

Forward 

# Shaping the Chapter Ahead



• • •

— Arrivé là, vous entrez 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 ?

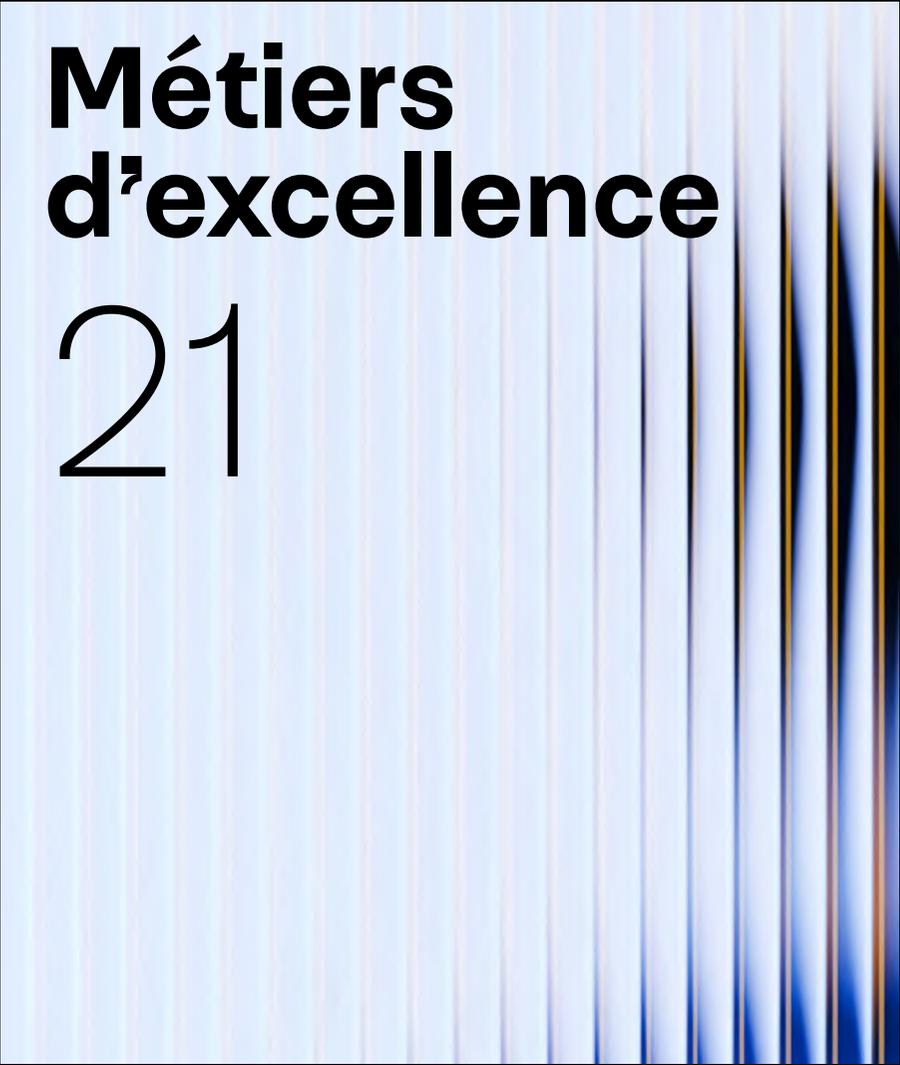
— En avant : c'est le mot d'ordre.

Alexandre Dumas  
Les Trois Mousquetaires

• • •

# Sommaire

- 4 Introduction**
  - 5 Message du président
  - 6 Gouvernance
  - 7 Comité éthique
  - 8 Résultats 2024
  - 9 Temps forts
  - 11 Nos offres
  
- 12 Expansion internationale**
  
- 15 Grands événements**
  - 16 Forum INCYBER
  - 18 Cercle de Giverny
  - 19 Les Rencontres économiques des Métiers d'art
  - 20 Vauban Sessions
  
- 21 Métiers d'excellence**
  - 22 Cybersécurité
  - 25 Relations publiques
  - 26 Stratégie d'influence
  - 28 *Litigation Support*
  - 30 Affaires publiques européennes
  - 32 Intelligence stratégique
  - 33 *Content & Brand Protection*
  - 34 Géopolitique
  
- 37 Capital humain**
  
- 47 Engagements**
  
- 51 Perspectives**





# Introduction

# Message du président

## **2024 aura marqué un tournant structurant dans l'histoire du groupe.**

Deux faits majeurs en témoignent.

D'abord, l'entrée au capital de Bridgepoint Development Capital, l'un des principaux fonds d'investissement européens, accompagnée du réengagement de nos partenaires historiques, Raise Investissement et Rives Croissance (BPCE). Ensuite, la consolidation de notre engagement sur les enjeux RSE, à travers l'acquisition du Forum de Giverny et l'obtention de la certification B Corp.

Le premier mouvement acte clairement notre ambition : changer d'échelle. Nous visons un doublement de taille dans les prochaines années, en nous appuyant sur des moyens accrus, au service d'une stratégie de croissance ciblée et assumée. Le maintien de Raise et de la Banque Populaire Rives de Paris à nos côtés renforce cette dynamique : ces actionnaires présents depuis 2019 ont fait le choix de poursuivre l'aventure, preuve d'une confiance renouvelée dans notre modèle, notre positionnement et la valeur générée par nos équipes.

Cette opération n'est pas qu'un jalon financier. Elle est le fruit d'un travail de fond, exigeant, de structuration du groupe, mené avec rigueur et intensité. De nombreux collaborateurs ont été mobilisés dans cette phase décisive. Je tiens à les remercier ici avec une reconnaissance claire : rien de solide ne se construit sans engagement collectif.

Le deuxième fait marquant de 2024 est le renforcement de notre position sur les sujets d'impact, avec une logique claire : faire de la responsabilité un levier business, pas un simple affichage. L'intégration du Cercle de Giverny au sein de Forward Global incarne cette stratégie. Véritable plateforme de référence sur les enjeux de transition, Giverny nous permet d'amplifier notre rôle de leader d'opinion sur ces sujets, non pour suivre le mouvement, mais pour le structurer, en apportant des outils, des données, des méthodes. Son Forum, devenu en quelques années un espace d'influence incontournable, est désormais au cœur de notre capacité à décrypter, orienter et accompagner les grandes mutations économiques et sociétales.

C'est dans cette dynamique que s'inscrit également l'obtention du label B Corp. Elle ne change pas notre identité, elle formalise un niveau d'exigence déjà présent dans notre gouvernance, notre gestion des talents, notre politique d'achats ou notre relation aux territoires. Loin d'un positionnement moral, cette certification acte une conviction stratégique : intégrer les critères ESG crée de la valeur, en attirant les bons clients, les bons talents, les bons partenaires.

Cette approche irrigue l'ensemble de nos activités. Nos offres de communication RSE défendent une parole utile, fondée sur la preuve, au service d'initiatives concrètes. Nos *due diligences* ESG sont conçues pour faire le tri entre engagement réel et *storytelling* opportuniste. Et notre capacité à traduire ces enjeux en stratégies opérationnelles est devenue un différenciateur sur nos marchés.

2024 a aussi été une année de lucidité stratégique. Nos équipes sont restées connectées aux mouvements profonds du monde : sécurisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris, scrutins majeurs au Parlement européen, aux États-Unis, au Royaume-Uni, recomposition des chaînes d'approvisionnement, durcissement des régimes de sanctions, percée accélérée de l'intelligence artificielle, régulation des plateformes, instabilité chronique au Sahel et au Proche-Orient. Autant de lignes de faille sur lesquelles nos analystes, ingénieurs, consultants et experts ont su apporter à nos clients des réponses précises, opérationnelles, robustes. Pour leur permettre non seulement de naviguer dans l'incertitude, mais d'en faire un terrain d'avantage compétitif.

Forward Global aborde 2025 avec une base solide, une offre lisible, des positions de marché fortes et une capacité rare à transformer le risque en croissance. C'est cette mission que nous ont confiés plus de 1 200 clients, et que nous continuerons à remplir avec la même exigence. Fidèles à notre nom, toujours en allant de l'avant.

**Matthieu Creux**  
**Président de Forward Global**



# Gouvernance

## EXECUTIVE COMMITTEE

### EXECUTIVE LEADERSHIP



**Matthieu Creux**  
Chief Executive Officer



**Alexis Spencer**  
Deputy CEO

### GLOBAL OPERATIONS & STRATEGIC ADVISORY



**Antoine Violet-Surcouf**  
Global Chief Operating Officer



**Jean Tillinac**  
Chief Strategy Officer

### CORPORATE FUNCTIONS

**Laura Dumont**  
Chief Legal Officer

**Florence Eloi**  
Chief People Officer

**Xavier Evano**  
Chief Financial Officer

**Gabriel Moussin**  
Chief Commercial Officer

### REGIONAL AND SECTOR LEADERSHIP

**Vlad Andrei**  
Managing Partner, Brussels

**Guillaume Didier**  
Managing Partner, France

**Brendan Foo**  
Head of Risk Management, U.S

**Romain Grandjean**  
Head of Africa Operations

**Romain Mouton**  
President of the Cercle de Giverny

**John Procter**  
Managing Partner, U.S

**Mélodie Reynaud**  
Chief Operating Officer  
of INCYBER FORUM

**John Watts**  
Managing Partner, U.K

## SUPERVISORY BOARD



**Matthieu Creux**



**Alexis Spencer**



**Jean-Baptiste Salvin**



**Louis Paul-Dauphin**



**Alexandra Dupont**

# Respecter un corpus commun de valeurs et de règles

## COMPOSITION DU COMITÉ ÉTHIQUE

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, totalement indépendant, dont les avis s'imposent aux dirigeants, est composé des 3 personnalités qualifiées suivantes :



**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 (DELFINO). 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.

77  
avis rendus

Chaque année, le Groupe décline un nombre important de missions pour des raisons éthiques, représentant entre 1 et 2 % de son chiffre d'affaires. Ce choix assumé fait partie intégrante de notre modèle.

92%  
d'avis positifs



La **Charte éthique** du Groupe intègre tous les principes légaux et éthiques, souligne notre statut de Société à mission et notre engagement à atteindre une conformité totale en matière de RGPD. Elle est librement consultable sur notre site internet.



Le Code de **conduite anti-corruption** de Forward constitue un pilier central de notre politique d'éthique et de conformité. Il s'inscrit pleinement dans les engagements de notre Groupe en tant que Société à mission, attachée à des principes de transparence, d'intégrité et de responsabilité, dans l'ensemble de ses relations d'affaires.

Ce code repose sur un principe de tolérance zéro à l'égard de toute forme de corruption, active ou passive, directe ou indirecte, en France comme à l'international.

Il s'applique à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, ainsi qu'aux tiers avec lesquels nous contractualisons et couvre notamment :

- L'interdiction de toute forme d'avantage indu dans le cadre des activités professionnelles
- Des règles précises sur l'acceptation ou l'octroi de cadeaux et d'invitations, pour éviter toute situation d'influence ou de conflit d'intérêts
- L'obligation de déclarer les conflits d'intérêts réels ou potentiels
- Des principes de vigilance, de traçabilité et de transparence dans les relations d'affaires, en particulier avec les partenaires publics et les parties prenantes stratégiques

### Ligne d'alerte

En janvier 2023, un dispositif d'alerte a été mis en place au sein du Groupe Forward Global, permettant aux salariés, aux collaborateurs extérieurs et occasionnels, de divulguer ou signaler de manière désintéressée et de bonne foi, des informations portant sur un crime, un délit, une menace ou l'existence de conduites ou de situations contraires aux stipulations du Code de conduite éthique du Groupe.

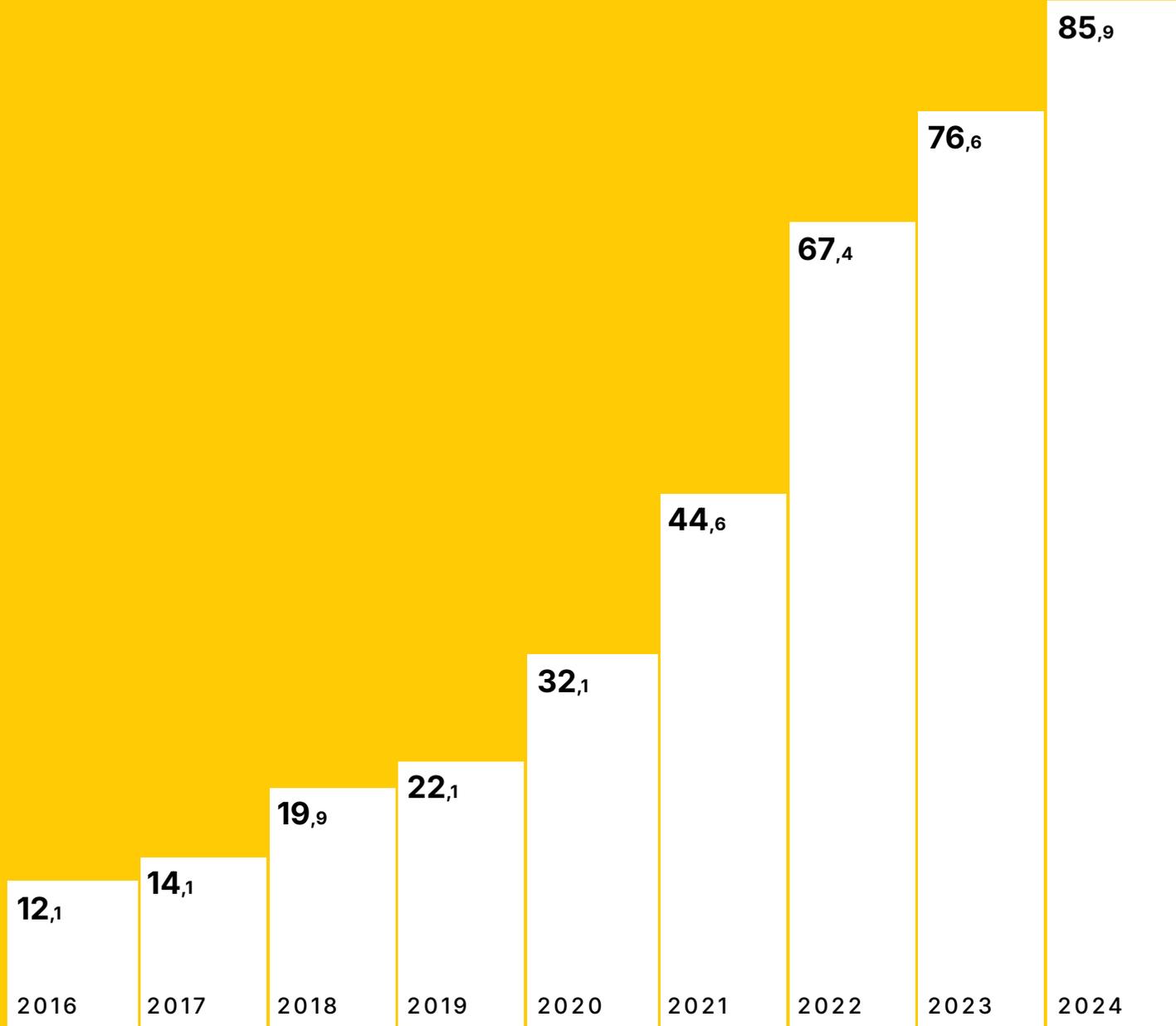
Ce dispositif interne vise à satisfaire aux obligations de la loi Sapin 2 et s'inscrit dans le cadre des relations employeur/salarié prescrites par le Code du travail.

### EQS

Le Groupe a également déployé la plateforme digitalisée de *compliance* EQS, permettant notamment :

- Le pilotage centralisé des obligations de conformité (dont la gestion des conflits d'intérêts, des cadeaux et invitations, et des engagements tiers),
- Un suivi rigoureux des contrôles internes et des plans de remédiation.

# Résultats 2024



Chiffre d'affaires en M€

Forward Global, acteur majeur dans le secteur de la gestion des risques numériques, économiques et informationnels.

