

Practitioner-led to deliver confidence



— Arrivé là, vous entrerez dans une mauvaise auberge sans nom et sans enseigne, un véritable bouge à matelots, il n'y a pas à vous y tromper, il n'y en a qu'une.

— Après ?

— Vous demanderez l'hôte et vous lui direz : Forward.

— Ce qui veut dire ?

— En avant : c'est le mot d'ordre.

Alexandre Dumas
Les Trois Mousquetaires



04 _____

Trajectoire

Message du Président

Étapes clés

Résultats 2025

Gouvernance

Comité éthique

Ressources humaines

Temps forts

Nos offres

18 _____

Empreinte mondiale

Marché américain : panorama et accélération de notre déploiement

New York, nouveau moteur des ambitions de Forward Global

Los Angeles : au cœur des mutations de l'*entertainment*

Défendre le droit d'auteur

Abou Dabi : s'implanter au cœur d'une plateforme incontournable des transactions internationales

Un nouveau partenariat stratégique avec Ballard Partners

Forum INCYBER

Bruxelles : l'expertise technique au service de la vision stratégique

Cercle de Giverny & World Giverny Forum

33 _____

Métiers d'excellence

La concurrence, une expertise historique à Bruxelles

Pratique *Critical Issues* : sécuriser les décisions à fort enjeu

À l'avant-garde de la gestion de l'activisme actionnarial

No surprise, good surprise : l'art de piloter la relation avec les marchés

L'influence à l'ère de la convergence

Affaires publiques : sécuriser le développement économique face à l'incertitude politique

Expertise chimie à Bruxelles : soutenir la souveraineté industrielle européenne

Stratégies de communication digitale : nos convictions et expertises

L'investigation : l'art de fournir les 20 % manquants

Éclairer les deals, sécuriser les décisions

Cybersécurité : d'une expertise française à une ambition européenne

Ambionics franchit le cap de la plateforme CTEM unifiée

53 _____

Impact

2025, l'année de la structuration et de la consolidation

Société à mission

De la raison d'être à l'action

Une gouvernance collective de nos engagements RSE

Rôle et fonctionnement du Comité de mission

62

Engagements

A photograph of a mountain range at dusk or dawn, with a small cabin and a lake in the foreground. The mountains are illuminated by a warm, golden light, and the sky is a mix of blue and orange. The foreground shows a valley with a small lake and a winding path leading to a cabin.

Trajectoire

En près de quinze ans, Forward Global est passé d'un cabinet parisien spécialisé à un groupe international de près de 400 experts, opérant sur trois continents et générant près de 100 millions de dollars de chiffre d'affaires. Cette année, quatre nouvelles implantations à Berlin, New York, Los Angeles et Abou Dabi, les acquisitions de C&F Partners (Londres) et de Stratégies & Publics (Paris, Bruxelles et Berlin), et le lancement du Forum INCYBER Japan à Tokyo marquent autant d'étapes emblématiques dans la construction d'un groupe véritablement international. Dans le même temps, plus de 80 recrutements stratégiques ont été menés pour nous tenir toujours plus près des besoins opérationnels de nos clients.

2025 aura été une année d'accélération et de structuration pour Forward Global. Après plusieurs années consacrées à poser les bases d'un changement d'échelle, le Groupe a poursuivi l'élargissement de son empreinte internationale et le renforcement de ses capacités opérationnelles.

Notre ambition est claire : construire progressivement un groupe dont les capacités seront équilibrées entre l'Europe et l'Amérique du Nord, tout en s'appuyant sur des bases avancées dans d'autres régions stratégiques. Dans un environnement où les centres de décision et de croissance se multiplient, la proximité avec les grands *hubs* économiques, financiers et politiques est devenue un impératif pour nous. Notre développement vise donc à articuler deux pôles majeurs de part et d'autre de l'Atlantique, tout en maintenant une présence active dans d'autres zones clés, notamment en Afrique où nous opérons depuis plusieurs années, et plus récemment au Moyen-Orient.

Trois ouvertures majeures sont venues structurer cette trajectoire. À New York d'abord, au cœur de la première place financière mondiale et véritable capitale économique de l'Amérique, aux côtés de Washington où nous sommes implantés depuis 2019. À Los Angeles ensuite, afin d'accompagner les grands acteurs de l'*entertainment* américain dans un contexte de

transformation rapide des industries culturelles, technologiques et médiatiques. Et à Abou Dabi enfin, où nous avons choisi de structurer une présence durable afin de mieux servir une clientèle internationale basée dans les Émirats arabes unis et d'inscrire notre développement au Moyen-Orient dans une logique de long terme.

Ces implantations s'accompagnent d'un renforcement de nos capacités dans les places internationales où nous opérons déjà. **Aux États-Unis, nos trois métiers sont désormais pleinement déployés. Cybersécurité, investigation et influence constituent aujourd'hui une offre intégrée**, comparable à celle que nous avons construite historiquement en France. À Londres, l'activité d'investigation vient désormais compléter notre pratique d'influence, permettant au bureau britannique d'intervenir sur un spectre plus large de situations complexes, notamment en soutien de contentieux et d'opérations sensibles.

Cette dynamique repose d'abord sur nos équipes. Plus de 80 recrutements ont été réalisés en 2025 afin de renforcer nos expertises dans l'ensemble de nos métiers et dans toutes nos géographies.

Cette croissance des talents répond à une exigence simple : disposer des compétences nécessaires pour traiter des situations de plus en plus complexes, à l'intersection du droit, de la technologie, de la finance, de la géopolitique, des affaires publiques et de la communication.

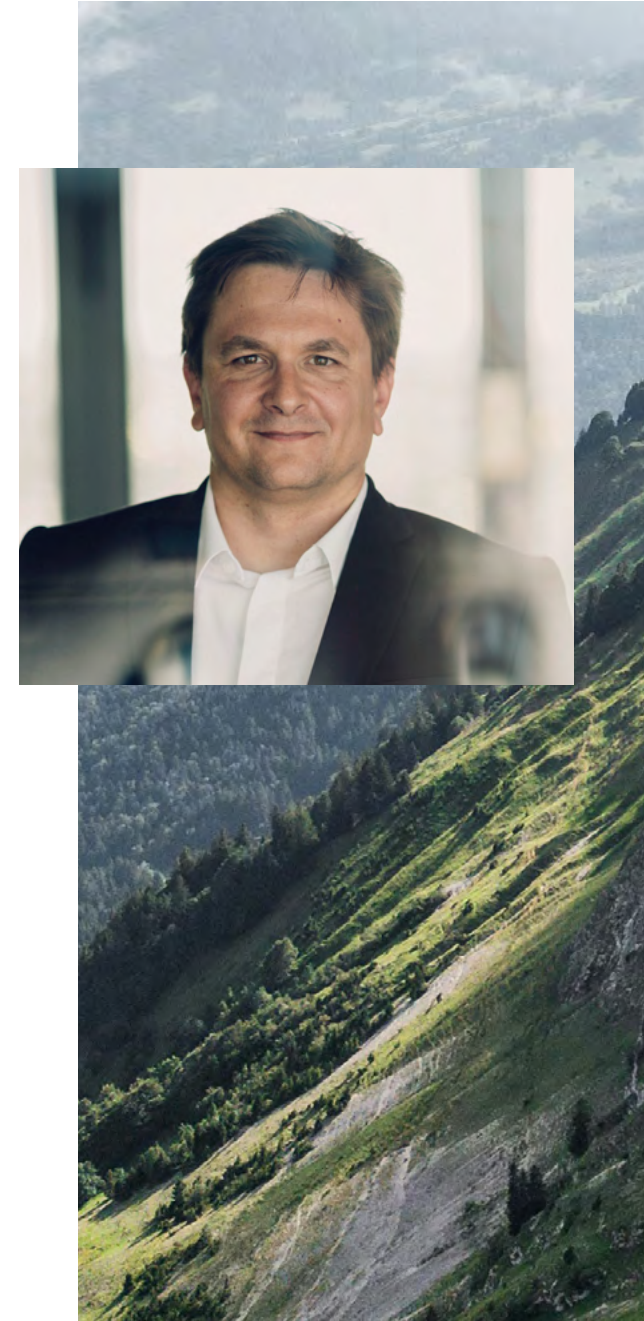
L'année a également confirmé le rôle structurant de nos plateformes de dialogue stratégique. Nos événements d'écosystème ont rassemblé des centaines d'experts, des dizaines de milliers de participants, et plus d'une vingtaine de chefs d'État et de gouvernement, anciens premiers ministres, commissaires européens et grandes figures institutionnelles, en Europe comme en Amérique. Le développement international du Forum INCYBER s'est d'ailleurs poursuivi : après Lille, pour l'édition européenne, et Montréal, pour l'Amérique du Nord, le lancement du Forum INCYBER Japan à Tokyo marque une nouvelle étape. Le forum est désormais présent sur trois continents et s'affirme comme une plateforme globale de référence pour les enjeux de sécurité numérique.

À Bruxelles, nous avons également renforcé nos capacités d'analyse et d'influence sur les politiques publiques européennes. Trois nouveaux départements ont été créés, consacrés respectivement aux secteurs Chimie et Pharmaceutique, ainsi qu'une pratique *Critical Issues* dédiée notamment au suivi des sanctions internationales et aux enjeux réglementaires sensibles.

Même avec plus de 100 M\$ de chiffre d'affaires, nous continuons de faire évoluer un modèle qui repose sur un équilibre précis. **Il s'agit de traiter des volumes importants avec efficacité tout en préservant, pour les situations les plus sensibles, une capacité d'intervention véritablement sur mesure.**

Quant à l'année 2026, elle s'ouvre avec des perspectives de croissance organique soutenue pour le groupe, qui devrait poursuivre sur un rythme à deux chiffres porté par le développement de ses activités et le renforcement de ses positions dans ses principaux marchés. Le reste se prépare encore en coulisses... *Stay tuned!*

Matthieu Creux
Président de Forward Global



ÉTAPES CLÉS

NOVEMBRE 2010

Création d'une activité de sous-traitance technique au service des agences de communication, avec un focus digital (*e-reputation*)

SEPTEMBRE 2015

Rachat du fonds de commerce de **Momentum System International**, société basée à New York, spécialisée dans la lutte contre la désinformation sur Internet

FÉVRIER 2018

Acquisition d'une part minoritaire de **Lexfo**, cabinet de conseil en sécurité informatique basé à Paris

Acquisition d'**Avisa**, cabinet d'affaires publiques basé à Bruxelles, doté d'une forte spécialisation sur les questions de concurrence européenne

JUILLET 2019

Acquisition complète de **Lexfo**, cabinet de conseil en sécurité informatique basé à Paris

Raise Investissement et **Rives Croissance** entrent au capital du Groupe en acquérant une part minoritaire, pour soutenir sa croissance

SEPTEMBRE 2019

Acquisition de **Gabara Strategies**, un cabinet de communication stratégique et de relations publiques anglo-saxon basé à Londres

Acquisition d'**IDA Group**, un cabinet d'affaires publiques allemand basé à Berlin et à Bruxelles

Lancement du **bureau américain** à Washington, D.C.

JANVIER 2020

Acquisition de la **Compagnie Européenne d'Intelligence Stratégique (CEIS)**, une société d'intelligence économique et de cybersécurité basée à Paris

JUIN 2020

Acquisition d'une part majoritaire de **Calypt**, un cabinet de conseil en sécurité informatique basé à Lyon

NOVEMBRE 2021

Acquisition de l'**Observatoire des Pays Arabes**, un cabinet d'étude et d'investigation internationale spécialisé sur la région MENA

Acquisition de **35° Nord**, une agence de communication et de relations publiques spécialisée sur l'Afrique

MAI 2022

Acquisition de **Leakid**, une société spécialisée dans la lutte contre le piratage des œuvres créatives sur Internet (films, séries, événements sportifs en direct, presse et littérature...), leader mondial du déréférencement sur Google des atteintes au droit d'auteur, et leader européen de la protection des loisirs numériques

Acquisition de **Databack**, un laboratoire français de traitement des données sensibles et volumineuses, en mesure de récupérer des données informatiques stratégiques, de contourner le cryptage malveillant des données chiffrées ou d'effectuer des opérations de migration, de recyclage ou d'effacement sécurisé de données

JUIN 2022

Forward Global adopte le cadre juridique français de **Société à mission**

Acquisition d'**AppSec Academy**, une plateforme de formation (*cyber-range*) en cybersécurité, renommée Ubik Academy

OCTOBRE 2022

Lancement de la première édition canadienne du **Forum INCYBER** à Montréal

NOVEMBRE 2022

Acquisition de **Forward Risk**, un cabinet d'investigation américain basé à Washington, D.C., spécialisé dans l'accompagnement du secteur financier en matière de conformité, de conflits d'actionnaires et de *due diligence* pré-investissement

DÉCEMBRE 2022

Acquisition de **DGM Conseil**, une des plus anciennes et prestigieuses agences de communication *corporate* en France

Acquisition d'une part minoritaire dans **Uncoverry**, une solution SaaS cyber qui permet d'identifier la surface d'attaque d'une entité exposée en ligne

JUIN 2023

Création de la marque **Forward Global**, et revente des activités de *campaigning* et d'activisme digital

AVRIL 2024

Bridgepoint Development Capital entre au capital de Forward Global en acquérant une part minoritaire, aux côtés de Raise Investissement et Rives Croissance qui réaffirment leur confiance dans la stratégie de développement du groupe en réinvestissant également aux côtés du management

JUIN 2024

Acquisition de **RM Conseil**, un cabinet spécialisé sur les questions de RSE basé à Paris, qui anime le Cercle de Giverny

NOVEMBRE 2024

Forward Global obtient la certification **B Corp** en reconnaissance de ses engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale

JANVIER 2025

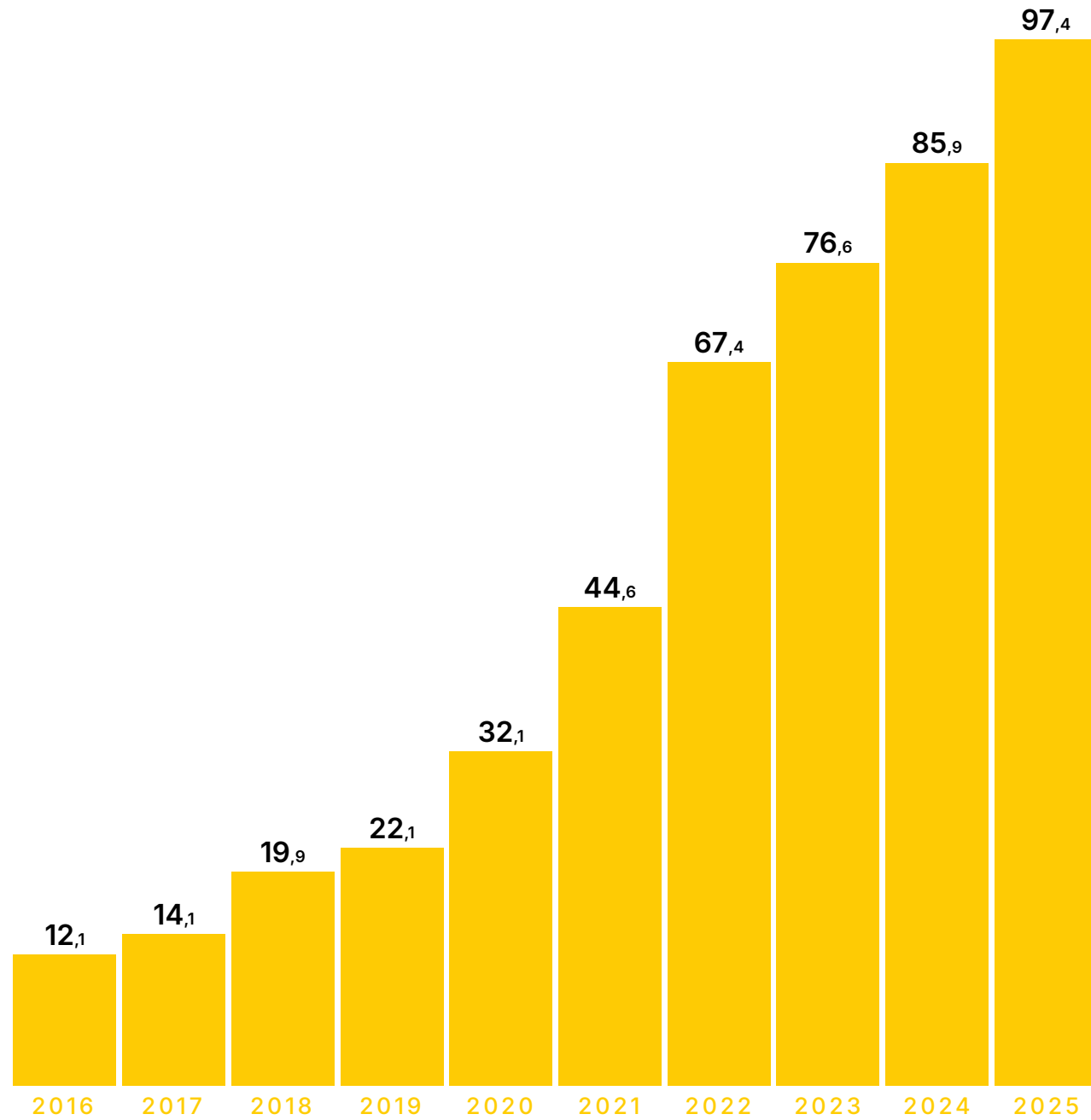
Acquisition de **Stratégies & Publics**, un cabinet d'affaires publiques basé à Paris, Bruxelles et à Berlin

SEPTEMBRE 2025

Intégration de **C&F Partners**, un cabinet d'investigation basé à Londres

DÉCEMBRE 2025

Lancement de la 1^{ère} édition japonaise du **Forum INCYBER**, à Tokyo



Chiffre d'affaires en M€

429

Collaborateurs exerçant aujourd'hui sur **3 continents**

EN EUROPE, EN AMÉRIQUE ET EN AFRIQUE



4

Nouvelles implantations

(BERLIN, NEW YORK, LOS ANGELES, ABOU DABI)



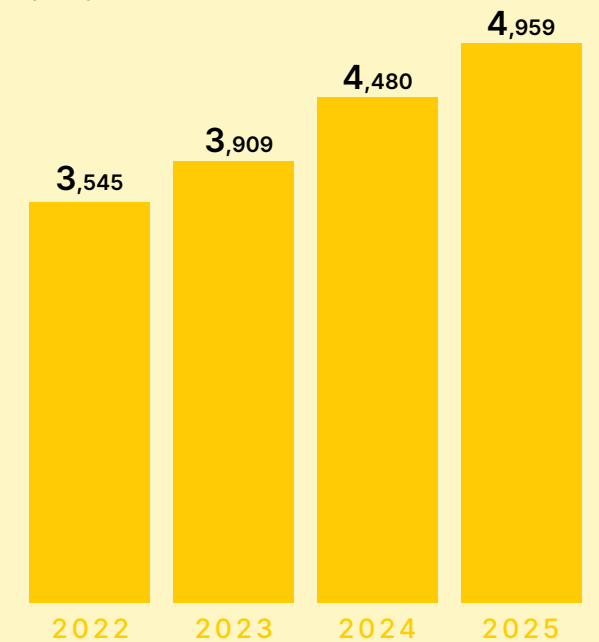
11 %

de dossiers impliquent au moins **2 bureaux** de Forward Global

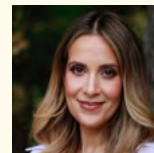


Budget R&D

en M€



Forward Global US Top management



Ashley Hansen
Communication stratégique, réputation, communication de crise
Associée du bureau de Los Angeles

LOS ANGELES

WASHINGTON

NEW YORK

MIAMI



José Mallea
Communication stratégique, régulation, LatAm
Associé du bureau de Miami



Jeff Dexter
Investigations, conformité, fraude, AML
Associé du bureau de Miami



Sven Stumbauer
Investigations, conformité, sanctions, AML
Associé du bureau de Miami



Marc Yaklofsky
Communication financière, soutien au contentieux
Associé du bureau de New York



Nicholas Barone
Cybersécurité, réponse à incidents
Directeur Cybersécurité



Alexis Spencer
US Chairman



John Procter
Communication stratégique, contentieux international, réputation, communication de crise
Managing Partner US et de l'activité StratCom US



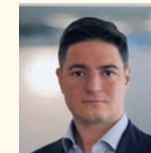
Noé Garcia
Relations gouvernementales, régulation, coopération économique
Associé du bureau de Washington D.C.



Andrew Deerin
Communication stratégique, branding, multimedia
Associé du bureau de Washington D.C.



Andrew Wooster
Corporate Intelligence, Investigations
Partner, Washington, D.C. office



Mike Rubino
Communication stratégique, réputation
Associé du bureau de Washington D.C. et Co-Partner au sein du cabinet Ballard



Brendan Foo
Investigations, activisme actionnarial
Managing Partner de l'activité Corporate Intelligence & Investigations US



Liza Baron
Investigations, due diligence
Associée du bureau de Washington D.C.

Forward Global Europe Top management

Simon Riendet
Managing partner de l'activité Corporate Intelligence & Investigations France

Louis Audibert
Investigations et litigation support

Axel Dyevre
Strategic Intelligence

Ling Ho
Conformité

Antoine Basbous
Geopolitical Intelligence

Vincent Helluy
Content & Brand Protection

Grégoire Lucas
Managing partner de l'activité StratCom France

Guillaume Didier
Managing partner France
Communication judiciaire et de crise

Romain Grandjean
Communication stratégique & affaires publiques

Matthieu Lebeau
Stratégie digitale

Pascal Pogam
Communication stratégique

Michel Calzaroni
Communication corporate

Estelle Guillot-Tantay
Communication stratégique

Adrien Loriller
Communication stratégique & affaires publiques

Jérôme Yomtov
Communication stratégique & affaires publiques

Christian D'Oléon
Press Relations Campaigns

Anaïs Havasi
Contenus créatifs

Romain Mouton
Communication stratégique & affaires publiques

Steven Zunz
Affaires publiques & affaires européennes

Agnès Dubois Colineau
Affaires publiques & affaires européennes

Patrice Lambert De Diesbach
Communication financière

Philippe Perdrix
Communication stratégique & affaires publiques

Alexis Nardone
Managing partner de l'activité Cybersécurité

Valentin Baumont
Audit de sécurité

Charles D'Hondt
Ambionics

Nicolas Guilbeau
Récupération de données

Thomas Souvignet
CESTI

Loïc Bénis
Audit de sécurité

Samuel Dralet
Cybersécurité

Mélodie Reynaud
Forum INCYBER Europe

Guillaume Tissier
Forum INCYBER Europe et Japon

Sébastien Chaudron
CSIRT

Samuel Durand
Récupération de données

Vincent Riou
Forum INCYBER Canada

John Watts
Managing Partner UK
Communication stratégique & affaires publiques

Charles Carr
Corporate Intelligence & Investigations

LONDRES

BRUXELLES

PARIS

Vlad Andrei
Managing Partner Bruxelles
Communication stratégique & affaires européennes

Umberto Gambini
Affaires publiques & affaires européennes

Carsten Hess
Affaires publiques européennes

Jacques Lafitte
Affaires publiques & affaires européennes

Pauline Massart
Affaires publiques & affaires européennes

Stéphanie Pochon
Campagnes Affaires Publiques & Coalitions

Lina Aburous
Critical Issues

Simon Terwagne
Chemicals

Alessandro Massolo
Antitrust and Regulatory

GOUVERNANCE



Matthieu Creux
Chairman



Alexis Spencer
CEO



Antoine Violet-Surcouf
Group COO



Jean Tillinac
Group Chief Strategy Officer

Le **Comité exécutif** se réunit mensuellement pour piloter l'activité du Groupe et veiller au respect de la trajectoire budgétaire. Autour du Président et du CEO, il rassemble douze associés (directeurs pays ou de *Business Units*) chacun responsable d'une ligne substantielle du P&L, ainsi que les directeurs des fonctions centrales selon l'ordre du jour.

Vlad Andrei
Matthieu Creux
Guillaume Didier
Brendan Foo
Grégoire Lucas

Gabriel Moussin
Romain Mouton
Alexis Nardone
John Procter
Melodie Reynaud

Simon Riondet
Alexis Spencer
Jean Tillinac
Antoine Violet-Surcouf
John Watts

FONCTIONS CENTRALES

FINANCE



Xavier Evano
Group CFO



Peter Pietrucha
US Head of Finance

RESSOURCES HUMAINES



Florence Éloi
HR Director Europe



Helzy Martinez
US HR Director

JURIDIQUE



Laura Dumont
Group General Counsel Europe & UK

M&A



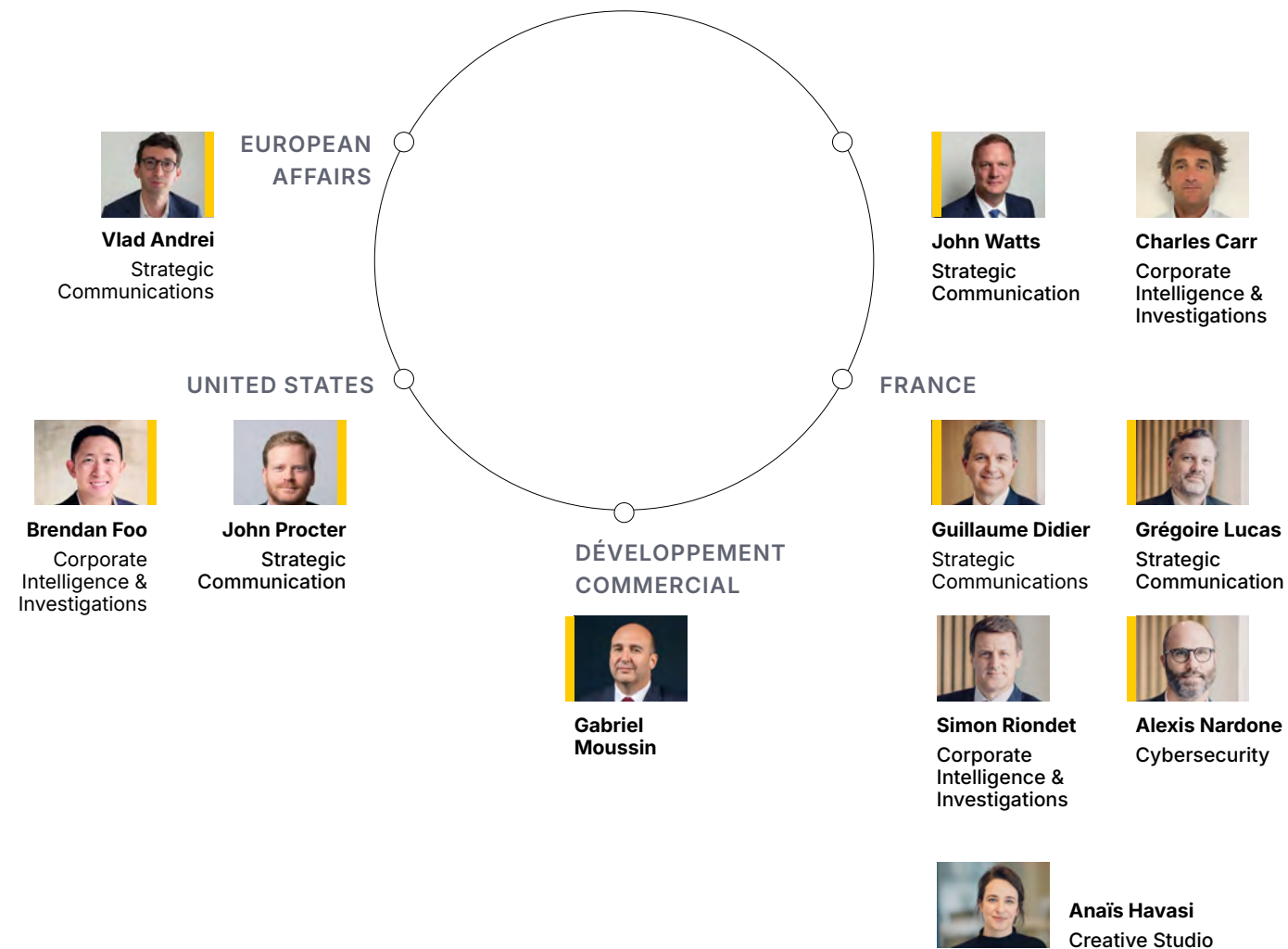
Adrien Jacquot

IT & SÉCURITÉ



Hamid Drapoel

FONCTIONS OPÉRATIONNELLES



CONSEIL DE SURVEILLANCE



Matthieu Creux
Forward Global



Alexis Spencer
Forward Global



Jean-Baptiste Salvin
Bridgepoint
Development Capital



Louis Paul-Dauphin
Bridgepoint
Development Capital



Alexandra Dupont
RAISE Invest

Agir avec discernement : une boussole éthique pour une croissance responsable et durable

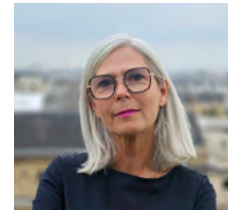
Depuis 2018, Forward Global a mis en place un Comité éthique. Celui-ci a conduit une refonte profonde de son fonctionnement dès l'automne 2022 afin de tenir compte des nouvelles contraintes légales et des aspirations du Groupe.

