

ÉDITO

Conflit au Moyen Orient: que peut-on espérer de la trêve décrétée le 8 avril?

Par Bertrand BESANCENOT



Bertrand BESANCENOT est Senior Advisor chez ESL. Il a passé la majorité de sa carrière au Moyen-Orient en tant que diplomate français. Il a notamment été nommé Ambassadeur de France au Qatar en 1998, puis Ambassadeur de France en Arabie saoudite en 2007. En février 2017, il devient conseiller diplomatique de l'État puis, après l'élection d'Emmanuel Macron en tant que Président de la République, Émissaire du gouvernement du fait de ses connaissances du Moyen-Orient.

Pour de bonnes raisons, le monde entier (à part Netanyahu qui souhaite toujours «finir le travail») ressent un vrai soulagement; car si les menaces proférées de part et d'autre avaient été mises en œuvre, la région et le monde auraient connu une véritable catastrophe économique, humaine et environnementale.

Cette trêve est sans doute d'abord le résultat des pressions de la communauté d'affaires américaine et du Pentagone – inquiets à juste titre de la perspective d'une prolongation du conflit – qui ont réussi à ramener à la raison un président Trump en plein délire.

On le doit aussi aux efforts du Pakistan et de ses alliés (Égypte, Turquie, Arabie Saoudite, Qatar) qui ont joué un rôle efficace de médiateur, avec le soutien de la Chine et des Européens.

Cette trêve prévoit un arrêt des frappes, une reprise de la circulation dans le détroit d'Ormuz et la reprise de la médiation pakistanaise pour tenter de parvenir à un accord durable. Elle a donc été très bien accueillie par les marchés financiers et par tous ceux touchés par l'envolée des prix du pétrole et du gaz.

Toutefois des points importants ne sont pas clairs:

- Que signifie un «contrôle» revendiqué par Téhéran du détroit d'Ormuz (avec Oman)? Est-ce simplement une procédure temporaire pour désengager le trafic maritime dans le Golfe (c'est peu probable)? ou la



revendication d'un nouveau statut (qui est en fait contraire au droit international)? En d'autres termes passera-t-on du régime instauré par la Convention de Montego Bay – liberté de circulation dans les détroits – à une sorte de convention de Montreux régissant les détroits turcs?

- Les positions des protagonistes paraissent encore très éloignées, rendant très difficiles des compromis sur à la fois le nucléaire, le balistique, les proxies, le détroit d'Ormuz, etc.
- Est-ce que le Liban est concerné par cette trêve? Le Pakistan dit oui et Israël dit non...

Aujourd'hui le président Trump et le régime iranien proclament l'un et l'autre leur «victoire totale»: Les Américains évoquent la décapitation du régime iranien, l'arrêt de son programme nucléaire, la destruction d'une grande partie de ses capacités balistiques, l'affaiblissement de ses proxies et la réouverture du détroit d'Ormuz. Quant aux Iraniens, ils se félicitent d'avoir préservé le régime, d'avoir résisté à la première puissance mondiale, d'avoir démontré leurs capacités militaires et de posséder désormais une capacité de dissuasion (à Ormuz) contre de nouvelles attaques.

Dans la négociation, la question nucléaire paraît celle où un compromis est possible. En revanche, les Iraniens refuseront toute entrave à leur programme balistique et disposent désormais d'une épée de Damoclès avec le détroit d'Ormuz. L'important pour l'économie mondiale est de trouver une formule à ce sujet. Le président Trump a déjà laissé entendre qu'ayant réalisé le gros du travail, c'est aux pays du Golfe et aux pays consommateurs de pétrole et de gaz d'assurer désormais la sécurité du transit dans cette zone. Quel arrangement pourrait-on trouver – pas trop onéreux en termes de surveillance – entre l'Iran, les pays du Golfe, la Chine, l'Europe, le Japon, l'Inde et la Corée?