373

Collaborateurs exerçant aujourd'hui sur 3 continents, en Europe, en Amérique et en Afrique

16

Nationalités

1200

Clients

80%

Clients en Europe et Amérique du Nord

85,9 M€

Chiffre d'affaires

# Temps forts

## JANVIER

**Obtention de la certification internationale IEC 17025** permettant aux équipes cyber de Forward Global de réaliser et délivrer des certifications internationales attestant de la qualité des laboratoires d'essais et d'étalonnage, en particulier en matière de technologies industrielles et de systèmes médicaux

## MARS

21-22

**Les équipes de Forward Global spécialisées dans la lutte contre la contrefaçon et les marchés illicites s'associent au FEPI**, principal événement européen sur la propriété intellectuelle, organisé chaque année par l'UNIFAB, l'Union des Fabricants

26-28

[ÉVÉNEMENT] **Forum INCYBER Europe à Lille**, l'événement européen de référence sur les enjeux de sécurité et de confiance numérique. La 16<sup>e</sup> édition avait pour thème « Réinventer la cybersécurité à l'ère de l'IA »



## AVRIL

15-20

Forward Global accueille les **Young Global Leaders du World Economic Forum** à Washington D.C. pour un échange avec l'Assistant Secretary du Département du Trésor des États-Unis

17

**Découverte d'une vulnérabilité critique dans GLIBC**, la bibliothèque de base des programmes Linux (CVE-2024-2961)

30

« **The DMA is here, now what ?** » organisé par Forward Global à Bruxelles en présence d'acteurs clés de ce nouveau règlement européen

## MAI

29-30

[ÉVÉNEMENT] **6<sup>e</sup> édition des Vauban Sessions** organisée par Forward Global et le Corps de Réaction Rapide - France (CRR-FR), sous le haut patronage et en présence du Chef d'État-Major de l'Armée de Terre, le Général Pierre Schill, sur le thème « Commander à l'ère de la haute intensité : Vision 2030 »

## JUIN

5

« **Reconstruire l'Ukraine : faire payer les individus sanctionnés et les États voyous grâce aux avoirs gelés et saisis** » organisé par Forward Global à l'occasion de la London International Disputes Week

10

**RM conseil**, organisateur du Forum de Giverny, et son fondateur **Romain Mouton rejoignent Forward Global** pour renforcer l'offre d'événements d'influence

17

[ÉVÉNEMENT] **2<sup>e</sup> édition des Rencontres économiques des Métiers d'art** à Reims, sous le haut patronage du président de la République

18

INCYBER Talk : « **Crise cyber : se préparer au pire pour donner le meilleur** »

## ÉTÉ

À Washington D.C., **Forward Risk coorganise avec The Global African une série estivale de rencontres sur l'investissement en Afrique**

20 000  
visiteurs

700  
partenaires

103  
pays représentés

Forum INCYBER



# Temps forts

## AOÛT

10

**Présentation de la faille CVE-2024-2961** à la prestigieuse convention de hacking DEF CON 32 à Las Vegas par son découvreur, membre de l'équipe cyber

## SEPTEMBRE

5

[ÉVÉNEMENT] **6<sup>e</sup> édition du Forum de Giverny**. Au programme, la présentation de 30 propositions pour accélérer la transformation écologique et sociale, afin de dessiner les grandes tendances de la RSE et fournir aux parties prenantes outils et idées

11

**Matthieu Creux et Antoine Violet-Surcouf publient *La fabrique de la propagande terroriste***. Comment le djihadisme a investi Internet, une analyse des techniques de communication et de marketing utilisées par les groupuscules terroristes pour recruter et mobiliser des audiences spécifiques

12

Forward Global lance une **nouvelle offre de communication financière et relations investisseurs**, pilotée par Patrice Lambert-de Diesbach



Patrice Lambert-de Diesbach



26

**Mise au jour** par les équipes cyber d'une **vulnérabilité critique (CVE-2024-7772)** affectant plus de 178 000 sites fonctionnant avec WordPress

## OCTOBRE

2-4

[ÉVÉNEMENT] **Partenariat avec les Rencontres de l'Économie Territoriale**. Lors de la 31<sup>e</sup> édition organisée à GrandSoissons, Forward Global est intervenu sur les enjeux d'attractivité et de réindustrialisation, aux côtés de plus de 200 décideurs publics. L'événement a aussi permis des échanges sur notre stand dédié



8

**Lancement** à Bruxelles d'une **pratique dédiée à l'industrie chimique**, dirigée par Simon Terwagne

9-18

Pour l'Agence européenne de défense, Forward Global conçoit et anime les **volets techniques et opérationnels de la conférence Military CERT Interoperability 2024** à travers des exercices de simulations de crise permettant à 140 experts cyber, dont 20 commandants MilCERT issus de 15 États membres de renforcer leur coordination et leur niveau de préparation face à une crise cyber européenne

16

[ÉVÉNEMENT] Ouverture du **Giverny de l'Alimentation** à Paris, en présence de la ministre de l'Agriculture, de la Souveraineté alimentaire et de la Forêt

29-30

[ÉVÉNEMENT] Pour sa **3<sup>e</sup> édition**, le **Forum INCYBER Canada**, sous le thème « La cybersécurité à l'ère de l'IA », réunit à Montréal plus de 4 000 visiteurs et 200 exposants venus de 35 pays

## NOVEMBRE

15

Après un an d'audit et de reporting, Forward Global reçoit la **certification B Corp avec un score remarquable de 91,8**

20

[ÉVÉNEMENT] Ouverture du **Giverny de la Gouvernance** à Paris, en présence de la ministre déléguée chargée de l'Économie sociale et solidaire, de l'Intéressement et de la Participation

21

Conférence « **Les fraudes à l'heure du numérique, défis et stratégies de riposte** » organisée par le chapitre français de l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) dans les locaux de Forward Global

26

**Forward Global et Bridgepoint Development Capital (BDC) annoncent avoir finalisé leur accord actionnarial** afin d'accélérer le développement à l'international du groupe. L'opération valorise Forward Global à plus de 210 millions d'euros

## DÉCEMBRE

3

**Forward Global ouvre un bureau à Miami**, dirigé par Jose Mallea, pour soutenir son expansion américaine et sa croissance sur les marchés clés d'Amérique latine

5

**Noe Garcia**, co-managing partner du bureau de Washington D.C., est **nommé pour la cinquième année consécutive parmi les « Top Lobbyists »** 2024 par le média *The Hill*

17

[ÉVÉNEMENT] **Giverny de l'Énergie**, une journée d'échanges pour fournir aux décideurs des solutions viables pour accélérer la transition énergétique



Jose Mallea



# Nos offres

Notre mission consiste à réduire les risques auxquels sont exposés les dirigeants, les entreprises et les institutions, à accompagner leurs réflexions et à renforcer leurs positions stratégiques.

Nous assistons nos clients au niveau local et international :

- dans la gestion des affaires sensibles (négociations, litiges, restructurations...)
- lors des opérations de croissance (M&A, implantation internationale, grands projets, changement de gouvernance...)
- au moment de construire un positionnement stratégique (communication, affaires publiques, digital...)
- dans la maîtrise de leurs risques cyber et la réponse aux attaques ciblant l'ensemble des systèmes critiques
- en cas de crise ou d'hostilité manifeste (fraude, grands procès, contrefaçon, piratage, fuites de données...)

## Cybersécurité

- Réponse aux incidents (CSIRT)
- Évaluation de sécurité, audit et certification
- Anticipation des menaces (CTI)
- Stratégie et management des risques numériques
- *Cryptocurrency & Web3 Investigations*
- Formation et sensibilisation

## Éthique des affaires et conformité

- Évaluation et mise en place de procédures
- Évaluation de l'intégrité et de la réputation des tiers
- Gestion des plateformes de conformité des tiers
- Enquêtes sur les antécédents
- Propriété effective et analyse des actifs
- Conformité aux sanctions
- Conformité commerciale
- Formation et sensibilisation

## Lutte contre les marchés illicites et la criminalité organisée

- Protection de la propriété littéraire et artistique
- Protection de la propriété industrielle
- Lutte contre le commerce illégal
- Lutte contre les crimes environnementaux
- Lutte contre la crypto-criminalité
- Lutte contre les atteintes aux personnes

## M&A Intelligence

- Évaluation des cibles d'acquisition
- *Due diligence* ESG
- Évaluation de la maturité cyber des cibles ou de leurs technologies
- Évaluation des investisseurs et des LP's
- Communication autour des grandes opérations capitalistiques
- Évaluation externe de la qualité et de la probité du management

## Support aux contentieux et aux arbitrages

- Appui technique aux enquêtes internes et externes
- Récupération de données informatiques
- Recherche d'actifs et de personnes
- Lutte contre les crimes environnementaux
- Lutte contre les accusations ou les cas de concurrence déloyale
- Gestion médiatique sous contrainte judiciaire
- Recherche et évaluation de preuves, d'expertises et de témoignages

## Relations publiques

- Communication stratégique
- Affaires publiques
- Affaires européennes
- Concurrence et marchés régulés
- Relations institutionnelles au niveau local
- Marketing territorial
- Stratégies digitales
- Conception et production de contenus créatifs web et hors web
- Organisation de grands événements et communication

## Développement des affaires

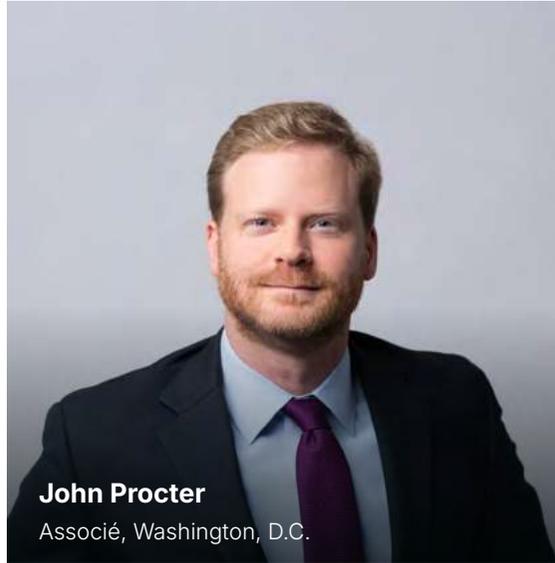
- Géopolitique et prospective internationale
- Analyse des risques pays
- Études concurrentielles et sectorielles
- Stratégie d'accès aux marchés souverains & *bid management*
- Développement local
- Recherche de financements et de projets stratégiques

[forwardglobal.com](https://forwardglobal.com)



# Expansion internationale

# Développement américain



**John Procter**  
Associé, Washington, D.C.

**Forward Global s'est implanté aux U.S en 2019. Vous avez rejoint l'aventure en 2020, et vous dirigez maintenant le bureau américain depuis 2 ans. Entre la phase d'amorçage du bureau U.S et l'étape d'accélération actuelle, quels ont été les virages stratégiques les plus déterminants pour capter le marché ?**

Nous sommes passés d'une marque encore confidentielle, malgré des talents et des références solides, à un acteur en pleine émergence, positionné au carrefour des affaires publiques et des marchés internationaux. Cette progression, nous la devons à un investissement soutenu dans le développement de nos équipes, à un haut niveau d'expertise, à une intégration plus poussée de nos différentes capacités et métiers en une offre cohérente, lisible et différenciante pour le marché, et à des succès concrets obtenus pour nos clients, que ce soit en matière d'affaires publiques aux États-Unis, ou en accompagnement de leur développement international.

**Quel bilan tirez-vous de l'année 2024 ?**

2024 a été une année placée sous le signe de la croissance commerciale et de l'élargissement de notre présence aux États-Unis, avec notamment l'ouverture de notre bureau à Miami et l'arrivée de Jose Mallea. Plus globalement, le marché a été secoué par une forte instabilité électorale et réglementaire. La victoire de Donald Trump en novembre a rouvert un espace d'intervention bien connu de notre équipe, déjà mobilisée sur les dossiers liés au commerce et à la politique industrielle lors de son premier mandat.

**Notre valeur ajoutée ne réside pas dans l'exécution de campagnes préconçues et formatées, mais dans notre capacité à mobiliser l'expérience riche de notre équipe en affaires publiques, en stratégie commerciale et en relations publiques.**

**Y a-t-il un modèle Forward qui vous différencie sur le marché américain ?**

Nous devenons rapidement de véritables partenaires pour nos clients. Nous travaillons à leurs côtés pour élaborer et faire avancer des stratégies sur leurs priorités les plus sensibles, souvent dans des contextes qu'ils connaissent peu. Notre valeur ajoutée ne réside pas dans l'exécution de campagnes préconçues et formatées, mais dans notre capacité à mobiliser l'expérience riche de notre équipe en affaires publiques, en stratégie commerciale et en relations publiques, pour imaginer des approches à la fois audacieuses et efficaces.

**Pourquoi avoir ouvert un bureau à Miami en complément de Washington ?**

Miami a toujours occupé une place à part en tant que carrefour d'affaires international, d'innovation et d'enjeux géopolitiques. Ces dernières années, nous avons vu le capital-risque, les cryptomonnaies et la tech converger dans cette ville aussi dynamique que tournée vers le monde. Le choix de Miami s'est donc imposé comme une évidence. Nous étions déjà actifs en Floride et en Amérique latine, et nous savions que le potentiel de développement y était considérable, à condition de s'entourer du bon partenaire. Ce partenaire, nous l'avons trouvé en la personne de Jose Mallea.

**Le cross-sell entre les différentes activités et les différents bureaux du groupe est-il une réalité ou un objectif encore en construction ?**

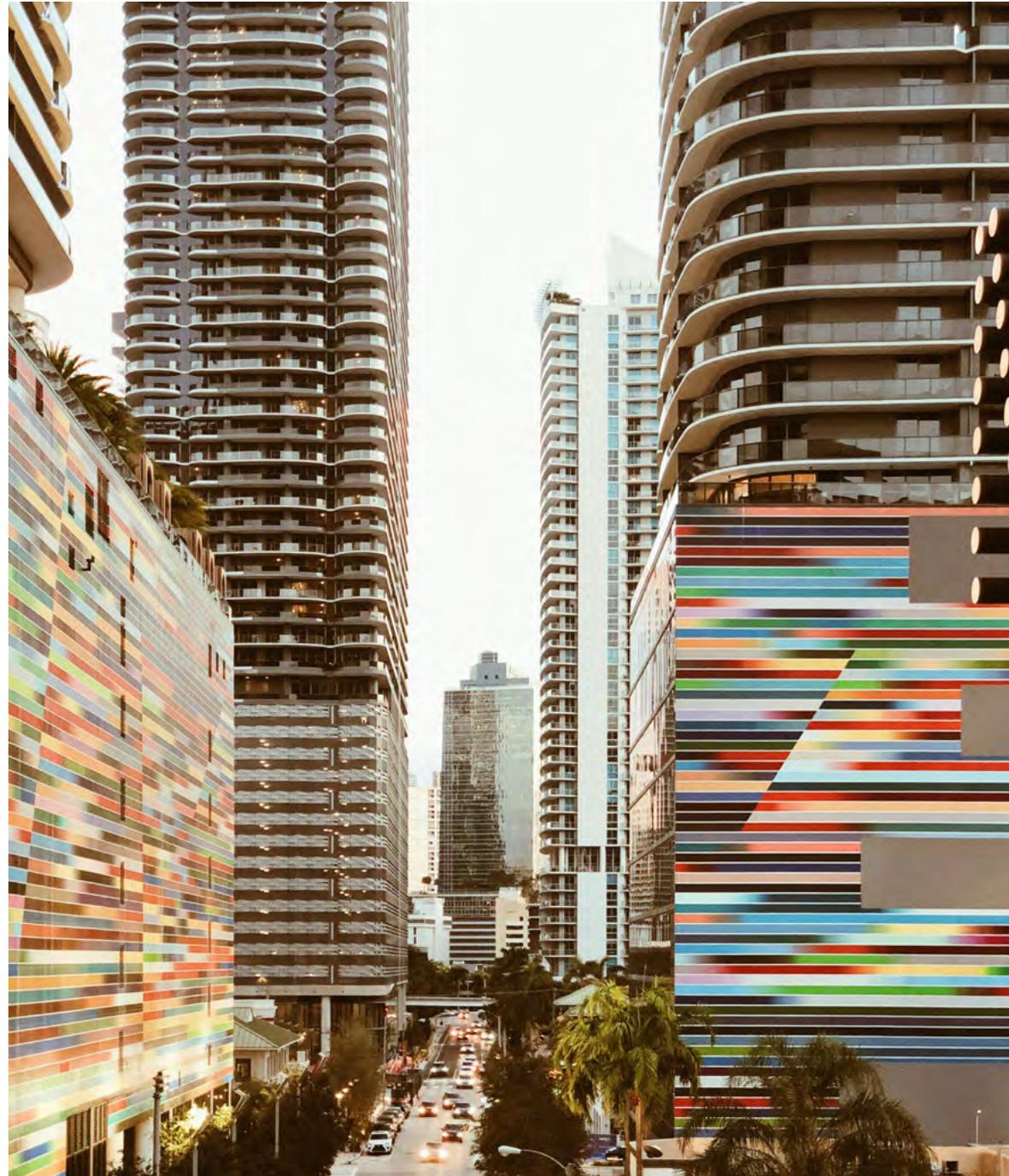
Nous trouvons régulièrement de nouvelles synergies pour accompagner encore mieux nos clients en mobilisant les expertises de nos différents bureaux, qu'il s'agisse de cybersécurité, de protection de la propriété

intellectuelle avec les équipes à Paris, ou de prolonger notre accompagnement en affaires publiques et réglementaires à Bruxelles. Nous avons déjà concrétisé de belles collaborations en ce sens, mais le potentiel, sans cesse renouvelé, peut encore être largement exploité.

**Que change la réélection de Donald Trump pour vos activités ?**

L'influence du président Trump sur la politique américaine, les marchés et les priorités en matière de sécurité internationale est considérable. Pour nous, son second mandat a, en réalité, débuté dès le 6 novembre 2024, et c'est ce sur quoi nous avons immédiatement insisté auprès de nos clients. Tout changement d'administration ouvre des perspectives, mais celui-ci plus encore, au regard de notre expérience, de la composition de notre équipe et de notre capacité à réagir avec pragmatisme, là où beaucoup sont encore dans l'expectative. Nous connaissons les rouages de cette administration et avons rapidement accompagné nos clients pour ajuster leur discours, adapter leurs stratégies et redéfinir leurs ambitions en cohérence avec la nouvelle donne américaine et les opportunités qui se dessineront au cours des 4 prochaines années.

# Focus Miami



## **Pourquoi avoir choisi d'ouvrir un bureau à Miami, avant d'autres hubs économiques plus traditionnels comme New York ou San Francisco ?**

Parce que Miami est devenue, en quelques années, « the new New York ». Un point de bascule géopolitique, économique, culturel. C'est une ville qui capte les flux d'investissements, de talents, d'idées entre les États-Unis, l'Amérique latine et l'Europe. Derrière le soleil, il y a des *family offices*, des *hedge funds*, des stars du sport et des arts, mais aussi leurs avocats, leurs conseils, leurs *boards*... C'est devenu une place de pouvoir, mais avec ses codes. Il faut y être, avant que ça ne devienne évident pour tous les autres.

## **Quels sont les enjeux spécifiques que vous adressez depuis ce bureau ?**

Nous intervenons sur les affaires publiques, la communication stratégique, et bientôt l'investigation. Nos clients ici évoluent dans un environnement de plus en plus exposé : tensions réglementaires, enjeux réputationnels, pression géopolitique. Ils ont besoin de partenaires agiles, capables de naviguer dans cette complexité, avec méthode et impact.

## **Comment Miami s'inscrit-elle dans la stratégie américaine de Forward, après Washington ?**

Washington nous donne la profondeur institutionnelle, la maîtrise des codes fédéraux. Miami nous ancre dans l'économie réelle, dans le business. Les deux bureaux sont complémentaires. Ensemble, ils nous permettent d'opérer à l'échelle du continent, en lien constant avec les autres *hubs* du groupe.



**Jose Mallea**  
Associé, Miami

## **Le lien avec le monde hispanophone est-il aussi un levier ?**

Absolument. Miami est un carrefour latino. C'est une salle des machines de l'Amérique hispanophone. Beaucoup de décisions qui concernent l'Amérique latine se prennent ici. C'est un levier stratégique pour Forward : une interface naturelle entre nos clients nord-américains et les dynamiques du Sud.

## **Qu'est-ce que Miami dit du futur du capitalisme américain ?**

Qu'il se déplace. Moins de verticalité, plus d'agilité. Moins de centralisation, plus de réseaux. Miami incarne une forme d'économie post-côtière : mobile, internationale, hybride. Ce n'est ni un bastion historique de la tech ni un centre financier classique, mais Miami attire aujourd'hui des capitaux, des talents et des projets à

l'intersection de plusieurs mondes (Amérique latine, crypto, art, tech...). Et cela résonne avec notre approche : décentrée, mais structurée.

## **Une troisième implantation aux États-Unis est-elle déjà sur la table ?**

Oui, c'est une évidence stratégique. La côte Est reste notre axe prioritaire : densité institutionnelle, sièges de fonds, médias, centres décisionnels. New York s'impose naturellement comme prochaine étape, mais pas comme un totem. Si on y va, c'est pour y créer de la valeur, pas pour coller une épingle sur une carte. On construit des *hubs*, pas des vitrines. On ira quand on sera prêts, avec les bons profils et le bon timing.