Le Comité éthique, dont les avis s'imposent aux dirigeants du Groupe, est composé de trois personnalités indépendantes.



Jean-François Thony

L'ancien procureur général Jean-François Thony, ancien directeur de l'École Nationale de la Magistrature (ENM), qui fut également responsable des programmes de lutte contre le blanchiment et la corruption du FMI et de l'ONU, préside le Comité éthique de Forward Global.



Francine Ruellan

Francine Ruellan a été avocate, avant de devenir directrice juridique de la Ville de Paris, puis responsable de la sécurité économique, de l'éthique et de la conformité de la Française des Jeux.



Gilles Duteil

Gilles Duteil est le Directeur du Groupe de Recherches sur la Délinquance Financière et le Crime Organisé (DELFICO). Il fut membre de la Commission nationale des sanctions du Ministère de l'Économie français, et membre titulaire de la Commission d'Examen des Rapports de Contrôle du SICCFIN de la principauté de Monaco.

ACTIVITÉ 2025

69

Saisines automatiques

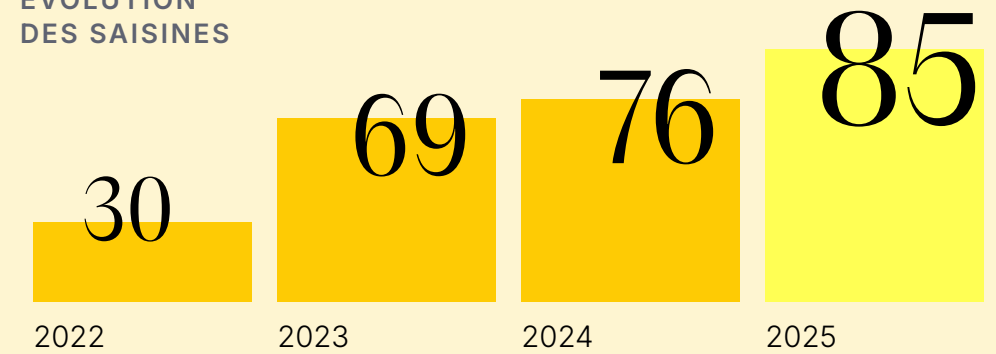
16

Saisines directes vs 8 en 2024

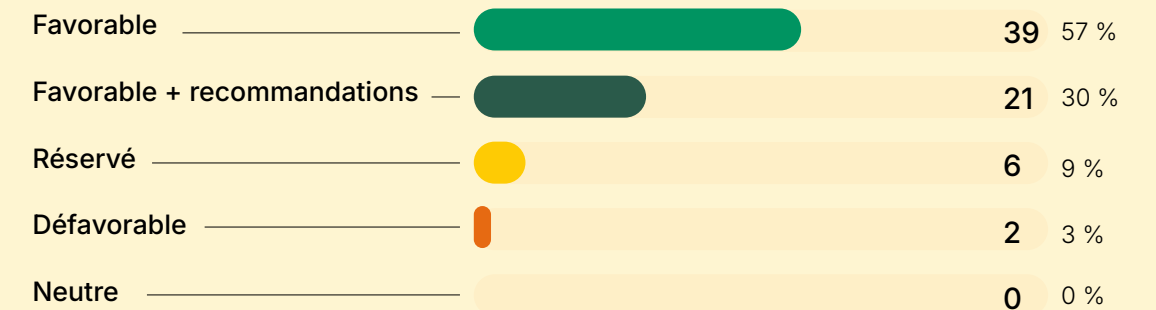
1,55j

Délai moyen de décision 92 % rendues en ≤3 jours

ÉVOLUTION DES SAISINES



NATURE DES DÉCISIONS 2025



PRINCIPAUX CRITÈRES DE RISQUE (2024 VS 2025)

Critère	2024	2025
PPE	20	11
Gouvernement	15	9
Risque pays — Chine	3	9
Risque pays — autres	34	15
Enquête pénale	-	8
Processus électoral	-	7
Corruption	-	4
Droits humains / env.	-	4
Criminalité organisée	-	3
Risque pays — Russie	-	5

« Les risques pays (Russie, Chine, pays sous sanction) continuent de représenter les cas les plus nombreux entraînant seuls, ou en conjonction avec d'autres facteurs, la saisine du comité. Les dossiers concernant une autorité étatique (PPE) ou le secteur de la défense représentent également un nombre important de cas, ceux-ci entraînant la saisine du comité même en l'absence d'autre risque identifié. Dans la plupart des cas, ils ont donné lieu à un avis favorable, aucun risque éthique n'ayant été identifié. »

Extrait du *Rapport d'activité 2025* du Comité d'éthique

ÉTAPE 01

Formation de l'ensemble du personnel aux règles éthiques du Groupe

Charte & Code de conduite éthique

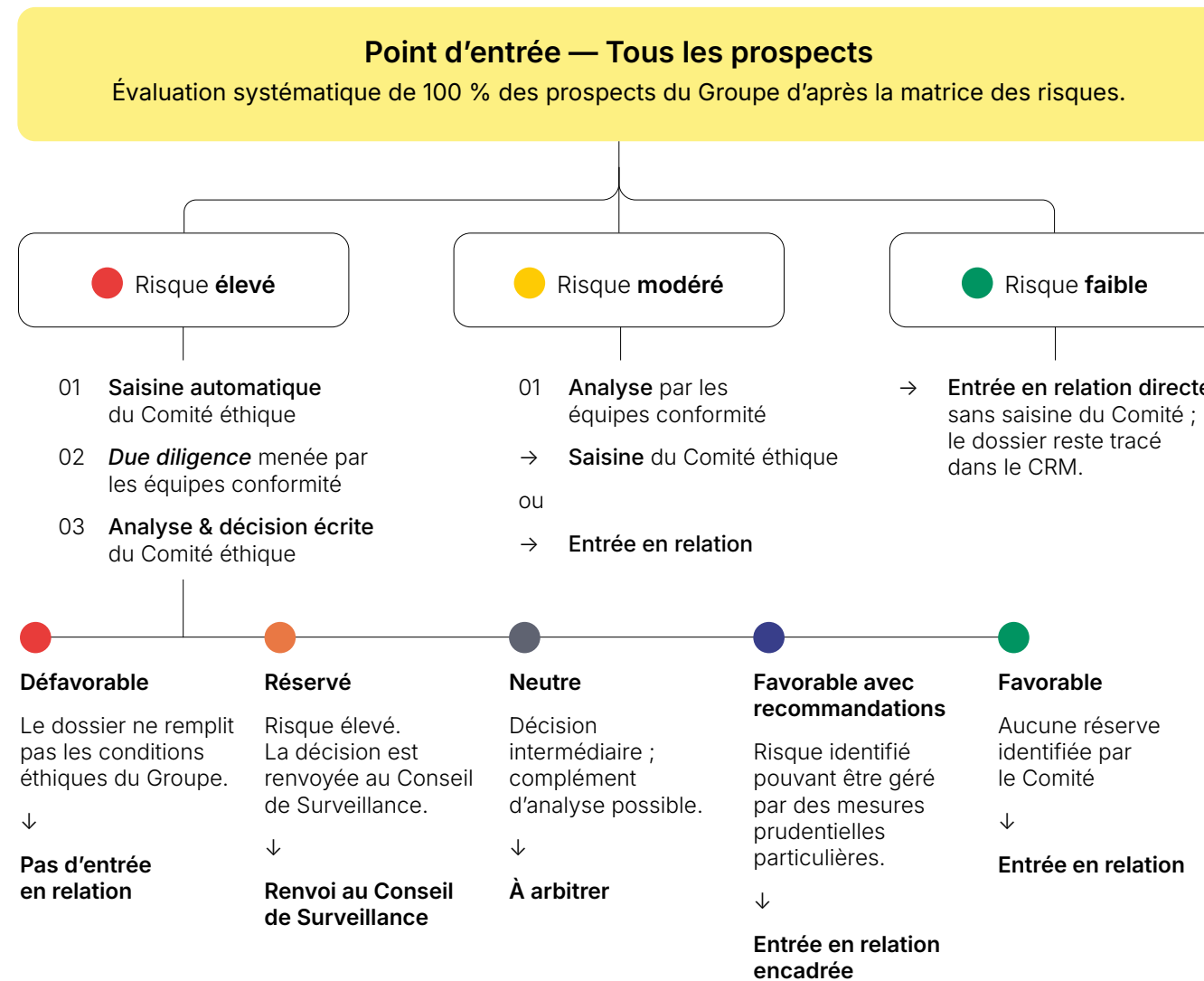
Signés par l'ensemble des collaborateurs : anciens et nouveaux arrivants. Le dispositif d'alerte éthique est confié à **Ethicorp**, opérateur indépendant.

Formation spécifique des équipes

Les équipes commerciales et financières sont formées au processus éthique et à la matrice des risques du Groupe.

ÉTAPE 02

Procédure d'évaluation des clients selon la matrice des risques intégrée au CRM



ÉTAPE 03

Audit annuel de conformité

45

dossiers audités en 2025

Analyse a posteriori de la conformité aux règles éthiques internes sur une sélection aléatoire de dossiers.

Le **rapport d'activité annuel** du Comité éthique est adressé aux mandataires sociaux et présenté lors de la revue de gouvernance.

Structurer la croissance, cultiver l'esprit entrepreneurial



Florence Éloi
Directrice des Ressources Humaines

Le groupe Forward Global rassemble aujourd'hui plus de 400 collaborateurs aux expertises reconnues en cybersécurité, intelligence économique et communication stratégique. Cette alliance unique de talents, portée par une empreinte internationale forte, constitue notre principal atout pour répondre aux enjeux de nos clients. La croissance de notre groupe s'est traduite par environ 80 recrutements en 2025. Pour réussir ce changement d'échelle, l'enjeu de la Direction des Ressources Humaines est d'accompagner nos collaborateurs et notre développement par une structuration continue, tout en gardant l'approche humaine, caractéristique de forte culture entrepreneuriale.

Afin de servir cette ambition, nous avons fait le choix de renforcer les moyens consacrés aux ressources humaines. L'intégration de la fonction RSE directement au sein de l'équipe RH, avec l'arrivée d'une Responsable RSE & CSRD Groupe à la fin de l'été 2025, souligne que nos enjeux sociaux sont désormais au cœur de notre stratégie RH.

Parallèlement, l'arrivée d'un *Talent Acquisition Manager* Groupe nous a permis d'internaliser et de fluidifier nos processus de recrutement. Ce renforcement a également été le moteur de

Peu d'entreprises ont la chance de rassembler un tel vivier d'experts, dont certains transmettent également leur savoir au sein d'universités prestigieuses.

la refonte de nos pages carrières afin de mieux refléter notre identité et d'attirer les talents qui se reconnaissent dans notre culture d'excellence. Nous serons d'ailleurs présents au Forum INCYBER 2026 pour échanger directement avec

nos futurs experts en cybersécurité et leur présenter la richesse de nos parcours de carrière.

Pour que chaque collaborateur du Groupe puisse se projeter, qu'il ambitionne un parcours managérial ou un parcours d'expertise, nous avons lancé un projet structurant qui verra sa concrétisation

en 2026 : notre modèle de compétences Groupe. Conçu comme une matrice des savoir-faire techniques et comportementaux, ce référentiel offre un langage commun à l'ensemble de nos activités et de nos bureaux. Il clarifie les parcours de carrière possibles (des rôles techniques aux filières d'expertise et de management) et assure une évaluation plus transparente pour chacun de nos collaborateurs.

Peu d'entreprises ont la chance de rassembler un tel vivier d'experts, dont certains transmettent également leur savoir au sein d'universités

prestigieuses. C'est sur ce socle d'excellence que nous initiions la structuration de notre parcours d'intégration et de formation.

Notre objectif est de mobiliser nos experts internes pour favoriser le partage de connaissances et initier une culture du *learning* et de la transversalité. Cette transmission de savoir-faire est essentielle pour rester à l'avant-garde dans nos métiers de prévention des risques.

Et parce que le bien-être se joue aussi au quotidien, nous avons multiplié les actions concrètes en 2025. Nous avons travaillé sur l'amélioration de nos offres de protection sociale dans différents pays. Le soutien à la parentalité a été renforcé par l'intervention d'une experte auprès de nos entités francophones permettant d'ouvrir le dialogue sur l'équilibre vie professionnelle et personnelle dans différentes cultures. Nous avons également instauré des services comme la livraison de plats écoresponsables sur plusieurs de nos sites.

Enfin, nous plaçons notre responsabilité au service de l'intérêt général. Cela s'est traduit en 2025 par la formation de nombreux salariés au secourisme, une compétence vitale qui dépasse le cadre de l'entreprise, mais aussi par nos initiatives de courses solidaires que nous souhaitons développer pour mobiliser l'ensemble de nos bureaux et renforcer nos liens autour de causes communes.



TEMPS FORTS



À Davos, Forward Global accueille pour la 4^e année une série de dîners de haut niveau avec les décideurs participant au **Forum Économique Mondial**

20-24 janv.

« **Le monde vu de New Delhi** », discussion avec S.E. Saurabh Kumar, Ambassadeur d'Inde en Belgique et auprès de l'Union européenne

12 mars



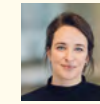
17^e édition du **Forum INCYBER Europe** à Lille, sur le thème : « Au-delà du *Zero Trust*, la confiance pour tous »

1-3 avril

Forward Global promeut 6 nouveaux partners :



Liza Baron
Investigations,
Washington D.C.



Anaïs Havasi
Contenus
créatifs, Paris



Ling Ho
Conformité, conseil
M&A, Paris



Louis Audibert
Investigations,
litigation support,
Paris



Andrew Deerin
Relations publiques,
Washington D.C.



Vincent Helluy
Content & Brand
Protection, Paris

Lancement de la pratique **Healthcare** à Bruxelles, avec **Yves Brand** à sa tête

5 mai

INCYBER Creusot, premier événement sur les enjeux de la cybersécurité industrielle et de la transformation numérique des collectivités

22-23 mai

Forward Global fait son entrée dans le **Top 5 des agences de communication qui conseillent les dirigeants du CAC40** (étude VcomV)

25 juin

17 fév.

Stratégies & Publics, cabinet d'affaires publiques dirigé par Steven Zunz et basé à Paris, Bruxelles et Berlin rejoint Forward Global



11 fév.

Avec plus de 90 partenaires, Forward Global rejoint la **Coalition pour l'Intelligence Artificielle durable** menée par la France, le **Programme des Nations Unies pour l'Environnement**, et l'**Union internationale des Télécommunications**

18 mars

LeakID dépasse le milliard de signalements à Google Search d'URLs violant le droit d'auteur. Les actions de *delisting* demeurent l'un des principaux outils de lutte contre le piratage en ligne

28 fév.

Dans le cadre de nos enquêtes sur la fraude, l'équipe **Cyber Threat Intelligence de Forward Cyber** met au jour un réseau de boutiques en ligne vendant de faux documents, directement accessibles sur le web

14-15 mai



« **Le triptyque de la victoire : mieux penser, agir vite, frapper fort.** » 7^e édition des **Vauban Sessions** organisée par le Corps de Réaction Rapide – France (CRR-FR) et Forward Global, rassemblant de hauts responsables de l'OTAN, de l'Union européenne et des forces armées alliées pour aborder les enjeux de transformation numérique du commandement

9 avril



Forward Global étend sa présence aux États-Unis en ouvrant un bureau à **New York**, dirigé par **Marc Yaklofsky**

5 juin

EU-Africa Relations Talks : déjeuner débat organisé à Bruxelles en présence de décideurs européens, diplomates et représentants du secteur privé des deux continents



TEMPS FORTS

En coopération avec la **US-Mexico Foundation**, Forward Global reçoit une délégation d'élus mexicains pour un séminaire sur les dynamiques politiques à l'œuvre à Washington, D.C. et les moyens de renforcer les relations États-Unis - Mexique

15 août



En présence de **Sébastien Lecornu**, 7^e édition du **Forum de Giverny**. À l'issue d'une journée d'échange, 30 propositions des groupes de travail sur l'adaptation, l'électrification et l'IA générative, l'emploi, l'eau et les chaînes de valeur sont présentées, visant à dessiner les grandes tendances de la RSE et fournir aux parties prenantes outils et idées pour accélérer leur transformation écologique et sociale

5 sept.

Les équipes d'audit de **Forward Cyber** révèlent une série de vulnérabilités critiques affectant les **solutions WS02** très largement utilisées pour l'authentification et la gestion d'API

31 oct.



Lancement d'une filiale de Forward Global à **Abou Dabi** pour capitaliser sur les nombreuses activités menées par le groupe au Moyen-Orient depuis sa création

17 nov.



Première édition du **Forum INCYBER Japon** à Tokyo, avec pour thème : « **Bâtir la cyber-résilience pour un avenir plus sûr** »

4 déc.

27 juin

Forward Global intègre le classement **Litigation PR & Communications** établi par **Chambers and Partners** qui souligne sa proactivité et sa vaste expérience du contentieux



Grégoire Lucas et **Alexis Nardone** rejoignent Forward Global pour piloter respectivement l'activité de relations publiques en France et Forward Cyber



2 sept.

1^{er} oct.

Alliance stratégique avec Ballard Partners : lancement d'une offre commune mondiale en affaires publiques et communication stratégique dirigée par **Mike Rubino**



14-15 oct.

4^e édition du **Forum INCYBER Canada** à Montréal autour du thème : « **Rassembler le Canada, connecter le monde** »

2 oct.

Le cabinet d'investigation britannique **C&F Partners** rejoint Forward Global. **Charles Carr** devient le 10^e partner du groupe dédié à la gestion du risque économique



27 nov.

Petit-déjeuner à Bruxelles organisé avec l'**Institut Jacques Delors** sur le sujet de la Révision des lignes directrices sur les concentrations en Europe

NOS OFFRES

Nous mettons à la disposition de nos clients un continuum de services et d'expertises de haut niveau en mesure de réduire les risques auxquels sont exposés les entreprises et les institutions, d'éclairer la décision de leurs dirigeants, de renforcer leurs positions stratégiques, de sécuriser leurs opérations et de faire face à toutes formes d'hostilité.

Cybersécurité

S'appuyant sur un pôle cybersécurité formé de plus de 120 ingénieurs et experts en sécurité des systèmes d'information, Forward Global accompagne institutions publiques et entreprises privées dans la protection de leur patrimoine informationnel. Notre approche est renforcée par un investissement constant en R&D d'outils et de plateformes et technologies propriétaires.

-
- Évaluation des risques, audit et certification
- Réponse à incident (CSIRT)
- Récupération de données
- Anticipation de la menace (CTI)
- Gouvernance, Gestion des risques & Conformité (GRC)
- Sensibilisation et formation à la cybersécurité

Investigations

Nous accompagnons nos clients dans l'évaluation de leurs risques et leur mise en conformité avec les obligations de vigilance, de lutte contre le blanchiment, les régimes de sanctions internationales et les critères ESG. Nos équipes d'investigation produisent un renseignement opérationnel décisif, mobilisable aussi bien lors d'opérations de fusion-acquisition que dans le cadre de litiges judiciaires internationaux à forts enjeux.

-
- Due Diligence (M&A, ESG, ...)
- Conseil en conformité
- Soutien au contentieux
- Enquêtes internes
- Localisation d'actifs
- Activisme actionnarial

Marchés illicites

Depuis plus de 20 ans, les équipes de Forward Global accompagnent institutions, créateurs et entreprises privées face aux défis des marchés illicites et du crime organisé, qui fragilisent les modèles économiques et la réputation des ayant-droits, portent atteinte à la santé publique, à la sécurité, à l'environnement et à l'éthique des affaires, avec des répercussions majeures sur l'ordre public et les finances de l'État.

-
- Lutte contre le piratage & protection des contenus
- Anti-contrefaçon, protection des marques
- Lutte contre la crypto-criminalité

Affaires Publiques

Porté par une vingtaine d'associés expérimentés dans chacune de nos géographies, notre pôle Affaires Publiques offre à nos clients une variété de modes d'accompagnement au cœur de leurs environnements réglementaires, y compris sur des secteurs spécialisés. Notre mission est de garantir que leur voix soit portée et prise en compte par les décideurs et les parties prenantes clés.

-
- Relations institutionnelles
- Affaires internationales
- Affaires européennes
- Concurrence et marchés régulés
- Affaires publiques territoriales
- Stratégie d'accès à la commande ou aux financements publics

Communication stratégique

Forward Global réunit des communicants de premier plan et certaines expertises de pointe pour intervenir sur les dossiers les plus critiques. Nous protégeons la réputation de nos clients et sécurisons leurs objectifs stratégiques par le déploiement de dispositifs de communication sur mesure.

-
- Communication corporate
- Communication de crise
- Communication judiciaire
- Communication financière
- Communication internationale
- Communication RSE et d'engagement

Corporate Intelligence

Pour protéger la croissance de nos clients et renforcer leur résilience, nous décryptons leurs environnements concurrentiel, technologique, financier, politique ou sécuritaire. Nos équipes collectent, analysent et délivrent un renseignement stratégique indispensable pour sécuriser leurs opérations et structurer leurs stratégies de conquête de nouveaux marchés.

-
- Études prospectives en lien avec les marchés souverains
- Analyse de risques marchés / pays
- Veilles concurrentielles, technologiques et sectorielles
- Conseil géopolitique

Stratégie digitale & réseaux sociaux


Le digital est ancré dans l'ADN de Forward Global. Nos équipes déploient un large éventail de services pour permettre à nos clients de maîtriser leur environnement numérique et de transformer leur exposition en ligne en un puissant levier de croissance et d'influence.

-
- Audit & Data
- Investigations numériques
- Relations médias digitaux
- Gestion des réseaux sociaux
- Contenus créatifs

Animation d'écosystèmes

Nous développons des écosystèmes qui s'imposent comme des références incontournables, fédérant des communautés actives de plusieurs milliers de décideurs et d'experts, en Europe comme à l'international. Nous contribuons ainsi à façonner l'avenir de secteurs tels que la confiance numérique, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou la transformation digitale de la défense et de la sécurité.

-
- Forum INCYBER
- World Giverny Forum
- Rencontres économiques des Métiers d'art
- Vauban Sessions



Empreinte mondiale

Notre ambition est claire : construire un groupe dont les capacités sont équilibrées entre l'Europe et l'Amérique du Nord, tout en s'appuyant sur des bases avancées dans d'autres régions stratégiques. En 2025, cette vision s'est concrétisée de New York à Berlin, de Los Angeles à Abou Dabi, mais aussi dans le renforcement de nos bureaux de Londres et Bruxelles. Ce chapitre retrace cette expansion et les convictions qui la portent : proximité avec les centres de décision, intégration des métiers du groupe dans chaque géographie, et exigence d'excellence dans les équipes qui dirigent ces nouvelles implantations.

Marché américain : panorama et accélération de notre déploiement

La première année du second mandat de Donald Trump a révélé les nouveaux paradigmes de la politique américaine : accélération des cycles de décision, basculements politiques et réglementaires soudains et confirmation de la prédominance du récit et de sa perception par les décideurs et les médias. Dans un environnement aussi instable, la réussite tient à un équilibre précaire : être assez agile pour saisir les opportunités au vol, mais assez solide pour rester crédible auprès de l'opinion. C'est cette volatilité qui rend notre métier de relations publiques indispensable. On ne peut plus séparer la rigueur de l'analyse politique de la rapidité d'exécution des campagnes sur le terrain.

Pour notre groupe, l'année 2025 a marqué une étape majeure dans la croissance de notre dispositif outre-Atlantique. Forts de notre ancrage historique à Washington, D.C., nous avons musclé nos capacités en créant de nouveaux ponts entre nos activités de communication et d'influence, et celles de gestion des risques économiques et géopolitiques. Une synergie indispensable pour aider, par exemple, nos clients à naviguer

dans le brouillard des droits de douane américains. Le partenariat stratégique scellé en cours d'année avec Ballard Partners est par ailleurs venu largement accroître notre force de frappe institutionnelle, aussi bien sur le territoire américain qu'à l'international. Enfin, notre activité de *corporate intelligence* s'est aussi considérablement renforcée sur le conseil en conformité (sanctions, LCB-FT), venant s'ajouter à nos capacités d'investigation pour lesquelles Forward Global est déjà un acteur reconnu sur le marché américain.

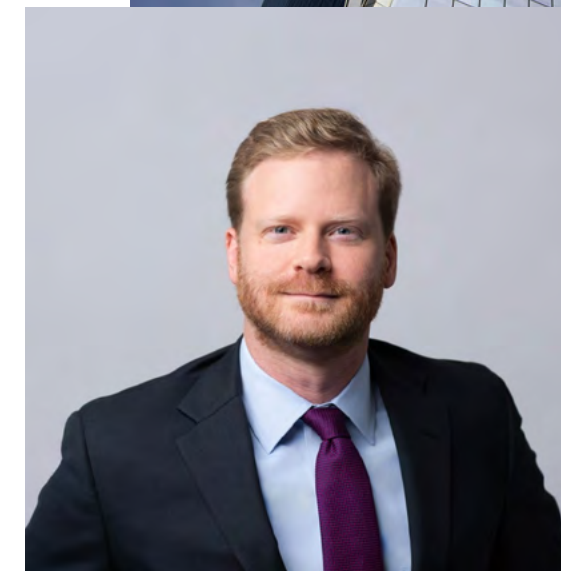
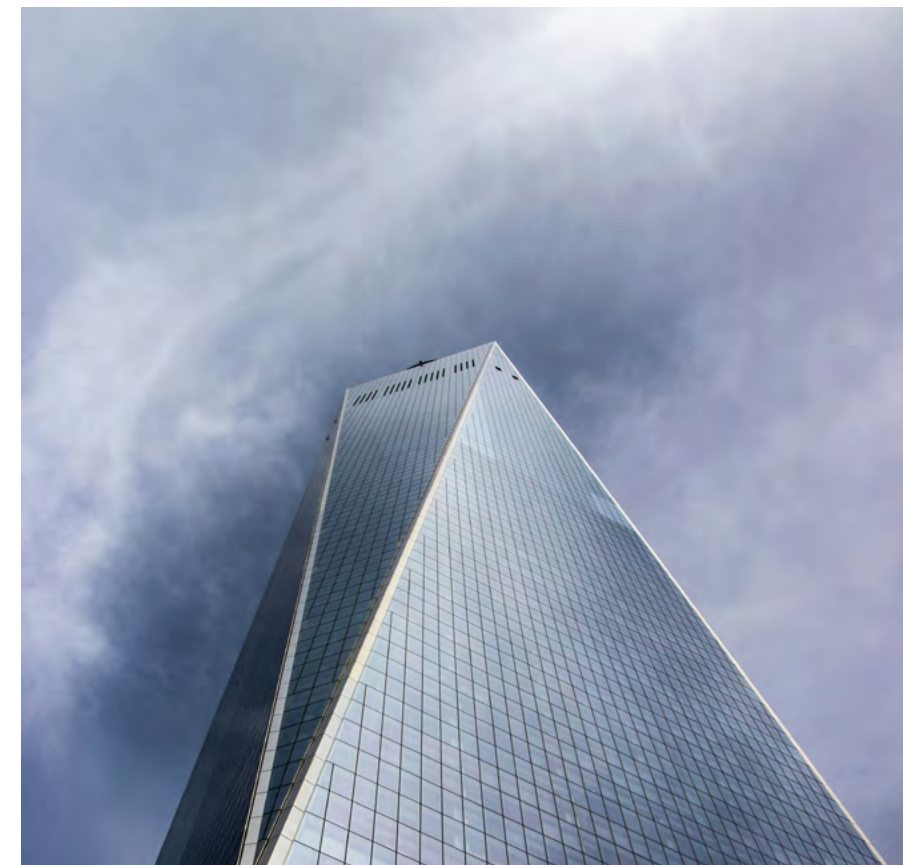
Notre développement a aussi été géographique. Alors que notre équipe de Miami entre dans sa deuxième année et atteint

sa vitesse de croisière, nous avons ouvert de nouveaux bureaux à New York et Los Angeles pour mieux servir les secteurs de la finance, de la technologie, du divertissement et des échanges internationaux. À New York, notre bureau dans le One World Trade Center nous place au cœur des services financiers, des marchés de capitaux, des thématiques d'actifs numériques et de leur

régulation. À Los Angeles, nous bâtissons un pôle d'expertise à la croisée des industries créatives, de la régulation et du capital-investissement. À Hollywood plus qu'ailleurs, la réputation se fait et se défait au gré des modes, des rumeurs et des scandales, entraînant des enjeux financiers colossaux. L'une de nos offres permet de sécuriser ces investissements en protégeant l'image des projets et des acteurs qui les portent.