À ces difficultés il faut ajouter que Netanyahu ne fera rien pour faciliter une solution de compromis, en menant notamment des opérations militaires d'envergure au Liban susceptibles de faire dérailler la trêve.

S'agissant des pays du Golfe, ils devront après ce conflit tirer les conséquences de cette crise:

- Leur confiance dans la fiabilité de la protection américaine est entamée, même si à court terme ils chercheront à la préserver par des acquisitions d'armement.

- Il est probable qu'ils chercheront à mieux coordonner leurs défenses anti-aériennes.
- Le peu de confiance qu'ils avaient établi avec l'Iran s'est évaporé pour un bon moment.
- Leur concertation avec le Pakistan, l'Égypte et la Turquie se renforcera pour tenter de stabiliser la région (Les Émirats Arabes Unis sont cependant tentés par un rapprochement avec Israël et les États-Unis).
- Il leur faudra réparer les dégâts de ce conflit, qui aura surtout touché les EAU et le Qatar. Leurs investissements et aides à l'extérieur s'en ressentiront certainement et on peut s'attendre à un réexamen de leur modèle économique et de leurs grands projets.
- La Chine apparaît comme le principal bénéficiaire de cette crise, par son positionnement en faveur de la négociation et comme principal acheteur du pétrole du Golfe.

La France et l'Europe ont bien fait de ne pas céder aux pressions américaines. Elles auront maintenant intérêt à renforcer leur coordination avec le quatuor Pakistan-Golfe-Turquie-Égypte pour faciliter la conclusion d'un accord durable, comprenant naturellement le Liban malgré l'intransigeance de Netanyahu.

Il est naturellement trop tôt pour tirer des conclusions définitives à ce stade, mais certains éléments apparaissent déjà :

- Les États-Unis et Israël ont prouvé une fois encore l'efficacité de leurs moyens militaires, mais ils ont été politiquement isolés et leur crédit moral est entamé : ils ont en effet donné l'image de pays aux positions extrémistes ne respectant pas leurs propres valeurs (cf. Gaza et les destructions en Iran). Cela renforcera probablement la tendance vers un pluri-alignement des pays du Sud Global.
- En Iran, le pouvoir des Gardiens de la Révolution est devenu total, ce qui n'est guère rassurant. Quant à la population iranienne, son désarroi la conduira-t-elle plus tard vers une nouvelle révolte contre ce régime mafieux et sanguinaire ? On ne peut que l'espérer.
- Les pays du Golfe vont devoir restaurer leur image, ce qui risque de prendre du temps mais nous pourrions les aider à le faire.
- De l'issue de la négociation sur la question de la circulation dans le détroit d'Ormuz dépendra la recherche probable de nouvelles voies pour le commerce mondial ●

« Les États-Unis et Israël ont prouvé une fois encore l'efficacité de leurs moyens militaires, mais ils ont été politiquement isolés et leur crédit moral est entamé. »

REGARD D'EXPERT

Winners and Losers from the latest World Disorder

Publié par *The Ambassador Partnership* en mars 2026

Next Step Influence est heureux d'avoir convenu un partenariat avec *The Ambassador Partnership*, cabinet de conseil britannique réputé, et composé d'anciens ambassadeurs spécialistes de la résolution de conflits et experts en risques politiques (www.ambassadorllp.com).

Par Colin Munro CMG



Colin Munro CMG was UK Permanent Representative to the Organization for Security and Cooperation in Europe and British Ambassador to Croatia. He is based in Vienna, consulting on European political and security issues.

in forcing the downfall of the detested Mullahs in Teheran and their brutal revolutionary guards? Do Israel and the US have the same goals? What about the collateral damage not only to the world economy, but also to the US' erstwhile allies and partners around the world?