# Grands événements

# Forum INCYBER

**CANADA**  
14-15 OCT. 2025  
MONTRÉAL

**JAPON**  
4 DÉCEMBRE 2025  
TOKYO

**EUROPE**  
31-2 MARS AVRIL 2026  
LILLE

## Chiffres clés - Forum INCYBER Europe 2024

**21 000**  
participants

**+17 500**  
participants physiques  
(+ 10 %)

**4 000**  
participations en ligne

**2 400**  
internationaux

**700**  
partenaires  
privés et publics

**580**  
intervenants

**103**  
pays représentés

**388,5 M**  
vues web et  
réseaux sociaux

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<sup>ère</sup> 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.

## ÉVÉNEMENTS ASSOCIÉS COMPÉTITIONS & PRIX

**CFI**  
Conférence dédiée à la  
cybersécurité de l'OT / village  
de 600m<sup>2</sup> sur le salon

**ID Forum**  
Conférence sur l'identité numérique  
/ village de 300m<sup>2</sup>

**Journée OSINT**  
Conférence sur l'OSINT et l'investigation

**TRUST & SAFETY FORUM**  
Conférence sur la modération des  
contenus choquants et illégaux

**CoRIIN**  
Conférence sur la réponse aux incidents

**European Cyber Cup (EC2)**  
Compétition de cybersécurité

**Prix de la Start-up**  
Le Prix de la Start-up récompense  
chaque année des start-ups européennes  
innovantes

**INCYBER Invest**  
Conférence sur l'innovation  
et l'investissement

**Digital Asset Security  
Conference**  
Conférence sur la sécurité des actifs  
digitaux et des technologies Web3

# Forum INCYBER



## ILS SONT INTERVENUS AU FORUM INCYBER :

- Jean-Yves Le Drian, ministre de la Défense (2014)
- Manuel Valls, ministre de l'Intérieur (2014)
- Thierry Breton, commissaire européen au marché intérieur (2024)
- Thomas de Maizière, ministre fédéral allemand de l'Intérieur (2015)
- Stéphane Richard, PDG d'Orange (2017)
- Gérard Collomb, ministre de l'Intérieur (2018)
- Philippe Monloubou, PDG d'Enedis (2018)
- Philippe Knoche, PDG d'Orano (2019)
- Thierry Trouvé, PDG de GRTGaz (2021)
- Dominic LeBlanc, ministre canadien de la Sécurité publique, des Institutions démocratiques et des Affaires intergouvernementales (2023)
- Juhan Lepasaar, directeur de l'ENISA (2024)

# Cercle de Giverny

**Le Cercle de Giverny est un laboratoire d'idées hybrides qui rassemble et accompagne les décideurs engagés pour des entreprises durables.**

Ses travaux sont placés sous le haut patronage du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique.

Il cherche à diffuser une approche systémique de la RSE, afin que cette dernière soit portée au plus haut niveau de décision et qu'elle infuse la stratégie globale de l'entreprise.

Il promeut l'échange de bonnes pratiques et la rencontre avec des acteurs venus d'horizons différents afin de permettre aux entreprises de se placer à l'avant-garde de la résolution des défis environnementaux et sociaux à venir.

Il accompagne dirigeants et Comex afin de leur apporter les clés indispensables pour appréhender les enjeux liés à la responsabilité sociétale des entreprises.

Le *think & do tank* rassemble une centaine d'entreprises et plus de 500 experts incontournables de la RSE issus des entreprises, des institutions, des associations, des ONG, de l'enseignement supérieur ou encore des syndicats.

Temps fort de chaque rentrée économique, le Forum de Giverny est le 1<sup>er</sup> rendez-vous annuel des entreprises durables. À cette occasion, le Cercle dévoile 30 propositions pour accélérer la transformation écologique et sociale de la France. Celles-ci sont issues de 6 groupes de travail dont les thèmes changent chaque année afin d'être au plus proche des problématiques des entreprises et des pouvoirs publics. Ces propositions permettent d'appréhender de nouvelles ambitions nécessaires pour la RSE et donnent aux parties prenantes des outils et des idées sur un sujet essentiel de notre civilisation.

En 6 éditions, nous avons rassemblé plus de 3 000 participants, près d'une centaine de partenaires et nous avons rédigé 150 propositions concrètes à destination des pouvoirs publics.

**+3 000**  
participants

**+100**  
partenaires

**150**  
propositions

Plusieurs fois par an, le Cercle de Giverny organise des événements thématiques à Paris (Maison de la Chimie) sur une matinée suivie d'un déjeuner.

L'objectif des événements associés au Cercle de Giverny est de rassembler les acteurs clés d'un secteur stratégique afin de réfléchir à son développement économique et d'accompagner la transformation des modèles d'affaires vers plus de durabilité, de compétitivité et d'impact.

Chaque édition crée un espace de dialogue entre décideurs publics, dirigeants d'entreprise, experts, investisseurs, chercheurs et acteurs de la société civile. Elle donne lieu à des prises de position fortes, des livrables à haute valeur ajoutée (livres blancs, feuilles de route, recommandations) et des mises en réseau ciblées à fort potentiel de coopération.

Les éditions déjà organisées ou en cours de structuration portent notamment sur :

- L'énergie
- La santé
- Le numérique
- La gouvernance
- L'alimentation
- L'inclusion

D'autres éditions sont en préparation sur des secteurs structurants tels que la finance, la technologie et les infrastructures, avec une ouverture progressive à l'échelle européenne, notamment via un premier événement à Bruxelles.



# Les Rencontres économiques des Métiers d'art

Les Rencontres économiques des Métiers d'art sont le 1<sup>er</sup> rendez-vous annuel consacré à l'enjeu économique et territorial des Métiers d'art.

L'événement, placé sous le haut patronage du président de la République, rassemble une communauté unique d'acteurs économiques, politiques, institutionnels et sociaux. L'événement valorise les Métiers d'art, soutient leur attractivité et crée de nouvelles synergies entre artisans, entreprises, organismes de formation et territoires, au niveau national. La 1<sup>ère</sup> édition a eu lieu en 2023 à Tonnerre (Bourgogne), la seconde en 2024 à Reims (Grand Est) et la 3<sup>ème</sup> édition aura lieu fin 2025.

**300**  
participants

**20**  
intervenants

**10**  
partenaires

### PRINCIPAUX PARTENAIRES

- LVMH
- AG2R La Mondiale
- Ruinart
- Mobilier national

### INTERVENANTS

- Alexandre Boquel
- Bénédicte Epinay
- Luc Lesenecal
- Jean-François Girardin
- Laurent Boillot
- Pascal Morand

« Nous sommes heureux et fiers du succès de la 2<sup>e</sup> édition des Rencontres économiques des Métiers d'art que nous avons organisé à l'Hôtel de Ville de Reims.

Les échanges ont été particulièrement riches et stimulants, grâce à l'engagement des intervenants venus d'horizons variés. Leurs contributions ont apporté une véritable valeur ajoutée à cette journée, illustrant l'intérêt croissant de créer des passerelles entre grandes Maisons, artisans, écoles et institutions autour des enjeux du secteur. »

Romain Mouton  
Associé



# Vauban Sessions

Les Vauban Sessions, organisées depuis 2019 par le Corps de Réaction Rapide - France (CRR-FR) et Forward Global, sont une série de conférences sur la transformation numérique du commandement.

La 6<sup>e</sup> édition s'est déroulée sous le haut patronage et en présence du Chef d'État-Major de l'Armée de Terre française, le Général Pierre Schill, et a rassemblé des représentants des forces armées de l'OTAN et de l'Union Européenne. Un résumé des débats est disponible en ligne.

Les Vauban Sessions sont l'opportunité pour les partenaires d'engager des discussions avec des représentants militaires de haut niveau sur l'avenir de la transformation numérique dans le domaine, les tendances stratégiques et les évolutions opérationnelles et capacitaires.

## INTERVENANTS PRINCIPAUX

- Général d'armée Pierre Schill, Chef d'état major de l'armée de Terre
- Lieutenant General John C. Thomson III, alors Commandant des forces du commandement terrestre de l'OTAN
- Général de corps d'armée Bertrand Toujouse, Commandant de la force et des opérations terrestres et commandant Terre pour l'Europe
- Général de corps d'armée Jean-Pierre Perrin, Chef d'état major du commandement des forces interalliées et interarmées de Brunssum (JFCBS)
- Lieutenant General Piotr Blaszeus, Commandant du Corps de Réaction Rapide européen (EUROCORPS)
- Lieutenant General Michiel van der Laan, alors Commandant du 1<sup>er</sup> corps germano-néerlandais (1 GNC) et aujourd'hui Directeur Général de l'État Major Européen
- Lieutenant General Sir Ralph William Wooddisse, KCB, CBE, MC, Commandant du Corps de Réaction Rapide Allié (ARRC)
- Major General Peter B. Andrysiak Jr., Chef d'état major du commandement des forces américaines en Europe (USEUCOM)
- Ingénieur général de l'armement de 1<sup>ère</sup> classe Patrick Aufort, Directeur de l'Agence innovation défense (AID)
- Major General Stefano Cont, Directeur capacités, armement et planification de l'Agence européenne de défense

7  
éditions

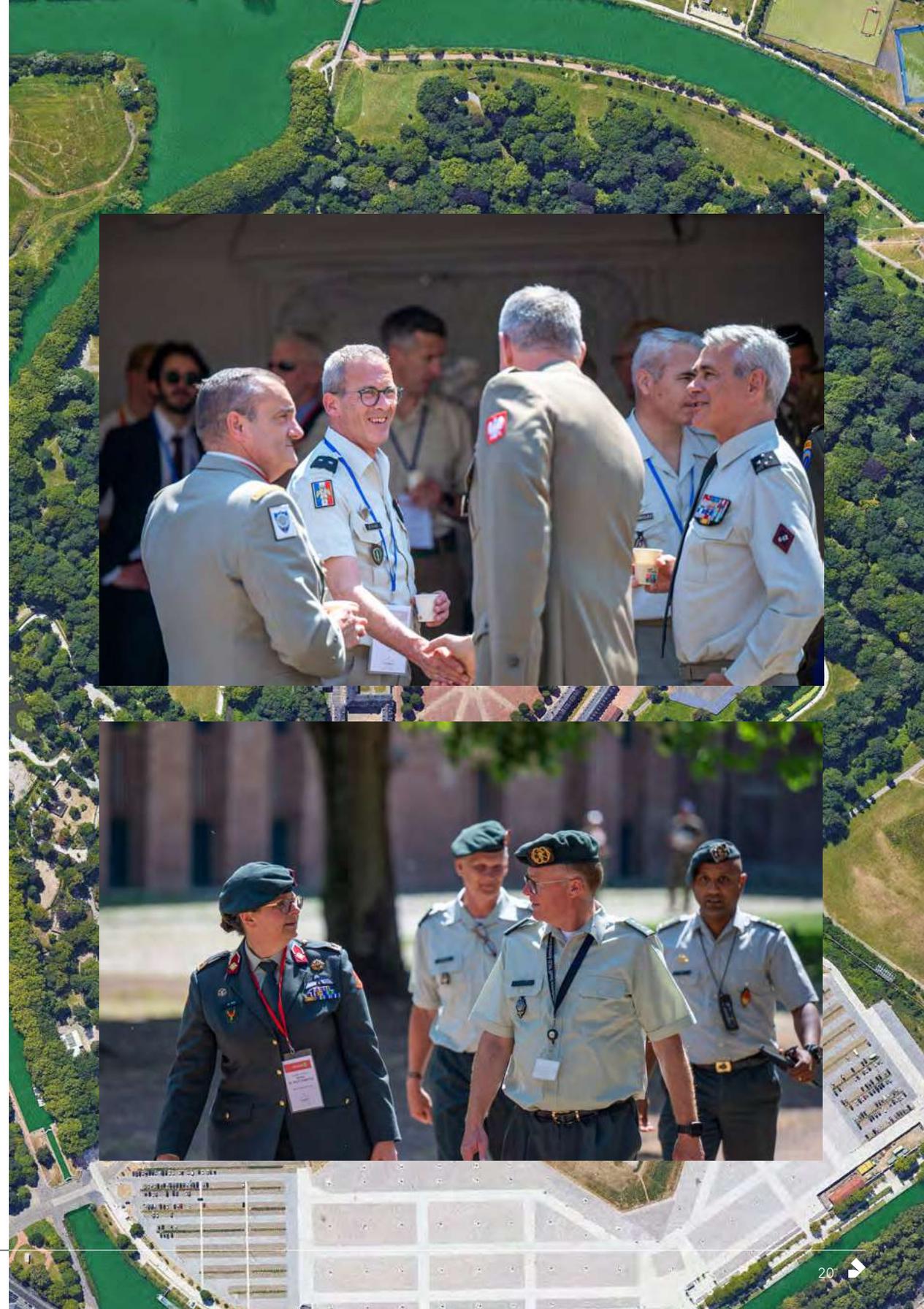
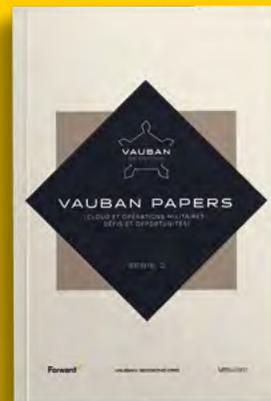
+10  
publications

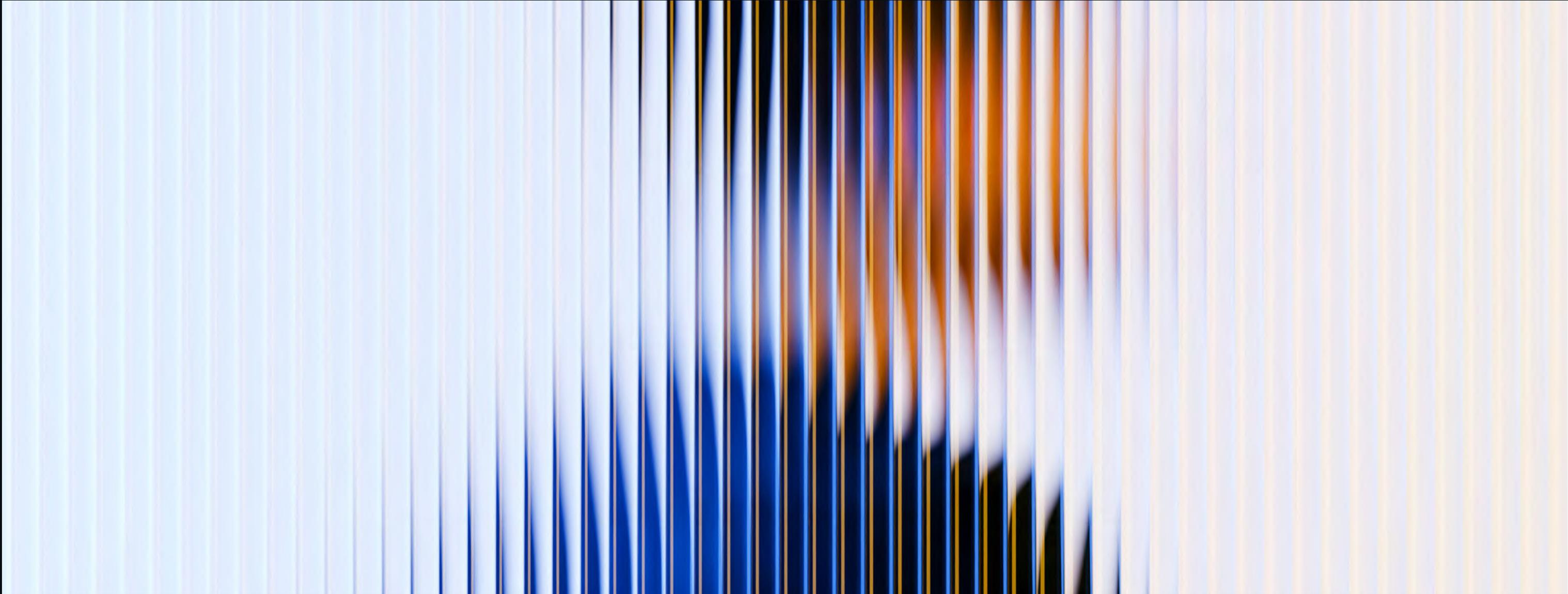
ÉDITION 2025

160  
participants

80  
officiers généraux

16  
nations de l'OTAN  
représentées





# Métiers d'excellence

### INTERVIEW



Sébastien Chaudron  
Managing Director, LEXFO

#### Qu'est-ce qui vous a convaincu de passer de la sphère publique à un groupe privé comme Forward ?

Après plus de 15 années passées au sein du ministère des Armées et de l'ANSSI à travailler au profit de notre industrie, je souhaitais passer de l'autre côté de la barrière, pour pouvoir me confronter aux enjeux économiques et opérationnels d'une entreprise, et peut-être expérimenter les dispositifs publics que j'avais contribué à mettre en œuvre et promouvoir jusqu'à présent, afin d'en mesurer plus concrètement leurs impacts et leur application.

#### Qu'est-ce qui différencie notre approche de réponse à incident de celle de nos concurrents ?

Au-delà de notre expertise technique, nous avons construit un continuum d'activités intégrées nous permettant d'adresser tous les volets de la gestion d'une crise cyber, avec comme objectif permanent de limiter son impact et donc la perte d'exploitation et le préjudice causé à nos clients.

Cela passe bien évidemment par une bonne analyse et compréhension des attaques, par des investigations numériques et actions de confinement et de remédiation, mais également par l'accompagnement nécessaire en matière de pilotage de la réponse à incident, de gestion et de communication de crise, et bien sûr de récupération de données, notamment à la suite d'attaques par *ransomware*.

Par ailleurs, nous avons mis en place une organisation interne nous permettant de garantir à nos clients une très forte réactivité dans nos interventions, aussi bien à distance que sur site.

### Au-delà de notre expertise technique, nous avons construit un continuum d'activités intégrées nous permettant d'adresser tous les volets de la gestion d'une crise cyber.

Enfin, nous nous affranchissons de toute dépendance à des outils étrangers en développant, au travers de notre laboratoire de R&D, notre propre outillage en soutien à

l'ensemble de nos opérations. À titre d'exemple, nous utilisons une version améliorée en interne de l'outil de collecte de données DFIR\_ORC mis à disposition par l'ANSSI. Par ailleurs, les données de nos clients récupérées pendant nos opérations sont intégralement stockées en France sur des serveurs hébergés dans nos locaux et gérés par nos équipes.