Enfin, nous avons investi en fin d'année pour installer les capacités européennes du groupe en cybersécurité et réponse à incident sur le marché nord-américain. Nous déployons ainsi les trois grandes offres de Forward Global, non par simple mimétisme, mais parce que ce triptyque répond à un besoin critique : la cybercriminalité n'est pas qu'un défi technique, c'est surtout un risque majeur pour la réputation et la gouvernance des organisations. Nos clients valorisent désormais des partenaires capables d'opérer à la jonction de la sécurité, du risque et de la réputation.

En somme, l'année écoulée confirme la pertinence de notre modèle. Notre expansion aux États-Unis est passée de la phase d'installation à celle d'accélération. Forward Global est aujourd'hui idéalement positionné pour poursuivre sa croissance, avec l'exigence d'excellence et d'impact stratégique qui constituent notre signature.

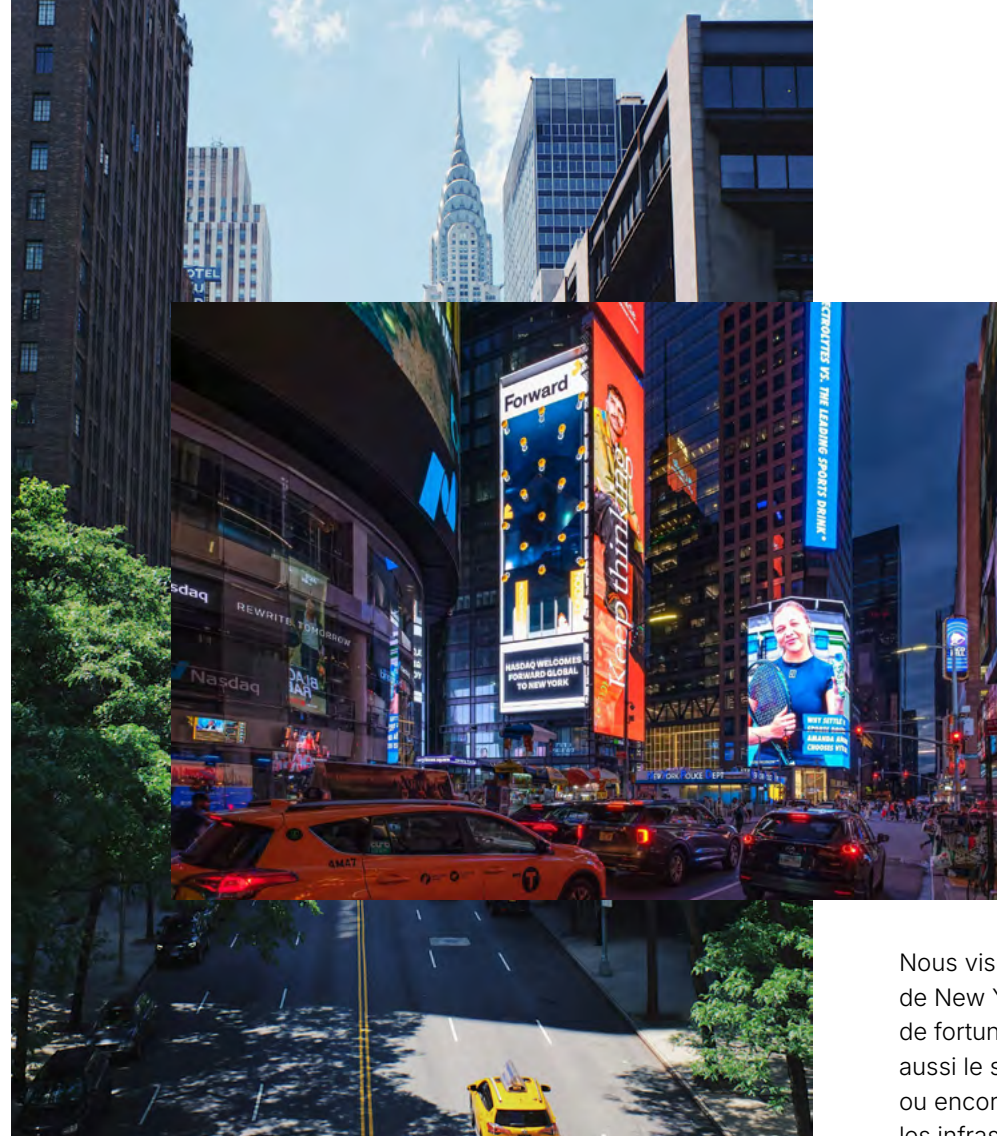


John Procter
Managing Partner, US et Associé au bureau de Washington, D.C.

New York, nouveau moteur des ambitions de Forward Global



Marc Yaklofsky
Associé du bureau de New York City



Que signifie l'ouverture d'un bureau à New York pour l'avenir de Forward Global ?

C'est le signal fort de notre accélération aux États-Unis. Nous ne cherchons pas seulement à étendre notre réseau, mais à bâtir une plateforme de conseil de haut niveau, ancrée dans la durée et capable de conjuguer une force de frappe mondiale avec une finesse d'exécution locale. Forward Global ne s'implante pas au hasard : nous allons là où nous apportons une valeur ajoutée critique et où notre maillage international devient un avantage compétitif décisif pour nos clients.

New York est l'épicentre absolu de la finance, de l'innovation et de l'influence. C'est le marché le plus exigeant au monde. Nous n'y allons pas pour faire de la figuration, mais pour nous imposer. Cet état d'esprit a dicté chacun de nos choix, jusqu'à notre installation au One World Trade Center. Cette adresse iconique incarne la résilience et l'ambition, des valeurs qui sont au cœur de notre identité et de notre projet de croissance.

Quels secteurs et quels types de clients ciblez-vous en priorité ?

Nous visons les acteurs qui font la puissance de New York : les services financiers, la gestion de fortune, les fonds souverains et privés, mais aussi le secteur juridique, le divertissement ou encore les actifs numériques, l'énergie et les infrastructures. Notre stratégie repose sur l'accompagnement au long cours. Nous ne cherchons pas de missions *one-shot*, mais des relations de confiance avec des clients qui ont besoin d'un conseil stratégique permanent et sophistiqué. L'idée est de construire un portefeuille à l'image de la diversité et de la profondeur du marché new-yorkais.

Quelle est la valeur ajoutée de New York pour l'ensemble du groupe ?

Ce bureau muscle notre capacité à offrir une gamme de services totalement intégrés à l'échelle mondiale : communication stratégique, affaires publiques, conseil géopolitique, investigation et cybersécurité.

Nous sommes l'un des rares cabinets capables de piloter des solutions transfrontalières et pluridisciplinaires de manière si fluide.

Comment ce bureau incarne-t-il la philosophie « One Firm » du groupe ?

L'intégration est la clé de voûte de notre projet à New York. Nous refusons les silos qui freinent souvent les groupes en croissance. Au contraire, nous cultivons une culture de collaboration totale entre géographies et métiers. Notre équipe new-yorkaise est le prolongement direct de nos bureaux européens et américains : nous partageons les mêmes infrastructures, les mêmes expertises et les mêmes comptes. Lorsqu'un client à New York est confronté à un verrou réglementaire à Bruxelles ou à un enjeu de réputation à Londres, il n'a qu'un seul interlocuteur qui mobilise instantanément l'ensemble du groupe.

Où voyez-vous le bureau à horizon 5 ans ?

Nous voulons devenir le partenaire de référence des grands groupes internationaux, de leurs conseils, des *family offices* et des institutions internationales confrontés à des défis complexes. Pour cela, nous allons continuer à recruter les meilleurs talents et à mener une politique d'acquisitions ciblées pour renforcer notre plateforme. New York récompense ceux qui jouent le temps long, et c'est exactement notre ambition.

Los Angeles : au cœur des mutations de l'entertainment

L'industrie du divertissement n'en est pas à sa première révolution. Ce qui distingue la période actuelle, c'est la simultanéité des bouleversements en cours : disruption technologique permanente des plateformes, des formats, activisme politique quotidien, cybercriminalité omniprésente, financiarisation toujours plus poussée des productions, tumulte géopolitique incessant... Une décision prise dans un studio de production trouve aujourd'hui un écho dans une commission d'enquête à Washington, dans les instances de régulation européennes, ou dans les comités d'investissement de fonds souverains du Moyen-Orient. Tous ces enjeux appellent un accompagnement intégré, par des experts ancrés à la fois dans les réalités des métiers de la création et dans les tendances macro qui les percutent. C'est précisément pour répondre à cet impératif que Forward Global a structuré sa présence à Los Angeles.

Au cœur de notre proposition de valeur se trouve avant tout une relation de confiance. Nous apportons une expérience et un vécu au sein même de l'écosystème hollywoodien du divertissement, au contact des studios, plateformes de *streaming*, sociétés de production, conseils d'administration et investisseurs. Qu'il

s'agisse de protection de la propriété intellectuelle et du droit d'auteur, de recherche de financement, de crise ou de restructuration, nous comprenons comment les décisions se prennent sous pression, comment les récits influencent la valorisation et comment le risque s'amplifie s'il n'est pas traité.

Aujourd'hui, la réputation est consubstantielle à la valeur des projets et de ceux qui les portent. Chaque décision est scrutée par une opinion publique ou des salles de marché souvent impitoyables. La marge d'erreur est devenue inexistante. Nous aidons nos clients à anticiper les points de friction avant qu'ils ne surgissent dans des situations aussi diverses que des négociations sociales, la sélection des protagonistes de certaines productions, la lutte contre le piratage ou encore des mouvements de rapprochement et de

L'agenda politique, qu'il touche à l'intelligence artificielle, au contrôle de la concurrence, à la fiscalité, à la sécurité des données ou aux accords commerciaux, façonne désormais directement les modèles économiques et les perspectives de croissance.

consolidation du marché. Nous tâchons d'aligner la communication interne, la communication financière et les stratégies d'influence en un tout cohérent. L'objectif est de gérer les crises, mais surtout de bâtir en amont un positionnement capable d'y résister.

La relation entre Hollywood et Washington est elle aussi devenue névralgique. L'agenda politique, qu'il touche à l'intelligence artificielle, au contrôle de la concurrence, à la fiscalité, à la sécurité des données ou aux accords commerciaux, façonne désormais directement les modèles économiques et les perspectives de croissance. Notre équipe de Los Angeles travaille ainsi directement avec les experts du groupe en affaires publiques. Les dirigeants ne veulent plus subir les évolutions réglementaires, mais les anticiper et, lorsque c'est possible, en influencer la direction.

Dernier exemple de nos domaines de prédilection : la sécurisation des projets. L'origine des financements de l'industrie se transforme, elle aussi. L'émergence de nouveaux pôles de production et de nouvelles sources de financement offre des opportunités réelles, mais elle impose aussi une vigilance accrue sur les plans éthiques, réglementaires et réputationnels. Forward Global fait ici office de pont, connectant les industries créatives aux capitaux mondiaux avec une approche éclairée et rigoureuse de la maîtrise du risque économique.

Dans un monde de transparence totale, entreprises, dirigeants, créateurs et personnalités publiques voient leurs choix évalués en temps réel. Notre mission est d'être à leurs côtés pour protéger ce qu'ils ont bâti, les préparer aux risques et défis contemporains et garantir la pérennité de leur capacité à créer. Dans ces moments qui forgent les institutions comme les héritages personnels, un conseil solide n'est pas un luxe. C'est un avantage stratégique majeur.



Ashley Hansen
Associée du bureau de Los Angeles

Défendre le droit d'auteur



Vincent Helluy

Associé du bureau de Paris,
Directeur de la pratique
Content & Brand Protection

Forward Global s'implique depuis ses débuts dans la lutte contre le piratage des œuvres culturelles, littéraires et artistiques. L'ouverture de notre bureau à Los Angeles en 2025, au cœur de l'industrie du cinéma, vient renforcer notre positionnement et notre proposition de valeur dans ce domaine.



Olivia Joffre

Directrice adjointe

Notre activité Content & Brand Protection repose sur un modèle singulier dans l'industrie : un triptyque de services combiné à notre déploiement international. Ensemble, ils nous permettent de répondre au mieux, et au plus près, aux enjeux des industries créatives.



Stéphanie Pochon

Associée du bureau de Bruxelles

Online Enforcement

Des plus grands championnats de football européens aux blockbusters hollywoodiens, nous sommes fiers de protéger chaque année plus de 20 000 œuvres et 4 000 événements sportifs en direct. Notre objectif est double : limiter la prolifération des contenus illicites tout en contribuant à rediriger les audiences vers des offres légales.

Depuis plus de quinze ans, nous investissons en recherche et développement afin de perfectionner la détection et le retrait des contenus pirates en ligne, sur l'*open web*, les moteurs de recherche et les réseaux sociaux.

Pour opérer ces dispositifs, nos équipes sont stratégiquement implantées en Europe, sur la zone Moyen-Orient et en Afrique du Nord, en Afrique subsaharienne ainsi qu'aux États-Unis. Elles accompagnent au quotidien de nombreux acteurs de l'industrie créative.

Litigation Support

Nous accompagnons les ayants droit et leurs conseils dans la collecte d'informations permettant de structurer et d'alimenter leurs stratégies contentieuses à l'encontre des réseaux pirates de premier plan. Nous contribuons à certains des succès judiciaires les plus significatifs de l'industrie.

Ces investigations reposent sur la combinaison d'enquêtes digitales (OSINT) et d'investigations de terrain menées par les équipes du Groupe. Au cours des deux dernières années, nous avons conduit des opérations dans plus de 70 pays et continuons de renforcer nos capacités d'intervention afin de répondre aux besoins souvent mondiaux de nos clients.

Advocacy

Nous mobilisons l'expertise de Forward Global en matière de communication et d'affaires publiques afin d'accompagner les ayants droit sur les plans académique, institutionnel, réglementaire et réputationnel.

De Paris à Washington, en passant par Bruxelles, nos équipes interviennent auprès des institutions et de leurs parties prenantes pour promouvoir un cadre réglementaire plus solide et plus efficace pour lutter contre le piratage.

Ces activités nous ont conduits à intervenir sur des sujets structurants tels que le *Digital Services Act (DSA)* ou les mécanismes de blocage de sites pirates. Nous avons également contribué, pour le compte de l'Unifab et du Global Anti-Counterfeiting Group, à la rédaction de l'édition 2025 du rapport *Contrefaçon et criminalité organisée*.

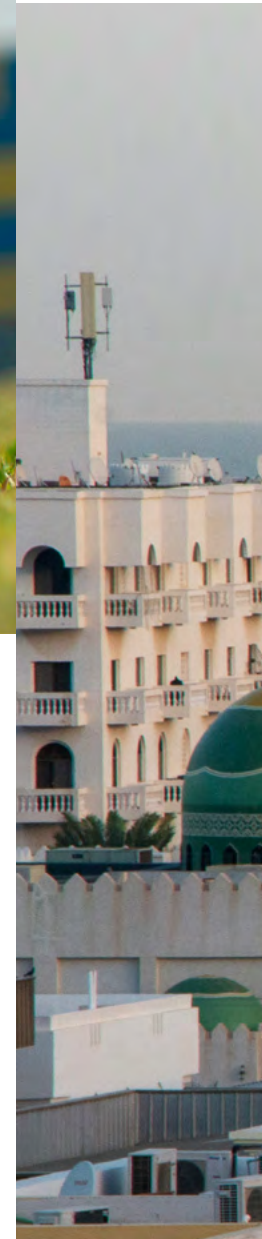
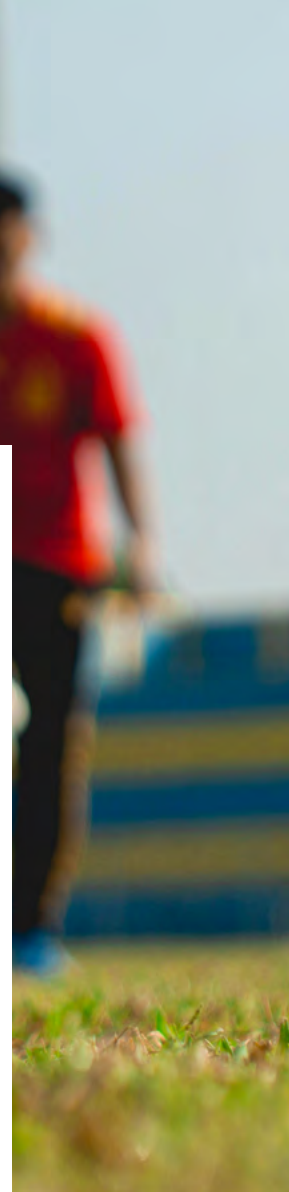


Une collaboration transatlantique : campagne pour un renforcement du cadre juridique anti-piratage en amont de la Coupe du Monde de la FIFA

À l'automne 2025, l'équipe *Content & Brand Protection* de Forward Global organisait une série d'événements aux États-Unis pour promouvoir un cadre légal renforçant la lutte contre le piratage, dans la perspective de la Coupe du Monde de la FIFA.

Ces événements ont offert une plateforme aux ayants droit pour démontrer à certains personnels clés de l'administration américaine que le piratage ne constitue pas uniquement un enjeu économique, mais aussi un risque majeur en matière de sécurité, notamment en raison de l'utilisation de *malwares* et du vol de données sensibles.

Cette initiative a été rendue possible grâce à la mobilisation conjointe de nos équipes basées à Paris, Bruxelles, Washington, New York et Los Angeles, qui ont su fédérer ligues sportives, diffuseurs et organisations représentatives de l'industrie du divertissement.



Une cellule anti-piratage à Tunis

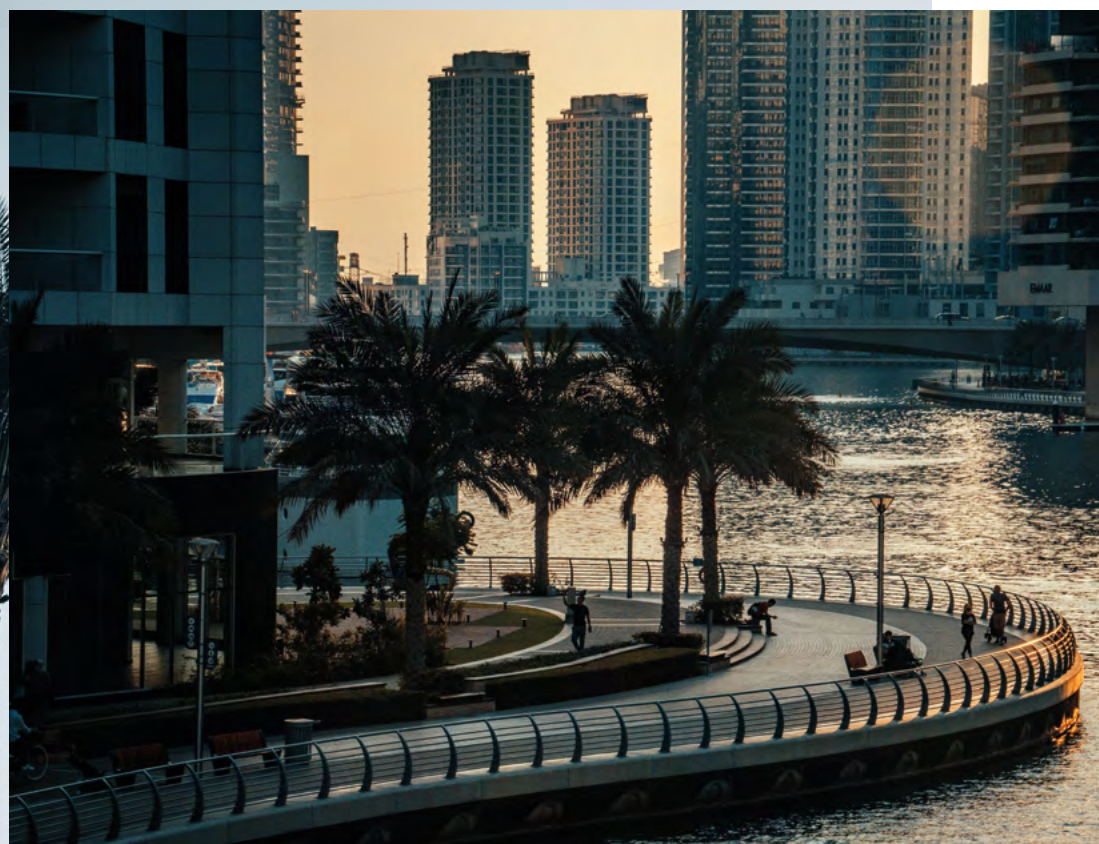
Le Maghreb, et en particulier la Tunisie, constitue un territoire en pleine effervescence créative, à l'origine d'une production culturelle riche et dynamique. La région représente également un point d'ancrage stratégique pour la mise en œuvre d'actions de lutte contre le piratage.

C'est dans ce contexte que nous avons établi à Tunis une cellule dédiée à l'anti-piratage. Nous accompagnons nos clients, locaux et internationaux de l'industrie du divertissement, dans la protection de leurs contenus, la préservation de la réputation de leurs artistes, ainsi que dans le déploiement d'initiatives de sensibilisation face au fléau du piratage. Pour répondre à ces enjeux, notre équipe tunisienne est composée d'une trentaine de collaborateurs aux profils complémentaires, nous permettant d'appréhender les spécificités du piratage au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.

C'est également depuis Tunis que sont centralisées nos actions de *delisting* : plus de 100 notifications de retrait d'URLs pirates sont adressées chaque minute à Google Search, positionnant Forward Global parmi les acteurs de référence à l'échelle mondiale, avec plus d'un milliard de notifications envoyées.



Abou Dabi : s'implanter au cœur d'une plateforme incontournable des transactions internationales



Pourquoi Forward choisit Abou Dabi pour établir sa présence régionale ?

Jean Tillinac : Capitale politique des sept Émirats, Abou Dabi bénéficie d'un prestige institutionnel fort, ainsi que d'une aura plus calme, posée et rassurante, au sens positif du terme.

Abou Dabi est aussi le centre des fonds souverains, avec ADIA, Mubadala et ADQ qui gèrent collectivement plus de 1 000 milliards de dollars d'actifs, offrant ainsi une proximité directe avec les principaux allocataires de capitaux.

Sur le plan logistique, Abou Dabi se trouve à un peu plus d'une heure de Dubaï, qui reste également un pôle clé pour les différentes *practices* du Groupe, notamment en gestion de réputation pour les UHNWIs, en investigations et en conformité.

Être présents à Abou Dabi permet donc de se rapprocher des centres décisionnels du gouvernement fédéral émirati, notamment ceux liés à la politique étrangère et aux investissements souverains, tout en restant proches du marché dubaïote et en profitant de l'ouverture des Émirats pour explorer les opportunités dans l'ensemble du Moyen-Orient.

Ce choix est aussi symbolique : au cœur de l'ambition culturelle des Émirats, Abou Dabi accueille le Louvre Abou Dabi et la Sorbonne Abou Dabi, deux institutions phares d'origine française, témoignant des liens étroits entre les Émirats arabes unis et la France.

Quelles sont les priorités stratégiques de Forward aux Emirats et dans la région à court et moyen terme ?

Jean Tillinac : Élargir la présence dans la région du Golfe est une décision naturelle pour un groupe avec nos ambitions : connecteur entre l'Occident, l'Asie et l'Afrique, laboratoire de visions nationales audacieuses, *hub* pro-business à forte capacité d'exécution, la région du GCC (Conseil de coopération du Golfe) est incontournable pour une entreprise qui se veut globale.

Forward Abou Dabi intervient dans nos deux grands domaines d'expertise : communication stratégique et gestion des risques. Bien que le Golfe (et en particulier les Émirats) constitue un marché très compétitif, nous constatons que l'expertise spécifique de Forward Global y trouve pleinement sa place. Notre ADN, qui consiste à intégrer le risque au cœur de l'ensemble de nos métiers, est

particulièrement pertinent dans un contexte international marqué par une forte instabilité.

Notre savoir-faire distinctif en matière d'*online advocacy*, nos réseaux solides dans les cercles politico-économiques à Paris, Bruxelles, Londres et Washington, D.C., ainsi que notre ancrage africain constituent des atouts majeurs pour les décideurs et les organisations clés. Nous entendons capitaliser sur ces forces pour positionner Forward Global comme un partenaire de référence en gestion des risques pour les leaders régionaux.

Avec le soutien de notre partenaire H.E. Sheikh Khalifa Khalid Ahmad Hamed Al Hamed, nous continuons à renforcer notre ancrage auprès des acteurs émiratis de premier plan, des fonds souverains aux entreprises énergétiques et aux conglomérats logistiques.

Le conseil aux entités gouvernementales est également voué à devenir un axe structurant de notre activité aux Émirats. Nous observons une demande croissante pour un accompagnement combinant excellence stratégique et agilité opérationnelle, précisément ce qui fait la singularité de Forward Global.

Plus largement, notre ambition est de positionner notre Groupe comme une référence en matière de gestion des risques et de dossiers sensibles dans le Golfe, ainsi qu'un partenaire de confiance des décideurs, capable d'accompagner la mise en œuvre des visions nationales et le déploiement de l'influence du Golfe à l'international, en particulier en Europe et en Afrique.

Lina Aburous : Les enjeux critiques spécifiques au Golfe tiennent à la combinaison d'une transformation économique rapide et d'une exposition croissante à des risques géopolitiques et réglementaires complexes. Les pays de la région, engagés dans des stratégies de diversification ambitieuses, évoluent au carrefour de multiples juridictions, ce qui les confronte directement aux enjeux d'extraterritorialité des sanctions, des contrôles à l'exportation et de recomposition des chaînes de valeur. Dans un environnement marqué par la vitesse d'exécution et des attentes élevées, la capacité à analyser rapidement des situations complexes et à arbitrer sous contrainte devient un facteur clé.

Dans ce contexte, l'expertise européenne de Forward Global est particulièrement pertinente sur les sujets liés aux sanctions, à la régulation et à la gouvernance, où l'Union européenne joue un rôle structurant. Ceci d'autant plus que les acteurs du Golfe renforcent significativement leur présence dans l'économie européenne, notamment à travers des investissements et des acquisitions stratégiques.

Un exemple concret est celui d'un fonds souverain du Golfe envisageant une prise de participation dans un actif stratégique en Europe.

L'opération peut simultanément déclencher des mécanismes de *screening* des investissements étrangers, soulever des questions de conformité liées aux sanctions ou aux technologies sensibles, et nécessiter une gestion fine des parties prenantes publiques et médiatiques. Dans ce type de situation, Forward Global mobilise son expertise pour anticiper les points de friction, structurer une stratégie d'engagement avec les autorités et sécuriser l'opération dans des délais contraints, en articulant analyse réglementaire, positionnement stratégique et communication.

