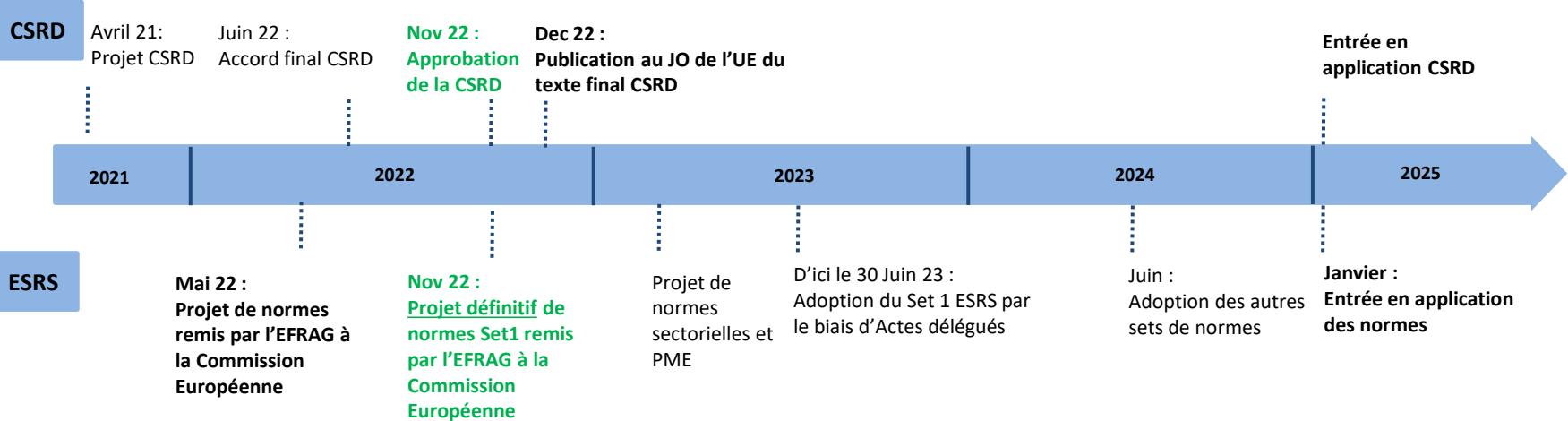
Agenda

- 09h05 : Focus sur les enjeux géopolitiques
- 09h20 : **Avancement des groupes de travail**
- 09h30 : Actualités, publications et conférences à venir
- 09h40 : Intervention externe :
Adrien Ollat (Goldman Sachs) / Benjamin Angles (WTW)
« La gestion des risques dans les opérations de M&A »

Rappel des différents groupes de travail



Actualités Sustainability Reporting : CSRD / ESRS



Actualités Sustainability Reporting

- **Calendrier d'application (publication en N+1)**

	Entreprises concernées
2024	Entreprises déjà soumises à la NFRD
2025	Grandes entreprises actuellement non soumises à la NFRD
2026	PME cotées sur un marché réglementé UE (à l'exception des microentreprises), des petits établissement de crédit non complexes et des entreprises captives d'assurance
2028	Entreprises de pays tiers générant un chiffre d'affaires net > 150 Meur dans l'UE si elles ont au moins une filiale ou succursale dans l'UE qui dépasse certains seuils

- Structure de reporting des ESRS **alignée avec les recommandations de la TCFD** (Gouvernance ; Stratégie ; Gestion des impacts, risques et opportunités ; Indicateurs et objectifs)
- Reporting de durabilité à présenter dans une **section dédiée du rapport de gestion**, en 4 chapitres (informations générales, environnementales, sociales et relatives à la gouvernance)
- **Format ESEF**
- FAQ : all you need to know about the CSRD – Accountancy Europe :

https://www.accountancyeurope.eu/publications/faqs-on-corporate-sustainability-reporting-directive/?mc_cid=51bbd16d61&mc_eid=5cdaedf955