What is the impact on Ukraine, now in the fifth year of a war fending off invasion by Russia? According to Article 51 of the UN Charter, member states have the right to defend themselves against attack. The Charter does not distinguish between a democracy such as Ukraine and a

In a recent article in the Financial Times, Martin Wolf referred to a principle of American politics: if you break something you own it. President Trump started a war in the Middle East on February 28th, ignoring the advice of the Director of the CIA and the Director of Counter-terrorism that Iran did not pose an immediate, direct threat to the US. Even if, as Secretary of State Rubio has suggested, Trump was persuaded by Israel to start the war, he is still responsible for stopping it, by negotiated compromise, or by declaring victory, probably short of whatever may have been his original war aims.

It has been obvious for years that, in extremis, the Iranian regime would play its "Trump" card; closure of the Strait of Hormuz. The longer the Strait is closed the greater the damage to the world economy. Trump is not only like Narcissus who fell in love with his own image, he also exemplifies Hubris – excessive pride and arrogance. He seems incapable of empathy, or even of admitting to mistakes, as when a misdirected Tomahawk cruise missile hit a girls' school in Iran, killing over one hundred children. In Greek mythology, Hubris is followed by Nemesis, precipitating the downfall of the Narcissist. Will Trump fall? Will he declare victory? Or will the US and Israel succeed, not only in reopening the Strait of Hormuz, but also



© Roman Guberman, Unsplash

theocratic autocracy such as Iran. Two Permanent Veto wielding Members of the UN Security Council are in breach of its most important provision, outlawing aggression against other member states.

The first losers are people in countries such as Iran and Lebanon, where one fifth of the population has been displaced by Israel's renewed attack on the Mullahs' Hezbollah proxies. The government of Lebanon seems helpless. The hitherto stable and prosperous Gulf monarchies will be hard pressed to restore the status quo ante. The US has discredited the rules based international order set forth in the UN Charter in 1945. As a beneficiary of this order, the US has thus scored an own goal, and is already a loser in terms of its reputation. Liberal democracies in Europe are among the main losers. Disagreements between member states mean that the EU cannot act according to its economic strength, notably in relation to Ukraine where Trump fan Orban is holding up much needed financial assistance.

Trump has been behaving like a mafia boss with regard to allies in Europe and elsewhere. During my time (1969-2007) in the UK Diplomatic Service, the Americans always told us that there was only one thing worse than allies – not having allies. Brexit had already wrought immense damage to the UK economy, removing the country from the organisation that had been the cornerstone

of its prosperity since 1973: another own goal. The country can scarcely afford the increase in defence spending that is now essential. MAGA ideologue Steve Bannon told the New Statesman that Prime Minister Starmer's distinction between support for defensive and offensive strikes in the Gulf, is "diplomatic bullshit." In view of the defence and intelligence relationship with the US, the UK is losing more than any other NATO ally. Attempts to flatter Trump by the UK and the NATO Secretary General have failed. A visit to the US by the King in April to celebrate 250 years of independence must be in doubt. Trump treats NATO as a protection racket, and has threatened to use force to seize territory – Greenland – belonging to an ally. The war has also diverted attention and resources from Ukraine: another loser, at least for now.

« There are no real winners. »

There are no real winners. But the US cannot impose its will on China which portrays itself as a stable state which keeps to the rules regarding world trade, and does not attack other countries. Threats to Taiwan, as part of China, do not count, from a Chinese perspective. China has a stranglehold on

rare earths, essential in the modern economy. Russia, with an economy one tenth the size of China's, is a client state, reliant on Chinese technology to keep its war machine running. But Russia is a winner in the short term, because high oil prices help to finance the war against Ukraine. This war is however, a strategic disaster for Russia. Putin has left himself no way out if Ukrainian resistance continues.

Israel is winning at present. It has decimated Hamas in Gaza, and is applying the same methods to Hezbollah in Lebanon. Iran will not pose a nuclear threat in the period ahead. But will Israel be secure in the longer term, surrounded by weak and resentful neighbours, deprived perhaps of stable partners in the Gulf? Nor is it likely that Iranians will be free of the Mullahs and the revolutionary guards who may be supported by twenty percent of the population. (Iran is home to 90 million people.) As long as they retain the ability to launch drones and rockets in the wider Middle East, and to suppress protest at home, by brute force, preventing regime change, they are the winners in the war started by President Trump. His decision on March 23rd to postpone, at least for five days, massive attacks on Iran's energy infrastructure is evidence of that. The Iranians' credible threat of retaliation by attacking the desalination plants on which people in the Gulf states depend for life itself, was enough ●



© Ralf Leineweber, Unsplash

REGARD D'EXPERT

IA-dramas vs. IA-béats : quel futur pour la com ?