Les équipes *Litigation Support* de Forward Global interviennent aux Emirats, une place devenue centrale dans les transactions internationales, depuis maintenant plusieurs années. L'installation de Forward Global à Abou Dabi permettra-t-elle d'accélérer ces activités davantage ?

Louis Audibert : Les pays du Golfe, et en particulier les Émirats, constituent depuis plusieurs années une juridiction stratégique pour les dossiers traités par nos équipes d'investigation et de soutien en contentieux. Cela tient notamment à la nature de l'économie dubaïote, dans laquelle les flux de capitaux internationaux jouent un rôle structurant. Nous avons conduit de nombreuses missions d'investigation, de soutien en contentieux et en arbitrage international, ainsi que des enquêtes de *due diligence* totalement ou partiellement liées aux Émirats, que ce soit en tant que lieu de litige, de parties prenantes ou d'hébergement d'actifs.

Cependant, l'implantation à Abou Dabi marque un véritable changement d'échelle. Elle permet d'être au plus près des flux de transactions, des acteurs locaux et des régulateurs, dans une juridiction devenue centrale pour l'arbitrage international et les litiges multi-juridictionnels. Par ailleurs, on observe une évolution significative de la géographie de l'arbitrage international : là où, historiquement, les procédures étaient majoritairement concentrées en Europe, de plus en plus d'acteurs se tournent aujourd'hui vers des centres d'arbitrage situés dans le Golfe, dont les standards et le niveau d'expertise d'aujourd'hui s'inscrivent pleinement dans les meilleures pratiques internationales.

Il est donc crucial pour nous d'accroître notre proximité avec ces acteurs afin de soutenir efficacement ce type de contentieux. Dans ces dossiers, nos équipes peuvent être mobilisées pour tracer les actifs, documenter des schémas de fraude et produire des éléments probants dans des délais très courts. Dans un cas récent, ce type d'intervention a permis de sécuriser un gel d'actifs de plusieurs centaines de millions de dollars grâce à une analyse rapide et multi-sources.

L'implantation à Abou Dabi permettra d'accélérer encore ces capacités, en facilitant l'accès aux sources locales, en renforçant la coordination avec les conseils et les autorités, et en réduisant les délais d'exécution. Forward Global sera ainsi en mesure d'intervenir plus en amont et avec une efficacité accrue, en agissant comme un véritable levier de performance pour les équipes juridiques engagées dans des contentieux internationaux complexes.



Jean Tillinac
Group Chief Strategy Officer
Managing Partner
Abou Dabi



Louis Audibert
Associé du bureau de Paris,
Investigations, litigation
support



Lina Aburous
Senior Director au bureau
de Bruxelles,
Head of Critical Issues

Un nouveau partenariat stratégique avec Ballard Partners



Mike Rubino
Associé au bureau de Washington, D.C.

Cette année, Forward Global a franchi une étape décisive dans le déploiement de son offre internationale grâce à un partenariat stratégique avec Ballard Partners, l'un des cabinets de lobbying les plus influents de Washington, D.C.

Ce rapprochement marque un tournant dans notre expansion et illustre notre engagement : offrir des solutions de haut niveau, transversales et transfrontalières aux acteurs confrontés à des environnements politiques, réglementaires et réputationnels de plus en plus complexes.

Cette alliance scelle l'union entre l'expertise de Forward Global en gestion des risques commerciaux et géopolitiques, en affaires publiques et communication stratégique, et la force de frappe de Ballard Partners en matière de relations gouvernementales. Ensemble, nous proposons désormais une plateforme unifiée, capable de traiter de front les enjeux réglementaires américains et européens, particulièrement sur les sujets de commerce international, de régulation du numérique et de sanctions. À l'heure où une décision politique prise d'un côté de l'Atlantique résonne instantanément de l'autre, le but de ce partenariat est d'offrir un conseil coordonné et prospectif, parfaitement aligné sur la réalité d'un monde interdépendant.

La force de cette collaboration repose sur une intégration opérationnelle inédite. Ballard Partners a ainsi pris pied à Paris et Bruxelles via la *Ballard Global Alliance*, tandis que Mike

Rubino, associé chez Forward Global, devient également associé de Ballard Partners pour mener cette ambition commune. Ce modèle hybride, pionnier dans notre secteur, garantit une fluidité totale à nos clients : les campagnes internationales sont pilotées sans couture, avec une efficacité d'exécution démultipliée.

Nos clients bénéficient désormais d'une vision stratégique cohérente, qu'ils s'adressent aux décideurs de Washington, Paris, Bruxelles ou Londres.

Les retombées de ce partenariat sont déjà tangibles. Nous multiplions les synergies opérationnelles en partageant nos réseaux respectifs, mettons en place des réponses conjointes aux appels d'offres et gagnons ainsi de nouveaux mandats. Le succès de la programmation de Forward Global à Davos, notamment lors de nos dîners de haut niveau réunissant dirigeants mondiaux et décideurs politiques, témoigne de la puissance de ce réseau intégré et de la visibilité accrue que nous confère ce partenariat.

Au final, l'alliance Forward Global-Ballard Partners renforce notre empreinte internationale, enrichit notre proposition de valeur et renforce notre position comme partenaire de référence pour les organisations faisant face à des défis complexes. Plus qu'une simple étape de croissance, ce partenariat marque une évolution stratégique majeure dans notre capacité à peser sur les enjeux mondiaux.



Forum INCYBER

EUROPE
CANADA
JAPON

Chiffres clés - Forum INCYBER Japon 2025

800 participants
25 partenaires
50 intervenants
30 conférences



INCYBER Forum Japan est co-organisé avec Dentsu Soken et Nikkei Inc.

dentsu **NIKKEI**

Chiffres clés - Forum INCYBER Europe 2025

20 000
participants

2 400
internationaux

100
pays représentés

+18 200
participants physiques

730
partenaires
privés et publics

892,4 M
vues web et
réseaux sociaux

4 000
participations en ligne

580
intervenants

INCYBER Forum Europe

Le vertige agentique

Sécuriser les systèmes autonomes.
Construire une cybersécurité autonome ?

9-11 mars 2027

LILLE GRAND
PALAIS, FRANCE

INCYBER Forum Canada

Forger l'avenir : cybersécurité, IA, et résilience numérique nationale

1-3 décembre 2026

OTTAWA-GATINEAU,
CANADA

INCYBER Summit Japon

2 octobre 2026

THE PRINCE PARK
TOWER TOKYO, JAPON





Une communauté active de 70 000 personnes en Europe et à l'international.

Plusieurs rendez-vous annuels rassemblant près de 25 000 personnes. Plateforme de réflexion, d'innovation et de business, le Forum INCYBER est le principal événement européen sur les questions de sécurité et de confiance numériques.

Sa mission est triple :

- Répondre aux défis de la cybersécurité en abordant de manière décloisonnée l'ensemble des enjeux liés à la sécurité de l'espace numérique
- Contribuer au développement de l'écosystème de cybersécurité grâce à une approche multi-acteurs
- Promouvoir un espace numérique de confiance, conforme à nos intérêts et respectueux de nos valeurs

UN SALON pour trouver des réponses opérationnelles aux besoins cyber

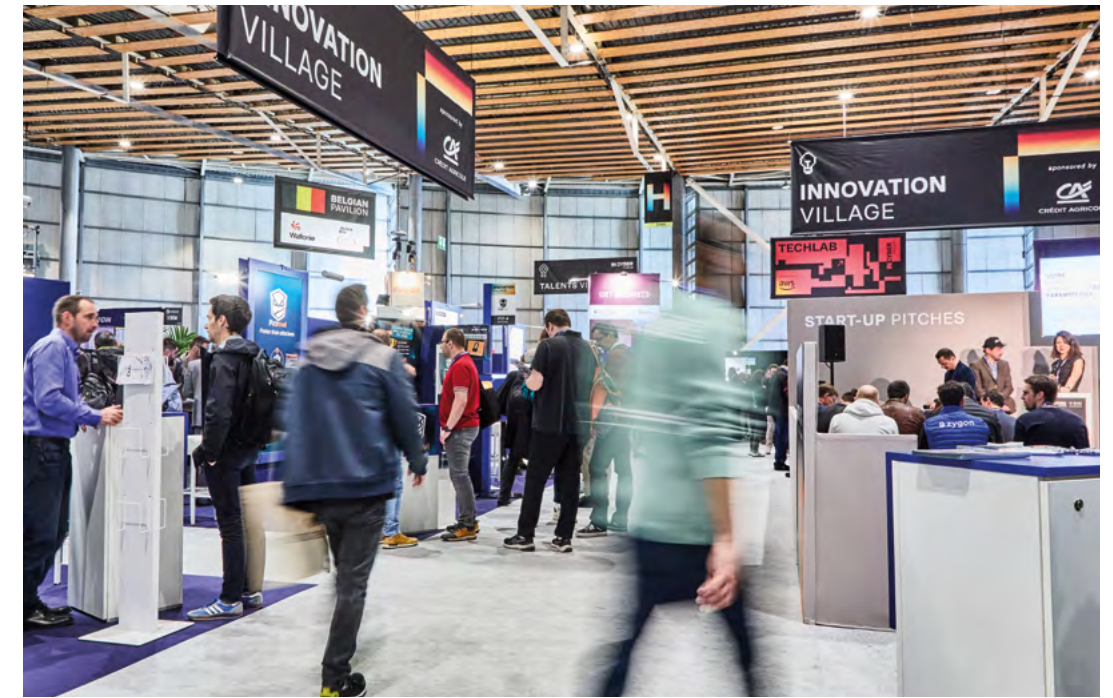
Le Forum INCYBER est devenu la 1^{ère} place de marché européenne de la cybersécurité, dédié aux échanges entre clients finaux et fournisseurs.

UN FORUM dédié au partage d'expériences et à la réflexion collective

Le Forum INCYBER est le principal forum européen couvrant tous les enjeux de sécurité et de confiance numérique : gestion des risques, protection des données, lutte anti-cybercriminalité, identité numérique, lutte contre les contenus illicites, défense cyber, etc.

UN SOMMET pour contribuer à la construction d'un espace numérique plus sûr

Le Forum INCYBER réunit les dirigeants publics et privés qui souhaitent s'engager dans la construction d'un espace numérique plus sûr et plus durable.



Forum INCYBER

Pourquoi parler de confiance numérique et plus uniquement de cybersécurité ?

Nous parlons de confiance numérique car le véritable différenciateur aujourd'hui pour les organisations est de créer de la confiance. Cette confiance passe bien sûr par la cybersécurité, entendue au sens technique, mais va largement au-delà. Elle intègre aussi des critères non techniques.

Par ailleurs, cette confiance doit couvrir l'ensemble des couches de l'espace numérique et de la *stac* technologique, du semi-conducteur aux contenus, en passant bien sûr par les infrastructures physiques, la couche logique, les LLM, etc. C'est la raison pour laquelle le Forum intègre de nombreux événements dédiés sur les enjeux de *trust & safety* et de modération des contenus, de sécurité et à la fiabilité des intelligences artificielles, d'identité numérique. Ce dernier point est particulièrement stratégique avec notamment l'arrivée des portefeuilles d'identité numérique Eidas v2.

Cette confiance va enfin être profondément remise en cause et devra donc s'adapter à l'autonomie croissante des systèmes. Avec la révolution agentique, qui en est à ses prémises, les systèmes ne seront pas simplement automatisés, ils fonctionneront de façon de plus en plus autonome, ce qui est très différent. Nous déléguons ainsi progressivement une partie des décisions qui nous appartiennent aux systèmes. Regardez les systèmes d'armes.

L'Humain ne peut plus (ou ne pourra plus) être « dans » chaque boucle compte tenu de l'accélération du tempo global. Il doit maintenant être « sur la boucle », c'est-à-dire qu'il lui revient la difficile tâche de fixer le cadre et de gouverner ses systèmes. La limite n'est plus technique. Elle est juridique, organisationnelle et éthique. Et la cybersécurité doit évidemment s'adapter à ce nouveau paradigme, sachant que seule une cybersécurité autonome peut assurer efficacement la sécurité des systèmes autonomes. Ce sera le thème de notre édition européenne 2027.

Pour le Forum, ce changement de paradigme vers la confiance est essentiel car il nous faut nous adapter à cette nouvelle donne et pour cela accueillir, en plus des échelons opérationnels, les niveaux stratégiques, et donc toujours plus de dirigeants publics et privés. C'est le rôle du Sommet qui vient désormais compléter le Forum et le Salon.

Le Forum s'internationalise. Quels sont les objectifs ?

En Europe, il s'agit de contribuer à un rapprochement des écosystèmes et à une meilleure intégration des marchés nationaux européens. Et il y a du travail ! Car nos marchés sont très fragmentés, ce qui rend plus difficile le passage à l'échelle et la consolidation de nos entreprises de cybersécurité. Et ce alors même que nous avons un écosystème très dynamique. C'est à cette condition que nous pourrions véritablement construire un espace numérique conforme à nos valeurs et à nos intérêts.

Le constat est, en effet, que l'Europe est trop dépendante. Le problème n'est pas la dépendance en tant que telle, mais l'excès de dépendance ou leur asymétrie. Car une dépendance peut ensuite être utilisée comme un moyen de pression contractuel, économique, géopolitique... C'est le thème du Forum INCYBER Europe en 2026 qui réunira plus de 17 000 participants, dont près de 3 000 internationaux, 730 partenaires et 680 intervenants.

Nous développons par ailleurs d'autres forums à l'international en reprenant le même modèle : un ancrage local fort, un événement professionnel ouvert à tout l'écosystème public et privé, des contenus à valeur ajoutée, des activités tout au long de l'année. C'est le cas au Canada depuis 4 ans avec une 5^e édition prévue à Ottawa et Gatineau du 1^{er} au 3 décembre 2026. C'est également le cas au Japon où nous avons organisé un 1^{er} INCYBER Forum en décembre 2025. Les prochaines éditions auront lieu le 2 octobre 2026 (INCYBER Summit) avant une 2^e édition du forum en juin 2027.

Pourquoi avoir lancé cette année la plateforme INCYBER KUBX ?

Le Forum, ce ne sont pas que des événements annuels. C'est surtout une communauté internationale de 70 000 personnes avec un média, INCYBER News, accessible en français et en anglais, qui propose des contenus de plus en plus internationaux, un *think-tank*, l'Agora, et de très nombreuses activités et publications.

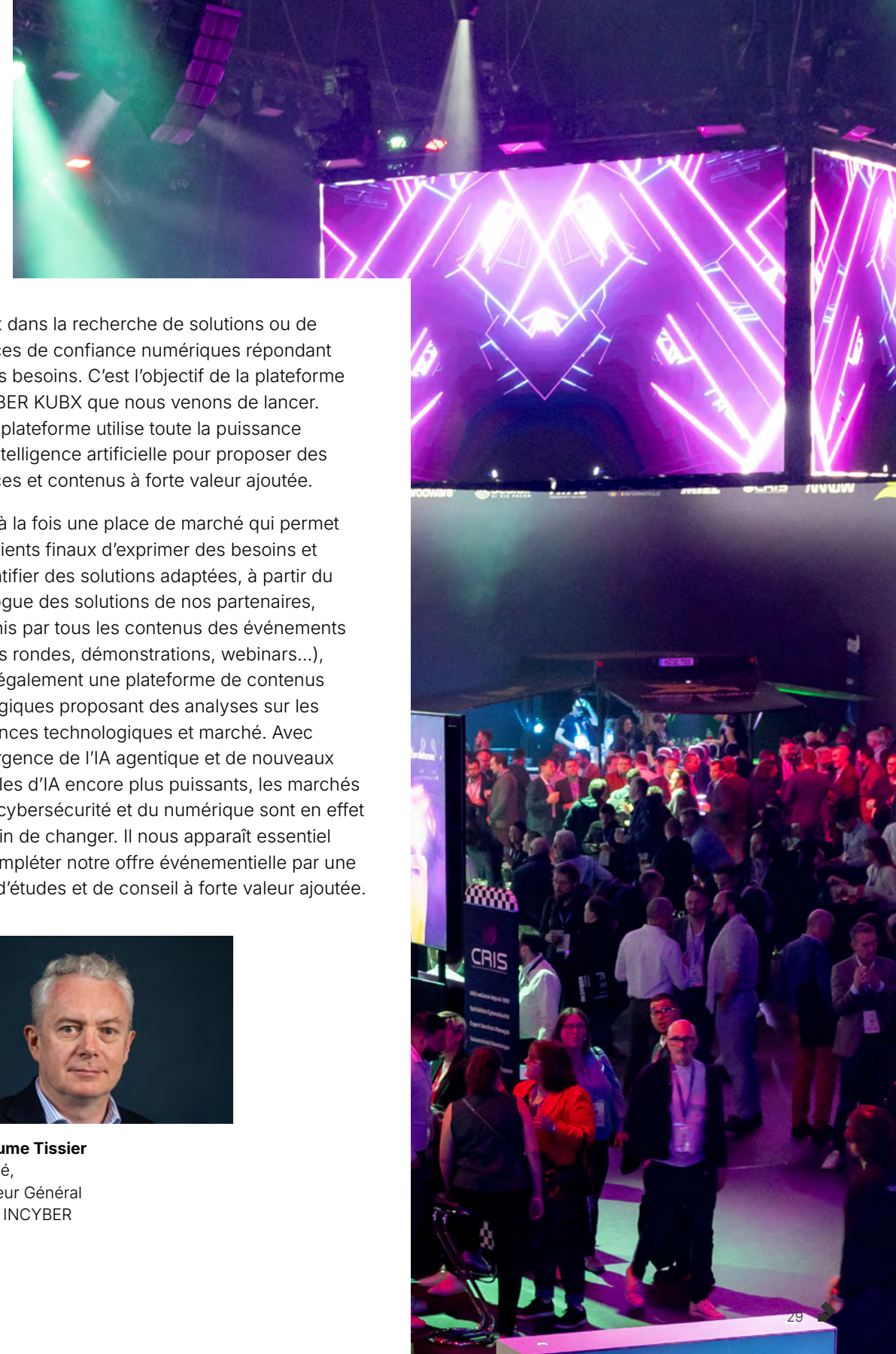
Il nous manquait une plateforme numérique active toute l'année pour accompagner les clients

finaux dans la recherche de solutions ou de services de confiance numériques répondant à leurs besoins. C'est l'objectif de la plateforme INCYBER KUBX que nous venons de lancer. Cette plateforme utilise toute la puissance de l'intelligence artificielle pour proposer des services et contenus à forte valeur ajoutée.

C'est à la fois une place de marché qui permet aux clients finaux d'exprimer des besoins et d'identifier des solutions adaptées, à partir du catalogue des solutions de nos partenaires, enrichis par tous les contenus des événements (tables rondes, démonstrations, webinars...), mais également une plateforme de contenus stratégiques proposant des analyses sur les tendances technologiques et marché. Avec l'émergence de l'IA agentique et de nouveaux modèles d'IA encore plus puissants, les marchés de la cybersécurité et du numérique sont en effet en train de changer. Il nous apparaît essentiel de compléter notre offre événementielle par une offre d'études et de conseil à forte valeur ajoutée.



Guillaume Tissier
Associé,
Directeur Général
Forum INCYBER



Bruxelles : l'expertise technique au service de la vision stratégique

Depuis ses débuts il y a près de 20 ans, le bureau bruxellois de Forward Global s'est imposé comme un objet assez singulier dans le paysage saturé du conseil en affaires européennes, avec une signature, celle de joindre systématiquement l'expertise technique à la compréhension de la vision stratégique du législateur ou du régulateur. Cette approche est aujourd'hui vitale : la réglementation européenne ne se construit plus de manière linéaire, en vase clos. Elle est devenue itérative, politique, et tributaire de débats connexes sur la politique industrielle, la durabilité et la sécurité économique. S'imposer dans cet univers nécessite un engagement de terrain permanent, une parfaite cohérence des messages, et une capacité à ajuster sa posture à mesure que les dossiers gagnent en maturité.



Un bilan 2025 sous le signe de la croissance

Ces quelques convictions ont encore porté leurs fruits en 2025 : notre bureau a franchi la barre des 50 consultants, qui nous permet d'offrir la qualité d'accompagnement et la finesse stratégique indispensable à nos clients pour s'imposer dans un cadre réglementaire toujours plus dense.

Sur les thématiques de concurrence, nous avons été au cœur des dossiers antitrust les plus emblématiques de l'année. Alors que le contrôle des opérations de concentration européennes dépasse désormais la seule question de l'effet sur les prix pour intégrer les enjeux d'innovation, de résilience et de souveraineté, nous intervenons dans cet espace où s'entrechoquent l'interprétation de la règle de droit, les objectifs politiques de l'UE et la réalité des rapports de force. Notre expertise nous permet d'interpréter les raisonnements de la DG COMP et de les replacer dans cet ensemble politique et institutionnel plus large.

La même philosophie prévaut pour notre expertise sur la chimie. La réussite se construit très en amont en nous investissant le plus tôt possible pour comprendre les attentes en matière de données, pour ensuite structurer

des démonstrations scientifiques robustes et établir une crédibilité durable auprès des régulateurs. Ce travail d'anticipation est, selon nous, décisif pour obtenir des résultats concrets dans un secteur sous haute surveillance. Nos succès en 2025 sur la protection de l'accès aux substances critiques en Europe en témoignent.

Les mandats de notre pratique *critical issues* obéissent sensiblement à la même approche, le facteur temps en moins. Les crises que nous avons à traiter cumulent enjeux juridiques, géopolitiques et économiques, le plus souvent à travers des juridictions très éloignées sur bien des rapports. L'impact économique de sanctions, du contrôle des exportations ou des investissements étrangers, ou de différents types de conflits commerciaux peut doubler de jour en jour. Dans l'urgence, l'analyse macro pure ne suffit pas : les dirigeants ont besoin, en quelques heures, d'une vision structurée des risques et de leurs options tactiques.

De manière plus générale, Bruxelles récompense ceux qui pensent de manière systémique. Sur plusieurs de nos dossiers, qu'il s'agisse de sanctions sectorielles, de régulation ou de guerres commerciales, nous nous efforçons le plus souvent possible de créer et de mener des coalitions de l'ensemble des chaînes de valeur.

Ces formats sortent des pans entiers d'activité d'un relatif anonymat technique pour les inscrire dans la réalité immédiate des décideurs publics.

En conclusion de ce bref aperçu de nos activités européennes, retenons la vision commune que nous partageons avec nos clients : c'est l'idée que l'ambition normative européenne, lorsqu'elle est portée par la bonne stratégie, est source de valeur économique sur le temps long.



Vlad Andrei
Managing Partner à Bruxelles

Cercle de Giverny & World Giverny Forum



“La plateforme européenne de référence des décideurs transformant la durabilité en levier d'influence et de compétitivité”



Romain Mouton
Associé, président du Cercle de Giverny

Quel rôle joue aujourd'hui le Cercle de Giverny dans l'écosystème économique et institutionnel français et européen ?

En sept éditions, le Forum mondial de Giverny a réuni plus de 3 500 décideurs, ministres, dirigeants d'entreprises, investisseurs, scientifiques, et formulé 180 propositions concrètes pour accélérer la transformation écologique et sociale de la France et de l'Europe. Ces propositions ont ensuite été présentées à des dizaines d'acteurs publics, à Paris comme à Bruxelles. Le Cercle de Giverny est ainsi devenu un interlocuteur incontournable des décideurs politiques.

Cette évolution s'explique par une prise de conscience collective : les grandes transformations énergétiques et réglementaires ne se jouent plus en silos. Les entreprises ne peuvent plus naviguer seules dans cet environnement. Le Cercle leur offre un espace pour le faire ensemble, avec celles et ceux qui comptent dans la décision.

En quoi la durabilité est-elle sortie d'une logique de conformité pour devenir un levier de compétitivité et de sécurité économique ?

Le basculement est net, et nos Forums l'ont mis en lumière plus clairement que n'importe quel baromètre. Il y a cinq ans, les dirigeants venaient principalement parler de RSE, de ce qu'ils avaient fait ou de ce à quoi ils s'engageaient. Aujourd'hui, ils viennent avec une question différente : comment préserver leur capacité à produire et à investir dans un monde instable ?

La sécurisation des chaînes de valeur, l'accès à l'énergie ou la gestion des risques climatiques ne sont plus traités à côté de la stratégie. Ce sont désormais des sujets centraux. Nous observons des entreprises reformuler en profondeur leurs choix d'approvisionnement, non sous contrainte réglementaire, mais parce que leur vulnérabilité économique était devenue trop évidente pour être ignorée. C'est ce changement de posture que le Cercle accompagne : passer de « comment se mettre en conformité » à « comment créer de la valeur grâce à la durabilité ».

En 7 éditions,
nous avons rassemblé :

3 500
décideurs engagés

220
intervenants

180
propositions

105
partenaires

Le vendredi 4 septembre
2026, le World Giverny
Forum accueillera :

1 000
visiteurs

+80
intervenants

+60
ministres et
parlementaires

+300
C-Level

10
délégations
étrangères

Quels seront les grands axes de travail des groupes du Cercle en 2026 ?

Ils sont directement ancrés dans ce qui a émergé à Giverny. La souveraineté énergétique et numérique s'impose d'abord, car les entreprises mesurent que leur capacité de décision dépend désormais de leur indépendance. La gestion durable de l'eau devient, elle, un levier concret de réindustrialisation et de résilience territoriale.

Nous travaillerons également au rapprochement entre la science et l'entreprise, afin que les décisions prises à l'échelle des chaînes de valeur reposent sur des données fiables. La santé mentale est un enjeu organisationnel majeur : les entreprises qui ne l'adressent pas s'exposent à des impasses, notamment sur le plan RH. Enfin, la sécurisation des infrastructures critiques face aux risques climatiques sera l'un de nos sujets. Ces priorités seront complétées par des prises de parole qui permettent d'apporter des clés aux décideurs économiques.

Les chaînes de valeur sont mondiales, les normes de plus en plus européennes : comment le Cercle de Giverny adapte-t-il son modèle ?

Cette tension est réelle et a structuré notre évolution. Les entreprises opèrent à l'échelle mondiale, mais une part croissante des décisions qui affectent leur modèle économique se prend en Europe, et plus particulièrement à Bruxelles. Nous avons donc fait le choix d'internationaliser Giverny.

En 2026, avec dix délégations étrangères et mille participants, le Forum devient le lieu où les enjeux européens et mondiaux sont traités ensemble.

Cette dynamique s'est déjà concrétisée par l'organisation, début 2026, d'un premier événement exclusif à Bruxelles avec une commissaire européenne.

Pourquoi le Cercle de Giverny est-il devenu un outil stratégique pour les entreprises partenaires ?

Parce qu'il leur offre ce qu'aucun autre espace ne leur donne : une visibilité sur ce qui arrive avant que cela n'arrive. Le Forum leur permet d'échanger directement avec les décideurs et les experts qui façonnent leur environnement. Les groupes de travail offrent, eux, un cadre exigeant pour tester et affiner des positions avec des pairs prêts à la confrontation intellectuelle.

Les entreprises bénéficient également d'un accès direct aux décideurs institutionnels, avec une approche complémentaire de leurs démarches individuelles ou sectorielles. Dans un environnement où l'incertitude est structurelle, cette qualité d'information et de réseau n'est plus un luxe : c'est un avantage opérationnel.

Enfin, le Cercle propose à ses partenaires plusieurs dispositifs de mise en relation et de création de valeur, dont la création cette année du Club Giverny, l'espace VIP du Forum.





Métiers d'excellence

L'expertise de Forward Global ne se décrète pas, elle se construit avec les meilleurs spécialistes au contact des situations les plus complexes. Nos équipes interviennent là où la réglementation se durcit, où les intérêts s'affrontent, où la réputation se joue. En 2025, cette exigence s'est traduite par le renforcement de nos *practices* sectorielles chimie et pharmaceutique à Bruxelles, par la montée en puissance du Cercle de Giverny comme plateforme européenne de référence sur la durabilité, et par l'approfondissement continu de nos savoir-faire en investigation, cybersécurité et communication stratégique.