#### Votre équipe cyber a toujours été reconnue pour son expertise : comment transformer cette reconnaissance en puissance commerciale ?

Il nous faut passer d'une logique nous laissant penser que les clients vont nous solliciter uniquement parce que « nous sommes bons techniquement », à celle visant à leur démontrer comment cette expertise technique et ce savoir-faire peuvent être mis au service de leurs problématiques métiers et adaptée à leurs enjeux réglementaires et économiques.

Cela passe notamment par une évolution de notre discours. On ne parle aujourd'hui plus seulement de sécurité, mais de gestion du risque, de continuité d'activité, de protection de la réputation, de réduction des pertes, mais également et de plus en plus, de mise en conformité à des obligations réglementaires générales ou sectorielles.

Nous veillons par ailleurs à impliquer nos experts dès les premiers échanges avec nos clients afin de démontrer notre crédibilité et d'instaurer un maximum de confiance, notamment auprès des DSI et des RSSI.

Enfin, nous travaillons actuellement à la structuration de nos offres qui ont considérablement évolué au cours de ces dernières années, afin de les rendre davantage lisibles, packagées, avec des niveaux d'engagements clairs et illustrées par des cas concrets et des retours d'expérience de nos clients.

Il nous faut donc passer d'une expertise technique reconnue à un modèle commercial clair, axé sur la réponse rapide à des enjeux et problématiques stratégiques pour nos clients.

#### Quelle est votre vision de l'approche commerciale dans un secteur où la confiance précède souvent le besoin ?

Au-delà des garanties apportées par l'ANSSI au travers des qualifications et agréments qui nous ont été délivrés et qui attestent de la confiance de l'État dans nos méthodes et nos services, notre approche commerciale doit également être fondée sur l'établissement d'un véritable lien de confiance et ce dès le premier échange avec un client.

Cela passe par une bonne compréhension des problématiques et contraintes de nos clients, au-delà de leur proposer un simple catalogue de services. Nous pouvons ainsi avoir une approche sectorielle, de manière à mieux appréhender les enjeux, par exemple réglementaires, auxquels nos clients et prospects sont confrontés.

### INTERVIEW

Nous adressons historiquement tous types de clients privés : des grands groupes du CAC40, aux sociétés du SBF120, mais également toutes les ETI ou PME que nous pouvons accompagner pour protéger leurs actifs les plus critiques. Idem dans le secteur public, nous intervenons au profit de ministères, régaliens ou non, de collectivités territoriales, mais également de nombreux établissements hospitaliers qui sont pour nous des clients très importants puisque très sensibles.

#### **Dans un écosystème saturé, quelle est votre stratégie pour que Forward devienne l'une des références absolues en cyber ?**

Notre ambition n'est pas de multiplier les services ni les promesses qui peuvent les accompagner, mais bien d'offrir à nos clients une réponse la plus globale, rapide et efficace possible à leurs enjeux, en unifiant notamment ce que certains peuvent avoir tendance à cloisonner, à savoir une expertise technique de haut niveau, la maîtrise du développement de nos propres outils et plateformes et une capacité à orchestrer la gestion de problématiques ou crises complexes.

Plus qu'un service, nous souhaitons être en mesure de proposer à nos clients un cadre d'intervention combinant, à tout moment, les bons outils, les bons réflexes et les meilleurs experts pour les accompagner rapidement et efficacement dans la résolution de leurs problèmes. C'est pourquoi nous investissons à la fois dans des équipes capables d'intervenir sur différentes problématiques – techniques, mais pas uniquement et dans le développement d'outils conçus pour

piloter la réponse, la coordination et la traçabilité de nos actions en temps réel.

Notre stratégie n'est donc pas de vouloir faire toujours plus de cybersécurité, mais de mieux structurer notre approche en alignant expertise technique, expérience et technologie des situations d'incertitude et des conditions de stress auxquelles nos clients sont confrontés.

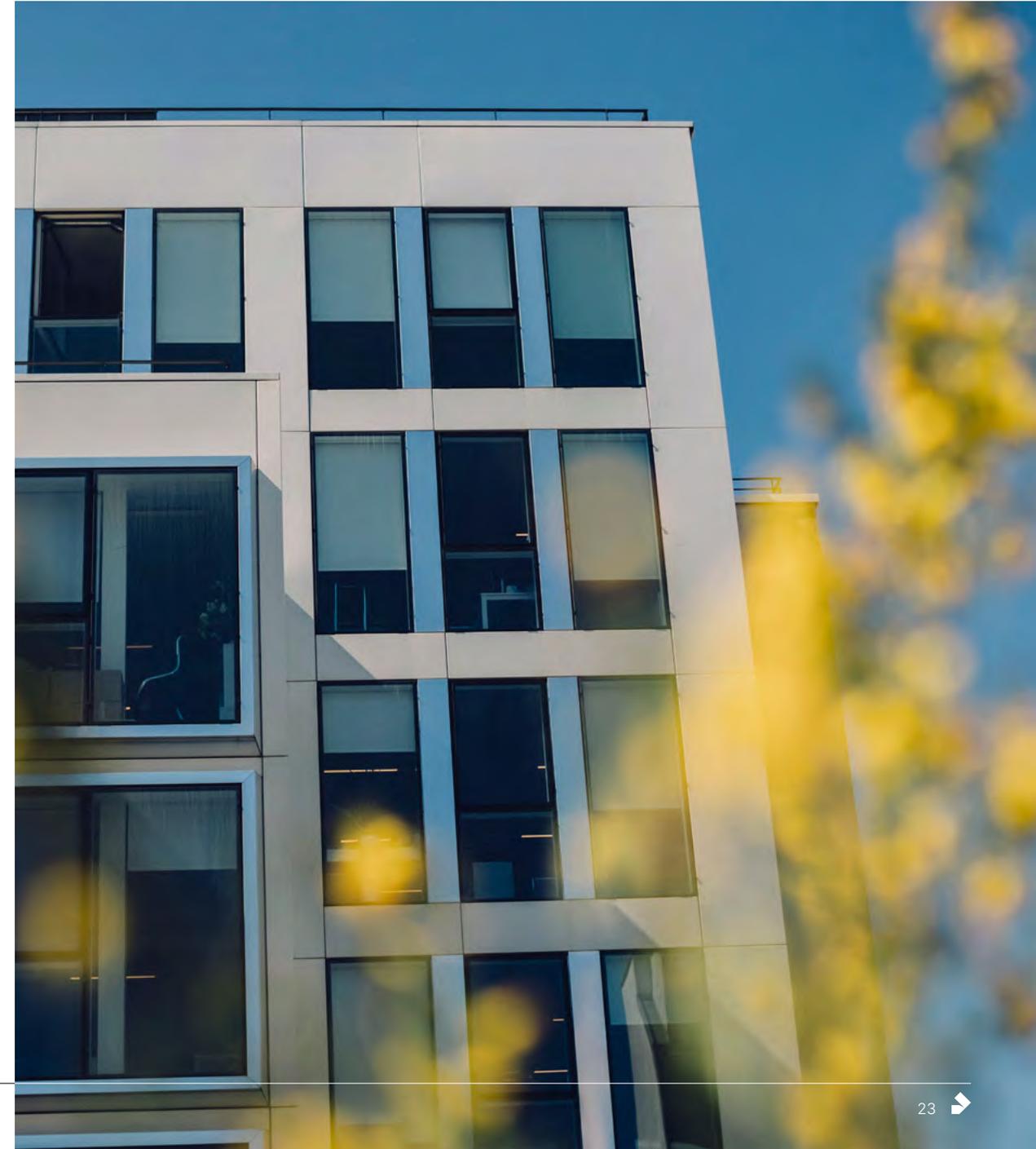
#### **Quels seront les sujets structurants de la cybersécurité chez Forward dans les 18 à 24 mois ?**

Nous devons travailler à la valorisation de nos expertises, de notre expérience et des plateformes que nous avons développées ces dernières années, afin de proposer à nos clients une approche plus globale et unifiée de la gestion de leurs risques et de leur mise en conformité.

Nous allons également renforcer l'automatisation de certaines tâches à faible valeur ajoutée, aussi bien pour nos experts que pour nos clients, afin de gagner en efficacité et en rapidité. Cela passera, par exemple, par une intégration ciblée de l'IA dans certains de nos process ou de nos outils.

Enfin, le développement international de notre activité, notamment en s'ouvrant à nos voisins européens, fait partie des objectifs de très court terme.

**Notre ambition n'est pas de multiplier les services ni les promesses qui peuvent les accompagner, mais bien d'offrir à nos clients une réponse la plus globale, rapide et efficace possible à leurs enjeux.**



# Cybersécurité

## Au-delà de la technique, l'excellence opérationnelle

### CHIFFRES CLÉS

#### RÉPONSE À INCIDENT ET GESTION DE CRISE

**+40**

Incidents de sécurité traités dont par 15 *ransomware*

**2 semaines**

Durée moyenne d'intervention d'un incident *ransomware*

**10**

Exercices de crise simulés pour le compte de clients

#### RÉCUPÉRATION DE DONNÉES

**800**

Dossiers traités en 2024 dont 150 dossiers de récupération de données suite à des attaques par *ransomware*

**>90 %**

Taux de récupération sur l'ensemble des dossiers

#### AUDITS DE SÉCURITÉ

**+2 000**

Audits réalisés en 2024 (tous types d'audits confondus)

**>200**

Clients associés

#### GESTION CONTINUE DE L'EXPOSITION AUX CYBERMENACES (CTEM - AMBIONICS/UNCOVERY)

**50 000**

Assets sous surveillance

**70**

Clients associés

#### FORMATION

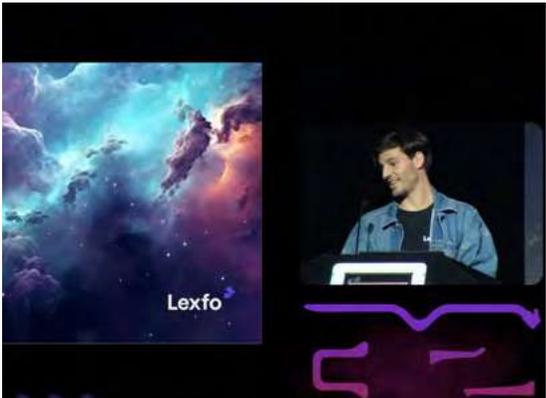
**+1 000**

Heures de formation dispensées

#### INTERVENTIONS PUBLIQUES

**15**

- Présentation à l'OSSIR
- NoLimitSecu
- Démo technique Databack au Forum INCYBER 2024
- Colloque Cybersécurité en milieu industriel
- SecNumEco 2024
- Cyber Breizh Show 2024
- Caribbean Cybersecurity Congress 2024
- Les débats d'Europe 1 : « Cybersécurité : année record pour les rançongiciels, hantise des entreprises mondiales »
- CoRIIN 2024 : « Code Bleu DFIR : Chirurgie exploratrice de la cyberattaque du CHU de Brest »
- École de Guerre économique de Paris : « La gestion de crise opérationnelle »
- DEF CON 32 : « *Iconv, set the charset to RCE: Exploiting the glibc to hack the PHP engine* »
- *Unlock Your Brain, Harden Your System* : « L'ORC qui cache la forêt »



# Relations publiques

## Renforcer notre accompagnement pour répondre à l'exposition croissante des dirigeants

### ÉDITO

L'année 2024 aura été, dans la continuité des précédentes, marquée par une intensification des défis auxquels nos clients sont confrontés : instabilités géopolitiques, tensions économiques et financières, montée en puissance de l'intelligence artificielle, judiciarisation croissante de la vie des affaires, attente accrue de la parole des chefs d'entreprise sur les sujets de société... Dans ce contexte, notre Pôle Relations Publiques a poursuivi sa structuration et son développement.

Fort de ses expertises en communication digitale, en communication stratégique dédiée au continent africain - avec l'arrivée de 35°Nord en 2021 - et dans l'accompagnement des dirigeants sur leurs enjeux corporate, judiciaires et de crises - avec l'acquisition de DGM Conseil en 2023 - le pôle s'est encore renforcé en 2024 avec l'intégration de profils expérimentés.

Nous ont ainsi rejoint **Romain Mouton**, fondateur de RM conseil et président du Cercle de Giverny, laboratoire d'idées réunissant dirigeants, décideurs publics et experts pour accélérer les transitions écologiques et sociales dans les entreprises, et **Patrice Lambert-de Diesbach**, expert reconnu en communication financière et relations investisseurs. Ces arrivées illustrent notre volonté d'anticiper les besoins de nos clients en leur offrant un accompagnement complet avec le plus haut niveau d'expertise.

2024 a également posé les fondations de notre futur département Affaires Publiques, avec les négociations engagées pour l'intégration début 2025 du cabinet Stratégies & Publics, présent à Paris ainsi qu'à Bruxelles et Berlin grâce à l'acquisition récente d'Arcturus Group. Leurs équipes viendront compléter nos capacités d'intervention en Affaires publiques européennes conduites par notre bureau à Bruxelles et notre pratique d'Affaires publiques territoriales.

Adossé aux autres expertises de Forward Global – cybersécurité, investigation, *compliance* –, à notre présence en Belgique, au Royaume-Uni et aux États-Unis, et avec le soutien de Bridgepoint, Raise Invest et Rives Croissance qui nourrissent nos ambitions européennes et internationales, notre pôle est plus que jamais en mesure de proposer une offre globale et intégrée, à la hauteur des enjeux de nos clients.

**Guillaume Didier**



**Guillaume Didier**  
Président France de Forward Global



**Patrice Lambert-de Diesbach** est un spécialiste reconnu de la communication financière et des relations investisseurs : après 15 ans chez Orange (2011-2024) et Carrefour, il figure depuis 2019 dans le top 3 européen des directeurs RI du secteur télécom. Auparavant, il a passé 18 ans sur les marchés actions, dirigeant la recherche *equity* du Crédit Mutuel CIC Securities après des débuts en audit, et il est diplômé de Sciences Po, du CNAM et analyste financier CIIA.



**Romain Mouton** est un expert en communication stratégique et dans l'organisation d'événements d'influence, il accompagne, depuis près de 20 ans, des femmes et des hommes qui s'engagent. Tout comme les dirigeants qui lui font confiance, il a la conviction que l'entreprise peut changer le monde. Il préside le Cercle de Giverny, un cercle de réflexion unique rassemblant entreprises, décideurs et société civile sur la thématique de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

+200  
Clients du pôle  
relations publiques

80  
Collaborateurs

20  
Associés

# Stratégie d'influence

## Permanence et renouveau des métiers de la communication

01/02

### REGARDS CROISÉS

#### Quelle est votre définition personnelle de la « stratégie d'influence » aujourd'hui ?

**Michel Calzaroni :** C'est la prise de conscience que l'activité de communication s'est incroyablement diversifiée et enrichie ces dernières années. L'objectif reste le même : expliquer, raconter, convaincre, défendre. En revanche, les moyens d'agir ont changé, et ce changement est radical, profond et structurel avec, notamment, la place prise par internet aujourd'hui et peut-être par l'IA demain. Enfin, les publics visés se sont également développés et diversifiés.

L'influence, c'est donc la communication d'hier et d'aujourd'hui avec beaucoup de plus et beaucoup d'innovation.

**Matthieu Lebeau :** L'influence digitale mesure la capacité d'une entreprise ou d'une personnalité à susciter des conversations maîtrisées en ligne. On mesure l'importance de la parole digitale de tiers (journalistes, clients, observateurs, collaborateurs, experts...) quand on sait les limites du crédit accordé à la communication corporate : 54 % des Français ne font pas confiance aux grandes entreprises !

Être « influent », c'est créer le momentum, l'espace et l'audience autour de thèmes stratégiques convoités par d'autres : aujourd'hui l'IA, la souveraineté ou la durabilité.

C'est d'ailleurs une véritable révolution copernicienne pour les annonceurs, car l'influence ne se fabrique pas avec une communication traditionnelle de messages, mais via une communication de sujets.

Bref, l'influence digitale c'est infiniment plus que faire des tweets corporate.

#### Qu'est-ce qui, selon vous, n'a pas changé dans ce métier depuis que vous avez commencé à travailler ?

**M. C. :** Le métier, dans ses principes, n'a pas changé. Les communicants sont des avocats : ils conseillent, ils défendent, ils attaquent, ils plaident. Cela implique toujours une connaissance profonde des activités que l'on veut promouvoir ou protéger.

**M. L. :** Il faut raconter des histoires pour engager les audiences. C'est la clé de la communication : le récit est un levier puissant pour rassembler et pour mettre en mouvement, c'est vrai d'Homère à Harari, de Schéhérazade à TikTok.

Le « narratif » est un nouveau vieux concept. Il est au cœur des stratégies publicitaires comme de la guerre informationnelle. Internet, c'est une histoire de mots et de récits. Regardez la puissance de la sémantique pour Google, la puissance des « Storys » sur les réseaux sociaux, ou comment les IA génératives nous fascinent en nous racontant des histoires.



**Matthieu Lebeau**

Expert des stratégies de contenu digital, Matthieu dirige les activités du groupe dans ce domaine



**Michel Calzaroni**

Pionnier de la communication corporate en France, Michel conseille plusieurs dirigeants de grands groupes internationaux

« Nous sommes entrés dans une ère de crise continue qui se joue certes à bas bruit, mais qui ne s'arrête jamais. La détection des signaux faibles est une priorité. »

Matthieu Lebeau

# Stratégie d'influence

## Permanence et renouveau des métiers de la communication

02/02

### REGARDS CROISÉS

#### Et au contraire : qu'est-ce qui a radicalement changé ?

**M. C. :** Le périmètre d'activité des entreprises et le champ de leurs responsabilités ne cessent de se développer. L'entreprise devient de plus en plus citoyenne et de plus en plus internationale. Elle subit aussi plusieurs révolutions simultanées : technologique, numérique, climatique, énergétique... De ce fait, le champ de la communication se développe et se diversifie sans cesse.

Et les outils de la communication subissent, également, une véritable révolution. Internet a fait évoluer la communication pour le meilleur et pour le pire et transforme profondément les conditions d'exercice de cette activité.

**M. L. :** J'ai passé les 15 premières années de ma carrière (hors séquences de crise circonstanciées dans le temps) à aider entreprises, institutions et personnalités à gagner en visibilité, en parts de voix et en rayonnement sur Internet.

Aujourd'hui, le métier change : il s'agit tout autant de protéger des réputations, d'anticiper des *bad buzz* sur les réseaux sociaux, de corriger des préjudices d'image... Nous sommes entrés dans une ère de crise continue qui se joue certes à bas bruit, mais qui ne s'arrête jamais. Avec elle, le risque informationnel devient aussi important que l'opportunité communicationnelle sur les réseaux comme sur les médias digitaux.