Par Marius FRANÇOIS



Diplômé d'un Master Communication et Multimédia à l'Institut français de presse, Marius a travaillé comme journaliste de presse écrite pendant six ans. D'abord rédacteur web sur les sujets sociétaux pour

le magazine « NEON », il se spécialise dans la conception de podcasts et de vidéos pour les plateformes sociales.

En 2022, il rejoint la rédaction de « Marianne » où il devient chef du service Réseaux sociaux et Nouveaux formats.

Parallèlement, il enseigne la rédaction web à l'Université de Rouen. Passionné par la création de contenus et la stratégie social media, Marius intègre Antidox en 2024.

« 5 millions de salariés sont menacés, le début de la fin ? », alerte le site *Les Numériques*¹. « Êtes-vous concernés ? », demande la rédaction de *TF1*², visiblement inquiète. Ces questions sur les conséquences de l'IA, notamment lorsqu'elles émanent d'une profession, la presse, en première ligne des mutations en cours, sont tout à fait légitimes. L'origine de cette série d'articles ? La parution très attendue ce 1er avril d'une étude publiée par *Coface*³, une société d'experts en assurance-crédit, et l'observatoire des emplois menacés et émergents (OEM). Un révélateur brutal de l'état du marché du travail.

Oubliez les prédictions d'une technologie cantonnée aux tâches répétitives de l'usine : la nouvelle frontière de l'automatisation cible en priorité les emplois cognitifs et intellectuels. L'étude révèle avec fracas que 13 % des professions verront plus de 30 % de leurs tâches devenir automatisables dans les années à venir et que 16 % des tâches réalisées par les actifs français pourraient être réalisées par un robot. Petit calcul : 16 % de 29,7 millions = quasi 5 millions de Français seraient menacés. Comment interpréter ces chiffres ? Et surtout, puisque c'est l'objet de notre newsletter, quelles transformations attendent les métiers de la communication ?

Un air de déjà-vu

Prenons les choses froidement. Tout d'abord, le sujet n'est pas nouveau. L'essayiste américain Jeremy Rifkin publie *La fin du travail* en 1995 et théorise la destruction de l'emploi par les nouvelles technologies. Avant lui, Zbigniew Brzezinski, politologue et ancien conseiller à la sécurité nationale de Jimmy Carter, craint dès 1970 dans *Between*

Two Ages: America's Role in the Technetronic Era, l'obsolescence des compétences et la perte de sens dans une société où « l'automatisation et la cybernétique se substituent à l'intervention humaine dans le fonctionnement des machines ».

Alors oui, l'intelligence artificielle rebat fondamentalement les cartes de la création de valeur et de la productivité. « Vont avoir des problèmes d'emploi ceux qui ne savent pas utiliser l'IA », résume Philippe Aghion sur France Inter⁴ en novembre dernier, Prix Nobel d'économie 2025, qui défend, contrairement aux auteurs précités, l'idée d'une croissance soutenue par la destruction créatrice, dans une logique schumpétérienne assez classique. En somme, des emplois disparaîtront, mais l'IA en créera d'autres.