Communication stratégique et affaires publiques

LES PRESSIONS GLOBALES



🔍 Intelligence & early warning

Veille institutionnelle, réglementaire et politique en temps réel

- Suivi des initiatives législatives et des arbitrages politiques
- Cartographie des parties prenantes
- Suivi des sanctions, export controls, FDI screening
- Intelligence géopolitique, concurrentielle et sectorielle



Strategic Interpretation

Analyse des équilibres politiques et des moteurs décisionnels des autorités publiques

- Évaluation des impacts réglementaires, opérationnels et réputationnels
- Analyse de faisabilité politique et scénarios prospectifs
- Identification des fenêtres d'opportunité et points de bascule
- Briefings stratégiques à destination des directions générales et conseils



Influence & Coalition architecture

Construire des alliances et ouvrir les portes

- Construction et pilotage de coalitions sectorielles et transnationales
- Engagement auprès des institutions
- Diplomatie économique et relations institutionnelles de haut niveau
- Élaboration de positions stratégiques et réponses aux consultations publiques
- Mobilisation d'écosystèmes industriels, scientifiques et associatifs



Regulatory & Geopolitical navigation

Sécuriser l'accès au marché et défense des positions stratégiques

- Contrôle des concentrations, antitrust, aides d'État et régulations de marché
- Sanctions compliance, export controls et dispositifs de sécurité économique
- FDI screening, filtrage des investissements et dépendances stratégiques
- Réglementations sectorielles : REACH, CLP, PFAS, AI Act, DMA, Data Act...
- Études technico-opérationnelles sur le respect et la mise à niveau des standards publics
- Protection et accès aux marchés sensibles



Narrative & Crisis control

Préserver la réputation et convaincre les tierces parties

Architecture de messages et communication stratégique institutionnelle

- Relations médias, leadership d'opinion et contenus à forte crédibilité
- Plaidoyer digital, influence réputationnelle et mobilisation d'écosystèmes alliés
- Gestion de crise, continuité d'activité et dispositifs de réponse rapide
- Positionnement exécutif et communications géopolitiques sensibles

IMPACT

PROTÉGER ET SÉCURISER

vos activités, vos actifs et vos chaînes de valeur.

INFLUENCER LES CADRES RÉGLEMENTAIRES

et orienter les décisions.

OUVRIRE DES OPPORTUNITÉS

et renforcer vos positions sur les marchés.

ANTICIPER LES RISQUES

et transformer les contraintes en avantage compétitif.

RENFORCER VOTRE INFLUENCE

et votre légitimité dans les écosystèmes stratégiques.



LÉGISLATION & RÉGLEMENTATION



CONCURRENCE, ANTITRUST & CONTRÔLE DES CONCENTRATIONS



COMMERCE INTERNATIONAL & ACCÈS AUX MARCHÉS



SANCTIONS, CONTRÔLES À L'EXPORT & SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE



POLITIQUES INDUSTRIELLES, AIDES PUBLIQUES & SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE



TRANSITION CLIMATIQUE, ESG & DURABILITÉ



NUMÉRIQUE, DONNÉES, IA & TECHNOLOGIES CRITIQUES



DÉFENSE, SÉCURITÉ & INDUSTRIES SENSIBLES

La concurrence, une expertise historique à Bruxelles

Venant de la DG COMP, qu'est-ce qui a motivé votre choix de rejoindre Forward Global ?

Forward Global s'est imposé depuis longtemps comme l'un des rares cabinets de conseil à Bruxelles capables de conjuguer expertise de pointe en droit de la concurrence et vision stratégique d'ensemble. Sa réputation sur le marché a toujours été exemplaire. Avant de franchir le pas, j'avais d'excellents retours d'anciens collègues, de clients et de divers acteurs institutionnels. Tous mettaient en avant les mêmes atouts : une grande rigueur technique, une lecture fine des institutions et une capacité à naviguer avec précision dans les rouages complexes de la machine bruxelloise. Après une année passée ici, je confirme que cette réputation est loin d'être galvaudée. Ce qui a fait la différence, c'est le positionnement unique du cabinet. En quittant la DG COMP, je cherchais un environnement où le conseil ne se limiterait pas à la seule analyse juridique ou économique, mais intégrerait les dimensions d'affaires publiques, de plaidoyer et d'engagement des parties. C'est précisément là que Forward Global sort du lot.

L'aspect humain a aussi été moteur. En rencontrant Umberto Gambini et l'équipe bruxelloise, j'ai tout de suite ressenti une réelle unité et une ambition commune. Il y a ici une énergie entrepreneuriale très forte, alliée à une

culture de l'excellence et de la confidentialité, indispensable pour traiter des dossiers aussi sensibles. Rejoindre Forward Global, c'était pour moi l'opportunité de mettre mon expérience de l'application des règles de concurrence européennes au service d'un cabinet qui s'affirme aujourd'hui comme une référence incontournable des sujets de régulation et de contrôle des concentrations à Bruxelles.

Que viennent chercher les clients qui vous confient leurs dossiers de concurrence ?

Nos clients nous sollicitent car ils attendent plus qu'une simple expertise juridique : ils cherchent une stratégie. La plupart du temps, ils font face à des défis réglementaires ou à des opérations de fusion complexes, à fort enjeu, où l'issue ne dépend pas uniquement du droit, mais aussi du calendrier politique, des équilibres institutionnels et des positions d'une multitude d'acteurs intéressés sur le sujet. Ils attendent de nous de la clarté : un diagnostic sans concession, une évaluation réaliste des risques et, surtout, un plan d'action opérationnel.

Notre rôle est d'éclairer nos clients sur la règle, mais aussi et surtout sur les intentions et les dynamiques à l'œuvre dans la sphère bruxelloise. Nous modélisons différents scénarios afin de maintenir leurs options ouvertes et de définir des trajectoires alternatives au cas où la conjoncture

changerait ou si l'objectif initial devenait hors de portée. C'est là notre véritable valeur ajoutée. Nous combinons une maîtrise technique absolue avec des réseaux institutionnels de premier plan. Cela nous permet de proposer des solutions hybrides mêlant droit, affaires publiques et communication, que d'autres ne peuvent souvent pas offrir de manière intégrée.

Après les orientations du rapport Draghi, la Commission voit-elle désormais les fusions en Europe comme des atouts stratégiques sur la scène mondiale plutôt que comme de simples risques pour le marché local ?

Le débat a nettement évolué. La Commission est désormais bien plus ouverte à l'idée que la consolidation industrielle peut aider l'Europe à changer d'échelle et à innover face à la concurrence mondiale. C'est le cœur du rapport Draghi et de la mission confiée à Teresa Ribera pour moderniser notre politique de concurrence.

Pour autant, il ne s'agit pas d'un blanc-seing pour créer des « champions européens » à n'importe quel prix. La Commission reste la gardienne du marché unique. Ce qui change, c'est l'angle d'analyse : on accorde désormais beaucoup plus de poids à la résilience, à la souveraineté, à l'investissement et à la sécurité d'approvisionnement,

notamment dans les secteurs stratégiques (numérique, défense, énergie ou cloud).

Concrètement, le contrôle des concentrations devient plus prospectif. On regarde moins l'impact immédiat sur les prix et davantage la viabilité stratégique à long terme.

Pour Forward Global, cette mutation renforce notre pertinence. Puisque la concurrence est désormais indissociable de la politique industrielle et de la géopolitique, les entreprises ont besoin d'un conseil capable de faire le pont entre le dossier juridique et la stratégie politique. C'est exactement ce que nous faisons.



Alessandro Massolo
Senior Director au bureau de Bruxelles

Pratique *Critical Issues*: sécuriser les décisions à fort enjeu

À la tête du pôle *Critical Issues*, sur quels types d'enjeux intervenez-vous ?

Les mandats que nous traitons aujourd'hui sont à la jonction des risques juridiques, géopolitiques et économiques. Une part importante de notre activité porte sur les sanctions, le contrôle des exportations, les biens à double usage, le contrôle des investissements directs étrangers (IDE) et, de plus en plus, les contentieux commerciaux ou les mesures de coercition économique. Ces dossiers dépassent largement le cadre de la simple analyse juridique : ils touchent au cœur de l'activité opérationnelle et de la stratégie d'implantation internationale de nos clients.

Mais ce qui caractérise aussi ces dossiers, c'est leur soudaineté. En période de crise, la fenêtre de tir pour évaluer la situation, se positionner et agir est extrêmement étroite. Dans ce contexte, un pilotage centralisé est indispensable. En moins de 24 heures, une direction générale doit disposer d'une vision structurée du problème auquel elle fait face, des options à sa disposition pour l'affronter, et des conséquences potentielles de chacune.

Cela suppose de mobiliser tout un arsenal : analyse réglementaire, dialogue avec les parties prenantes, stratégie de communication, positionnement public et interface avec les

autorités, sans oublier la préparation d'arbitrages internes structurants. L'objectif est d'assurer une cohérence totale, tant en interne qu'en externe. La complexité réside aussi dans l'imbrication des régimes entre juridictions et dans l'écart qui existe parfois entre la lettre de la loi et son application concrète par les autorités selon les géographies.

À ce niveau d'enjeu, la différence se fait sur le jugement, la réactivité et la force d'un réseau international. Savoir hiérarchiser les priorités, mobiliser les bons relais et soutenir des décisions qui tiennent la route dans la durée est absolument crucial.

Le champ des sanctions ne cesse de s'étendre. Ces mesures atteignent-elles vraiment leurs objectifs géopolitiques et économiques ?

Les sanctions ont changé de dimension ces dernières décennies. D'outils diplomatiques ciblés, elles sont devenues un instrument majeur de puissance économique, d'abord porté par les États-Unis, puis structuré et musclé par l'Union européenne et le Royaume-Uni.

Aujourd'hui, les sanctions sont d'une sophistication et d'une coordination extrêmes. Leur champ d'application va bien au-delà de quelques secteurs ; elles couvrent désormais un spectre immense de biens, de technologies, de flux financiers et de services.

Elles touchent de plus en plus les opérations dans des pays tiers, portées en cela par une logique d'extraterritorialité et une attente de rigueur universelle de la part des autorités.

Elles visent à restreindre l'accès aux capitaux, aux technologies de pointe et aux débouchés commerciaux, tout en affirmant une volonté politique et une convergence stratégique entre alliés. La coordination entre l'UE, les États-Unis et le Royaume-Uni a décuplé leur impact, malgré des nuances dans la mise en œuvre.

Leurs effets sont bien réels, même s'ils s'inscrivent souvent dans le temps long. Elles pèsent sur les comportements, renchérissent les coûts et restreignent les options stratégiques. Elles portent aussi un risque réputationnel majeur pour les entreprises et les dirigeants, ce qui, en pratique, démultiplie leur effet bien au-delà de la stricte règle de droit.

Un point clé : les sanctions vivent aujourd'hui bien au-delà des textes de loi. Leur application demande une interprétation constante, une gouvernance interne solide et un suivi de chaque instant. Le rôle du *Sanctions Officer* a d'ailleurs clairement pivoté : il est désormais bien souvent au cœur de la prise de décision stratégique.

En parallèle, les mécanismes de contournement s'adaptent (nouvelles routes, restructurations financières). L'efficacité des sanctions dépend donc d'une coordination sans faille et d'une application homogène. Elles sont devenues un paramètre structurel qui dicte les investissements et les partenariats.

Comment conciliez-vous prospective et l'imprévisibilité de plus en plus apparente des grandes décisions mondiales ?

Ce que l'on perçoit comme de l'imprévisibilité n'est souvent que l'accélération de tendances de fond. La compétition géopolitique, la fragmentation économique, l'inflation réglementaire et la révolution technologique tracent une trajectoire très claire.

La prospective ne consiste pas à prédire l'avenir, mais à interpréter ces dynamiques pour en évaluer l'impact à travers différents scénarios.

Il s'agit d'identifier les points de rupture, que ce soit dans les relations commerciales, les divergences de normes ou les basculements d'accès aux marchés.

En pratique, nous utilisons un nombre restreint de scénarios structurés pour *stress-tester* la résilience de choix stratégiques. L'enjeu est de s'assurer que les décisions restent valables dans plusieurs configurations possibles, plutôt que de miser sur un seul scénario.

Le rythme actuel impose une veille permanente et une grande agilité, tout en gardant un cap stratégique cohérent.

Les organisations qui s'en sortent le mieux sont celles qui marient clarté de la vision et flexibilité opérationnelle. Savoir décider avec discernement malgré une information incomplète reste un avantage compétitif décisif. La prospective donne le cadre nécessaire à cette clarté : elle permet de distinguer les mouvements de fond de la simple volatilité passagère, pour identifier les leviers d'action qui comptent vraiment.

Les sanctions vivent aujourd'hui bien au-delà des textes de loi. Leur application demande une interprétation constante, une gouvernance interne solide et un suivi de chaque instant.

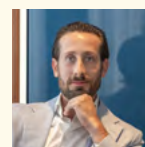


Lina Aburous
Senior Director au bureau de Bruxelles, *Head of Critical Issues*

À l'avant-garde de la gestion de l'activisme actionnarial



Brendan Foo
Managing Partner de l'activité Corporate Intelligence & Investigation US



Jeff Dexter
Associé du bureau de Miami



Sven Stumbaue
Associé du bureau de Miami

L'équipe *Corporate Intelligence & Investigations (C2I)* de Forward Global pour la zone Amériques clôture l'année 2025 sur une dynamique exceptionnelle, portée par deux moteurs de croissance majeurs : le conseil en conformité et la gestion de l'activisme actionnarial. Ces succès témoignent de notre capacité à anticiper l'évolution des besoins de nos clients et à transformer pour eux des contraintes complexes en leviers d'opportunité.

Conformité et gestion proactive des risques : un levier de valeur pour l'entreprise

Sous l'impulsion de nos associés basés à Miami, Sven Stumbauer et Jeff Dexter, le conseil en conformité est devenu l'un des principaux facteurs de différenciation de Forward Global. Nous avons fait de cette discipline un atout stratégique pour aider nos clients à créer de la valeur tout en naviguant dans des environnements réglementaires sous contrainte. Qu'il s'agisse de criminalité financière, de lutte contre le blanchiment (AML), la corruption ou de thématiques de sanctions internationales, nous n'abordons jamais la conformité comme une simple case à cocher, mais comme une fonction business à part entière, capable de renforcer l'entreprise.

« Les dirigeants ne peuvent plus se limiter à constater les risques et dépendances auxquels ils font face ; ils doivent les prioriser, agir avec détermination pour les maîtriser, souvent avec des ressources limitées, tout en veillant à

ce que leurs stratégies d'atténuation ne créent pas elles-mêmes de nouvelles vulnérabilités », souligne Sven Stumbauer.

Nous accompagnons au quotidien les directions générales et les conseils d'administration des grandes institutions financières américaines ou internationales sur des risques émergents, par exemple nés de l'imbrication des problématiques de criminalité financière et de sanctions. Nos experts déploient des solutions pragmatiques pour protéger l'entreprise tout en limitant l'exposition juridique et personnelle des administrateurs.

La force de cette pratique réside dans la combinaison d'une rigueur technique et d'une expérience de terrain internationale. En mobilisant des équipes transverses composées de spécialistes régionaux, d'anciens régulateurs et d'experts de la donnée (à l'image de notre premier *data scientist*, Angel Flores), Forward Global offre une perspective transfrontalière unique capable d'anticiper les évolutions réglementaires et leur impact sur les affaires.

Cette approche multidisciplinaire s'articule naturellement avec nos métiers d'affaires publiques et de communication stratégique, permettant une action coordonnée sur l'ensemble de l'écosystème réglementaire.

Parallèlement, nos enquêteurs restent le bras armé des programmes de conformité, notamment pour les audits d'intégrité (*due diligence*) et les investigations internes. En 2025, nous avons renforcé nos capacités pour répondre à une demande qui ne faiblit pas.

« En dépit d'une certaine évolution de la doctrine américaine en matière d'application du FCPA et de lutte contre la corruption, la due diligence demeure une exigence vitale pour les multinationales », rappelle Jeff Dexter. **« L'administration américaine continue d'utiliser les sanctions comme un instrument de politique étrangère de prédilection. Nous aidons nos clients à rester en conformité face à cet arsenal réglementaire d'une complexité vertigineuse »,** ajoute-t-il.

près de
100
dossiers

par notre pratique
de *corporate contest*
(lutte contre l'activisme
actionnarial) en 2025

Pour nos clients comme pour nous, la conformité, en promouvant une certaine éthique des affaires, est un levier de résilience et de compétitivité. Notre travail jette des ponts entre le droit, la finance et la géopolitique, permettant à nos clients de sortir renforcés des contrôles qu'ils mènent dans le cadre de leurs programmes de conformité. Protéger leur réputation reste au cœur de notre mission.

Activisme actionnarial : une année record pour une pratique qui s'étend

En 2025, l'activisme actionnarial s'est considérablement internationalisé et Forward Global s'est trouvé particulièrement bien outillé pour faire face à ce phénomène. Notre pôle dédié à ces contentieux de gouvernance (*Corporate Contests*), co-dirigé par Skyler Minke et Adam Dobrik, a connu l'une de ses années les plus intenses, intervenant dans près de 100 dossiers sur le continent américain et en Europe. Notre travail reflète la dimension de plus en plus politique de l'activisme et l'intérêt de disposer d'enquêteurs qui comprennent non seulement

les marchés, mais savent aussi décrypter les motivations profondes des forces en présence.

En plus du lancement de notre pratique à Londres début 2025, nous avons conclu un partenariat stratégique avec Diligent, le leader des écosystèmes de gestion des conseils d'administration. Cet engagement pluriannuel place Forward Global comme le cabinet d'investigation de référence pour les directions d'entreprise cherchant discrétion, compréhension fine des enjeux et profondeur d'analyse.

L'activisme actionnarial est désormais une classe d'actifs à part entière. De nouveaux entrants rejoignent la mêlée, qu'il s'agisse d'activistes occasionnels, à l'affût de la moindre opportunité, ou de profils d'actionnaires plus traditionnels, qu'il était jusqu'ici convenu d'appeler les « actionnaires constructifs ». Dans le même temps, l'activisme lié aux fusions-acquisitions reste intense, et les batailles pour le contrôle des entreprises ne s'arrêtent plus à la seule saison des assemblées générales.

Ces dossiers exigent désormais une intégration parfaite entre expertise de la gouvernance d'entreprise, relations publiques et communication de crise, le cœur du savoir-faire de Forward Global.

Alors que nous anticipons une nouvelle accélération des campagnes activistes en 2026, notre succès reposera sur la profondeur de notre vivier d'enquêteurs et d'analystes. Grâce à une connaissance institutionnelle inégalée et une maîtrise fine des dynamiques économiques contemporaines, Forward Global s'impose comme le partenaire de confiance pour des clients engagés dans des batailles souvent décisives pour la gouvernance de leur entreprise.



No surprise, good surprise : l'art de piloter la relation avec les marchés



Patrice Lambert-de Diesbach
Associé au bureau de Paris,
communication financière et relations
investisseurs

Comment les attentes des investisseurs ont-elles évolué ces dernières années en matière de communication financière ?

Les attentes des investisseurs se sont considérablement renforcées ces dernières années, dans un contexte où l'information financière est devenue largement accessible. Ce qui faisait autrefois la différence, l'accès à l'information, a laissé place à une exigence accrue sur la qualité de son interprétation.

Les investisseurs *long-only* recherchent toujours, sans surprise, des preuves tangibles de création de valeur. Toutefois, leur niveau d'exigence s'est intensifié, notamment autour du couple clé ROCE / génération de cash. À chaque publication, les entreprises doivent démontrer concrètement la réalité de cette dynamique.

Dans ce contexte, la communication financière devient un exercice d'équilibriste : elle doit être capable de valoriser une trajectoire même lorsque toutes les preuves tangibles ne sont pas encore pleinement visibles.

Les marchés sont de plus en plus attentifs au respect des *guidances*, véritable pilier de la crédibilité d'une entreprise. Les écarts étant fréquents, une communication financière habile saura contextualiser ces déviations et préserver la confiance du marché. Cet exercice requiert

une grande finesse, souvent maîtrisée par des professionnels ayant la double expérience rare : côté émetteur comme *Investor Relations* et côté *broker* comme analyste financier.

Quelles sont aujourd'hui les principales attentes des marchés en période de crise ou de forte volatilité ?

En période de crise ou de forte volatilité, la priorité absolue des investisseurs, en particulier des fonds *long-only*, quelle que soit leur géographie, est la visibilité, autrement dit la prédictibilité.

Le principe est simple : *no surprise, good surprise*. Les marchés valorisent avant tout la capacité d'une entreprise à tenir ses engagements et à délivrer une trajectoire lisible.

Certes, certains *hedge funds*, notamment les fonds dits *event-driven*, recherchent la surprise. Mais ils restent minoritaires. Même les fonds *short* s'inscrivent dans une logique de prédictibilité, en anticipant des déceptions futures.

Dans ce contexte, une entreprise qui exécute rigoureusement sa stratégie, respecte ses *guidances* et anticipe ses points d'atterrissage crée les conditions d'une relation de confiance durable avec le marché.

La communication financière est-elle devenue plus stratégique qu'avant ?

La communication financière est aujourd'hui devenue une fonction hautement stratégique, bien au-delà de son rôle traditionnel de diffusion d'information.

Elle agit comme une interface bidirectionnelle essentielle :

- un flux *out* vers le marché
- mais aussi, et surtout, un flux *in* vers le management

Ce second flux est souvent sous-estimé, alors qu'il est crucial. Il permet de comprendre en temps réel la perception du marché, d'identifier les points de friction et d'anticiper les attentes des investisseurs.

Une direction des relations investisseurs performante joue ainsi un rôle de conseil stratégique interne tout à fait clé afin :

- d'alerter sur des opérations de M&A potentiellement destructrices de valeur
- d'encourager des arbitrages d'actifs créateurs de valeur
- ou encore d'ajuster le discours stratégique pour mieux répondre aux attentes du marché



Malgré cette importance, cette fonction reste paradoxalement sous-représentée au niveau des comités exécutifs. Elle demeure pourtant l'une des plus exposées, et souvent la première à être mise sous pression en cas de contre-performance boursière.

Comment mesurer l'efficacité d'une stratégie de communication financière ?

L'efficacité d'une stratégie de communication financière ne se mesure pas uniquement à court terme à travers la performance boursière.

Elle s'évalue à travers plusieurs indicateurs qualitatifs et quantitatifs :

- la crédibilité du management auprès des investisseurs
- la stabilité et la qualité de l'actionnariat
- la capacité à réduire la volatilité du titre
- la cohérence entre discours stratégique et exécution opérationnelle
- et la qualité du *feedback* remonté au management

Une communication financière efficace est celle qui aligne durablement la perception du marché avec la réalité économique de l'entreprise.

Quelles erreurs voyez-vous encore trop souvent chez les dirigeants dans leur communication aux marchés ?

L'erreur la plus fréquente, et de très loin, consiste à aborder la communication financière comme une communication institutionnelle ou médiatique.

Or, les marchés obéissent à une règle simple : *don't tell me, just show me*.

Les investisseurs attendent des faits, des preuves, des indicateurs tangibles.

Les discours trop narratifs, les déclarations non étayées ou les promesses insuffisamment démontrées sont rapidement sanctionnés. Il est souvent difficile de convaincre certains dirigeants d'abandonner les effets de style au profit d'un discours rigoureux, pédagogique et factuel.

Ce décalage explique souvent le fossé au sein des entreprises cotées entre une communication *corporate*, parfois perçue comme superficielle, et une communication financière dont l'objectif est de convaincre sur des bases concrètes.

Qu'est-ce qui vous différencie par rapport au reste du marché ?

Notre *practice Investor Relations & Financial Communication* repose sur une double expertise particulièrement rare : celle de professionnels ayant exercé à la fois comme analystes financiers et comme responsables de la communication financière et des relations investisseurs.

Cette double lecture, côté marché et côté émetteur, nous permet de comprendre en profondeur les attentes, les biais et les mécanismes de décision des investisseurs.

Ayant expérimenté les forces et les limites de ces deux univers, nous sommes particulièrement bien positionnés pour accompagner les entreprises cotées dans leur dialogue avec le marché, et les aider à construire une communication crédible, efficace et créatrice de valeur.

L'Influence à l'ère de la convergence

Entre pression médiatique, enjeux réglementaires et immédiateté numérique, les frontières entre les disciplines de la communication sont-elles vouées à disparaître ?

Grégoire Lucas : L'influence ne se segmente plus, elle suppose de jouer sur tous les terrains à la fois. Dans un environnement de plus en plus mouvant, il faut être capable d'engager simultanément des leaders d'opinion dans tous les domaines : politique, médiatique, économique ou numérique. La réponse n'est jamais uniquement dans la presse ou dans les affaires publiques, elle est dans leur interaction. D'où l'importance de l'intelligence collective qui permet de transformer une addition d'expertises en une force de frappe coordonnée.

Où la communication se place-t-elle aujourd'hui dans les organisations ?

Estelle Guillot-Tantay : La communication est devenue une fonction de pilotage stratégique. Le risque de réputation est désormais cartographié au même titre que le risque financier ou juridique. Les dirigeants ont compris qu'une communication mal anticipée ou un décalage entre les engagements et les actes peut paralyser une organisation. Qu'il s'agisse d'activisme actionnarial, de tensions sociales ou de crises numériques, la communication a fait une remontée spectaculaire dans la chaîne de décision : elle est la boussole de la cohérence de l'entreprise.

Qu'est-ce que cela change pour le métier de communicant ?

G. L. : Le communicant doit désormais avoir des yeux et des oreilles partout. Dans un univers informationnel saturé, sa mission est double : il doit être un radar de précision pour détecter les signaux faibles et un architecte de récit pour émerger avec singularité. La maîtrise de la donnée et de l'environnement est devenue la clé. Notre métier s'est complexifié : il exige une alliance rare entre l'intuition du terrain, la rigueur de l'analyse et une capacité de création permanente pour prévoir « le coup d'après ». Aujourd'hui, on ne conseille pas seulement sur ce qu'il faut dire, mais sur ce qu'il faut être.

Quelle place reste-t-il pour la presse quand l'information circule en continu sur de multiples canaux ?

E. G. T. : La multiplication des canaux a pu faire tanguer le secteur de la presse, mais elle a fini par lui redonner un rôle central. Dans un monde submergé par les *fake news* et l'immédiateté, les médias sont devenus l'étoile polaire : le point de repère auquel tout le monde se réfère pour certifier l'information. Pour une organisation, la relation avec les médias est le nerf de la guerre, un actif précieux pour construire une influence durable.

Est-ce qu'aujourd'hui communication est toujours synonyme de crise ?

E. G. T. : Non, heureusement ! Le cœur de notre métier reste de mettre en lumière des initiatives audacieuses et des projets porteurs de sens. On observe d'ailleurs un vrai retour à la sincérité : l'époque des « éléments de langage » figés s'efface, au profit d'une communication plus authentique, bien que toujours maîtrisée. Cependant, l'authenticité n'exclut pas la vigilance. Dans un monde où n'importe quel sujet peut s'enflammer, communiquer aujourd'hui, c'est anticiper. La maîtrise est dans la préparation.

Pourquoi avoir choisi de marier la communication à des métiers aussi différents que l'intelligence stratégique ou la cybersécurité ?

G. L. : Cela permet d'augmenter de manière exponentielle l'expertise des équipes et la réponse que l'on apporte à nos clients. Aujourd'hui, face à la volatilité des opinions, cette profondeur est devenue une valeur cardinale. Nos enquêtes d'intelligence stratégique et nos expertises cyber nourrissent directement nos conseils en influence. Cette capacité à « croiser les regards » est ce que nos clients viennent chercher : la certitude que le récit s'appuie sur une vérité de terrain. Dans le tumulte géopolitique actuel, un outil comme l'Observatoire des Pays Arabes agit par exemple comme une boussole, il nous permet de décoder la complexité du monde. Encore l'intelligence collective !



Estelle Guillot-Tantay
Associée au bureau de Paris,
Relations Publiques



Grégoire Lucas
Associé au bureau de Paris,
Managing Partner, Strategic
Communications France

Affaires publiques sécuriser le développement économique face à l'incertitude politique



Agnès Dubois Colineau
Directrice des Affaires Publiques

L'instabilité politique s'est installée durablement. Comment Forward Global transforme-t-elle cette incertitude en avantage pour ses clients ?