Et les IA, en se nourrissant de sources parfois incongrues ou étonnantes, accélèrent cette tendance de façon spectaculaire.

#### Le digital a-t-il tué le temps long dans la construction de réputation ?

**M. L. :** Absolument pas. On parle toujours du digital comme d'un média de flux, mais c'est tout le contraire ! Le digital est LE média de stock : l'information du jour n'efface jamais celle de la veille sur Internet. Elle se surimprime à elle et se sédimente pour y construire sur le temps long une réputation. Le temps court, c'est celui de la presse papier ou des médias audiovisuels.

#### Comment construisez-vous ensemble des stratégies, qu'il s'agisse de crise ou de communication corporate plus classique, en mixant vos expertises presse et digital sans friction ?

**M. L. :** Le rôle du digital est de donner épaisseur, affinité et pérennité, le fameux temps long dont nous parlions à l'instant, au momentum de communication créé par Michel et nos équipes de presse. Nous faisons foisonner ces narratifs sur le web en contribuant de façon affinitaire à leur circulation auprès des communautés idoines, notamment en identifiant et en activant des alliés (internes, mais surtout externes) pour les annonceurs que nous accompagnons.

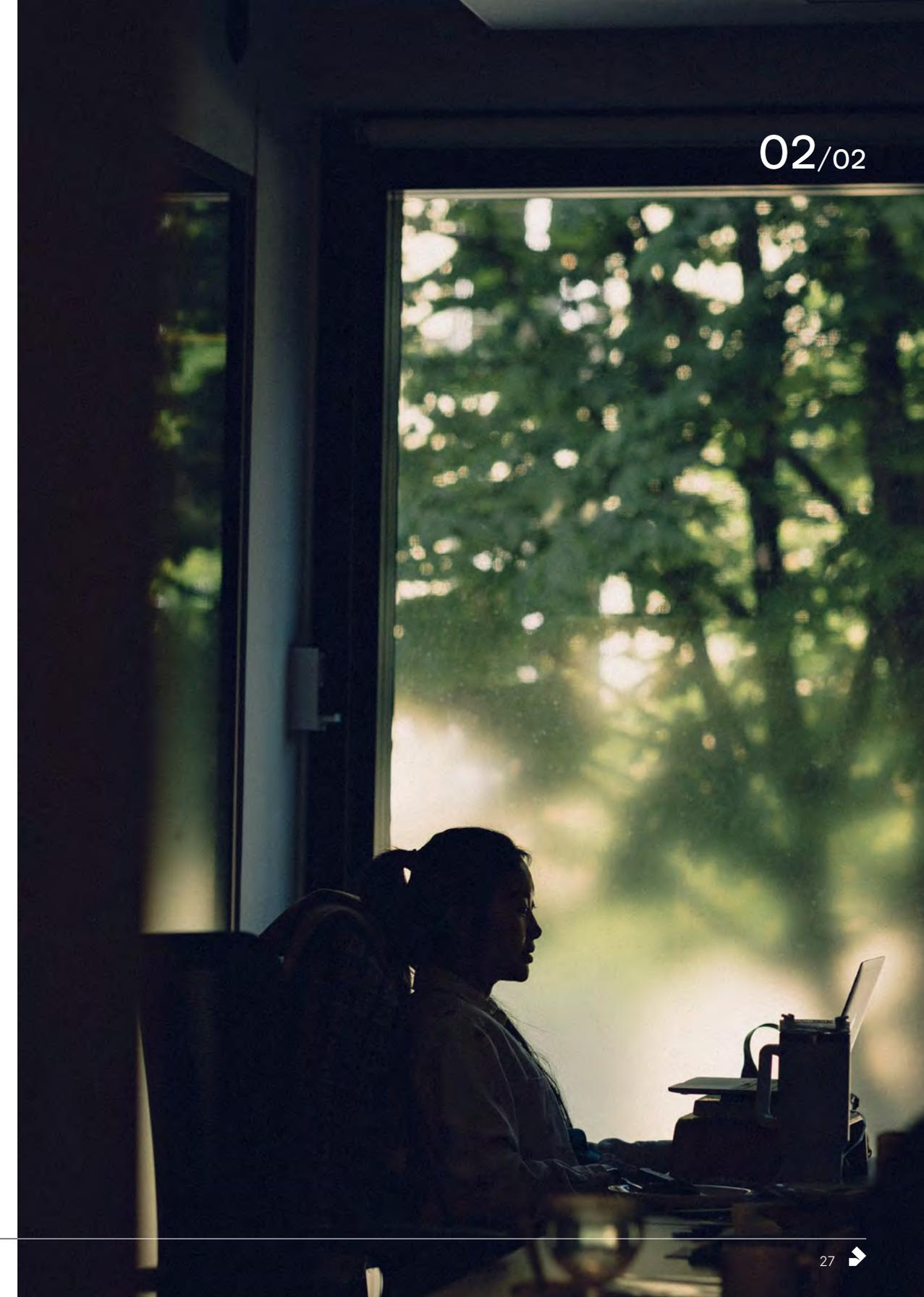
#### Michel, que cherchez-vous à transmettre à Matthieu et à sa génération ?

**M. C. :** Un message simple et évident. La communication n'est pas affaire d'outils. Elle est affaire de talents et de talents singuliers. C'est à la fois un métier d'intuition et de création et un métier de réflexion et d'expérience. C'est enfin un métier qui s'inscrit dans la durée. Et il n'y a pas de durée possible sans éthique.

Le plus difficile, c'est la gestion des talents, de talents si divers, mais c'est également l'aspect le plus passionnant de ce métier.

#### Et si vous deviez résumer votre duo en un mot ?

**M. L. et M. C. :** Nous avons posé la question à ChatGPT. Voilà ce qu'il nous a répondu « Puissance : le duo Matthieu Lebeau et Michel Calzaroni, c'est la capacité à transformer durablement la communication et l'image d'une entreprise ». Ça peut paraître un peu arrogant, mais comme ce n'est pas nous qui le disons...



# Litigation Support

## Réunion de métiers différents au service d'un objectif commun

01/02

### REGARDS CROISÉS

**Comment chacun de vous, selon sa pratique, définit-il le *litigation support*, (ou soutien au contentieux en français)**

**John Watts :** Le *litigation support* est l'art de fournir aux clients et à leurs avocats des informations vérifiables et exploitables, des analyses solides en soutien de leur argumentation juridique, ainsi qu'un fort conseil en stratégie de communication, pour au final peser effectivement sur l'issue de litiges à forts enjeux. Dit autrement, il s'agit d'orchestrer les leviers juridiques, réputationnels et opérationnels pour que le client conserve un maximum de contrôle et de clarté, même au cœur de la complexité et de l'incertitude d'une procédure.

**Louis Audibert :** Pour moi, le *litigation support* consiste à faire émerger les faits, grâce à des recherches forensiques, en localisant des actifs, en identifiant des témoins ou des experts, etc., afin de renforcer la stratégie juridique de nos clients. C'est une discipline fondée sur la précision et la discrétion, où chaque angle doit être exploré et chaque risque anticipé.

**Le contentieux est-il devenu un nouveau champ d'influence, comme un autre ?**

**J. W. :** Le contentieux est désormais un affrontement multidimensionnel. Au-delà des arguments juridiques, l'influence se joue à travers l'information, les réseaux et les récits. Réussir suppose de maîtriser à la fois les faits et l'environnement dans lequel ils seront jugés.

**Comment partagez-vous des informations sensibles entre vos deux métiers, en supposant qu'ils soient distincts ?**

**L. A. :** Notre collaboration repose sur la confiance et des frontières claires. Nous appliquons des protocoles rigoureux, avec un strict principe de « besoin d'en connaître ». Secret professionnel, accords de confidentialité, cloisonnement et canaux sécurisés et chiffrés sont notre norme, garantissant la protection des informations sensibles à chaque étape.

**Comment adaptez-vous vos stratégies selon qu'il s'agisse d'affaires pénales, civiles, arbitrales, réglementaires ou médiatiques ?**

**L. A. :** Nous ajustons nos méthodes d'investigation et de collecte d'information en fonction du cadre d'intervention. Dans les affaires pénales, la traçabilité et la conservation des preuves sont essentielles. Pour les dossiers à portée réglementaire ou médiatique, la transparence est souvent de mise. Il y a donc une certaine anticipation de l'impact réputationnel de nos choix tactiques.

**J. W. :** Chaque dossier implique bien sûr une stratégie de communication sur-mesure mais l'on peut dégager quelques idées fortes par type de contentieux. Les affaires pénales, compte tenu de leur sensibilité, requièrent souvent une part de retenue, ou alors un calibrage très précis des éléments sur lesquels communiquer. Dans des procédures civiles ou d'arbitrages, où la matière peut être particulièrement aride,

ou très technique, nous nous concentrons sur le développement de narratifs convaincants, basés sur des éléments de preuve incontestables et compris de tous. Les dossiers à caractère réglementaire nécessitent de travailler sur la structuration et la qualité des interactions prévues avec les autorités compétentes. Enfin, les affaires fortement médiatisées font bien souvent appel à nos savoir-faire en matière de gestion et communication de crise, pour être capable de réagir avec agilité et rapidité.

**Quel rôle jouent les réseaux politiques, économiques et médiatiques dans votre approche ?**

**J. W. :** Ces réseaux sont des multiplicateurs de puissance. S'appuyer sur des relations pré-établies permet d'anticiper les positions des parties prenantes, de comprendre leurs raisonnements, leurs contraintes et leurs objectifs, qu'ils soient clairement exprimés ou non. Cela nous amène à adapter nos discours pour leur permettre d'avoir un réel impact, pour que les positions de nos clients soient défendues, et comprises par les interlocuteurs qui comptent.

**L. A. :** Notre capacité d'action globale et notre réseau nous permettent de collecter de l'information partout dans le monde. C'est un avantage compétitif important. Comprendre les interactions entre les sphères politiques, économiques et médiatiques nous place en position d'offrir à nos clients un conseil sur-mesure, parfois même prospectif,



**John Watts**

Spécialiste des stratégies de communication à l'international et des relations publiques, John Watts dirige le bureau de Londres



**Louis Audibert**

Louis dirige les investigations du groupe regroupant notamment les activités de recherche de preuves, de témoignages ou la localisation d'actifs

# Litigation Support

## Réunion de métiers différents au service d'un objectif commun

02/02

### REGARDS CROISÉS

pour les renforcer dans la conduite de leurs litiges transnationaux complexes.

#### Comment gérez-vous le temps : entre l'urgence du contentieux, la lenteur du système judiciaire et la pression médiatique ?

**J. W. :** C'est un des marqueurs de cette activité, la tension entre l'urgence et le temps long. Des équipes de réaction rapide traitent les risques immédiats, tandis que d'autres restent concentrées sur la stratégie de long terme des clients, et sur la protection de sa réputation, indépendamment des lenteurs du système ou des cycles médiatiques.

**L. A. :** C'est une question de priorisation et de préparation. Nous anticipons les goulots d'étranglement, préparons les scénarios de crise, et maintenons une communication constante avec nos clients, afin d'être toujours en avance sur la procédure... et sur les gros titres.

#### Sans rompre la confidentialité, pouvez-vous partager un exemple où l'alliance entre enquête et communication a changé la donne ?

**J. W. :** Dans un litige très médiatisé, notre investigation en sources ouvertes a mis au jour des éléments décisifs, que notre équipe de communication s'est chargée de présenter de manière objective à plusieurs partenaires médias. Cette double approche a renforcé la position juridique de notre client tout en réduisant l'impact réputationnel, les journalistes ayant compris qu'on ne leur disait pas toute la vérité du côté adverse.

**L. A. :** Nous avons récemment localisé des actifs dissimulés et identifié des témoins-clés dans un arbitrage complexe. En parallèle, notre stratégie de communication a permis de rééquilibrer une couverture médiatique initialement défavorable en France et dans d'autres juridictions clés, laissant les faits s'imposer et offrant à notre client un avantage décisif.

#### Où placez-vous chacun la limite éthique dans ce métier ?

**J. W. :** La ligne est claire : intégrité et légalité sont non négociables. Nous refusons toute tactique visant à travestir ou entraver la manifestation de la vérité. Nous agissons toujours dans l'intérêt du client, sans jamais franchir nos lignes rouges éthiques ou légales.

**L. A. :** L'éthique est le socle de toute investigation. Nous ne collectons jamais d'information de façon illégale et nous ne trompons jamais les parties prenantes. Notre conduite en la matière est strictement encadrée d'une part par les lois des juridictions dans lesquelles nous agissons, et d'autre part par nos règlements internes : Charte éthique, Code de conduite éthique et Code de conduite anti-corruption.

#### La frontière entre justice, opinion publique et réputation est-elle devenue floue ?

**J. W. :** Effectivement, ces lignes n'ont jamais été aussi mouvantes ! Aujourd'hui, le débat se joue autant devant l'opinion publique que dans les prétoires.

**L. A. :** Absolument. On constate que les décisions de justice ou arbitrales ne sont pas totalement hermétiques à la pression de l'opinion publique. Et parallèlement, les conséquences économiques ou réputationnelles d'un litige ne sont plus tout à fait corrélées à la décision en elle-même. Notre rôle est d'aider les clients à maîtriser ces dynamiques et réduire l'incertitude que crée le contentieux.

**Le litigation support est l'art de fournir aux clients et à leurs avocats des informations vérifiables et exploitables, des analyses solides en soutien de leur argumentation juridique, ainsi qu'une fort conseil en stratégie de communication.**

# Affaires publiques européennes

## Transformer les risques en opportunités

### ENTRETIEN

#### Comment définiriez-vous aujourd'hui notre mission de conseil en affaires publiques européennes ?

Nous nous considérons non seulement comme les yeux et les oreilles de nos clients, mais nous en sommes aussi une extension à part entière sur le terrain. Il n'est pas rare qu'un acteur industriel de taille moyenne soit directement concerné par une dizaine de régulations européennes à différents stades d'élaboration, depuis les consultations initiales jusqu'aux actes d'exécution. Suivre ces processus en temps réel est déjà complexe ; les anticiper, se positionner au bon moment, au bon niveau et avec le bon message, l'est encore davantage sans un accompagnement professionnel.

C'est là que notre travail prend tout son sens. Il ne s'agit pas simplement d'informer, mais de donner du sens à l'information. Cela suppose de connaître parfaitement les procédures législatives et réglementaires européennes, d'identifier les enjeux réels derrière les textes, de lire les objectifs politiques derrière les formulations juridiques, de détecter les alliances implicites, les lignes de fracture ou les intérêts divergents portés par les institutions, les États membres ou les parties prenantes. Ce décryptage nous permet de formuler un conseil à la fois réaliste, utile et cohérent avec les objectifs stratégiques et les modèles économiques de nos clients.

#### Quelle est la spécificité de nos équipes dans l'écosystème bruxellois ?

C'est leur diversité, au sens le plus large du terme. Diversité d'origine et donc culturelle, avec un bureau qui réunit aujourd'hui une dizaine de nationalités européennes. Mais aussi diversité des trajectoires de chacun : plus de la moitié de nos consultants ont exercé au sein des institutions européennes, parfois à des niveaux de responsabilité élevés, ce qui nous donne une compréhension intime des cultures et dynamiques internes. À cela s'ajoutent des profils issus d'organisations professionnelles, de cabinets concurrents qui ont fait le choix de nous rejoindre, de grandes entreprises internationales implantées à Bruxelles, ou encore de véritables profils experts en stratégie de communication, y compris digitale.

Nous comptons aussi sur l'expérience d'un collègue d'experts associés de tout premier plan dans lequel figurent un ancien député européen ou un ancien directeur de cabinet du président de la Commission puis directeur général. Leur regard stratégique nourrit nos interventions au quotidien.

Diversité des pratiques ensuite : nous restons une structure généraliste, capable d'accompagner des clients confrontés à des problématiques multiples, souvent transversales, dans un environnement où les régulations s'entrecroisent. Mais cette approche s'appuie aussi sur des expertises approfondies, développées autour de certains domaines clés comme le droit de la concurrence, le numérique, les industries

créatives, les transports, l'agroalimentaire, la chimie et les politiques de durabilité dans leur globalité, ou encore les sujets de sécurité extérieure et de défense. En 2025, nous y ajouterons de nouvelles pratiques dédiées aux sujets santé, pharmaceutiques et services financiers.

Au global, cette combinaison d'expériences, de sensibilités et de savoir-faire constitue une forme d'intelligence collective singulière, capable de mobiliser rapidement les bonnes ressources autour de chaque dossier. C'est ce qui nous distingue sans doute des grands cabinets concurrents, cette approche style « boutique » : un service personnalisé, sur-mesure, avec l'implication constante d'au moins un associé tout au long de la mission, et non pas seulement lors des premières étapes. C'est aussi ce qui fait notre force et notre succès grandissants sur cette place tant compétitive qu'est le cœur de l'Europe.

#### Quels types de groupes accompagnez-vous principalement aujourd'hui à Bruxelles ?

Nous avons une très grande diversité de clients, qu'ils soient privés, publics ou gouvernementaux, tant par leur taille que par leur nationalité ou leur secteur d'activité. Nous accompagnons aussi bien des entreprises que des fédérations professionnelles. 90 % de nos clients sont issus d'États membres de l'Union européenne, les 10 % restants provenant de pays tiers. Nous travaillons également aux côtés de représentations diplomatiques dans leurs relations avec la sphère bruxelloise.



Ce qui me tient particulièrement à cœur, et dont je suis le plus fier, c'est notre capacité à offrir un accompagnement véritablement sur-mesure à chacun de nos clients, quelle que soit sa taille ou le budget dont il dispose.

#### Les notions de souveraineté, de dépendance stratégique ou de résilience sont-elles devenues des leviers d'influence pour vos clients ?

Depuis la crise du Covid et plus récemment des rapports stratégiques d'Enrico Letta et Mario Draghi, les notions de souveraineté, de résilience, de compétitivité et de dépendance stratégique se sont installées au cœur de l'agenda européen.

# Affaires publiques européennes

## Transformer les risques en opportunités

### ENTRETIEN

La pandémie a mis en lumière les failles d'approvisionnement dans des secteurs critiques, de la pharmacie aux semi-conducteurs, et cette prise de conscience s'est prolongée avec la guerre en Ukraine et les tensions géopolitiques globales. Ces concepts structurent désormais de nombreux cadres européens : politiques industrielles, plans de relance, encadrement des aides d'État.