Commission ERM - 9 décembre 2022

ESRS – European Sustainability Reporting Standards

Set 1		Set 2		
Principes généraux et normes transversales		Normes sectorielles spécifiques (d'ici fin 2023 ?)		
ESRS 1	Principes généraux		Normes PME (2023 ?)	
ESRS 2	Exigences de reporting			
Normes thématiques				
Environnement		Social		
ESRS E1	Changement climatique	ESRS S1	Main d'œuvre interne	
ESRS E2	Pollution	ESRS S2	Travailleurs de la chaîne de valeur	
ESRS E3	Eau et ressources marines	ESRS S3	Communautés affectées	
ESRS E4	Biodiversité et écosystèmes	ESRS S4	Consommateurs et utilisateurs finaux	
ESRS E5	Utilisation des ressources et économie circulaire	ESRS G1	Conduite responsable des entreprises	

GT Risques liés au Changement Climatique

- Définition du **livrable** : « **Guide de balisage et de bonnes pratiques à destination des Risk Managers** »
- **6 membres RM** : Anne-Gaëlle Delattre, Alain Guiraud, Laurent Magne, Nathalie Pasquet, Clémence de Vries, Stéphanie Canino
- Travaux achevés. Phase de relecture du document final pour une diffusion envisagée aux Rencontres 2023
- 1 atelier aux Rencontres 2023 à Deauville : « **Climat et Risk Management ?** » avec la participation de Laurent Magne (EDF)

GT Pratiques, méthodes et outils

- Une cartographie des risques revisitée, répondant à de nouveaux enjeux
- Valorisons la fonction de Risk Manager
- Quantification des risques

- ✓ Livrables identifiés pour chaque sous-groupe
- ✓ Identification des échéances et rétro-planning
- ✓ Réunions régulières des différents groupes



GT Evolutions et stratégie

Une thématique « IA/Data » à explorer

→ La Commission recherche un animateur pour ce groupe de travail.

Groupe spécial « metaverse »

→ Groupe de travail agile (2/3 réunions d'1h d'ici mars) pour approfondir un sujet évoqué en mars dernier en Commission

Agenda

- 09h05 : Focus sur les enjeux géopolitiques
- 09h20 : Avancement des groupes de travail
- **09h30 : Actualités, publications et conférences à venir**
- 09h40 : Intervention externe :
Adrien Ollat (Goldman Sachs) / Benjamin Angles (WTW)
« La gestion des risques dans les opérations de M&A »

Risk sensing – risk reports, publications, conférences

Event :

- ❖ REMPAR 22 – ANSSI, le Campus Cyber et le CCA , 08 Décembre 2022
- ❖ World Economic Forum 2023 – Cooperation in a fragmented world, 16 au 20 Janvier 2023
- ❖ Les 30^{ème} Rencontres du Risk Management – Terres de risques , 1^{er} au 3 Février 2023

Publications :

- ❖ CEA - Cahier des tendances 2022 – Comprendre aujourd’hui pour décider demain - [Lien direct](#)
- ❖ FERMA – ESG embedding : are you ready ? – Novembre 2022 - [Lien direct](#)
- ❖ Mission exploratoire sur les Métavers – Octobre 2022 - [Lien direct](#)
- ❖ The Economist, The World ahead 2023 - [Lien direct](#)

Agenda

- 09h05 : Focus sur les enjeux géopolitiques
- 09h20 : Avancement des groupes de travail
- 09h30 : Actualités, publications et conférences à venir
- 09h40 : Intervention externe :
Adrien Ollat (Goldman Sachs) ; Benjamin Angles (WTW)
« La gestion des risques dans les opérations de M&A »

Les différentes étapes d'une opération de M&A



Quelles parties prenantes ?

Equipes internes

Management / Conseil d'Administration	Equipe M&A	Finances
Juridique	Stratégie	Fiscalité
RH	Métier	IT
Communication	Assurances ?	Risk Manager?