Notre mission est claire : réduire l'incertitude et transformer le risque politique en levier de décision dans un environnement où le cadre législatif évolue de manière erratique (détricotage du *Green Deal* européen sous pression américaine, recompositions parlementaires, tensions géopolitiques en Ukraine et au Moyen-Orient, droits de douane changeants, etc.). Nous aidons donc les décideurs à anticiper plutôt que de subir, et à manœuvrer par grands vents, quitte à monter en urgence des *task forces* lorsque les conditions de marché se dégradent. Pour les fonds d'investissement, par exemple, c'est intégrer les affaires publiques à nos *due diligences* pré-M&A pour sécuriser chaque opération de croissance et mieux comprendre comment chaque *business model* peut être affecté, ou protégé, par l'environnement politique et réglementaire. Pour les industriels, c'est défendre leurs intérêts dans les phases d'arbitrage public et adapter leur stratégie industrielle aux nouvelles contraintes normatives, qu'elles soient climatiques, commerciales ou sécuritaires.

Concrètement, à quelles échelles intervenez-vous ?

Notre force est d'opérer simultanément à quatre niveaux :

- À l'échelle locale, nous construisons les conditions d'acceptabilité des projets industriels. Réindustrialisation, mobilité, transition énergétique, autorisations spécifiques : la réussite d'un projet de développement se joue sur le terrain, localement. Nous identifions les leaders d'opinion, animons le dialogue avec les élus, les riverains, les associations et les acteurs économiques locaux, et mobilisons des outils de marketing territorial pour que le projet de l'entreprise devienne un levier d'attractivité pour le territoire.
- À l'échelle nationale, nous décryptons les rapports de force au sein de l'Exécutif et du Parlement, et accompagnons nos clients dans leurs interactions avec les administrations centrales et les régulateurs.
- À l'échelle européenne, nous suivons l'évolution des textes structurants (paquets réglementaires, directives sectorielles, politique commerciale, sanctions internationales...) en lien étroit avec nos équipes bruxelloises, pour peser sur les arbitrages dès leur phase de conception.
- À l'échelle internationale, nous intégrons les dynamiques des grandes enceintes multilatérales (OMC, OMS, OTAN...) où se forment les standards et les règles du jeu qui impactent directement la compétitivité de nos clients.

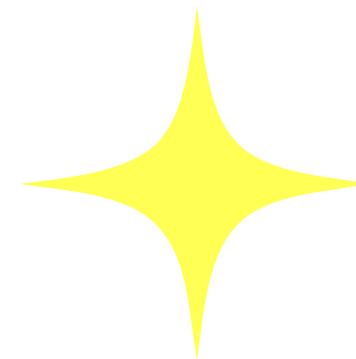
Comment les affaires publiques s'articulent-elles avec les autres expertises du groupe ?

Une crise réputationnelle ou une attaque informationnelle, qu'il s'agisse d'une cyberattaque ou d'une fuite de données, bascule vite dans le champ politique ou réglementaire. Les affaires publiques prennent alors le relais pour porter le sujet au bon niveau décisionnel et encadrer la réponse. À l'inverse, lorsqu'une situation de concurrence déloyale, de contrefaçon ou de *lawfare* est établie, nous intervenons auprès des autorités compétentes pour faire valoir les intérêts de nos clients et sécuriser leur position.

Qu'est-ce qui fait la différence sur le terrain ?

Pour bâtir une coalition locale solide, il faut pouvoir démontrer l'intégrité d'une initiative économique au service de l'intérêt général, même si cela sert aussi des intérêts particuliers, objectiver des arguments économiques, accompagner les phases de concertation publique pour considérer toutes les parties, favoriser les arguments scientifiques, etc. L'expertise globale du groupe nous donne cette capacité, et cela crée de la confiance autour des enjeux de nos clients, en créant du dialogue là où l'intérêt de l'entreprise rejoint celui du territoire et de ses citoyens.

Expertise chimie à Bruxelles : soutenir la souveraineté industrielle européenne



Simon Terwagne
Senior Director au bureau de Bruxelles, Head of Chemicals

Quelle est la genèse de la pratique chimie de Forward Global à Bruxelles ?

L'industrie chimique est historiquement très présente à Bruxelles. C'est l'un des premiers secteurs à avoir vu ses règles harmonisées au niveau européen. Il y a aussi une très vaste diversité de sous-secteurs tous interconnectés. Dès le milieu des années 2 000, l'intensité réglementaire s'est fortement renforcée avec la création de l'Agence européenne des produits chimiques (ECHA) et l'adoption de textes ambitieux pour faire face aux risques sanitaires et environnementaux. C'est sans doute l'un des domaines d'activité réglementaire le plus dynamique.

Notre pratique est née de la nécessité absolue pour les entreprises d'anticiper ces bascules réglementaires, pour maintenir leur accès au marché européen et se prémunir de conséquences inattendues, telles que la perte de capacités industrielles affectant la souveraineté stratégique européenne. Nous intervenons en amont pour présenter les enjeux politiques, articuler les argumentaires, préparer la collection de données, coordonner et simplifier les messages les plus techniques. Nos clients

incluent des producteurs de chimie industrielle, de chimie de spécialité et de nombreux utilisateurs en aval tels que les fournisseurs de *coatings*, de fragrances ou de la cosmétique.

Comment êtes-vous devenu un spécialiste de ces questions ?

J'ai découvert l'univers de l'industrie chimique à Bruxelles en 2010. Mon parcours s'est forgé au contact direct des régulateurs, d'abord au cœur de l'ECHA dès 2011, puis auprès des leaders du secteur, notamment au sein de Procter & Gamble, du Conseil européen de l'industrie chimique (Cefic) et de Bayer. J'ai été impliqué dans une vingtaine de dossiers complexes, à commencer par celui du formaldéhyde, une expérience fondatrice. Par la suite, j'ai étendu mon expertise à une grande diversité de substances et de problématiques transverses, notamment les substances de base et intermédiaires (styrène, silice, noir de carbone), mais aussi les produits phytosanitaires, les produits pharmaceutiques dans l'environnement, les polymères (microplastiques, silicones, fluoropolymères) ainsi que la chimie de spécialité (les fragrances, les vitamines, les gaz fluorés) et la chimie biosourcée (les résines de pins notamment).

Je mets aujourd'hui cette expertise au service de nos clients, en capitalisant sur une connaissance approfondie des précédents réglementaires pour trouver des solutions ambitieuses, qui permettent d'augmenter les marges de sécurité sanitaire et environnementale, tout en préservant ce précieux tissu industriel. Étonnamment, l'histoire se répète souvent.

Quels sont les grands défis auxquels fait face le secteur ?

L'industrie chimique européenne traverse aujourd'hui une triple crise de compétitivité, entraînant des fermetures de sites sans précédent.

Ce déclin est accentué par trois facteurs critiques. Il y a d'abord une forte pression des coûts de production, avec des prix de l'énergie quatre à cinq fois supérieurs à ceux pratiqués aux États-Unis ; une pression accrue sur les prix, provoquée par des surcapacités au niveau mondial et par l'afflux massif de produits chinois sur le marché européen. Et enfin une baisse structurelle de la demande.

À ce tableau économique complexe s'ajoute une pression réglementaire croissante. C'est précisément ici que notre expertise devient cruciale pour protéger les actifs industriels vitaux. Une interdiction de produit peut faire dérailler toute une chaîne de valeur. Compte tenu de la très grande spécialisation des usages, ceci n'est pas toujours visible des régulateurs. Un travail de communication proactif est donc essentiel.

On imagine les grands comptes de l'industrie extrêmement outillés. Pour quels besoins vos clients s'adressent-ils à vous ?

La véritable valeur ajoutée de notre service réside dans l'anticipation des attentes des décideurs en matière de données. Les entreprises éprouvent souvent une réticence naturelle à engager des moyens importants trois ans avant une décision finale. Pourtant, cette phase d'anticipation est la plus déterminante. L'expérience montre que chaque fois que nous avons diagnostiqué ces besoins avec précision en amont, nous avons réussi à sécuriser les usages critiques de nos clients et à établir une relation constructive et crédible avec les autorités réglementaires.

Faire face à une classification ou une interdiction de produits est extrêmement anxiogène et chronophage sur des périodes qui peuvent s'étaler de trois à dix ans. Nos clients doivent répondre aux attentes d'audiences multiples et très diverses, imposant une gestion de crise sur trois fronts. Il y a le management interne qui exige une stratégie robuste, un plan d'action

opérationnel et un suivi rigoureux de l'évolution des dossiers pour sécuriser la continuité du business. Les industriels doivent aussi faire face à leurs propres clients qui vont chercher à anticiper les évolutions réglementaires en opérant une désélection préventive vers des alternatives pour protéger leurs approvisionnements. Et enfin il y a les décideurs réglementaires, sans doute l'audience la plus exigeante, qui attend des preuves scientifiques irréfutables (données techniques, démonstration de l'absence de risque) et, le cas échéant, la mise en œuvre de mesures correctives ambitieuses. Le tout sans créer de nouvelle crise liée à leur activité de lobbying ou à un litige devant les tribunaux.

Les grands acteurs du secteur sollicitent régulièrement un avis externe pour conforter leurs hypothèses et valider leurs choix stratégiques face à des enjeux de réputation ou de marché. À l'inverse, les acteurs de taille intermédiaire ou plus modeste se trouvent souvent confrontés à ces défis pour la première fois. Ils nécessitent un accompagnement à chaque étape de la procédure pour construire une relation de confiance avec les autorités et leurs clients.

Dans ces différents cas de figures nous avons la capacité d'intervenir à chaque étape : l'analyse de procédures (souvent complexes et opaques), l'articulation d'argumentaires cohérents et politiquement persuasifs, l'anticipation des besoins en données (évaluations des risques, données socio-économiques, exemples concrets) et l'accompagnement à la présentation du cas auprès des décideurs.

Nous assistons aussi nos clients pour créer des coalitions avec leur chaîne de valeur.

Forward Global a pris depuis plusieurs années des engagements forts sur la durabilité et l'éthique. Sont-ils parfaitement compatibles avec une pratique « chimie » ?

Absolument, une démarche durable nécessite d'analyser une problématique dans son ensemble. Le « safe use » est au cœur de notre démarche d'accompagnement. Nous refusons d'accompagner les individus ou les organisations qui négligent l'évaluation des risques liés à l'utilisation de leurs produits ou de leurs procédés industriels, qu'il s'agisse de la collecte des études toxicologiques, de l'identification des dangers ou de leur classification harmonisée, ou qui faussent la mesure d'impact des restrictions d'usage ou des interdictions de mise sur le marché dans les chaînes de valeur critiques (énergie, automobile, santé, tech, défense).

Quel conseil donnez-vous à quelqu'un qui débute dans la sphère bruxelloise ?

Il faut trouver une niche et s'y tenir. Construire un réseau, trouver ses mentors, approfondir son expertise. L'enthousiasme est très important et il faut travailler son sens du jugement politique ; mais il n'y a rien de plus dangereux que de se trouver une nouvelle passion tous les six mois.

Nous assistons aussi nos clients pour créer des coalitions avec leur chaîne de valeur.

3 à 10 ans

Durée d'une procédure réglementaire complète

4-5x

Surcoût de l'énergie en Europe vs États-Unis



Stratégies de communication digitale : nos convictions et expertises



Xavier Kreutzer
Directeur pôle Digital, Paris



Elena Stephenson
Directrice, *International Strategic Communications*, Paris

Quels sont aujourd'hui les enjeux de communication digitale auxquels Forward Global répond pour ses clients ?

Xavier Kreutzer : Les opinions se forment sur les réseaux et les plateformes en ligne, l'information circule vite et en grande quantité. Nous aidons nos clients à comprendre ces environnements et à mettre en place une stratégie efficace et adaptée à leurs besoins. Le digital, c'est à la fois le lieu de l'instantané, avec des conversations et des crises qui peuvent monter très vite, et celui de la durée, car les contenus restent en ligne et finissent par façonner la réputation. Nous répondons avec Forward à ce changement de paradigme où le web est le premier média d'influence, et où les récits dominants se renouvellent peu. Dans ce contexte, la parole de tiers pèse plus que la communication institutionnelle classique. Nos stratégies visent à s'appuyer sur les réseaux sociaux, les médias en ligne et d'autres actifs (experts, livres blancs, études...) pour déployer le narratif de nos clients. L'objectif, c'est de bâtir des actifs réputationnels durables.

Elena Stephenson : Ce qui a changé ces dernières années, c'est la vitesse à laquelle l'environnement digital évolue. Les plateformes se transforment rapidement, les usages bougent, et l'IA reconfigure en profondeur la façon dont l'information est mise en avant, interprétée et réutilisée. L'un de nos rôles clés est d'aider les clients à anticiper ces évolutions et à ajuster leur stratégie de communication en conséquence. Cela implique non seulement de réagir à ce qui est visible, mais aussi de suivre la transformation même de l'environnement digital et ses effets sur le message, le format, le messenger et le bon tempo.

Vous accompagnez de nombreux dirigeants dans leur rayonnement digital. Quelles stratégies mettez-vous en place ?

X. K. : Nous accompagnons de nombreux clients, sur tous les continents. Les espaces numériques, bien maîtrisés permettent aux dirigeants de créer de la confiance avec leurs publics cibles. Dans un environnement saturé, le silence peut nourrir la suspicion.

Notre rôle est de permettre à un leader de porter directement son expertise et sa vision. Sur LinkedIn, un profil individuel génère en moyenne six fois plus d'engagement qu'une page entreprise. Mais pour construire une autorité durable, nous déployons des stratégies au-delà de ce seul réseau, en activant les canaux les plus pertinents selon chaque profil : newsletters, Instagram ou tribunes dans les médias digitaux de référence. Avec chaque dirigeant, nous définissons un « contrat de lecture » structuré autour de ses piliers de conviction. L'objectif est de passer d'une simple prise de parole à une véritable communication de sujets. Cette méthode produit des résultats concrets : certains leaders sont passés de 0 à 50 000 abonnés qualifiés en 18 mois sur LinkedIn.

En quoi la veille digitale et le social listening sont-ils devenus indispensables dans les stratégies de communication ?

X. K. : L'extension des espaces numériques a fragmenté l'opinion publique, un *monitoring* à 360° est aujourd'hui indispensable pour cadrer

MÉTIERS D'EXCELLENCE

les stratégies de communication et mesurer leur efficacité. Cette veille ne se limite plus aux réseaux sociaux grand public, mais intègre aussi les espaces médiatiques pour suivre la fabrique de l'information, les dynamiques de viralité et les premiers signaux réputationnels. Notre expertise technique permet d'investiguer tous les espaces, de LinkedIn à BlueSky, des médias en ligne à Reddit. Cette profondeur d'analyse est essentielle pour identifier les risques informationnels, les narratifs dominants et les opportunités de prise de parole. L'utilisation d'outils comme Visibrain et Talkwalker garantit une analyse fine de la tonalité des conversations. Ce dispositif permet de passer d'une posture réactive à une stratégie d'anticipation.

E. S. : Tout aussi important, nous adaptons le ton et la stratégie à chaque situation, plutôt que d'appliquer le même modèle partout. Cela peut passer par une compréhension très fine de la voix d'une marque ou d'un dirigeant, ou par un ancrage du dispositif dans une réalité politique ou réglementaire, en lien étroit avec nos équipes d'affaires publiques. En pratique, une gestion efficace des réseaux sociaux ne consiste pas seulement à produire du contenu, mais à garantir la justesse du ton, la crédibilité du positionnement et l'adéquation de la stratégie au contexte dans lequel le client évolue.

Qu'est-ce qui fait la singularité de Forward Global en matière de *social media management* ?

X. K. : Ce qui nous distingue, c'est l'expérience de nos experts seniors et notre maîtrise de toute la chaîne de valeur, de l'analyse de la donnée à la production de contenu. Nous sommes à la fois sur le conseil stratégique et le déploiement opérationnel, et nous ne sous-traitons pas.

Notre cellule de *social listening* suit en permanence les signaux faibles et les narratifs en ligne, et notre studio créatif intégré produit en temps réel des contenus, vidéos et motion design d'expertise. Cette réactivité repose aussi sur une équipe internationale qui peut opérer dans une dizaine de langues, cela nous permet de décrypter les dynamiques locales et produire des contenus pour nos clients internationaux.

Quel est l'impact de l'intelligence artificielle sur votre métier et sur les attentes de vos clients ?

X. K. : L'IA fait évoluer notre métier en ajoutant une nouvelle dimension à la gestion de la réputation. Il ne suffit plus d'être bien référencé sur Google : l'enjeu est aussi de comprendre ce que des IA comme ChatGPT ou Gemini racontent sur vous. C'est tout le sens du passage du SEO au GEO (Generative Engine Optimization). Concrètement, nous aidons les organisations et les dirigeants à s'assurer que les réponses générées par ces outils soient fiables et exactes. Nous analysons la manière dont l'IA traite les sujets stratégiques, identifions les biais, les erreurs et les hallucinations qui peuvent nuire à l'image. L'objectif est de permettre à nos clients de reprendre le contrôle de leur narratif sur ces nouveaux carrefours d'audience.

E. S. : L'IA a aussi changé les attentes d'une autre manière. Elle a rendu la production de contenus à grande échelle beaucoup plus facile, du moins en apparence. Mais cela ne fait que renforcer la valeur d'une communication réellement stratégique. Quand davantage d'acteurs peuvent s'exprimer plus vite, le discernement devient encore plus important : que dire, où le dire, qui doit le dire, et comment cela sera reçu.

C'est là que réside notre valeur : garantir la clarté, la discipline et la cohérence stratégique.

Comment travaillez-vous avec nos bureaux à l'international pour accompagner les clients sur plusieurs marchés ?

E. S. : Nous travaillons en étroite coordination avec nos collègues à l'international afin d'offrir à nos clients à la fois une compréhension fine des réalités locales et une cohérence stratégique d'ensemble. Concrètement, cela signifie aligner le narratif central, identifier les principales sensibilités réputationnelles ou parties prenantes dans chaque marché, puis adapter l'exécution aux réalités politiques, médiatiques et culturelles locales.

C'est particulièrement important pour les clients présents dans des secteurs sensibles ou fortement régulés, où la communication digitale ne peut être dissociée du contexte public et réglementaire. Nous travaillons par exemple avec nos collègues à Bruxelles pour veiller à ce que les campagnes digitales axées sur des enjeux publics soient non seulement efficaces, mais aussi fondées sur une compréhension précise du débat européen qui les entoure.

L'objectif n'est pas de déployer la même campagne partout, mais de maintenir une direction stratégique cohérente entre les marchés, tout en laissant la place aux différences locales qui comptent.



L'investigation : l'art de fournir les 20 % manquants

Fort de votre longue pratique de l'investigation, comment avez-vous vu les attentes de vos clients évoluer sur les dix dernières années ?

Le changement est profond. L'essor de l'intelligence artificielle a agi comme un puissant accélérateur. Il y a dix ans, un client commandait un rapport sur une cible sur laquelle il ne savait pas grand chose. Aujourd'hui, nos clients arrivent au premier rendez-vous déjà très bien informés. Entre les outils en accès libre, les plateformes de recherche dopées à l'IA et diverses bases d'agrégation de données, un client un peu averti maîtrise désormais 80 % de ce qui était autrefois considéré comme notre champ d'information avant même de nous contacter.

Ce qu'ils achètent aujourd'hui, et qu'ils ne trouvent nulle part ailleurs, ce sont les 20 % restants : la source humaine qui ne se livre pas à un algorithme, le document qui n'existe dans aucune base de données, ou l'arbitrage stratégique qui repose sur des années d'expérience de juridictions ou situations complexes.

En quoi bâtir une capacité



Charles Carr
Associé au bureau de Londres,
Risk Management

d'investigation à l'échelle de celle de Forward Global change-t-elle la donne dans la conduite des enquêtes ?

Les dossiers internationaux complexes ignorent les frontières, comme les réseaux que nous pouvons être amenés à remonter. Des opérations de contournement de sanctions peuvent impliquer simultanément Genève, Dubaï et Umm Al Quwain. Des structures de dissimulation d'actifs peuvent, dans une seule et même affaire, s'étendre du Liechtenstein à l'Indonésie en passant par le Panama. Les auteurs de ces montages opèrent de manière fragmentée en faisant précisément le calcul que les capacités d'investigation locales peineront à les suivre.

Grâce à notre ancrage à la fois à Londres et à Paris, nous couvrons l'ensemble de la zone EMEA avec une force de frappe démontrée. Nos équipes travaillent en coordination, partagent une méthodologie commune, assurent une gestion rigoureuse de la confidentialité et mettent en œuvre des stratégies de grande envergure pour le compte du client. Nous ne nous contentons pas de compiler des rapports issus de sources publiques sans y apporter un regard objectif. L'expertise de nos bureaux aux États-Unis apporte également une dimension supplémentaire pour tout ce qui concerne la réglementation américaine et son application partout dans le monde. Toute cette expérience, toutes ces expertises, se capitalisent et produisent une information de qualité, fiable et utile, pour permettre à nos clients de prendre leurs décisions en connaissance de cause.

Comment Forward Global se distingue lorsqu'il est en concurrence avec d'autres ?

À mon sens, le groupe se distingue par la profondeur de nos réseaux, notre rigueur méthodologique et, surtout, une offre intégrée

que nos concurrents, souvent organisés en silos, sont bien en peine de répliquer. Nous ne cherchons pas à rivaliser sur les 80 % d'informations désormais accessibles à tous. Notre valeur ajoutée réside dans ces fameux 20 % : la source qui se confie grâce à une relation de confiance bâtie sur vingt ans ; le montage financier opaque niché dans une juridiction sourde aux injonctions judiciaires ; ou encore la lecture de dynamiques politiques ou médiatiques qui déterminent le succès d'une stratégie judiciaire bien avant l'audience. C'est ici que l'expérience de nos collègues et notre présence réelle sur le terrain font la différence.

Avec bientôt 400 collaborateurs à travers le monde, nous avons toujours quelqu'un qui connaît un marché, un régulateur ou une source, pas seulement en théorie, mais par expérience opérationnelle. En y ajoutant les compétences du groupe en communication stratégique, en affaires publiques et en cybersécurité, que la plupart des autres cabinets d'investigation n'ont pas, notre offre est assez unique sur le marché. Dans des dossiers mêlant juridictions non-coopératives, corruption, litiges transfrontaliers ou contentieux liés aux sanctions internationales, cette intégration n'est plus une option, c'est une exigence.

Quelles synergies avez-vous développées avec les autres métiers du groupe ?

La synergie la plus immédiate est celle qui lie l'investigation à la communication stratégique. La réputation n'est pas un volet à part, c'est le cœur du sujet. Chaque enquête, chaque renseignement recueilli a un impact direct sur la manière dont le client est perçu par les régulateurs, ses partenaires, les gouvernements ou les médias. La réputation est à la fois l'actif le plus exposé et le levier le plus puissant.

Cette vision intégrée modifie notre façon de travailler dès les premiers jours. Dans un contentieux judiciaire à fort enjeu, les recherches et la stratégie de communication se construisent de concert, elles ne se succèdent pas. Face à une faille de conformité, la perception qu'auront les autorités de la réponse du client compte souvent autant que la résolution technique du problème.

Aucun cabinet d'investigation pur, aucune agence de communication classique ne peut offrir cette double expertise dans un même mandat. C'est là que la valeur ajoutée de Forward Global est la plus concrète.

Quelles sont les grandes leçons à tirer des dossiers sensibles de cette année ?

La géopolitique n'est plus une simple toile de fond, elle est devenue un sujet central. Sanctions internationales, extraterritorialité, diplomatie commerciale, ingérences étrangères, personnalités politiquement exposées... ces enjeux s'invitent dans bien plus de litiges commerciaux qu'on ne le pense. Ignorer ces paramètres peut aujourd'hui coûter très cher.

Par ailleurs, dans les dossiers sensibles, la vitesse d'intégration entre les différents experts est aussi cruciale que la vitesse d'exécution. Le client doit avoir la certitude que ses avocats, ses équipes d'investigation et ses conseils en communication avancent d'un même pas, et ne se contentent pas d'être en copie des mêmes mails.

Enfin, la leçon la plus importante : un bon renseignement sert rarement à confirmer ce que le client soupçonne déjà. Comme je l'ai dit, les clients maîtrisent 80 % de leur sujet. Les 20 % que nous leur apportons sont presque toujours la pièce du puzzle qu'ils n'avaient pas vu venir, et c'est précisément celle qui fait basculer la stratégie.

Éclairer les deals, sécuriser les décisions

Comment décririez-vous votre activité en quelques mots ?

Notre métier, c'est d'apporter de la clarté dans des moments où tout va très vite et où les enjeux sont élevés.

Dans une transaction, beaucoup de choses sont visibles : les chiffres, la stratégie, le marché. Mais ce qui fait réellement la différence, ce sont souvent les éléments plus discrets : les personnes, les réseaux, les historiques. C'est précisément là que nous intervenons.

Concrètement, que regardez-vous que les autres ne regardent pas ?

On s'intéresse à tout ce qui n'apparaît pas dans les documents classiques ou dans la *data room*. Qui sont réellement les parties prenantes ? Quels sont leurs parcours, leurs relations, leurs zones de fragilité éventuelles ?

Concrètement, cela peut être un partenaire local en Afrique ou au Moyen-Orient avec des liens politiques sensibles, une dépendance critique à un fournisseur en Chine, un dirigeant exposé à des enjeux réputationnels, ou encore des

pratiques commerciales qui ne sont pas alignées avec les standards européens et internationaux.

Ce ne sont pas toujours des sujets visibles, mais ce sont souvent ceux qui ressortent après le deal, quand il est trop tard.

À quel moment intervenez-vous dans les opérations ?

De plus en plus en amont. Traditionnellement, nous intervenons en phase de *due diligence*. Aujourd'hui, sur les marchés les plus matures comme les États-Unis ou le Royaume-Uni, ces analyses sont intégrées dès les premières réflexions, parfois avant même l'approche d'une cible.

Cette logique s'impose progressivement en Europe, y compris en France. L'enjeu n'est plus seulement de vérifier un actif, mais d'éclairer la stratégie dès le départ et aussi, très concrètement, d'éviter d'engager des coûts importants de *due diligence* sur des dossiers qui présentent des fragilités structurelles.

Quels sont les enjeux pour vos clients aujourd'hui ?

Ils sont confrontés à une forme de pression accrue: réglementaire, médiatique, mais aussi interne. Les comités d'investissement veulent comprendre non seulement le potentiel d'un actif, mais aussi ses zones d'exposition qu'il s'agisse d'un projet d'infrastructure en Europe, d'une plateforme de santé, d'un acteur tech ou d'un portefeuille d'énergies renouvelables.

Et surtout, ils savent qu'un risque réputationnel peut avoir un impact immédiat, parfois bien

plus rapide que les risques opérationnels. Dans ce contexte, ne pas avoir une vision complète devient un angle mort difficile à justifier.

Est-ce que vos analyses font échouer des deals ?

Parfois, oui. Mais ce n'est pas le plus fréquent. Le plus souvent, elles permettent d'ajuster : une valorisation, une structuration, une gouvernance, ou encore le choix des partenaires locaux. On aide surtout nos clients à prendre des décisions en étant pleinement conscients de ce qu'ils acceptent ou non. C'est une différence importante : on ne bloque pas, on éclaire.

Vous travaillez beaucoup dans des secteurs sensibles, comme la défense. Qu'est-ce que cela change ?

Cela renforce simplement le niveau d'exigence. Dans ces secteurs, les interactions avec les États, les autorités publiques ou les grands industriels sont structurelles. Les enjeux de souveraineté, de conformité et d'image sont plus forts.

Du coup, les questions que se posent nos clients sont plus fines : qui a accès à qui, comment les décisions se prennent réellement, quels sont les équilibres en place ? Et là encore, ce sont rarement des informations publiques ou évidentes.

Au-delà des transactions, comment travaillez-vous avec vos clients ?

On s'inscrit souvent dans la durée. Après une acquisition, les risques ne disparaissent pas, ils se transforment. Nous accompagnons donc nos clients dans la durée, à travers

des dispositifs de suivi et de renforcement (conformité, cybersécurité, affaires publiques, communication), des analyses ciblées lorsque de nouveaux enjeux émergent, ainsi que dans la gestion de situations sensibles ou critiques nécessitant des investigations approfondies. Le M&A est souvent le point d'entrée, mais la relation va au-delà.