Nos clients s'en saisissent pour faire reconnaître leur rôle dans des chaînes de valeur critiques, parfois pour défendre l'intérêt stratégique d'un site, d'un projet ou d'une technologie. Ces notions peuvent être des leviers d'influence, à condition d'en faire un usage précis, documenté, et cohérent avec les autres priorités de l'Union européenne, notamment en matière de compétitivité, de durabilité ou de transparence. Le risque d'instrumentalisation est bien identifié par les institutions, qui sont devenues plus exigeantes face à des argumentaires qui mobilisent la souveraineté comme un réflexe défensif. Pour nos clients, l'enjeu n'est donc pas tant de revendiquer ces termes que d'en démontrer la pertinence, à travers une lecture documentée, cohérente avec les priorités de l'Union européenne et les équilibres économiques du secteur concerné.

**Nous comptons aussi sur l'expérience d'un collège d'experts associés de tout premier plan. Leur regard stratégique nourrit nos interventions au quotidien.**

**DMA, DSA, AI Act : les grands textes européens sont-ils une menace ou une opportunité pour vos clients ?**

Les deux ! Forward Global et ses clients ont activement plaidé en faveur de règles du jeu claires, garantes d'un marché équitable et efficient. Cela nous place aujourd'hui en très bonne position pour tirer parti des opportunités qu'offrent ces nouveaux cadres.

La complexité et l'ambition de ces grands textes structurants du numérique européen exposent naturellement les entreprises à des risques accrus de non-conformité.

La Commission européenne l'a démontré : les premières procédures d'infraction au DMA ont été ouvertes dès mars 2024, visant certains *gatekeepers* pour absence de conformité sur l'interopérabilité, l'auto-préférence ou le ciblage publicitaire. Ces actions illustrent la rigueur du cadre, mais elles constituent aussi un levier de normalisation : en créant une jurisprudence européenne, elles contribueront à préciser les contours encore flous de certaines obligations et permettront aux opérateurs de bénéficier d'une sécurité juridique accrue et d'une meilleure lisibilité des pratiques autorisées, ce qui est fondamental pour elles.

Sur le plan économique, ces textes, bien que contraignants, peuvent aussi jouer un rôle d'accélérateur. Le DMA vise à briser les positions dominantes. Cela permet à des acteurs européens de taille moyenne ou émergente d'accéder à des parts de marché jusqu'alors inaccessibles. L'entrée en vigueur du DSA et de l'AI Act favorise aussi l'émergence d'un marché dédié à la gouvernance numérique (évaluation de conformité, audit d'algorithmes, accompagnement éthique de l'IA, cybersécurité renforcée) dans lequel des entreprises européennes ont une carte à jouer. Enfin, ces textes visent une approche unifiée du marché numérique intérieur. Cela diminue les coûts liés à la multiplicité des réglementations nationales, facilitant le déploiement transfrontalier des services numériques dans l'UE.

**Face à une opinion publique qui prend parfois le pas sur les faits, comment naviguez-vous dans des dossiers à forte charge émotionnelle (qu'il s'agisse de chimie, de santé ou d'alimentation) où la régulation devient un terrain d'affrontement entre science, politique et pression médiatique ?**

Notre ligne directrice est à la fois très claire et très simple, encadrée par notre processus éthique. Nous ne défendons aucune position, pratique ou produit auprès des décideurs publics que nous ne serions pas prêts à assumer publiquement. Cette exigence de cohérence est le socle de notre crédibilité, en particulier dans des dossiers sensibles où l'opinion précède parfois les faits. Nous portons une attention rigoureuse à la construction de l'argumentation de nos clients, en veillant à ce qu'elle repose sur des sources vérifiables, robustes et assumées. Cela implique une vigilance accrue vis-à-vis des biais de confirmation, des discours d'experts intéressés ou des résultats scientifiques partiels (*fake science*), dont l'exploitation peut ruiner toute une stratégie.

# Intelligence stratégique

## Analyse et prospective au service de la croissance

ÉDITO



**Pauline Massart**  
Associée

### L'offre d'Intelligence Stratégique de Forward Global : une capacité unique d'analyse et de conseil sur les secteurs sensibles

Acteur de référence en matière d'analyse et de prospective sur les enjeux de souveraineté, le pôle « Intelligence Stratégique » de Forward Global intervient dans les domaines des relations internationales, de la défense et de la sécurité, de l'aéronautique, de l'espace et du transport, du numérique et de la cybersécurité, ainsi que de l'énergie et du nucléaire.

Travaillant au profit d'institutions et d'acteurs technologiques, industriels et financiers, les équipes de Forward Global apportent une capacité d'expertise unique dans l'écosystème européen, alliant analyse géopolitique, évaluation capacitaire et compréhension fine des technologies mais aussi maîtrise des enjeux de marché, de filières industrielles et de financement.

Cette connaissance approfondie des secteurs stratégique et de souveraineté repose sur la capacité de Forward Global à mobiliser des équipes pluridisciplinaires et internationales. Celles-ci sont composées d'analystes expérimentés formés à des méthodes rigoureuses et à l'utilisation d'outils innovants. Encadrés par des experts seniors, ils s'appuient sur un réseau international de partenaires (centres de recherche, *think tanks*, universités) et d'experts de haut niveau, constitué et entretenu depuis plus de 20 ans.

Pour les clients de Forward Global, cette alliance de l'expertise analytique et de l'expertise opérationnelle garantit la profondeur, la fiabilité et la pertinence indispensables aux missions conduites.



Étude sur le rôle clé des ETI dans les secteurs stratégiques tels que la défense et les produits pharmaceutiques, septembre 2024



Feuille de route pour assurer la sécurité européenne à l'ère de l'IA et du quantique, décembre 2024



Analyse comparative des l'adoption de l'IA dans 8 secteurs, reposant sur des interviews avec plus de 800 décideurs de 4 pays européens, juillet 2024



# Content & Brand Protection

## Une année 2024 olympique

Films, séries, albums musicaux, livres et magazines : plus de

# 20 000

titres ont bénéficié de notre dispositif de protection numérique sur les principales plateformes mondiales.

Nos équipes LeakID ont assuré la surveillance et la protection anti-piratage de plus de

# 4 000

événements sportifs majeurs à travers le monde, notamment :

Les plus grands championnats de football européens

Les combats les plus suivis de l'année

Les Jeux Olympiques de Paris 2024



Notre équipe **Rivendell** est devenue la **1<sup>ère</sup> au monde à franchir le cap du milliard de notifications** transmises à Google Search pour atteindre à la propriété intellectuelle des industries audiovisuelles, musicales, littéraires et sportives.

Plus de

# 70

enquêtes numériques et terrain ont été menées pour soutenir le **démantèlement de réseaux pirates internationaux**, en Albanie, Algérie, Émirats arabes unis, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Italie, Lettonie, Moldavie, Maroc, Philippines, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Tunisie et Turquie.



# Géopolitique

## Pays Arabes

### ENTRETIEN

#### Comment sont considérés les États-Unis et l'Europe dans le monde arabe ?

Les États-Unis sont perçus comme l'acteur incontournable. Les plus forts, les plus riches, les mieux armés, les plus influents... : ils sont ceux dont on cherche la protection ou, tout du moins, que l'on évite de se mettre à dos. S'ils restent les premiers dans l'esprit des dirigeants du monde arabe, les États-Unis ne sont cependant plus les seuls acteurs, depuis qu'ils ont marqué leur désintérêt pour le Moyen-Orient élargi, leur échec en Irak et leur retrait humiliant d'Afghanistan. L'Arabie par exemple, qui pendant des décennies était entièrement sous la férule américaine, entretient aujourd'hui des canaux de discussion avec la Russie (OPEP+, par exemple), ou avec la Chine, une manière de contracter des assurances auprès de plusieurs acteurs géopolitiques. L'Europe, elle, compte plus par ses États-membres qu'en tant que puissance cohérente (qu'elle n'est pas sur le plan géopolitique). Elle exerce son influence particulièrement en Méditerranée. Au-delà, elle demeure marginale.

#### Quel est le partenaire stratégique n°1 de la Chine dans la région ?

Présente partout dans la région, la Chine sait diversifier ses alliances et se présenter comme un acteur de consensus concentré sur le business. À cette aune, c'est le pays de la région aux poches les plus garnies qui se distingue comme partenaire stratégique : l'Arabie Saoudite.

Riyad est le premier fournisseur arabe de pétrole pour la Chine (14 % des importations chinoises en 2024, derrière la Russie à 20 % mais devant la Malaisie à 13 % et l'Irak à 11 %). En sens inverse, Pékin voit dans Vision 2030 non seulement un prolongement de ses Nouvelles Routes de la Soie, mais aussi un marché à ne pas rater. Les deux pays convergent par ailleurs dans leur gouvernance qui s'inscrit sur le temps long. En 2023, Riyad a choisi Pékin pour parrainer le rétablissement de ses relations avec Téhéran. L'Iran est également un important partenaire de Pékin au Moyen-Orient à qui il vend clandestinement et à prix cassé une partie de sa production pétrolière. En 2021, Téhéran a confié des marchés gigantesques à la Chine (450 milliards \$), restés souvent lettre morte, à cause du millefeuille de sanctions américaines et internationales.

#### L'Égypte peut-elle rebondir économiquement ?

Covid, guerre en Ukraine, guerre à Gaza qui déborde sur le trafic en mer Rouge, impactant sévèrement le commerce international via le canal de Suez : l'Égypte n'en finit plus de passer de crise en crise depuis 5 ans. Ces chocs extérieurs, à l'impact bien réel, ne doivent cependant pas masquer les faiblesses structurelles du pays, au premier rang desquelles se trouve la flagrante immixtion de l'armée dans l'économie. Le gouvernement a beau engager plusieurs réformes demandées par le FMI (simplification administrative, suppression des subventions...),

01/02

**Le contrôle exercé par les pouvoirs en place conduit cependant à chercher d'autres canaux d'expression des faits et des opinions, au point que les médias arabes les plus influents pourraient bien être... les réseaux sociaux.**



**Antoine Basbous**

Associé, Directeur de l'Observatoire des pays arabes

# Géopolitique

## Pays Arabes

### ENTRETIEN

tant qu'il ne mettra pas fin à la concurrence déloyale des militaires, tout rebond économique ne pourra être que conjoncturel (boom touristique, découvertes gazières...).

#### L'Iran reste-t-il l'ennemi prioritaire ?

Avec la perte de l'allié syrien et la décapitation sévère de ses affidés, le Hezbollah libanais et le Hamas palestinien, la République islamique apparaît très affaiblie sur le plan géopolitique. Son économie exsangue la pousse par ailleurs à rechercher la concertation, ce dont a témoigné l'élection-nomination d'un Président « modéré », Massoud Pezeshkian, en 2024. Pour autant, le cœur du régime n'a pas changé, il est toujours porté par des idéologues convaincus de la nécessité d'exporter la révolution et des Pasdars aux rêves impérialistes. Mais leur projet a avorté. Ne dit-on pas que c'est lorsqu'il est à terre que l'ennemi est le plus à craindre ?

#### Quel média arabe est le plus influent ?

Le champion sortant, *Al-Jazeera*, a du plomb dans l'aile. Portée par les attentats du 11 septembre 2001 et par sa proximité avec Bin Laden, puis par la vague des tsunamis arabes de 2011, la chaîne qatarienne s'était imposée comme « la voix » de la fameuse « rue arabe » et d'un islamisme offensif. Mais les déconvenues des régimes islamistes qu'elle mettait volontiers en avant ont fortement terni son image, tandis que les médias liés aux monarchies « contre-révolutionnaires » ont,

eux, pris de l'envergure. L'on pense notamment à la chaîne *Al Arabiya*, ou encore *Sky News Arabia* détenue à moitié par les Émirats arabes unis. Le contrôle exercé par les pouvoirs en place conduit cependant à chercher d'autres canaux d'expression des faits et des opinions, au point que les médias arabes les plus influents pourraient bien être... les réseaux sociaux.

#### Quel pays arabe pourrait surprendre positivement dans les 2 ans ?

Les pays arabes ne manquent pas de surprendre. Dans le Golfe, les Émirats avec l'Expo universelle en 2021, le Qatar avec le Mondial 2022 ou l'Arabie saoudite avec la « déwahhabisation » menée tambour battant par Mohammed ben Salman sont des exemples remarquables. Au Maghreb, le pacifisme du Hirk algérien de 2019 est à souligner, tandis que la mise en ordre de bataille du Maroc en vue du Mondial 2030 constitue un travail d'orfèvre. Beaucoup de surprises sont donc possibles. Mais en termes de changement positif sous deux ans, c'est peut-être du côté du Levant qu'il faut regarder : la chute du régime Assad comme la fragilisation du Hezbollah font espérer que la Syrie et le Liban, tombés très bas, puissent à nouveau déployer tout leur potentiel. Le conditionnel est cependant de mise, tant les obstacles sont nombreux et épineux.

**Au Maghreb, le pacifisme du Hirk algérien de 2019 est à souligner, tandis que la mise en ordre de bataille du Maroc en vue du Mondial 2030 constitue un travail d'orfèvre.**

02/02



# Géopolitique

## Asie

### ENTRETIEN

#### Quels sont les pays les plus attractifs en terme d'investissements en Asie ?

Singapour, la Malaisie et dans une moindre mesure, le Vietnam. Singapour offre aux investisseurs un environnement stable, une fiscalité avantageuse, une main-d'œuvre hautement qualifiée et des infrastructures de pointe. C'est un point d'ancrage idéal pour les entreprises étrangères souhaitant s'implanter dans la région. À ses côtés, la Malaisie voisine séduit également par la stabilité de son environnement économique, une forte croissance du PIB, un immobilier abordable et une excellente position dans le classement de la Banque mondiale sur la facilité à faire des affaires. Le Vietnam, enfin, attire par sa croissance rapide (autour de 7 % ces dernières années) et son rôle croissant en tant qu'alternative manufacturière à la Chine. Toutefois, les entreprises exportant vers les États-Unis devront aussi factoriser dans leurs décisions la hausse des droits de douane promises par la nouvelle administration américaine.

#### Vers où penche le centre de gravité de l'Asie ?

Pékin demeure le centre de gravité incontournable, en raison du poids économique de la Chine, malgré les avancées de Delhi et Jakarta. La Chine reste le premier partenaire commercial de toutes les grandes économies asiatiques et son secteur manufacturier

est profondément intégré dans les chaînes de valeur régionales et mondiales. Elle joue également un rôle central dans les investissements en infrastructures physiques et numériques chez ses voisins, tout en entretenant une diplomatie active en Asie du Sud-Est. Ni Delhi ni Jakarta ne sont, à ce jour, en mesure de rivaliser à cette échelle.

#### Quel pays d'Asie deviendra incontournable dans les 10 prochaines années ?

L'Inde a toutes les chances de devenir la 3<sup>e</sup> économie mondiale d'ici 2030, portée par l'essor de sa classe moyenne et la vitalité de son secteur technologique. Sa main-d'œuvre jeune et dynamique, alliée à une forte orientation vers l'ingénierie et les formations scientifiques, a favorisé l'émergence d'un écosystème technologique particulièrement innovant. L'Inde s'impose désormais comme un acteur clé des chaînes d'approvisionnement technologiques mondiales et de l'économie numérique.

#### L'Occident comprend-il encore les dynamiques économiques et sécuritaires de l'Asie ?

La question suppose qu'il ait existé un moment où l'Occident avait une compréhension fine et fidèle des priorités économiques et sécuritaires des pays asiatiques. Ce postulat est discutable. Trop souvent, la lecture occidentale de ces enjeux a été partielle, biaisée et déconnectée des réalités locales.

Les recettes politiques promues par des institutions comme la Banque mondiale ou le FMI (libéralisation du commerce, dérégulation, réduction du rôle de l'État) ont longtemps dominé. Pourtant, les véritables « miracles économiques » d'Asie de l'Est (Japon, Corée du Sud, Taiwan, Singapour, puis la Chine) se sont appuyés sur une forte intervention de l'État, des politiques industrielles stratégiques et une vision d'investissement à long terme, en rupture avec le modèle néolibéral occidental.

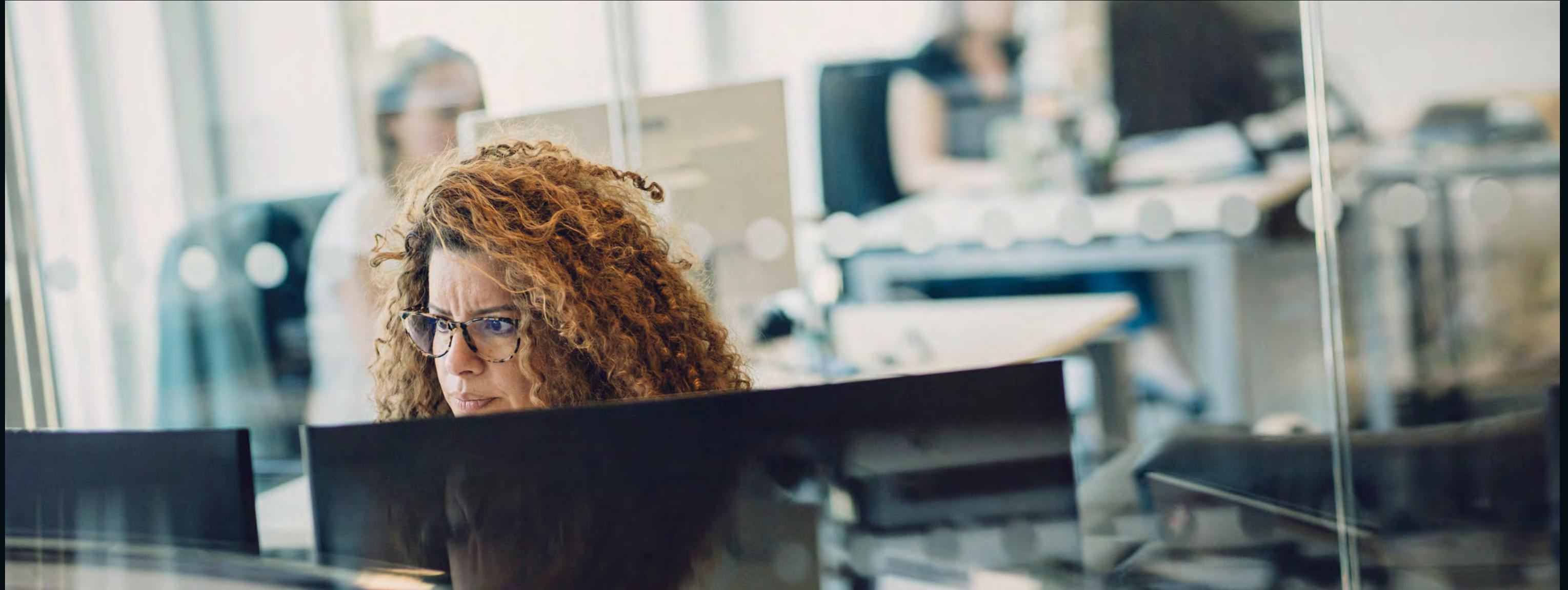
#### Pouvez-vous dresser sommairement une typologie des risques auxquels sont confrontées les entreprises qui investissent en Asie ?