Conseil / Experts

Comptables	Avocats
Fiscalistes	Agence de communication

Banque / Conseils

Banque(s)	Cabinet(s) de conseil
-----------	-----------------------

Quelles due diligences sont habituellement réalisées ?

- ▼ Les incontournables
 - Finance
 - Commerciale
 - Juridique
 - Fiscale
- ▼ Les autres due diligences couramment réalisées
 - Ressources humaines
 - IT
 - Assurances
 - Environnement
- ▼ Les autres « tendances » ?
 - ESG ?
 - Compliance (ABC, antitrust, etc.) ?
 - Data analytics ?

Focus sur les problématiques RH / Culture

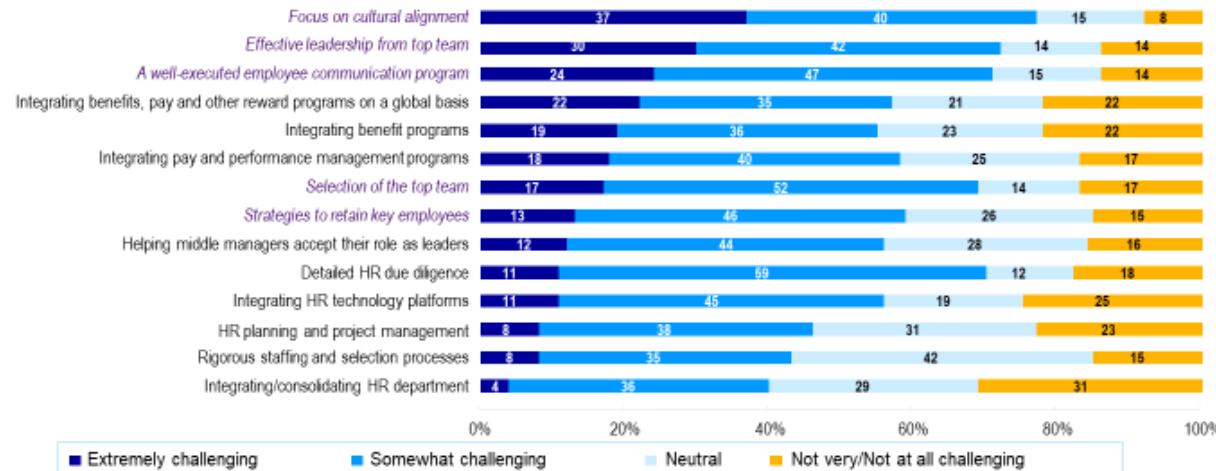
Top 10 Pitfalls in Achieving Synergies

- 1 Incompatible cultures
- 2 Inability to manage target
- 3 Unable to implement change
- 4 Synergy nonexistent or overestimated
- 5 Did not anticipate foreseeable events
- 6 Clash of management styles/egos
- 7 Acquirer paid too much
- 8 Acquired firm too unhealthy
- 9 Need to spin off or liquidate too much
- 10 Incompatible marketing systems

Note: Survey of Forbes 500 CFOs. Assessed on a scale of 1 to 7, where 7 is high.

Focus sur les problématiques RH / Culture

Most challenging people issues in M&A deals



Note: Issues italicized above represent respondents' perceptions of the top five most critical issues to address in M&A deals.

Risk Management et M&A : key takeaways

- ✓ Le risk manager doit être **proactif** vis-à-vis des équipes M&A et s'assurer de la bonne **gouvernance** au sein des processus M&A
- ✓ Demander à obtenir dès que possible les éléments de la **DataRoom**
- ✓ Ne pas sous-estimer les **enjeux RH / culture** entre acquéreur et cible
- ✓ Réaliser un **RETEX** sur les précédentes acquisitions afin d'améliorer le processus de *due diligence*

A vos agendas !

Dates 2022/2023 de la Commission

- **Vendredi 10 mars 2023 – 9h / 11h**
- Vendredi 12 Mai 2023 – 9h / 11h
- Vendredi 7 Juillet 2023 – 9h / 11h

Merci de votre
participation
et bonnes fêtes
de fin d'année !