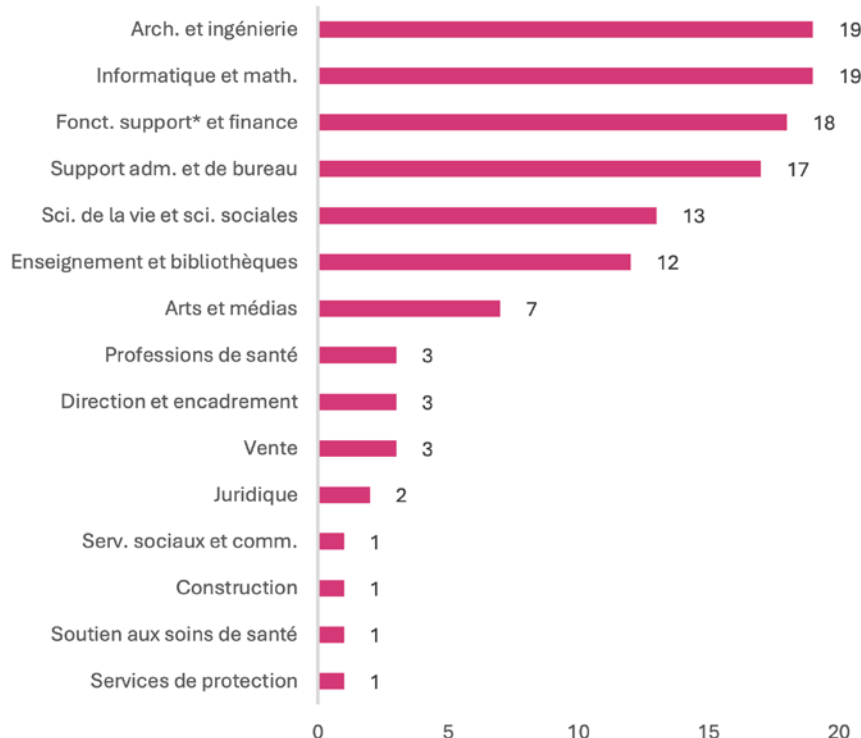
Comme on pouvait l'imaginer, ce sont les postes (jusqu'alors protégés) du management et de l'administration qui sont en première ligne, avec 24 % de tâches exposées, selon l'étude *Coface-OEM*.

Dans ce nouvel écosystème dominé par la machine, ce ne sont plus les compétences techniques qui priment, mais la polyvalence, la capacité d'adaptation en temps réel et, de manière quelque peu contre-intuitive, le relationnel pur.

L'IA générative réactive, à laquelle nous dictons nos prompts, s'apprête à laisser place à une IA agentique proactive et autonome. Ces nouveaux agents ne se contentent plus de produire du texte ou du code de façon isolée, ils reçoivent des objectifs commerciaux complexes et opèrent de manière indépendante pour les atteindre.

L'agent fait-il le bonheur (de son communicant) ?

Aujourd'hui, l'IA conçoit l'architecture d'un site web, orchestre des campagnes publicitaires de bout en bout, réalise ses propres A/B tests et ajuste dynamique-



Nombre de professions avec ≥ 30 % de tâches automatisables par famille de métiers, scénario « Special Agent »
Sources : OEM, Coface. *Dont : RH, achats, audit, comptabilité.

ment les budgets. Le rôle du communicant subit donc une mutation radicale: de « producteur de contenu », il s'élève au rang de « superviseur stratégique ».

L'expertise ne se mesure plus à la capacité de rédiger ou de designer, mais à l'habileté à concevoir l'architecture d'un workflow, à définir les garde-fous algorithmiques et à auditer les résultats générés par la machine.

Dans ce maelström, l'obsolescence des compétences techniques tend à s'accélérer. En ce sens, oui, la bascule est radicale. Nos métiers changent, comme ils ont massivement changé avec l'arrivée du web, du mobile ou des réseaux sociaux. Maîtriser les interfaces complexes de conception graphique ou décortiquer des rapports parlementaires n'est plus un avantage concurrentiel: des assistants multimodaux exécutent ces tâches en arrière-plan en quelques minutes.

Les communicants doivent cultiver une polyvalence et une agilité intellectuelle extrêmes pour désapprendre les anciens processus et adopter de nouveaux paradigmes sans friction. Gardons à l'esprit que l'IA conserve une faille structurelle majeure: elle repose en grande partie sur la reconnaissance de schémas statistiques passés et ne possède, pour la plupart des modèles, aucun véritable entendement causal.