En réalité, les risques sont comparables à ceux rencontrés partout ailleurs. Les entreprises doivent rester attentives aux risques économiques (protectionnisme, inflation, tendances à la nationalisation), aux risques réglementaires (restrictions à l'investissement étranger, conformité, corruption, solidité des ordres juridiques), à la géopolitique (notamment les tensions sino-américaines), à la violence politique intérieure, voire certains conflits territoriaux, ainsi qu'aux défis opérationnels (cybersécurité, qualification de la main-d'œuvre, qualité des infrastructures, protection de la propriété intellectuelle). Sur chacun de ces risques, nous sommes capables de fournir un accompagnement très précis à nos clients actifs en Asie.



**Dr. Judith Jacob**

Directrice Risque  
géopolitique,  
Londres



# Capital humain

# Ressources Humaines

## Harmoniser, accompagner, structurer

### Qu'est-ce qui fait la force et la singularité de la team Forward Global ?

Deux forces caractérisent ce collectif unique : un esprit d'entreprendre vif, qui pousse à innover et saisir les opportunités, et une agilité forte, individuelle et collective, qui permet de s'adapter vite et de naviguer dans des environnements variés.

### Quels sont les succès qui ont marqué l'année 2024 ?

Deux réalisations majeures ont marqué l'année : l'opération de LBO et l'obtention de la certification B Corp. La réussite du LBO a mobilisé de nombreux collaborateurs autour d'un objectif stratégique clé pour l'avenir et le développement du Groupe. Leur engagement collectif a permis de mener cette étape avec rigueur et cohésion.

Parallèlement, l'obtention de la certification B Corp incarne notre volonté de concilier performance et impact. Elle concrétise un travail approfondi mené avec l'implication active de nombreuses équipes, et nous dote désormais d'une feuille de route exigeante, alignée avec nos valeurs.

Ces deux succès illustrent la capacité du Groupe à se transformer et à progresser grâce à l'engagement de ses collaborateurs.

### Qu'est-ce que la fonction RH, qui n'est pas très ancienne, a apporté comme valeur ajoutée au Groupe ?

La création de la fonction RH chez Forward a marqué une étape structurante dans le développement du Groupe. Elle a permis de poser les bases d'une organisation unifiée à

l'échelle internationale, en harmonisant les pratiques de recrutement, d'intégration et de développement des talents. En apportant des outils, des processus et une vision commune, l'équipe RH a facilité les synergies entre les bureaux, renforcé le sentiment d'appartenance et soutenu la croissance rapide du Groupe avec des repères clairs. Elle a aussi joué un rôle clé dans la professionnalisation des parcours, la montée en compétences des équipes et l'accompagnement des managers.

### Aujourd'hui, la fonction RH est-elle un garde-fou, un levier, un révélateur, ou tout ça à la fois ?

C'est incontestablement tout cela à la fois. Garde-fou, car elle établit un cadre structurant, garant d'équité, de transparence et de responsabilité dans un environnement qui évolue très vite sous la pression du business. Révélateur, car elle détecte ce que les indicateurs ne disent pas toujours : les signaux faibles, les dynamiques culturelles, les besoins émergents ou qui s'expriment en creux. Et levier, parce qu'elle permet au Groupe d'attirer, de fidéliser et de faire évoluer des talents à la hauteur de ses ambitions. Elle agit ainsi comme un catalyseur de performance durable.

### Comment garantir une cohérence humaine et culturelle entre Paris, Londres, Washington, Bruxelles, nos bureaux en Afrique et demain ailleurs ?

En partageant une vision commune, portée par une mission claire : maîtriser les risques au service de l'intérêt général. Cette philosophie fédère l'ensemble des équipes, au-delà des fuseaux horaires ou des contextes locaux.

Mais cette cohérence se construit aussi dans l'action : d'innombrables missions transverses ou transnationales offrent des cadres concrets de collaboration, où chaque bureau contribue à un objectif collectif. C'est cette dynamique de projets partagés qui donne véritablement corps à notre culture d'entreprise.

**D'innombrables missions transverses ou transnationales offrent des cadres concrets de collaboration, où chaque bureau contribue à un objectif collectif. C'est cette dynamique de projets partagés qui donne véritablement corps à notre culture d'entreprise.**

### Comment maintenir les enjeux sociaux malgré la forte pression de la croissance ?

Malgré l'intensité des transformations liées à la forte croissance du Groupe et la conduite d'une opération de LBO structurante, les enjeux sociaux n'ont jamais été relégués au second plan.



**Florence Eloi**  
Directrice des Ressources Humaines

# Ressources Humaines

## Harmoniser, accompagner, structurer

Fidèle à sa raison d'être de Société à mission, Forward a tenu à maintenir ses engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale comme des priorités stratégiques à part entière. Nous considérons ces engagements comme de véritables leviers de création de valeur : pour nos collaborateurs, nos clients, nos partenaires et investisseurs, et plus largement, pour l'écosystème dans lequel nous évoluons.

Le projet de certification B Corp en est une illustration concrète : mené en parallèle de l'opération financière, il a mobilisé les équipes avec la même exigence, traduisant la volonté du Groupe d'aligner performance économique et impact positif.

### **Quels projets RH stratégiques permettront en 2025 de consolider notre position et de préparer les prochaines étapes de développement ?**

L'objectif est clair : renforcer notre stratégie marketing et commerciale, tout en développant la notoriété de la marque Forward. Faire rayonner notre savoir-faire, valoriser notre expertise, affirmer notre positionnement sur nos marchés clés, autant d'enjeux qui accompagnent notre changement d'échelle.

Pour soutenir cette ambition, un plan de recrutement ambitieux est prévu, avec près d'une centaine de recrutements prévus en 2025. Ce dynamisme illustre non seulement notre attractivité, mais aussi notre volonté d'anticiper les besoins liés à notre croissance. Nous poursuivrons nos engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale, avec une ressource dédiée à l'animation de nos démarches RSE.

Enfin, dans un contexte d'internationalisation croissante, le développement des talents devient un axe stratégique prioritaire : accompagner les parcours, faire émerger les compétences clés de demain, et renforcer les passerelles entre nos différents métiers et bureaux font partie des objectifs très concrets pour le futur.

**373**  
collaborateurs

**16**  
nationalités

**15**  
langues parlées

**35 ans**  
moyenne d'âge

**28**  
domaines de  
compétences

Ils font partie de ceux  
qui nous ont rejoints  
en 2024



# Société à mission

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.

Forward Global a choisi de poursuivre les « missions » suivantes :

- **nourrir les réflexions stratégiques**
- **participer au renforcement de la confiance qui existe entre les acteurs économiques et la société civile**
- **contribuer au renforcement de l'intégrité dans le cadre de l'État de droit**

Plus globalement, il s'agit pour nous de 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.

Toujours dans le cadre de cette démarche, les dirigeants et l'ensemble des organes de décision de la Société s'engagent à prendre en considération :

1. les conséquences sociales, sociétales et environnementales de leurs décisions sur l'ensemble des parties prenantes de la Société
2. les conséquences de leurs décisions sur l'environnement.

Nos statuts confirment l'engagement de la Société à concrétiser ses engagements RSE en promouvant une conduite responsable de ses activités et respectueuse d'un Code éthique.

En matière sociale, la Société s'engage à œuvrer activement pour le développement professionnel des collaborateurs et à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

En matière environnementale, la Société s'engage sur des grands enjeux d'intérêt public et à réduire l'impact environnemental de ses activités.

# Rôle et fonctionnement du Comité de mission

**En 2022, Forward Global a adopté le cadre juridique français de Société à mission, lequel a été introduit par la loi Pacte de 2019.**

Même si cela ne peut naturellement pas concerner tous les dossiers où Forward Global s'engage, devenir une Société à mission était une évolution naturelle pour nous, 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.

Au-delà des opérations que nous menons, à des fins commerciales ou dans un objectif de R&D, nous avons mis en place une politique de suivi du cadre de travail de nos collaborateurs, afin d'en améliorer la qualité, préserver leur santé, leur bien-être et favoriser l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Nous tenons également à valoriser leur engagement, leur investissement au sein de l'entreprise et à leur proposer un accompagnement personnalisé tout au long de leur carrière afin de répondre à leurs besoins de formation. Il s'agit également de favoriser le développement des compétences et des évolutions internes en fonction des appétences et des aspirations de chacun. Plus globalement, partout où ses équipes sont implantées, Forward Global s'efforce de valoriser les initiatives qui favorisent une plus

grande diversité de ses talents, le respect des différences et l'adoption de pratiques commerciales éthiques et responsables.

Afin de prendre soin du monde d'aujourd'hui et de demain, nous nous sommes engagés à mesurer régulièrement notre impact sur le climat et l'environnement, à mettre en place des mesures fortes et durables, et à favoriser autant que possible les pratiques circulaires, locales et à faible impact.

Enfin nous avons fixé notre plus grande ambition sur une cause spécifique : l'engagement civique et la mise au service de nos capacités techniques au service de l'intérêt général, autant que possible. Outre la philanthropie, nous souhaitons nous engager concrètement envers la société par le biais de nos offres : notre objectif est de définir, de revoir en permanence et de partager nos lignes directrices concernant l'accessibilité des services et les ajustements tarifaires correspondants pour les populations défavorisées.

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.

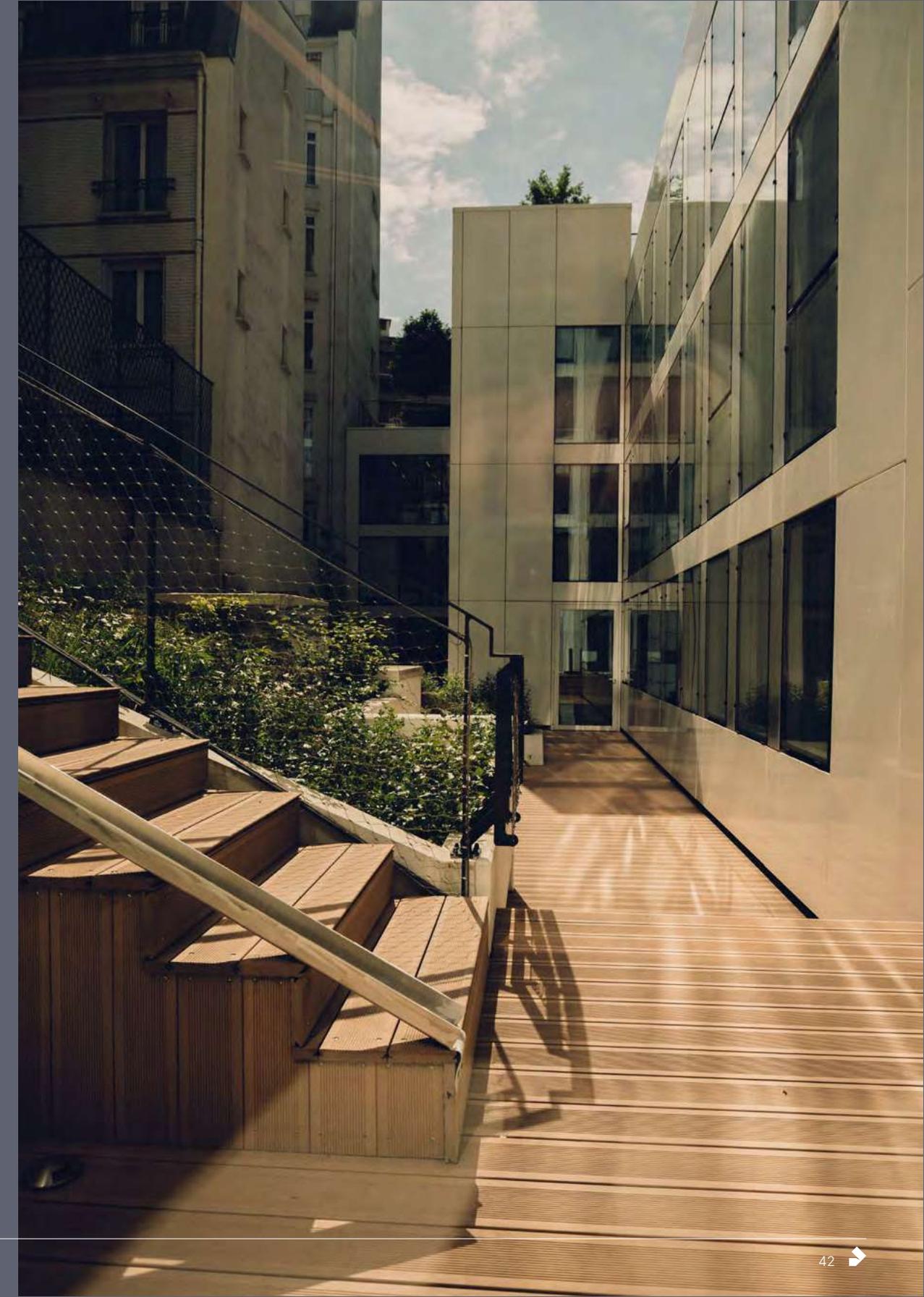
Le Comité est chargé de veiller au respect de la raison d'être du Groupe, et aux missions associées. Les membres du Comité s'approprient les enjeux et apportent un regard critique sur la mission (niveau d'ambition, finalité, fonctionnement...).

Le Comité suit l'ensemble des objectifs opérationnels fixés et élabore le rapport de mission.

La durée des fonctions des membres du Comité de mission est de deux ans à compter de leur nomination.

Le Comité de mission se réunit aussi souvent que nécessaire, et au moins une fois par semestre, sur convocation du président de la Société adressée par tout moyen 8 jours avant la date de la réunion.

Les membres du Comité de mission ne peuvent pas se faire représenter. Le Comité ne peut se tenir valablement que si au moins la moitié de ses membres sont présents.



# Rôle et fonctionnement du Comité de mission



**Laura Dumont** est directrice juridique et conformité du groupe Forward Global, et dirige à ce titre le Comité de mission.



**Stéphanie Pochon** pilote avec plusieurs associés le bureau européen de Forward Global, basée à Bruxelles.



**Mathilde Hennekine** assiste Xavier Evano. Mathilde joue un rôle clé dans le suivi des indicateurs de performance financière et extra-financière (RSE), ainsi que dans la coordination des processus budgétaires et de reporting du groupe.



**Alexis Spencer** est directeur général du groupe, chargé du suivi de la performance, de la mise en œuvre de la stratégie et de l'animation de la gouvernance.



**Marion Stabile** est Office Manager au sein de l'équipe belge de Forward Global.



**John Procter** dirige le bureau américain de Forward Global.



**Clémence Bonnet** est juriste corporate au sein du groupe Forward Global. Elle intervient sur l'ensemble des sujets de droit des sociétés, en appui des opérations juridiques du groupe.



**Xavier Evano** est le Directeur Administratif et Financier (DAF) du groupe Forward Global. Il est responsable du pilotage de la performance financière et extra-financière du groupe, à travers la définition, le suivi et l'animation des principaux indicateurs financiers et RSE.

**En 2024, nous avons tenu 4 réunions du comité de mission, conformément à notre engagement de gouvernance renforcée.** Ces réunions ont permis de faire un point d'étape régulier sur l'avancement de notre mission et d'ajuster, le cas échéant, nos indicateurs de suivi.

Dans ce cadre, certains de nos objectifs ainsi que des indicateurs clés de performance (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.** À l'issue de cet audit, **l'OTI a validé le maintien de notre qualité de Société à mission**, nous permettant ainsi de conserver ce statut pour une durée de 2 ans supplémentaires après 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.

# Forward Global, certifié B Corp

## Conjuguer performance et impact positif

Entreprise



Certifiée



**Laura Dumont**  
Chief Legal Officer

### Qu'est-ce qui a motivé Forward Global à obtenir la certification B Corp ?

Avec la croissance de l'entreprise, nous avons ressenti le besoin de redéfinir notre notion de réussite, en dépassant les seuls résultats financiers. Devenir B Corp est pour nous une manière concrète d'affirmer que la performance se mesure aussi à l'impact positif que nous avons sur nos équipes, nos clients, nos communautés et écosystèmes, et l'environnement. Cette philosophie est au cœur de la mission B Corp : concilier performance économique et responsabilité sociétale, en intégrant d'autres facteurs que la seule rentabilité dans chacune de nos décisions.

### Pouvez-vous nous expliquer le processus de certification ? Quels ont été les principaux défis et comment l'entreprise les a surmontés ?

Obtenir la certification B Corp n'est pas une formalité. C'est un processus exigeant et exhaustif, conçu pour évaluer les normes de gouvernance et d'éthique d'une entreprise, sa performance sociale et environnementale, sa transparence et sa responsabilité envers ses clients. Cette certification atteste non seulement du respect des normes les plus élevées, mais également d'un engagement constant à les dépasser dans tous les aspects de nos opérations.

L'évaluation pour la certification B Corp, appelée *Business Impact Assessment (BIA)*, couvre 5 domaines principaux : « Gouvernance, Collaborateurs, Communauté, Environnement et Clients ». Chaque section mesure l'intégration des performances sociales et environnementales au modèle économique

de l'entreprise. Le processus se déroule en 2 phases : l'Évaluation et la Vérification.

Notre parcours vers la certification a officiellement débuté en octobre 2022, lorsque nous avons soumis notre Business Impact Assessment. Un an plus tard, nous avons franchi l'étape de l'évaluation. Puis nous avons été certifiés en novembre 2024.

## La certification exige un score minimum de 80 points. Forward Global a obtenu un score de 91,8 !

Notre principal défi a été de concilier la rigueur du processus et notre croissance rapide. En élargissant nos emprises, nos offres et nos marchés, nous avons vu notre structure de gouvernance, nos équipes et notre clientèle s'étendre considérablement. Cette dynamique a nécessité une mise à niveau constante et rapide des procédés en place à travers le Groupe, pour rester homogène et ne pas être pris en défaut par les analystes de B Lab.

### Quelles améliorations spécifiques ont été mises en place pour répondre aux normes B Corp, notamment en matière de gouvernance, d'engagement des employés ou de durabilité ?