Comment voyez-vous évoluer votre métier ?

Il devient clairement plus central dans les processus d'investissement. Ce qui était encore récemment perçu comme un *nice to have* est en train de devenir une brique structurante de la décision d'investissement. Cette évolution est portée par plusieurs facteurs : le renforcement des exigences réglementaires, la pression accrue des LPs en matière de transparence, et la sensibilité croissante aux risques réputationnels et d'intégrité.

Les investisseurs veulent comprendre l'environnement global d'un actif, pas seulement ses performances. Et ils ont raison : c'est souvent là que se jouent les surprises, bonnes ou mauvaises.

Si vous deviez résumer votre valeur ajoutée ?

Nous aidons les investisseurs à anticiper les risques, protéger la valeur de leurs actifs et décider avec confiance à chaque étape du cycle d'investissement.



Ling Ho
Associée au bureau de Paris,
M&A Intelligence

Cybersécurité : d'une expertise française à une ambition européenne

Vous avez pris la direction générale de l'activité Cybersécurité en 2025 : quelle est votre lecture de cette année ?

Mon arrivée au sein du groupe Forward Global en septembre 2025 a marqué un tournant important dans mon parcours. Jusqu'alors, je connaissais Lexfo et Databack, ses deux entités Cyber, en tant que partenaires de confiance avec lesquels j'avais eu l'occasion de collaborer à plusieurs reprises lorsque je présidais INQUEST, notamment dans le cadre de la gestion d'incidents de sécurité. J'ai aujourd'hui pris les rênes de l'activité Cybersécurité du Groupe pour piloter son développement et porter ses ambitions de l'intérieur. J'y ai découvert une profondeur d'expertises dont je n'avais pas connaissance, non seulement en cybersécurité, mais plus globalement au sein du Groupe Forward Global. Contrairement à mon expérience passée où nous devions souvent solliciter de nombreux prestataires externes pour couvrir tous les besoins inhérents à la gestion d'une crise, Forward Global réunit pratiquement toutes ces capacités en interne.

Cette intégration est une force rare qui nous permet de répondre avec une réactivité et une cohérence totale aux impératifs d'une crise numérique, qu'ils soient techniques, réputationnels ou juridiques.

Ces premiers mois au sein du Groupe ont été extrêmement riches et productifs. Nous avons finalisé l'intégration de filiales clés comme Uncovery, Calypt et Databack, tout en renforçant nos offres sur des segments à haute valeur ajoutée. Je pense notamment à nos offres en matière de *due diligence cyber*, d'audit et de sécurisation des infrastructures industrielles, d'accompagnement critique de nos clients vers les nouvelles réglementations NIS2 et DORA, ou d'accompagnement de leur transition vers la cryptographie post-quantique.

En complément de ces chantiers opérationnels, nous avons engagé une refonte profonde de notre approche commerciale avec pour principal enjeu de sortir d'une vision purement domestique pour projeter notre expertise à une échelle européenne et internationale, en nous appuyant sur nos succès en France comme gage de crédibilité.

Cette ambition de croissance passe également par une modernisation de nos méthodes de travail, c'est pourquoi j'ai également lancé un vaste chantier d'intégration de l'intelligence artificielle au cœur de nos processus de production. Loin d'être un simple effet d'annonce, cette automatisation de certaines tâches d'audit et de *monitoring* permet à nos experts de se concentrer sur les missions les plus complexes, augmentant ainsi notre efficacité et la valeur ajoutée apportée à nos clients.

Enfin, pour soutenir cette dynamique et clarifier notre positionnement, le lancement de la marque unifiée Forward Cyber constitue une étape décisive, permettant de regrouper toutes nos forces sous une identité commune et rendant nos capacités d'intervention beaucoup plus lisibles et percutantes sur un marché de la cybersécurité en pleine consolidation.

Cette première année est ainsi passionnante et très prometteuse au vu des ambitions que nous portons pour le Groupe.

Qu'est-ce qui fait la singularité du groupe dans le paysage cyber ?

La singularité de notre approche réside dans le maintien, depuis plus de 15 ans, d'une expertise technique de pointe reconnue par des clients qui nous sont fidèles. Cette compétence est validée par les certifications nationales et internationales les plus exigeantes du marché, à l'image des qualifications PRIS et PASSI ou de l'agrément CESTI délivrés par l'ANSSI. Nous nous distinguons également par notre capacité à développer nos propres outils et plateformes, comme Ambionics CTEM ou Lexhunt, afin d'appuyer nos interventions et d'en faire bénéficier directement nos clients. Cette maîtrise technologique nous permet d'assurer une maîtrise et une confidentialité totale des données de nos clients et d'éviter toute dépendance critique aux licences étrangères.

Par ailleurs, mon expérience à la tête d'INQUEST m'a souvent confronté à la nécessité de mobiliser de multiples prestataires externes pour couvrir l'ensemble des besoins liés à la résolution d'un incident cyber.



Alexis Nardone
Managing Partner,
Cybersécurité

Gérer une crise cyber suppose des expertises techniques, réputationnelles et juridiques. Forward Global les réunit toutes en interne, une intégration rare sur le marché.

La force de Forward Global réside précisément dans l'approche inverse : nous regroupons en interne la quasi-totalité des expertises et des capacités opérationnelles nécessaires. Cette intégration native nous permet de répondre aux impératifs d'une crise avec une réactivité et une cohérence que seul un modèle unifié peut garantir.

Nous avons par ailleurs su transformer cette base technique en développant de véritables synergies au sein du Groupe. En mutualisant nos capacités, nous parvenons à traiter tous les volets d'une crise numérique bien au-delà des seuls aspects informatiques. Nous intégrons ainsi nativement la communication de crise, l'*e-discovery* ou encore la lutte contre la malveillance interne pour offrir à nos clients une réponse globale.

Mais notre ADN reste profondément ancré dans la technique, ce qui nous permet de construire des offres de conseil spécialisées sans jamais céder à la tentation de la dispersion vers un modèle d'ESN généraliste. Notre défi actuel consiste désormais à faire progresser la notoriété de la marque Forward Cyber, qui doit s'affirmer à la hauteur de la réputation de ses filiales historiques comme Lexfo et Databack.

En complément de cette solidité, nous cultivons une culture de l'investigation issue du renseignement cyber. Cela nous permet de ne pas simplement sécuriser des systèmes, mais d'analyser, de comprendre et d'anticiper les intentions et les modes opératoires des attaquants pour donner à nos clients une réelle longueur d'avance stratégique.

Quel cap fixez-vous pour 2026 ?

Pour 2026, notre cap est clair : transformer notre excellence technique en un modèle de croissance industrielle, scalable et résolument tourné vers l'international.

L'objectif central est de parachever l'unification de nos savoir-faire sous la bannière Forward Cyber afin de briser les silos et de maximiser les synergies commerciales, notamment via le *cross-selling* avec les autres métiers du Groupe comme l'investigation et la communication de crise.

Sur le plan opérationnel, nous engageons une démarche d'industrialisation de nos offres. Cela passe par l'intégration massive de l'intelligence artificielle et de l'automatisation dans nos processus d'audit et de *monitoring*

pour libérer du temps d'expertise et accroître notre performance. Nous visons également une bascule décisive vers un modèle de revenus récurrents, avec l'ambition de doubler notre volume d'abonnés en *retainers* d'ici trois ans.

À l'international, nous capitalisons sur nos certifications de haut niveau (PRIS, CESTI) pour nous imposer comme le tiers de confiance européen de référence. Notre stratégie de développement sera à la fois organique, en ciblant les marchés francophones et anglophones où le Groupe est déjà ancré et opportuniste, par des acquisitions ciblées pour acquérir des briques technologiques ou des légitimités locales.

En résumé, 2026 doit nous permettre de confirmer la solidité de notre socle technologique et de faire de Forward Cyber un acteur incontournable et un partenaire de confiance pour les organisations exigeantes, en France comme à l'international.

2025

+2300
audits réalisés

500k
assets surveillés

830
dossiers *Data Recovery*

63
interventions CSIRT

Audits une activité qualifiée et internationalisée

Qualification PASSI obtenue en octobre, avec **7 auditeurs qualifiés** sur les 5 portées :

- Configuration
- Architecture
- Code Source
- Intrusion
- Organisationnel & Physique

Une activité qui s'exporte : missions étendues au Japon, Asie du Sud-Est, Djibouti, La Réunion, Côte d'Ivoire, Madagascar, Suisse, Luxembourg, Monaco.

Data Recovery

- Rétro-analyse système HPE SimpliVity
- Interventions Australie, Japon, Hong Kong, Allemagne, Espagne
- Nouveaux partenariats signés

CESTI devient SCS

(Sécurité et Certification des Systèmes)

- + Obtention de l'agrément **CSPN** « Matériel et logiciel embarqué », soit le premier CESTI à avoir l'intégralité des portées d'agrément
- + Obtention de l'agrément **ETSI-303-645** avec l'IECEE (certification IoT)

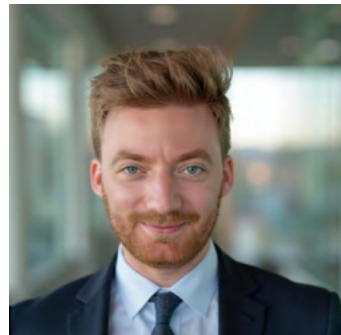
CSIRT & CTI

- Près de 50 clients sous contrat
- 2 releases de Lexhunt
- Outil *orc2 tree* publié en open source
- Bulletins CTI mensuels lancés

Plateforme unifiée Ambionics & Uncovery

- Uncovery — EASM
- Security — Pentest continu
- Threats — CTI

Ambionics franchit le cap de la plateforme CTEM unifiée



Charles D'Hondt
Directeur Ambionics

L'année écoulée a marqué une étape structurante pour Ambionics, qui s'affirme désormais comme une plateforme CTEM (*Continuous Threat Exposure Management*) unifiée autour de trois modules complémentaires : Uncovery pour la gestion de la surface d'attaque externe (EASM), Security pour le pentest en continu, et Threats pour la veille sur la menace (CTI). Cette consolidation s'est traduite à la fois par un repositionnement stratégique de l'offre et par une refonte technologique d'envergure, accompagnés d'une dynamique commerciale soutenue et d'un renforcement significatif de la relation client.

Un repositionnement stratégique autour du CTEM

Au-delà de l'évolution technique, l'année 2025 a été celle d'une clarification stratégique majeure : Ambionics se présente maintenant comme une plateforme cohérente couvrant l'ensemble du cycle CTEM, de la découverte continue de la surface exposée à la qualification de la menace, en passant par la validation offensive. Cette lecture unifiée, alignée sur les attentes du marché et les cadres de référence du secteur, donne à nos clients une vision intégrée de leur exposition et facilite la priorisation de leurs actions de remédiation.

Une nouvelle plateforme livrée et adoptée

Présentée en maquette au Forum International de la Cybersécurité (FIC) au printemps 2025, la nouvelle plateforme a été mise en production à l'automne 2025 selon un calendrier maîtrisé, puis enrichie et stabilisée durant l'hiver. Elle apporte une expérience utilisateur harmonisée entre les trois modules, des tableaux de bord par entité, une gestion déléguée des utilisateurs (fonctionnalité « Manager Client ») pour l'ensemble des modules, ainsi qu'une documentation API entièrement refondue.

Une dynamique commerciale solide

L'année a été marquée par une vague de renouvellements significatifs auprès de grands comptes des secteurs bancaire, énergie, distribution, transport, défense et santé, avec une part importante d'engagements pluriannuels traduisant la confiance durable de notre base clients.

Plusieurs extensions de périmètre ont également été enregistrées, ainsi qu'un volume soutenu de preuves de concept sur le module Uncovery, l'EASM constituant le produit d'appel vers l'ensemble de l'offre CTEM.

Visibilité et rayonnement

Ambionics a renforcé sa présence dans l'écosystème cybersécurité au travers des interventions au FIC en 2025, d'une présentation à l'Alliance pour la Confiance Numérique (ACN), ainsi que de la mise en ligne d'un nouveau site institutionnel (*ambionics.io*). L'activité de recherche offensive s'est illustrée par plusieurs travaux à fort impact. Citons notamment la divulgation responsable d'une vulnérabilité critique affectant 90 000 sites WordPress (CVE-2026-0740), ainsi que des recherches approfondies sur WSO2, technologie fortement utilisée dans le milieu bancaire français. Un partenariat technologique a par ailleurs été conclu avec Mindflow au printemps 2025, ouvrant l'accès des API Ambionics à plus de 4 000 produits du marché.



Animation et proximité client

L'animation de la communauté utilisateurs s'est intensifiée, avec la tenue d'un premier Club Utilisateurs réunissant plusieurs grands comptes représentatifs de notre base, et un second rendez-vous d'ores et déjà programmé pour juin 2026. Cette dynamique a été complétée, à la fin de l'année 2025, par une vaste campagne de visites sur site auprès de l'ensemble de nos clients afin de présenter la nouvelle plateforme et de recueillir leurs retours.

Intégration des équipes

La fusion des équipes Uncovery et Ambionics est effective depuis début 2025, avec une organisation produit et suivi client unifiée, une étape clé pour lancer la trajectoire de croissance des prochaines années.

Forts de cette année de consolidation, nous abordons 2026 avec une feuille de route ambitieuse : approfondir la plateformisation d'Ambionics, élargir l'offre CTEM par de nouveaux modules, et tirer parti de l'intelligence artificielle pour démultiplier la pertinence et la rapidité de nos analyses.



Impact



La RSE n'est pas une mode, ni un discours, ni même un supplément d'âme. C'est une méthode rationnelle de management et un choix business. Les chiffres sont clairs : les entreprises les mieux gérées sur leurs critères sociaux, environnementaux et de gouvernance affichent de meilleures marges, une plus grande résilience face aux crises, et une valorisation supérieure sur les marchés. Ignorer ces leviers, c'est accepter de sous-performer, ce qui n'est pas notre style.

Forward Global a donc fait du pilotage responsable un levier de performance. L'uniformisation de notre stratégie RSE à l'échelle mondiale vise dès lors à renforcer nos standards, avec l'idée de transformer la RSE, souvent perçue injustement comme cosmétique ou

comme politique, en avantage stratégique pour renforcer la solidité opérationnelle du groupe, mieux maîtriser certains risques inhérents à notre activité, améliorer la rentabilité du groupe, notre attractivité et notre valorisation, ce qui donne déjà des résultats tangibles.

Forward Global a donc fait du pilotage responsable un levier de performance. L'uniformisation de notre stratégie RSE à l'échelle mondiale vise dès lors à renforcer nos standards, avec l'idée de transformer la RSE, souvent perçue injustement comme cosmétique ou comme politique, en avantage stratégique pour renforcer la solidité opérationnelle du groupe, mieux maîtriser certains risques inhérents

à notre activité, améliorer la rentabilité du groupe, notre attractivité et notre valorisation, ce qui donne déjà des résultats tangibles.

En effet, en intégrant la sobriété dans nos opérations, nous réduisons nos coûts et améliorons nos marges. En appliquant des principes de gouvernance exigeants, nous garantissons une prise de décision claire et des processus de contrôle rigoureux, ce qui se traduit par une stabilité du management, une diminution des risques d'exécution ou de fraude, et une meilleure capacité à délivrer nos engagements dans la durée. Même si nous pouvons encore nous améliorer, en réfléchissant au bien-être et à l'engagement des collaborateurs, nous favorisons la fidélisation et la performance collective. Ces pratiques sont aussi des signaux forts pour nos investisseurs et clients, que ce soit pour accéder aux financements, ou lorsque notre groupe est évalué lors de certains appels d'offres.

Notre démarche inclut également un principe essentiel : la sélection éthique de nos clients et de nos opérations. Nous choisissons nos clients.

Matthieu Creux
Président de Forward Global

2025.

L'année de la structuration et de la consolidation



Sandra Mangiapan
Responsable RSE & CSRD Groupe,
Présidente du Comité de Mission

L'année écoulée a permis de consolider notre approche RSE : la création d'un poste dédié à la RSE et à la CSRD, la structuration précise de notre feuille de route et la mise à jour de notre politique d'achats responsables témoignent de notre volonté d'intégrer les impacts sociaux et environnementaux au cœur de chaque processus décisionnel.

Nous abordons 2026 avec quatre chantiers majeurs :

- le déploiement de nouveaux projets RSE
- l'internationalisation de notre démarche
- le deuxième audit indépendant sur le statut de Société à mission
- la préparation du renouvellement de la certification B Corp™

L'audit sera l'occasion de tirer un premier bilan lucide de notre statut. Il démontrera comment notre mission, loin d'être statique, est une source d'amélioration continue : élargissement de notre périmètre, participation des nouvelles entités au sein du Comité de mission et définition de nouveaux jalons opérationnels.

Notre exigence de transparence nous pousse à renforcer notre reporting RSE toujours plus robuste et à préparer l'avenir. Forts de notre certification B Corp obtenue en 2024, nous mettrons à profit l'année 2026 pour nous aligner sur les nouveaux standards du label en vue du renouvellement de 2027.

Pour aller plus loin, nous rejoindrons prochainement le Pacte mondial de l'ONU, l'initiative qui regroupe plus de 24 000 entreprises engagées dans le monde et qui valorise nos collaborateurs et notre engagement sur les dix principes du Pacte Mondial tels que le respect des droits humains et de l'environnement. Nous nous efforçons également d'être exemplaires en ce qui concerne l'empreinte environnementale des grands événements que nous organisons comme les Forums INCYBER ou le Forum de Giverny.

La mission nous oblige et nous inspire. Si l'année 2025 fut celle de la structuration, 2026 sera celle de l'accélération. En tant que Présidente du Comité de mission, je mesure le chemin parcouru depuis notre passage en Société à mission. L'alignement entre la stratégie de croissance du Groupe et notre mission sociale et environnementale n'est pas une intention, elle constitue une réalité opérationnelle tangible.

SOCIÉTÉ À MISSION

Une mission,
plusieurs
objectifs pour
un impact
positif

En décembre 2022, la société Forward Global Holdco a modifié ses statuts dans le but de devenir Société à mission. À ce titre, elle a fixé sa raison d'être et l'ensemble de ses objectifs statutaires.

La qualité de « Société à mission » est introduite par la loi PACTE de 2019. Une société adoptant cette qualité doit :

- se donner une raison d'être, inscrite dans ses statuts
- inclure dans ses statuts plusieurs objectifs sociaux et environnementaux en phase avec cette raison d'être
- créer un comité de mission
- désigner un organisme tiers indépendant chargé de vérifier l'exécution de la mission

Devenir une Société à mission était une évolution naturelle, dans un groupe où les équipes compliance et investigation luttent contre la fraude et la corruption, où les ingénieurs cyber protègent des opérateurs d'importance vitale, où les spécialistes des affaires publiques et de la communication stratégique se battent contre des exemples flagrants d'hostilité ou de concurrence déloyale, etc.

Dans ce cadre, Forward Global a choisi de s'attacher :

à nourrir les réflexions stratégiques, à participer au renforcement de la confiance qui existe entre les acteurs économiques et la société civile, à contribuer au renforcement de l'intégrité dans le cadre de l'État de droit, et, plus globalement, à participer à la protection des institutions et des citoyens, des organisations publiques ou privées et de leurs clients, en les aidant à se développer de manière vertueuse et durable, à mieux communiquer et interagir harmonieusement avec leurs écosystèmes, à maîtriser leurs risques et à gérer les crises auxquelles ils sont exposés.

1 Raison d'être

3 Objectifs statutaires

10 Objectifs opérationnels

De la raison d'être à l'action

+ La raison d'être

Pourquoi l'entreprise existe

Répondre à un intérêt collectif et donner sens à l'action de l'ensemble des collaborateurs

Inciter l'entreprise à être orientée vers le long terme

Renforcer la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux liés à notre activité

+ La stratégie RSE

Comment l'entreprise compte avancer pour atteindre ses objectifs

Permet de structurer les objectifs et les actions de l'entreprise en faveur d'une meilleure et durable performance

Alignée avec la raison d'être et la mission de l'entreprise

Actualisée si nécessaire pour anticiper les changements, ajuster les objectifs, et saisir les nouvelles opportunités

+ La feuille de route RSE

Qu'allons nous faire et quand

Déclinaison opérationnelle de notre stratégie, alignée avec les objectifs opérationnels de notre modèle de mission

Revue annuelle, en plus d'une revue plus profonde à chaque audit de la qualité de Société à mission

Une gouvernance collective de nos engagements RSE

Au sein du Groupe Forward Global, la fonction RSE n'est pas une activité isolée, mais au contraire une fonction transverse qui coopère avec toutes les activités de l'Entreprise. La gouvernance RSE de Forward Global s'articule autour de six piliers complémentaires, garantissant une stratégie RSE alignée avec les décisions business et adaptée aux réalités locales.

PILOTAGE STRATÉGIQUE

Le Comité Exécutif

La performance sociale et environnementale est systématiquement prise en compte dans les processus de décision stratégiques du Groupe pour intégrer la performance extra-financière au cœur du business.

SUPERVISION DE LA MISSION

Le Comité de Mission

Chargé du suivi de l'exécution de notre mission, il challenge la feuille de route, évalue la cohérence des actions et rédige un rapport annuel destiné à l'assemblée générale.

PILOTAGE OPÉRATIONNEL

Responsable RSE & CSRD

Le responsable RSE & CSRD est chargé de la définition et du déploiement de la stratégie et de la feuille de route, gestion du budget et pilotage du reporting, communication interne et externe.

ANCRAGE TERRITORIAL

Les Référents RSE (Filiales)

Relais de proximité, les référents RSE apportent leur expertise locale pour assurer un déploiement des actions adapté au contexte culturel et réglementaire de chaque filiale majeure.

DYNAMIQUE COLLECTIVE

Collaborateurs et parties prenantes

Acteurs clés, ils contribuent aux objectifs, soumettent des suggestions et incarnent la mission au quotidien. Des échanges réguliers avec nos parties prenantes nourrissent et ajustent la stratégie RSE pour répondre aux attentes réelles de notre écosystème.

CONTRÔLE ET TRANSPARENCE

L'Organisme Tiers Indépendant (OTI)

Garant de la crédibilité, l'OTI vérifie l'atteinte de chaque objectif statutaire en analysant l'adéquation des moyens mis en œuvre, les résultats obtenus et le contexte externe, avant d'émettre un avis officiel.

Rôle et fonctionnement du Comité de mission



Le Comité de mission est un organe consultatif compétent qui supervise et contrôle la réalisation de la mission et assure le suivi de son exécution. Il donne son avis sur le modèle de mission et les objectifs statutaires. Au-delà de son pouvoir de contrôle, le comité réunit des personnes aux profils variés qui apportent et partagent leurs compétences et visions afin d'orienter et de renforcer la feuille de route opérationnelle de la mission.

Le Comité de mission est composé de salariés du Groupe Forward Global, selon une diversité de profils, tant en termes de niveau hiérarchique que de fonctions. Le Comité de mission se réunit aussi souvent que nécessaire, et au moins une fois par semestre, sur convocation du président du comité.

La fin de l'exercice 2025 a été l'occasion d'une évolution dans la gouvernance de notre mission qui s'est traduite par des modifications dans la composition de notre comité de mission. L'intégration des nouveaux membres et le changement de présidence du comité répondent à l'évolution du Groupe et à une volonté d'impliquer davantage les filiales dans la gouvernance RSE et le pilotage de sa mission.

Composé de 12 membres, ce comité s'est réuni 3 fois en 2025 avec pour feuille de route d'aiguiller l'Entreprise dans ses prises de décision en lien avec la mission, de faire un point d'étape régulier sur l'avancement de notre mission et d'ajuster, le cas échéant, nos indicateurs de suivi. Les réunions du comité de mission ont permis à l'Entreprise d'identifier ses axes d'amélioration pour les mois et les années à venir. Dans ce cadre, certains de nos objectifs ainsi que les indicateurs clés de performance associés (KPI) ont été modifiés afin de mieux refléter la réalité opérationnelle de nos actions et d'améliorer la mesure de notre impact.

Par ailleurs, notre Organisme Tiers Indépendant (OTI) a réalisé un audit de notre démarche et de la mise en œuvre de nos engagements, nous permettant ainsi de conserver ce statut pour une durée de 2 ans supplémentaires à compter de juillet 2024. Ce résultat encourageant témoigne de la solidité de notre démarche et de notre volonté constante d'ancrer notre mission dans l'ensemble de nos activités. Il nous sert de repère pour notre prochain audit prévu en 2026.

FRANCE



Sandra Mangiapan



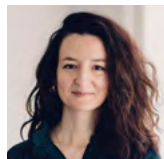
Florence Éloi



Clémence Bonnet



Laura Dumont



Mathilde Hennekinne



Xavier Evano

US



Helzy Martinez



John Procter



Liza Baron

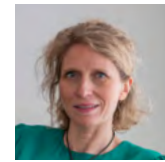


Alexis Spencer

BELGIQUE

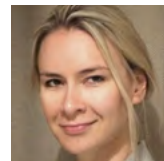


Marion Stabile



Stéphanie Pochon

UK



Irina Pasechnik



Nicole Flynn



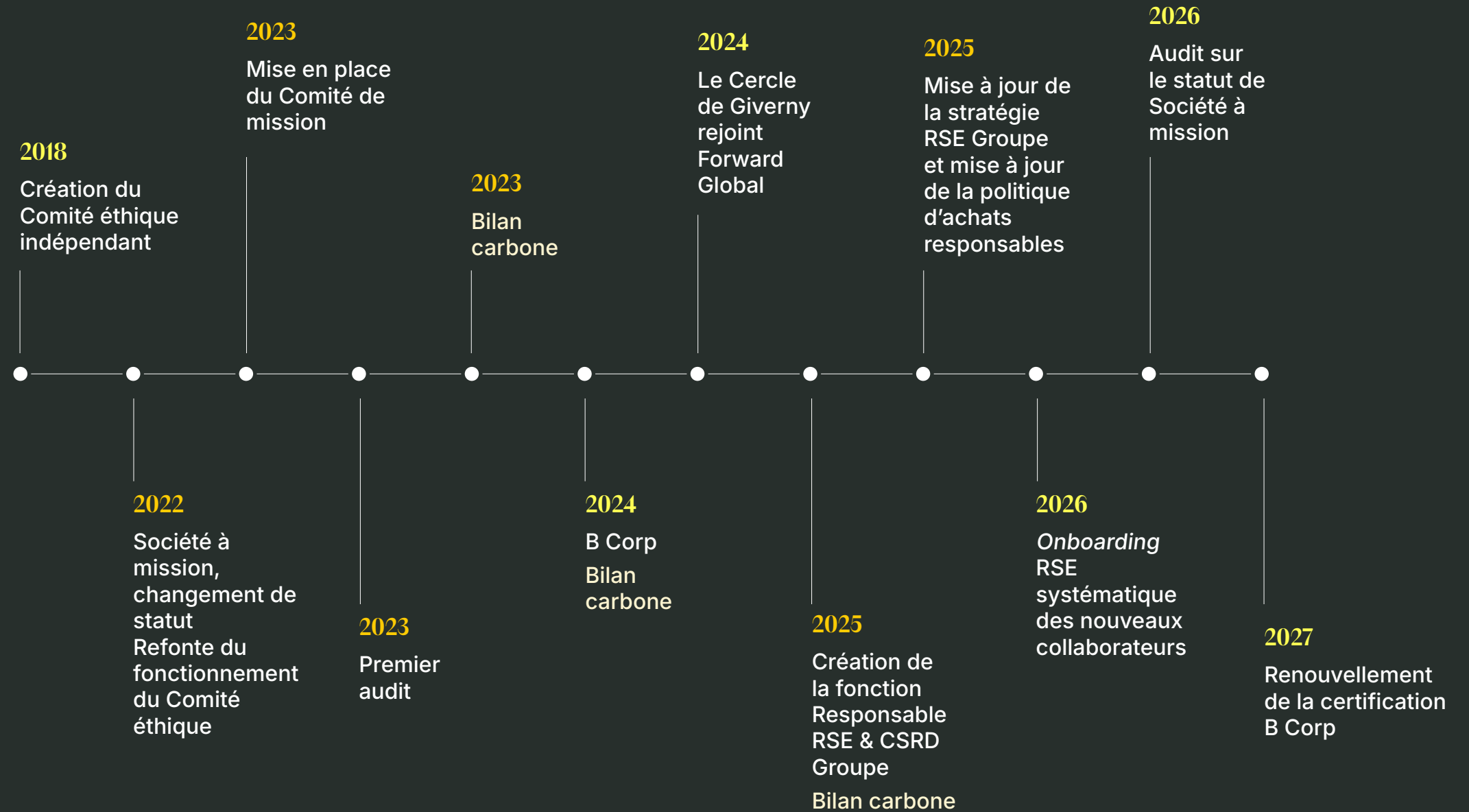
“Le Comité de mission conclut que Forward Global a réussi la transition entre la définition et la mise en œuvre de sa mission. Malgré quelques difficultés logistiques persistantes, le Groupe a fait preuve d’une grande transparence et d’une volonté d’allouer les ressources financières et humaines nécessaires à l’accomplissement de son objet social.”