L'intuition et la gestion de crise, des atouts humains

Face à la nuance sociopolitique, à la diplomatie ou à une crise totalement inédite, la machine atteint ses limites. C'est là que l'humain peut voir naître sa nouvelle souveraineté. Il apporte l'esprit critique, le discernement et l'empathie indispensables à nos métiers. Selon Hubspot⁵, 9 marketeurs sur 10 affirment ainsi scruter à la loupe chaque production générée pour assurer notamment l'alignement culturel et la voix de la marque.

Cette exigence de vision globale et de contrôle est particulièrement visible dans la gestion de crise. Fini le contrôle des dommages réactif: la crise s'anticipe désormais grâce à la modélisation de scénarios. En cas de crise réputationnelle pour un dirigeant ou pour une organisation, sur les réseaux sociaux ou dans la presse, comment apporter une réponse? Sur quel canal? Quelle sera la réaction du grand public?

Les algorithmes mesurent aujourd'hui la vélocité sémantique et la croise avec l'analyse de sentiment pour intercepter les étincelles bien avant que les critiques ne deviennent virales.

Le « Wargaming as a Service » permet de simuler des messages auprès d'audiences synthétiques (des jumeaux numériques de parties prenantes clés) avec une fiabilité déroutante. Un moyen de tester des stratégies de communication comme on testerait une nouvelle formule cosmétique en laboratoire.

Néanmoins, face à des crises erratiques et irrationnelles, seul le jugement humain peut garantir une posture empreinte de compassion et de véritable résonance culturelle. La machine accompagne, simule et permet de détecter les signaux faibles mais l'agent décisionnel reste le communicant.

IA cherche humain pour relation authentique

Avec la démocratisation des outils de génération, un phénomène est apparu: le « slop », une marée de contenus synthétiques dénués d'âme et de qualité qui sature les feeds. De la fausse télé-réalité « L'île de la Skibidi Tentafruit » (aux stéréotypes bien réels) aux vidéos de chutes façon Vidéo gag du fake, les contenus générés par IA pullulent. Les internautes, longtemps capables de détecter l'IA à grands coups de commentaires blasés (« AI », « Fake », « Stop IA »...) se retrouvent aujourd'hui en peine pour distinguer le vrai du contenu généré.

L'enjeu pour les communicants est d'émerger dans un flot de plus en plus dense. La clé: un contenu authentique qui résonne avec le vécu de l'audience. Une démarche d'autant plus vitale avec l'entrée en vigueur stricte de l'EU AI Act qui impose désormais la transparence algorithmique et l'intégration de watermarks sur tout contenu manipulé par l'IA.

C'est ici qu'intervient la revanche du relationnel. Prenons l'exemple du référencement: l'ère du SEO propre aux moteurs de recherche s'estompe peu à peu au profit du *Generative Engine Optimization* (GEO) et de l'*Answer Engine Optimization* (AEO). Pour qu'une marque soit sélectionnée et synthétisée par les LLM et les agents, elle doit se bâtir une « densité narrative » solide, alimentée par une multitude de sources et de médias jugés de confiance. Les relations presse et les journalistes, vus par certains comme des vestiges sympathiques mais désuets, redeviennent

l'infrastructure maîtresse de la visibilité numérique, le tiers de confiance indispensable à la fiabilité des IA. Le média gratuit 20 minutes l'a bien compris: il a lancé il y a quelques jours son offre éditoriale GEO à destination des annonceurs.

Se faire gardiens de la narration

Plus le contenu automatisé prolifère, plus les relations de confiance à long terme, forgées humainement autour de rencontres physiques avec des journalistes ou des clients, deviennent un atout inestimable. Les professionnels de la communication peuvent devenir les gardiens de la narration des marques.