Nous avons premièrement considérablement renforcé nos pratiques de gouvernance et d'éthique. Parmi les mesures clés, nous avons adopté :

- une Charte éthique et un Code de conduite pour les employés et les fournisseurs
- une politique anti-corruption et une hotline de signalement externe
- une refonte complète de notre Comité d'Éthique, devenu un organe stratégique indépendant, composé d'experts externes, chargé de garantir la conformité éthique des opérations du groupe

En parallèle, nous avons mis en place des initiatives pour améliorer la qualité de vie au travail et renforcer l'inclusion, avec des politiques sur la diversité, le bien-être, l'équilibre travail-vie personnelle et des programmes de développement des compétences. Nous avons aussi introduit un programme de participation au capital pour permettre à nos employés de devenir actionnaire de leur groupe.

Enfin, nous avons élargi notre approche des questions environnementales avec des initiatives telles que :

- Un Bilan Carbone tous les 3 ans pour mesurer et réduire notre empreinte carbone

# Forward Global, certifié B Corp

## Conjuguer performance et impact positif



→ Des politiques de réduction des déchets dans nos bureaux en France, au Royaume-Uni, en Belgique et aux États-Unis

→ Une politique d'achat responsable pour minimiser l'impact environnemental de nos équipements informatiques

### **Cette certification B Corp influence-t-elle vos relations avec vos clients ?**

Être certifié B Corp nous place parmi les rares sociétés de conseil et de gestion des risques véritablement engagées dans une démarche de responsabilité sociétale, d'éthique et de transparence.

La certification B Corp a un impact positif significatif sur nos clients. Elle renforce leur confiance dans notre capacité à proposer des solutions pertinentes face à un contexte économique et politique de plus en plus complexe. Cela signifie aussi qu'ils peuvent continuer à compter sur les équipes de Forward Global pour anticiper, innover et répondre avec agilité à leurs propres enjeux de RSE.

Nous nous engageons par exemple sur des principes de transparence, de protection des données et de sécurité, et attendons les mêmes standards de nos partenaires et fournisseurs. Nous renforçons notre collaboration avec des clients engagés et à mission, notamment des organisations publiques, ONG, hôpitaux, collectivités locales et entreprises à impact, en leur proposant des tarifs réduits et des prestations *pro bono*.

Enfin, notre politique très développée et objectif en matière d'éthique nous amène à appliquer les plus hauts standards lors de la

sélection de nos clients. Chaque opportunité commerciale passe désormais par un processus de *Compliance & Integrity Check* systématique, qui évalue la conformité éthique et juridique des partenaires. En fonction de leur profil de risque, des audits approfondis sont réalisés, et les cas sensibles sont examinés le Comité d'Éthique dont les avis sont contraignants.

### **Quels impacts mesurables espérez-vous atteindre maintenant que vous êtes certifiés B Corp, et comment comptez-vous suivre vos progrès dans le temps ?**

L'objectif de cette certification est clair : accroître les retombées positives, tant directes qu'indirectes, de nos activités sur nos collaborateurs, nos clients, nos partenaires, nos écosystèmes et l'environnement. Le suivi de ces engagements est assuré par notre Comité de Mission, composé de collaborateurs de Forward Global. Ce comité se réunit au moins deux fois par an pour analyser l'ensemble des objectifs opérationnels, des indicateurs de performance (KPIs) et des résultats. Le rapport de mission du comité est ensuite transmis au Comité Exécutif afin d'éclairer sa prise de décision et d'encourager une réflexion continue sur nos pratiques et leur impact.

Parmi ces objectifs mesurables, on peut citer à titre d'exemple le fait d'augmenter le nombre de missions *pro bono* ou à tarif réduit, d'améliorer le niveau de satisfaction des collaborateurs en diminuant le nombre de départs volontaires et en faisant progresser la proportion d'employés bénéficiant de formations, de renforcer la diversité au sein des équipes de direction et du Comité Exécutif, ou encore

de réduire notre empreinte carbone tout en étendant nos politiques de réduction des déchets à l'ensemble de nos filiales et sites.

### **De nouvelles initiatives sont-elles prévues pour approfondir encore la démarche ?**

Cette certification ne représente pas une finalité, mais bien le début d'un nouveau chapitre. C'est un appel à l'amélioration continue, à repenser nos méthodes et à nous imposer des standards encore plus exigeants sur la gouvernance, le développement professionnel, la responsabilité sociale et environnementale et l'engagement client.

Pour démontrer cette volonté d'amélioration continue, notamment en vue de la prochaine recertification qui aura lieu dès 2027, un certain nombre de pistes sont déjà identifiées :

- intégrer davantage les enjeux sociaux et environnementaux dans la prise de décision à l'échelle du Groupe, notamment via des formations pour les collaborateurs sur ces sujets en lien avec notre mission
- renforcer la transparence financière, en partageant trimestriellement les informations financières avec l'ensemble des salariés
- augmenter la part de salariés actionnaires
- réaliser un audit annuel de la qualité de l'air intérieur dans tous nos bureaux
- mettre en place des politiques d'autonomisation des employés pour favoriser leur implication dans le développement du Groupe

→ augmenter la représentation des femmes dans les postes de direction

→ élargir notre politique de dons et de mécénat, avec des engagements formels en matière de contribution financière

→ surveiller et maîtriser la consommation d'eau dans plus de 80 % de nos bureaux à travers le monde

**La certification B Corp a un impact positif significatif sur nos clients. Elle renforce leur confiance dans notre capacité à proposer des solutions pertinentes face à un contexte économique et politique de plus en plus complexe.**

# Les initiatives du groupe qui ont eu un impact positif sur les principaux critères d'évaluation B Corp

**Communauté**

Adoption de politiques écrites en matière de recrutement local et d'approvisionnement local.

Déploiement d'activités communautaires et *pro bono* pour favoriser l'engagement civique.



**Gouvernance**

Mise en place d'une Charte éthique, d'un Code de conduite éthique pour les employés et les fournisseurs, d'une politique anti-corruption, et d'une ligne d'alerte éthique.

Intégration de la performance sociale et environnementale dans les processus de décision du Comité Exécutif, et publication d'un rapport d'impact annuel couvrant les performances sociales et environnementales.

Modification des documents de gouvernance de l'entreprise pour y intégrer une déclaration de mission, exigeant la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes dans les décisions de l'entreprise.

Mise en place de questionnaires sur les conflits d'intérêts pour tous les employés.



**Collaborateurs**

Mise en œuvre d'un livret d'accueil, d'initiatives pour la santé et le bien-être et d'une politique d'ergonomie.

Lancement d'un processus formel d'évaluation pour tous les employés du Groupe, et d'une politique d'*onboarding* pour les nouvelles recrues.

Lancement d'initiatives de développement de carrière visant à renforcer la formation qualifiante des collaborateurs.

Mise en place de politiques de télétravail.

Introduction de congés parentaux allant au-delà des exigences légales.



**Environnement**

Mise en place d'une politique d'achats responsables.

Suivi et enregistrement de la consommation énergétique.

Mise en œuvre de programmes de réduction et de recyclage des déchets.

Collaboration avec les bailleurs pour améliorer les performances énergétiques, hydriques et de recyclage des bureaux.



**Clients**

Suivi de la satisfaction et de la fidélisation des clients.

Mise en œuvre d'une charte de sécurité des systèmes d'information et d'une politique de protection des données.

Soutien aux entreprises à impact et organisations sous-desservies, avec un suivi des bénéficiaires et de l'impact positif généré par les services dans les communautés, les organisations et les gouvernements.





# Engagements

QUELS SONT  
NOS OBJECTIFS  
STATUTAIRES ET  
LES OBJECTIFS  
OPÉRATIONNELS  
QUI EN  
DÉCOULENT ?

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

OBJECTIF  
STATUTAIRE

# 1

En promouvant une conduite responsable de nos activités et respectueuse de notre Code éthique qui définit les normes de comportements attendues de tous les membres de notre Groupe et en sensibilisant nos salariés aux enjeux éthiques et RSE, le Groupe démontre l'importance de ces engagements et comment ils sont intégrés dans ses activités quotidiennes.

### ACTIONS

### INDICATEURS

### RÉSULTATS 2024

#### Structurer et animer l'entreprise autour d'une gouvernance partagée, responsable et transparente

- Atteindre un indice de diversification des membres des comités du groupe supérieur à 20 % d'ici fin 2024
- Maintenir le taux de production des comptes-rendus des *Executive Committee* à 100 %

- Début 2024, l'indice de diversification atteignait 18 %, contre 28 % début 2025, marquant ainsi une nette progression de 10 points.
- La restitution des échanges tenus en *Executive Committee* par le biais d'un compte-rendu écrit s'est maintenue à 100 % en 2024, avec consigne explicite aux membres de transmettre la teneur de ceux-ci à leurs équipes lorsque cela est pertinent

Extrait de la notice accompagnant les compte-rendus écrits des *Executive Committee* : "Parlez de la marche du groupe à vos équipes ! Ce document est conçu pour vous aider à partager les grandes orientations du groupe, donner de la visibilité et nourrir les échanges avec vos collaborateurs. Il sert de base pour embarquer vos équipes, renforcer l'alignement et faire vivre la stratégie au quotidien. À chacun de s'approprier les messages, de les contextualiser et d'adapter le niveau de détail selon les interlocuteurs."

#### Intégrer des critères éthiques clairement définis et actualisés annuellement dans le choix et l'exécution de nos projets

- Mettre à jour au moins une fois par an la matrice des risques éthiques et actualiser en conséquence le CRM commercial du groupe
- Sensibiliser plus de 80 % des salariés du groupe chaque année aux enjeux éthiques à compter de 2024

- La matrice a été actualisée en mai 2024 par le département de conformité, en prenant notamment en compte les classements des pays de *Transparency International*, les juridictions coopératives et non coopératives (UE et GAFI), ainsi que les pays sous sanctions
- En 2024, 100 % des collaborateurs ont été formés à au moins un sujet lié à l'éthique via EQS, notre plateforme digitale dédiée à la conformité. Par ailleurs, 78 % d'entre eux ont été sensibilisés à l'ensemble des processus éthiques, à travers le suivi de modules portant sur les chartes et codes en vigueur au sein du groupe, validé par un questionnaire d'évaluation final
- Une newsletter interne dédiée à la *compliance* a également contribué à informer les équipes sur les évolutions en matière d'éthique et à renforcer leur engagement
- Enfin, l'ensemble des processus éthiques et de conformité est systématiquement présenté lors de l'*onboarding* des nouveaux collaborateurs, assurant ainsi une couverture de 100 % des entrants
- Le Comité éthique a remis son rapport d'activité pour l'année 2024 au Président du groupe au début du mois de mars 2025

Extrait du rapport d'activité 2024 du Comité éthique : "Le nombre de saisines a augmenté d'environ 10 % par rapport à l'année précédente. (...) [le comité constate] que les équipes commerciales se sont bien approprié le processus éthique, et n'hésitent pas à se tourner vers le comité en cas de besoin. C'est ainsi qu'en 2024, dans un certain nombre de cas, le comité a été saisi avant même une entrée formelle en relations commerciales afin d'évaluer avec le comité d'éthique si cette entrée en relations ferait courir un risque éthique à l'entreprise. Ces saisines sont faites dans la plupart des cas par voie de saisine directe du comité, [en amont du processus automatisé]."

#### Nourrir la confiance des parties prenantes sur le respect de nos obligations légales et éthiques

- Publier un rapport annuel sur les activités économiques et les enjeux RSE du groupe
- S'assurer que 80 % des managers ayant plus d'1 mois d'ancienneté d'ici la fin 2025 ont effectué une déclaration d'intérêts et de liens économiques pour lutter contre les conflits d'intérêts

- Le rapport de 2024 a été réalisé et publié sur le site internet du Groupe en 2025
- L'équipe *compliance* a déployé, via la plateforme EQS, un formulaire de déclaration de conflit d'intérêts. Ce dispositif a été diffusé auprès des collaborateurs et complété par 90 % d'entre eux

QUELS SONT  
NOS OBJECTIFS  
STATUTAIRES ET  
LES OBJECTIFS  
OPÉRATIONNELS  
QUI EN  
DÉCOULENT ?

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

OBJECTIF  
STATUTAIRE

# 2

Le Groupe a à cœur de proposer un environnement de travail stimulant pour favoriser la montée en compétences de l'ensemble des collaborateurs tout au long de leurs carrières.

Il s'engage envers le développement professionnel de ses collaboratrices et de ses collaborateurs, tout en veillant au maintien d'un équilibre sain entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, dans la perspective de contribuer à la satisfaction de l'ensemble des salariés, à leur rétention dans la durée, et à la performance globale de l'entreprise.

### ACTIONS

### INDICATEURS

### RÉSULTATS 2024

#### Concilier au mieux les intérêts professionnels et personnels

- Implémenter au moins une mesure par an au sein d'un pays dans lequel le Groupe est déjà implanté pour promouvoir l'équilibre entre parentalité et vie professionnelle

- Organisation d'une conférence à destination des collaborateurs,** animée par Anne Peymirat, coach parentale et intervenante reconnue, spécialiste des enjeux liés à la parentalité.
- Thème : « Carrière et parentalité : comment tout gérer sans s'épuiser ? »
  - Format : Petit-déjeuner interactif, accessible en visioconférence
  - Objectifs : Fournir des repères concrets pour concilier vie professionnelle et responsabilités familiales, prévenir l'épuisement parental et favoriser une culture managériale bienveillante et inclusive.

#### Offrir à l'ensemble des salariés un cadre de travail de qualité, sécurisant et stimulant

- 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

- À 2 reprises au cours de l'année 2024, le Président du Groupe a animé en visioconférence des sessions d'information pour l'ensemble des salariés. Le 11 janvier 2024 afin d'apporter de la visibilité sur la stratégie du Groupe et de partager la vision de l'équipe dirigeante pour les 3 années à venir. Le 10 avril 2024 afin de faire part de l'opération capitalistique menée avec Bridgepoint et des opportunités que cette nouvelle phase présente pour le Groupe. Ces 2 interventions ont offert un échange de questions & réponses à l'issue.

#### Accompagner le développement des compétences de l'ensemble des collaborateurs

- Mettre en place un entretien annuel de performance et de développement pour 80 % des salariés du groupe d'ici 2025
- Augmenter chaque année le nombre d'heures de formation par employé de 20 % entre 2023 et 2026

- Le taux de déploiement des entretiens annuels de performance et de développement (sur le format redéfini et reconstruit en 2023) a dépassé les 90 %.
- En dehors de la formation collective aux managers (France, États-Unis, Belgique) sur les entretiens annuels de performance et de développement, nous avons réalisé 218 heures de formations individuelles pour le périmètre France.

#### Assurer une répartition juste et équitable de la valeur créée

- Tenir une fois par an un comité de rémunération en mesure de contrôler la politique d'augmentation

- En 2024, une revue salariale a été mise en place sur la base de critères harmonisés afin d'avoir un regard croisé sur les augmentations accordées, d'aider à garantir l'équité femmes-hommes des salaires et des promotions, mais aussi entre les entités du groupe.

QUELS SONT  
NOS OBJECTIFS  
STATUTAIRES ET  
LES OBJECTIFS  
OPÉRATIONNELS  
QUI EN  
DÉCOULENT ?

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

OBJECTIF  
STATUTAIRE

# 3

Le Groupe a développé une stratégie RSE qui intègre les objectifs de développement durable et les principes d'intérêt public. C'est pourquoi le Groupe met à disposition ses compétences et l'expertise de ses employés pour aider des organisations à but non lucratif à résoudre des problématiques spécifiques comme le cyberharcèlement.

### ACTIONS

### INDICATEURS

### RÉSULTATS 2024

#### Engager nos compétences et nos moyens au service de l'intérêt public

- Participer au moins deux fois par an à des actions solidaires avec les salariés du groupe (objectif mis à jour fin 2024)
- Augmenter le budget RSE du groupe de 10 % par an entre 2023 et 2026

Plusieurs projets d'initiatives solidaires impliquant activement les collaborateurs sont prévus en 2025. Notamment :

- En février, une course solidaire est organisée pour les équipes basées à Paris. Chaque participation donnera lieu à un don de 200 € en faveur de l'association e-Enfance, association engagée qui œuvre pour la protection des mineurs en ligne, lutte contre le cyberharcèlement et gère notamment le numéro national 3018.
- En 2022, le budget total alloué à la RSE s'élevait à 82 372 € H.T. En 2023, ce budget a augmenté pour atteindre 136 450 € H.T., représentant une hausse de 60 %. En 2024, il connaît à nouveau une hausse de 30 % pour atteindre 179 724 € H.T.
- En 2024, un effort de budgétisation récurrente des dépenses de RSE a été mené, ouvrant la voie à la création d'un poste dédié en 2025 qui devrait permettre d'atteindre et de dépasser l'objectif fixé pour 2026.

#### Assurer une politique d'achats responsables

- 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

→ La politique a été mise en place au niveau du Groupe en 2023.

#### Réduire notre empreinte carbone

- Réaliser un bilan carbone annuel avec pour objectif de réduire chaque année cette empreinte (à périmètre constant)
- Mettre en place une politique de recyclage des déchets dans l'ensemble des filiales du groupe en France, U.K et U.S, d'ici la fin 2025

→ Un cabinet expert et indépendant a été sollicité pour réaliser le bilan carbone de l'année 2024. L'étude est en cours de réalisation.

→ La politique de recyclage des déchets mise en place en 2023 dans les locaux de Paris a été renforcée par l'intégration du tri des déchets alimentaires.



# Perspectives

# Perspectives

En 2025, nous abordons une nouvelle étape : celle de la consolidation. Après une phase de croissance rapide, nous allons concentrer nos efforts sur la structuration interne du groupe, avec un objectif clair : renforcer nos fondamentaux pour préparer la prochaine accélération. Cela passera par l'alignement de nos pratiques, l'unification de nos process, et la fluidification des interactions entre entités et métiers.

Nous allons également investir dans la profondeur de nos équipes. Cela signifie accompagner les talents, mieux connecter nos expertises, incarner davantage nos bureaux, non comme de simples localisations, mais comme

des *hubs* actifs de rayonnement, d'innovation et de relation client. Dans cette dynamique, l'ouverture de nouveaux bureaux à New York et dans le Golfe marque une volonté forte : nous installer dans la durée sur les marchés qui comptent.

Enfin, 2025 sera l'année d'une marque Forward encore plus présente, plus lisible, plus influente. Les structures et expertises qui nous ont rejoints ces dernières années vont être pleinement intégrées, dans un cadre cohérent, avec une ambition commune. Ce travail de fond, loin d'un repli, est un tremplin. Il ouvre un nouveau cycle : celui d'une croissance solide, ciblée, orchestrée.



PARIS  
WASHINGTON  
BRUXELLES  
LONDRES  
NEW YORK  
MIAMI  
BERLIN  
MONTRÉAL  
ABIDJAN

FORWARDGLOBAL.COM