IMPACT

« Pour Forward Global US, le statut de Société à mission constitue un véritable levier pour concilier croissance et impact mesurable. L'équipe américaine contribue activement au Comité de mission à travers un *reporting* basé sur les données, une forte implication des parties prenantes et l'expérimentation de bonnes pratiques reproductibles à l'échelle du Groupe. Cette année, nous sommes fiers de mettre en avant nos avancées en matière d'indicateurs ESG, de recrutement inclusif et l'ancrage de nos objectifs de mission au cœur de nos décisions stratégiques. »

« Forward Global UK s'inscrit pleinement dans la dynamique d'expansion internationale du Groupe en matière de RSE à l'horizon 2026. Grâce à l'implication d'Irina Pasechnik et de Nicole Flynn au sein du Comité de mission, l'équipe britannique s'attache à décliner nos objectifs mondiaux localement. Parmi les avancées importantes de l'année écoulée, nous comptons l'allongement du congé maternité au-delà du standard légal au Royaume-Uni et une contribution à la réduction de 4 % de l'empreinte carbone par collaborateur. Nous avons également intégré des matrices de risques éthiques à notre CRM pour garantir une croissance responsable. Afficher cet engagement RSE est aujourd'hui un pilier central pour nos clients et nos équipes ; c'est un atout déterminant pour notre développement commercial, ainsi que pour le recrutement et la fidélisation de nos talents. »





Engagements

Nos engagements ne sont pas des déclarations d'intention : ce sont des objectifs mesurés, évalués par un organisme tiers indépendant et suivis par notre Comité de mission. Structurés autour de trois objectifs statutaires : la conduite éthique des affaires, le développement des collaborateurs, et l'engagement sociétal et environnemental, ils tracent une feuille de route concrète vers une croissance durable. Voici présenté dans cette section le bilan détaillé de l'année 2025 et les perspectives pour 2026-2027.

L'EXEMPLARITÉ ÉTHIQUE
ET LA MAÎTRISE DES
RISQUES RSE

100%

des contrats filtrés par un processus éthique indépendant avant d'être signés



saisines du Comité éthique en 2025

33%

Taux de diversification des membres des comités



4/7 Nombre de pays ayant un référent RSE

Les pays pris en compte : France, UK, USA, Tunisie, Belgique, Côte d'Ivoire et Émirats arabes unis

LA VALORISATION DE
NOS COLLABORATEURS
EXPERTS ET ENGAGÉS

Pourcentage de femmes dans les effectifs (2025)

39%

13,4%

La part des salariés actionnaires (2024)

LA FÉDÉRATION D'UN COLLECTIF
ENGAGÉ POUR L'INTÉRÊT
PUBLIC ET L'ENVIRONNEMENT

-55%

Réduction des déchets non triés 2024 vs 2023, sur nos sites français

4 Tonnes

de CO2 d'émissions évitées grâce au tri des déchets (2025)

16,31

total de nos émissions tCO2 / salarié (2024)



Concrétiser nos engagements RSE en promouvant une conduite responsable de nos activités et respectueuse d'un Code éthique.

Le cadre éthique rigoureux et le respect d'un code de déontologie strict garantissent la légitimité des interventions du Groupe.

Forward Global gère des données sensibles et opère sur des sujets stratégiques notamment liés à des situations de crise. En intégrant la RSE à son ADN, l'Entreprise veille à ce que ses solutions technologiques et ses services de conseil contribuent au renforcement de l'état de droit et de la transparence des marchés.

Notre premier objectif statutaire transforme l'éthique en un atout concurrentiel qui protège à la fois le client et la réputation de l'Entreprise.

Commentaires du Comité de mission

« Le Comité de Mission salue l'engagement profond et authentique du Groupe envers son socle éthique. La décision d'adosser directement le CRM commercial à la matrice des risques éthiques témoigne d'une ambition qui dépasse le simple discours pour ancrer l'éthique au cœur du développement opérationnel. En fixant des objectifs de mixité pour les comités et en instaurant une transparence rigoureuse des réunions de direction, le Groupe a franchi une étape clé vers une véritable culture de la redevabilité.



La réalisation de 100 % des objectifs fixés pour 2025 est exemplaire. Le Comité tient particulièrement à souligner le succès du programme de formation, qui garantit l'appropriation des règles de conduite à tous les échelons de la hiérarchie. Les moyens alloués, notamment la mobilisation du Comité éthique et la dématérialisation du processus de déclarations d'intérêts, sont jugés adéquats et proportionnés aux risques inhérents aux activités internationales de Forward Global. Le Comité encourage la poursuite des efforts en faveur de la diversité au sein des différentes instances et salue la création d'un réseau de correspondants RSE dans les plus grandes filiales du groupe. Cette initiative marque une volonté claire d'associer étroitement les filiales à la gouvernance de notre stratégie de durabilité. »

ENGAGEMENTS

OBJECTIF OPÉRATIONNEL	CIBLES ET JALONS 2024-2025	RÉSULTATS ET ACTIONS 2025	PERSPECTIVES 2026-2027
Structurer et animer l'Entreprise autour d'une gouvernance partagée, responsable et transparente	<p>Atteindre un indice de diversification des comités du Groupe > 20 % d'ici fin 2024.</p> <p>Maintenir le taux de production des comptes-rendus des Executive Committee à 100 %.</p>	<p>Après avoir franchi le seuil des 28 % dès la fin de 2024, nous avons non seulement maintenu cette dynamique, mais l'avons accélérée pour atteindre 33 % à la fin 2025. Cette progression constante, bien au-delà de notre engagement initial de 20 %, démontre la capacité du Groupe à pérenniser la gouvernance diversifiée dans le temps.</p> <p>Les échanges tenus en Executive Committee ont été systématiquement restitués par le biais d'un compte-rendu écrit, maintenant le taux à 100 %.</p>	<p>Le Groupe poursuit ses efforts en matière de structuration de la gouvernance, avec un focus sur la gouvernance RSE, en se fixant les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégrer les principaux pays dans la gouvernance RSE. - Formaliser et diffuser d'ici fin 2026 un protocole de reporting ESG du Groupe, conformément aux normes de reporting ESRS publiées par la Commission européenne, mais adapté à nos besoins opérationnels. - Nouvel indicateur clé de performance (KPI) : nombre de pays ayant respecté les critères de désignation d'un référent RSE et d'adoption du protocole de reporting ESG.
Intégrer des critères éthiques clairement définis et actualisés annuellement dans le choix et l'exécution de nos projets	<p>Mettre à jour au moins une fois par an la matrice des risques éthiques et actualiser en conséquence le CRM commercial du Groupe.</p> <p>Sensibiliser plus de 80 % des salariés du Groupe chaque année aux enjeux éthiques.</p> <p>Rédiger chaque année un rapport annuel des activités du Comité éthique.</p>	<p>La matrice des risques éthiques a été actualisée plusieurs fois, dernièrement en décembre 2025, concernant principalement les secteurs géographiques, les juridictions non coopératives et les paradis fiscaux, et pour tenir compte de l'évolution de l'indice de corruption de Transparency International.</p> <p>Les équipes travaillant sur l'outil CRM du Groupe ont été formées aux enjeux éthiques en avril 2025, avec un taux de participation satisfaisant. Cette action de formation est complétée par des actions de sensibilisation concernant l'ensemble des salariés, effectuées via notre plateforme dédiée à la conformité (EQS).</p> <p>Enfin, 100 % des nouveaux salariés rejoignant les entités parisiennes, suivent une séance de sensibilisation dans le cadre de notre programme d'onboarding, contribuant ainsi à la bonne compréhension des processus éthiques. Nous continuons à diffuser une newsletter, en français et en anglais, adressée à l'ensemble des salariés et qui recense les évolutions en matière d'éthique.</p> <p>Le Comité éthique a remis son rapport d'activité pour l'année 2025 au Président du groupe.</p>	<p>Ces objectifs restent pertinents, et le Groupe s'engage à les poursuivre. Le processus d'onboarding et les programmes de formation interne seront renforcés à partir de 2026 afin d'améliorer la sensibilisation des collaborateurs aux enjeux éthiques mais également aux enjeux RSE et aux enjeux découlant de l'IA.</p>
Nourrir la confiance des parties prenantes sur le respect de nos obligations légales et éthiques	<p>Publier un rapport tous les ans sur les activités économiques et les enjeux RSE du Groupe.</p> <p>S'assurer que 80 % des managers ayant plus d'1 an d'ancienneté d'ici la fin 2025 ont effectué une déclaration d'intérêts et de liens économiques pour lutter contre les conflits d'intérêts.</p>	<p>Le rapport 2025 est réalisé et publié sur le site internet du Groupe. Le rapport de Mission est intégré au sein du rapport de gestion du Groupe.</p> <p>Le formulaire de déclaration de conflit d'intérêt, déployé via la plateforme EQS, a été diffusé et est complété par 87 % des collaborateurs concernés.</p>	<p>Le Groupe tient compte des attentes de ses principales parties prenantes et envisage de les intégrer dans une future analyse de double matérialité, permettant ainsi une meilleure maîtrise des risques RSE et la prise en compte des impacts environnementaux et sociaux dans ses activités et sa chaîne de valeur.</p> <p>En parallèle, le Groupe souhaite affirmer sa position par un engagement public fort et une évaluation impartiale, via notamment l'adhésion au Pacte Mondial de l'ONU et l'obtention d'une notation EcoVadis.</p>



Œuvrer activement pour le développement professionnel des collaborateurs, favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Forward Global rassemble plus de 400 collaborateurs ayant développé des expertises uniques et complémentaires qui constituent son principal atout stratégique. Pour attirer et fidéliser les meilleurs talents sur un marché mondial concurrentiel, le Groupe propose un environnement de travail où les experts peuvent s'épanouir, concilier leur vie privée avec leurs impératifs professionnels, évoluer, selon un référentiel de compétences structuré et partagé, et apprendre chaque jour au sein d'un collectif travaillant sur des sujets d'actualité à fort impact. Investir dans la formation continue garantit que nos collaborateurs continuent d'être à l'avant-garde en matière de prévention des risques numériques, économiques et informationnels.

Commentaires du Comité de mission

Engagement et transparence

« Notre force repose sur l'alliance unique entre l'expertise collective de plus de 400 talents internationaux et notre excellence opérationnelle éprouvée. Afin de mobiliser nos collègues et de garantir une totale transparence, le Groupe a organisé trois *Town Halls* (réunions plénières) pour l'ensemble du personnel, ainsi qu'un séminaire de direction réunissant 80 managers fin août 2025. Le succès de ces événements et cet engagement en faveur de la transparence de l'information sont essentiels pour fédérer nos talents autour de la vision stratégique du Groupe.

Fidélisation

Le Groupe a lancé avec succès le suivi du turnover précoce, un indicateur critique pour un groupe de services en forte croissance. Le taux de rupture au cours des six premiers mois est un KPI clé pour mesurer la qualité de nos processus de recrutement et d'*onboarding*, dans des secteurs (cybersécurité et investigation) structurellement marqués par une forte volatilité des talents. Par ailleurs, le Groupe a renforcé ses capacités de recrutement, tant humaines que techniques, pour identifier et attirer plus efficacement les profils répondant à ses besoins spécifiques.

L'investissement du Groupe dans la formation des futurs experts du risque et de la technologie s'appuie sur un modèle de recrutement et d'intégration hautement sélectif. Forward Global s'engage activement dans la montée en compétences des jeunes talents.

Nos viviers stratégiques en Europe et aux États-Unis permettent aux profils juniors d'être en prise directe avec des projets critiques à fort enjeu, leur offrant ainsi une expertise assez inédite sur le marché.

Parentalité et équilibre vie professionnelle-vie personnelle

Le Groupe poursuit le déploiement de mesures visant à accompagner ses collaborateurs parents dans les défis liés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Forward Global a mis en place un cadre pragmatique et équitable pour soutenir chaque étape de cette période de vie tout en assurant la continuité professionnelle. Dans certains pays, nous allons au-delà des obligations légales en prolongeant le congé maternité avec maintien intégral du salaire et en facilitant l'accès à des solutions de garde via des partenariats avec des crèches cofinancées. Un entretien de retour de congé est systématiquement organisé pour adapter les conditions de reprise (télétravail, aménagement d'horaires) et clarifier les perspectives d'évolution professionnelle.

La complexité du déploiement international

Forward Global opère dans diverses juridictions aux législations sociales distinctes. Le décalage dans la mise en œuvre de la politique de télétravail et des mesures de formation reflètent la complexité opérationnelle liée à l'harmonisation de pratiques locales au sein d'une culture de groupe unifiée. L'objectif d'augmentation de 20 % des heures de formation n'a pas été atteint, faute d'un système de suivi suffisamment robuste.

Par choix de gestion pragmatique, nous avons également décidé de différer le déploiement de la politique de télétravail afin de mener un audit préalable des pratiques existantes.

Le Comité note un engagement sincère en faveur d'une transparence structurelle, mais relève également un recalibrage de nos ambitions durant cette période. Le Groupe s'est attaché à renforcer sa fonction Ressources Humaines en 2025 afin de prioriser la structuration et l'harmonisation des processus RH à l'échelle mondiale. Si le Comité conclut que les instances de gouvernance (Comité des rémunérations, *Town Halls*) sont bien en place, les ressources opérationnelles dédiées au pilotage des données RH sont en cours de renforcement pour répondre aux ambitions statutaires du Groupe. Nous recommandons également de renforcer les moyens alloués au développement des compétences afin de garantir que les transitions technologiques (telles que l'intégration de l'IA) soient portées par une montée en compétences interne proactive plutôt que par le seul recours au recrutement externe. »

ENGAGEMENTS

OBJECTIF OPÉRATIONNEL	CIBLES ET JALONS 2024-2025	RÉSULTATS ET ACTIONS 2025	PERSPECTIVES 2026-2027
Offrir à l'ensemble des salariés un cadre de travail de qualité, sécurisant et stimulant	<p>Calcul et réduction du taux de rupture de contrats à l'initiative du salarié dans les 6 mois suivants l'embauche, pour atteindre, d'ici 2025, un taux inférieur à 15 %.</p> <p>Organiser au moins 2 fois par an une prise de parole des dirigeants du Groupe à l'attention de l'ensemble des collaborateurs pour faire un point sur la stratégie et les évolutions du Groupe.</p>	<p>Le taux de rupture de contrat à l'initiative du salarié est de 3 % en 2025, ce qui indique que le Groupe a largement dépassé cet objectif. En parallèle, nous avons mis en place la mesure du taux d'absentéisme. Ces indicateurs reflètent notre ambition de fidéliser nos talents et de porter attention à leur bien-être.</p> <p>À 3 reprises au cours de l'année 2025, la Direction a animé en visioconférence des sessions d'information pour l'ensemble des salariés. Début mars, le Président présentait les résultats 2024 et traçait la perspective des mois à venir. En juillet, le Directeur commercial animait la séance pour présenter les offres les plus récentes et les nouveaux contrats emblématiques. Enfin en septembre le Président France de Forward Global organisait une séance pour faire part des dernières actualités du Groupe, notamment les nouvelles arrivées RH ainsi que les contrats récemment remportés. Ces interventions ont chacune permis un échange de questions & réponses à l'issue.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Afin de mieux apprécier le bien-être des salariés, le Groupe a décidé d'intégrer des mesures de satisfaction dans ses processus RH et de suivre de nouveaux KPI comme le taux d'absentéisme du Groupe qui doit rester inférieur à 3 % chaque année. - Le Groupe a également prévu de renforcer la formation des managers. - L'implication des salariés dans la stratégie RSE étant un gage d'engagement, le Groupe va davantage communiquer en interne sur ses initiatives en matière de RSE.
Concilier au mieux les intérêts professionnels et personnels	<p>Mise en place d'une politique de télétravail dans 80 % des filiales du Groupe d'ici 2025.</p> <p>Implémenter au moins une mesure par an au sein du Groupe pour promouvoir l'équilibre entre parentalité et vie professionnelle.</p>	<p>Les tendances en matière de télétravail ont évolué. À l'échelle du Groupe, les réflexions doivent tenir compte de la conciliation des enjeux business et des attentes des salariés. Pour bien apprécier la façon dont le télétravail est vécu et pratiqué, nous finalisons un audit sur les modes de travail hybride au sein des équipes.</p> <p>Les mesures pour promouvoir la parentalité sont nombreuses. Des places en crèche d'entreprise sont proposées aux salariés en France. En septembre 2025 un atelier « <i>Quelle place pour la parentalité en entreprise ?</i> » a été proposé à tous les salariés francophones. Les dispositifs de congé pour les jeunes parents proposés par le Groupe dans certaines filiales sont plus avantageux que ceux prévus par la loi.</p>	<p>À la suite de l'audit sur les pratiques du télétravail, le Groupe va poursuivre la définition d'une charte de télétravail offrant des lignes directrices à toutes les entités. Nous continuons à mettre en place des actions permettant de mieux concilier les intérêts personnels et la vie professionnelle de chacun, et élargissons le périmètre de ces actions pour couvrir les besoins des salariés n'ayant pas d'enfants. Plusieurs initiatives sont en discussion.</p>
Accompagner le développement des compétences de l'ensemble des collaborateurs	<p>Augmenter chaque année le nombre d'heures de formation par employé de 20 % entre 2023 et 2026.</p> <p>Mettre en place un entretien annuel de performance et de développement pour 80 % des salariés du Groupe d'ici 2025.</p>	<p>Le Groupe mène des actions de formation régulières, mais l'ensemble de ces actions ne sont pas encore comptabilisées, la structuration et la formalisation des processus étant une priorité de la Direction des Ressources Humaines, récemment renforcée. La collecte des heures de formation ne sera instaurée qu'après avoir franchi cette étape. Nous avons entamé les travaux afin d'organiser les processus à l'échelle du Groupe.</p> <p>Le dispositif d'entretiens annuels a été adopté en France, aux États-Unis, en Belgique et en Tunisie, et son taux de déploiement est de 85 %.</p>	<p>La mesure des efforts de formation au sein du Groupe prendra prochainement forme. Nous formalisons les processus, le plan de formation et les dispositifs de reporting, avec des pilotes prévus en France avant l'adaptation de ces mesures dans l'ensemble des filiales.</p> <p>En parallèle, nous renforçons la formation initiale dispensée dans le cadre du processus de <i>onboarding</i>, qui sera standardisé et déployé dans toutes les filiales.</p> <p>Nouveaux indicateurs clés de performance (KPI) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage de salariés ayant suivi au moins une formation par an à partir de 2026. - Pourcentage de nouveaux salariés ayant suivi le processus d'intégration et la formation associée à partir de 2026.
Assurer une répartition juste et équitable de la valeur créée	<p>Tenir une fois par an un comité de rémunération en mesure de contrôler la politique d'augmentation.</p>	<p>Nous poursuivons le processus mis en œuvre en 2024; une revue salariale sur la base de critères harmonisés afin d'avoir un regard croisé sur les augmentations accordées, et d'aider à garantir l'équité femmes-hommes des salaires et des promotions, mais aussi entre les entités du Groupe.</p>	<p>Nous continuerons à attacher la plus grande importance à l'équité dans les processus de revue salariale notamment grâce à une évaluation plus transparente sur un référentiel de compétences structuré en veillant particulièrement à l'équité entre les femmes et les hommes.</p>

S'engager sur de grands enjeux d'intérêt public et réduire l'impact environnemental de nos activités

Notre troisième objectif statutaire ancre Forward Global dans son rôle sociétal et environnemental. Nous nous engageons à servir les grands enjeux d'intérêt public en allant au-delà de la simple gestion de nos activités commerciales. Cela se traduit notamment par le partage et la transmission de nos connaissances et de nos expertises à une communauté élargie dépassant celles de nos clients et prospects. Nous assumons notre responsabilité environnementale avec pragmatisme et réalisme. Nos activités de conseil et de services ont un impact environnemental limité, mais nous veillons à maîtriser ce qui relève directement de notre fonctionnement interne.

Au nom de Forward Global, Liz Yount a reçu le Survivor Advocacy Award décerné par Volare. Ce prix distingue les organisations engagées dans la défense des droits des victimes d'actes criminels. Volare est une organisation à but non lucratif qui offre gratuitement des services juridiques, thérapeutiques et de plaidoyer aux survivants.

Tout au long de l'année 2025, notre équipe d'investigation basée à Washington, D.C. a mis ses compétences au service de Volare dans le cadre de missions *pro bono*. Ces travaux de recherche ont permis d'identifier des auteurs de violences, de traquer leurs activités en ligne et d'engager des actions en justice pour protéger les victimes. En août 2025, Liz Yount, en sa qualité d'Associate Director chez Forward Global, a également pris la présidence du conseil des jeunes administrateurs de Volare.



Commentaires du Comité de mission

« Le troisième objectif assure la cohérence entre les opérations internes du Groupe et son influence externe. Le Comité constate une accélération significative de l'engagement de Forward Global dans son rôle sociétal. La décision de dépasser les budgets RSE prévus pour recruter une ressource dédiée à plein temps est un signal fort d'institutionnalisation ; elle reflète le cœur du modèle de l'entreprise : des solutions portées par l'expertise interne. Le Comité estime que l'ambition relative à l'empreinte environnementale directe du Groupe est correctement calibrée. L'atteinte de l'objectif de réduction de 4 % par collaborateur (FTE) démontre qu'une optimisation de l'empreinte est possible grâce à des choix opérationnels plus pertinents. Pour un cabinet de conseil, l'ambition la plus haute réside dans les achats responsables et le mécénat de compétences, domaines dans lesquels le Groupe a fait preuve d'un leadership proactif cette année.

Les résultats de 2025 témoignent d'une maturité opérationnelle, avec la plupart des objectifs stratégiques atteints ou dépassés. La réduction de 4 % de l'empreinte carbone par employé est une réussite notable, prouvant que la croissance peut être décorrélée de l'intensité carbone.

La diffusion et la mise à jour de la politique d'achats témoignent d'une volonté d'amélioration continue. Le passage de simples dons à des partenariats *pro bono* structurés reflète une contribution à forte valeur ajoutée à l'intérêt général. Certaines limites ont également été rencontrées : les difficultés de mise en œuvre du recyclage des déchets dans les filiales américaines illustrent les défis logistiques de la standardisation internationale et la réalité de Forward Global en tant que groupe mondial.

Le Comité reconnaît la position unique de Forward Global pour répondre aux grands enjeux d'intérêt général. Nous admettons que nos objectifs doivent être suffisamment flexibles pour tenir compte des spécificités des infrastructures locales. Enfin, nous estimons que l'accent mis à l'avenir sur l'événementiel et les achats est particulièrement pertinent pour mieux illustrer la contribution sociétale positive du Groupe. »

ENGAGEMENTS

OBJECTIF OPÉRATIONNEL	CIBLES ET JALONS 2024-2025	RÉSULTATS ET ACTIONS 2025	PERSPECTIVES 2026-2027
Engager nos compétences et nos moyens au service de l'intérêt public	<p>Participer 2 fois par an à des actions solidaires avec les salariés du Groupe et augmenter le budget <i>pro bono</i> et les donations.</p>	<p>Plusieurs initiatives solidaires ont été menées en 2025. Les équipes basées à Paris ont participé à des événements sportifs solidaires, chaque participation ayant donné lieu à un don pour un montant total de 6 000 € en faveur de e-Enfance, une association engagée qui œuvre pour la protection des mineurs en ligne et lutte contre le cyberharcèlement.</p> <p>Les équipes se sont engagées dans plusieurs projets <i>pro bono</i>, dont le partenariat avec Volare aux États-Unis, où le Groupe a reçu une récompense « Volare's Survivor Advocacy Award » pour le travail effectué pour cet organisme.</p>	<p>À partir de 2026, le Groupe renforce le reporting sur le partage d'expertise au service de l'intérêt public, notamment à travers des partenariats <i>pro bono</i>, le bénévolat, le mécénat de compétences et l'enseignement.</p> <p>Nouvel indicateur clé de performance (KPI) :</p> <p>Nombre d'employés participant à des programmes de travail <i>pro bono</i> et de mécénat de compétences à partir de 2026.</p> <p>Valeur financière des projets <i>pro bono</i> à partir de 2026.</p>
	<p>Augmenter le budget RSE du Groupe de 10 % entre 2023 et 2026.</p>	<p>Une augmentation importante du budget alloué à la RSE a été constatée régulièrement (+60 % entre 2022 et 2023, +30 % entre 2023 et 2024). La création d'un poste dédié à la RSE en 2025 représentant un effort de budgétisation récurrent permet de dépasser l'objectif de façon pérenne.</p>	
Assurer une politique d'achats responsables	<p>Mettre en place une politique d'achats responsables dans l'ensemble des filiales du Groupe et la diffuser aux collaborateurs concernés d'ici fin 2025.</p>	<p>La politique diffusée en 2023 a été actualisée et rediffusée en 2025.</p>	<p>Le Groupe va renforcer le contrôle des risques et la maîtrise des impacts dans la chaîne d'approvisionnement. L'identification de ces derniers lors de l'analyse de double matérialité permettra de définir des plans d'action alignés avec nos priorités stratégiques.</p> <p>La définition des conditions générales d'achat fait partie des projets prévus pour renforcer l'engagement formel de nos fournisseurs.</p>
Réduire notre empreinte environnemental	<p>Réaliser un bilan carbone chaque année et réduire notre impact carbone de 4 % (tCO2e/ETP) entre 2023 et 2025.</p>	<p>Un bilan carbone pour 2024 a été réalisé par un cabinet expert et indépendant. Les résultats sont encourageants, affichant une baisse en valeur intensité (22 tCO2e/ ETP en 2023 vs 16 tCO2e/ ETP en 2024). La réalisation du bilan carbone 2025 est en cours.</p>	
	<p>Mettre en place une politique de recyclage des déchets dans l'ensemble des filiales du Groupe d'ici la fin 2025 en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis.</p>	<p>La politique de recyclage des déchets mise en place en 2023 dans les locaux de Paris et renforcée par l'intégration du tri des déchets alimentaires, a été introduite dans la plupart des filiales du Groupe. Le déploiement s'avère plus compliqué aux États Unis, où nous avons constaté que les efforts mobilisés par nos équipes n'aboutissent pas à cause de manquements dans la gestion des déchets mise en place par les communes.</p>	<p>Le projet bilan carbone sera de nouveau confié à un cabinet indépendant afin d'assurer la continuité et la robustesse de la méthodologie. Ce bilan sera assorti d'un plan d'action pour réduire nos émissions.</p> <p>Pour des résultats plus fiables, le Groupe va chercher à améliorer la précision des données collectées et comptabiliser les déplacements en kilomètres plutôt qu'en valeur monétaire.</p> <p>Nouveaux indicateurs clés de performance (KPI) : Réduction des tCO2e/ETP de 15 % d'ici 2026 et de 20 % d'ici 2030 (vs 2023) (à périmètre constant)</p>





Forward 

Practitioner-led to deliver confidence

PARIS
WASHINGTON
BRUXELLES
LONDRES
BERLIN
NEW YORK
ABOU DABI
MIAMI
LOS ANGELES
MONTRÉAL
ABIDJAN

WWW.FORWARDGLOBAL.COM