L'intelligence artificielle de 2026 ne remplace pas la communication, qu'elle soit digitale ou non, et ses communicants. Elle devient une infrastructure technique omniprésente à explorer. Le gain de productivité exponentiel qu'elle offre est un dividende temporel que nous devons réinvestir dans la réflexion stratégique globale et... dans une approche humaine et authentique. Oui, l'époque n'est pas à un paradoxe près ●

Sources:

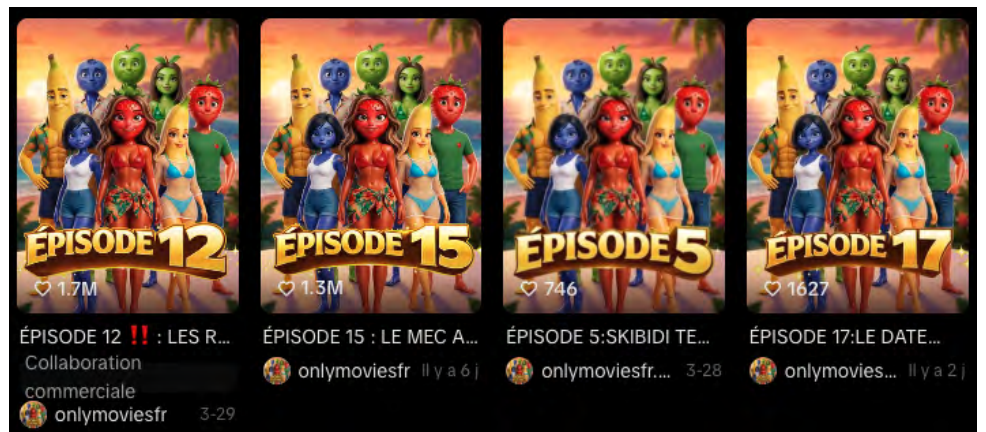
¹ IA en France: 5 millions de salariés sont menacés, le début de la fin? lesnumeriques.com/intelligence-artificielle/ia-en-france-les-emplois-de-5-millions-de-salaries-menaces-le-debut-de-la-fin-n253263.html

² L'IA menace 5 millions de salariés en France. Êtes-vous concernés? linfo.fr/economie/videos/video-l-ia-menace-5-millions-de-salaries-en-france-etes-vous-concernes-2431587.html

³ Emplois, compétences, valeur: ce que l'IA est en train de bouleverser coface.fr/actualites-economie-conseils/emplois-competences-valeur-ce-que-l-ia-est-en-train-de-bouleverser

⁴ Philippe Aghion et la « destruction créatrice »: « Des emplois disparaîtront, mais l'IA en créera d'autres » radiofrance.fr/franceinter/podcasts/zoom-zoom-zen/zoom-zoom-zen-du-jeudi-27-novembre-2025-5871507

⁵ How Marketers Are Navigating Content Creation with AI hubspot.com/startups/ai-insights-for-marketers



« L'île de la Skibidi Tentafruit », la fausse télé-réalité générée par IA qui a envahi TikTok ces dernières semaines. Source: @onlymoviesfr (TikTok)

À propos de nous



Xavier DESMAISON
CEO

xavier.desmaison@nsi-adit.com

Antidox est un cabinet de conseil en stratégie de communication et d'opinion à forte dominante digitale. Antidox positionne les dirigeants au cœur des débats d'idées et connecte les organisations à leur écosystème: des décideurs aux influenceurs, des consommateurs aux collaborateurs.



Alexandre MEDVEDOWSKY
Président du Directoire

alexandre.medvedowsky@nsi-adit.com

ESL Rivington (Groupe ADIT) s'est imposé comme l'un des leaders français et européens de l'accompagnement stratégique des dirigeants d'entreprise, de l'intelligence économique, de l'influence, de la diplomatie d'affaires et des affaires publiques. ESL Rivington conseille aujourd'hui les plus grandes entreprises françaises et les accompagne dans leurs décisions stratégiques, en France comme à l'international. Le Groupe conseille également des États et gouvernements.