

## ÉDITO

# Impact du conflit dans le Golfe sur les perspectives d'affaires dans la région

Par Bertrand BESANCENOT



Bertrand BESANCENOT est Senior Advisor chez ESL & Network. 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'Etat 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.

## 1. Le conflit dans le Golfe n'est pas encore terminé et il demeure des incertitudes sur son issue

Les protagonistes – Etats-Unis et Iran – souhaitent apparemment éviter de reprendre le combat à grande échelle, car l'Iran a déjà connu des destructions considérables et que le président Trump entend sortir rapidement de l'impasse actuelle. Cette guerre est en effet très impopulaire aux Etats-Unis et les milieux d'affaires américains s'inquiètent de son impact sur l'économie du pays. Le président doit donc sauver la face dans la perspective des élections de mi-mandat en novembre prochain.

Le régime iranien s'est quant à lui avéré résilient et les éléments les plus durs des Gardiens de la Révolution s'estiment en position de force car ils sont persuadés que le temps joue en faveur de Téhéran. Nous assistons donc à la poursuite d'une guerre des nerfs qui se traduit par des opérations militaires limitées dans le Golfe.

Le Pakistan et ses alliés (Chine, Arabie Saoudite, Turquie, Qatar) continuent néanmoins leurs efforts de médiation pour tenter de sortir de l'impasse. Ils tablent sur le récent sommet américano-chinois pour inciter Iraniens et Américains à des concessions réciproques. Pékin est en effet le seul pays qui dispose de moyens de pression sur Téhéran, et il est par ailleurs engagé dans un grand

marchandage global avec les Etats-Unis. Les positions des deux protagonistes sont certes très éloignées, mais des compromis sont possibles, en particulier sur le nucléaire (où un accord était sur le point d'aboutir sous l'égide des Omanais).

En revanche, cette guerre a montré aux Iraniens qu'ils possédaient une arme de dissuasion redoutable en bloquant le détroit d'Ormuz et il faut s'attendre à ce qu'ils monnaient durement sa réouverture (notamment par la levée de sanctions et le dégel de leurs avoirs à l'étranger), car la circulation dans le détroit est la priorité évidente pour Washington et l'ensemble du monde.

Si un accord – même partiel – n'est pas trouvé prochainement, on ne peut cependant pas exclure que les Etats-Unis effectuent une opération militaire « limitée » pour sortir d'Iran le stock d'uranium enrichi ou affaiblir les capacités de défense iraniennes dans le détroit d'Ormuz, et ainsi contraindre Téhéran à faire des concessions. On sait d'ailleurs que le Premier ministre israélien fait pression pour « finir le travail » en éradiquant totalement le programme nucléaire iranien.

Dans cette période d'incertitude, les autorités et les milieux d'affaires du Golfe sont dans une posture expectative et ne prennent pas de décisions, dans l'attente de l'issue du conflit. Mais ils réfléchissent aux conséquences prévisibles de cette guerre et certains traits apparaissent déjà :

- Le régime iranien a tenu bon et s'est même radicalisé. Mais si un règlement tarde à se réaliser - compromettant la reprise de l'économie pour reconstruire le pays - on ne peut exclure que de nouvelles « émeutes de la faim » ébranlent ultérieurement le pouvoir des Gardiens de la Révolution.

- L'administration Trump a perdu beaucoup de sa crédibilité dans le monde du fait des tergiversations du président et de l'absence évidente d'une véritable stratégie de sortie de la crise.

- Même si les pays du Golfe souhaitent toujours le maintien de la protection sécuritaire américaine, ils entendent diversifier leurs partenaires pour sortir de la tutelle américaine qui a fait d'eux des cibles pour l'Iran. Cela n'est pas vrai pour les Emirats Arabes Unis qui souhaitent un renforcement de leur coopération avec Israël et les Etats-Unis afin d'assurer leur sécurité ; mais les autres pays du Golfe entendent, eux, accroître leur coordination avec les grands pays sunnites de la région (Pakistan, Turquie, Egypte) pour contenir les ambitions subsistantes iraniennes, tout en évitant de subir l'hégémonie d'Israël à laquelle prétend Netanyahu.

- La Russie bénéficie temporairement de l'absence de l'envolée des prix du brut, mais c'est surtout la Chine qui devrait apparaître comme le grand gagnant de ce conflit, en apparaissant - au détriment des Etats-Unis - comme un pays responsable et facilitateur de paix.

## 2. Quel impact cette situation devrait avoir sur le climat des affaires dans le Golfe ?

Il est d'abord clair que l'image de la région – comme pôle de stabilité, de développement et de loisirs – s'est dégradée et que beaucoup dépendra de la durée du conflit et des modalités de son issue. En réalité les différents pays ont été affectés différemment :

- Les EAU ont été le pays le plus touché par les frappes iraniennes, alors qu'il paraissait être l'Etat emblématique du « paradis » golfe. Il est certain que les touristes attendront un peu pour revenir, que l'immobilier de Dubaï sera affecté et que des capitaux se sont déjà envolés vers Singapour. Mais le pays a des ressources et entend défendre son modèle, même s'il devra trouver un narratif renouvelé et accentuer la diversification de son économie en tablant sur les nouvelles technologies.

En quittant l'OPEP, il montre sa volonté d'accroître sa production de pétrole pour en tirer le plus de profit avant la diminution de la demande mondiale ; et il marque ainsi sa volonté d'autonomie à l'égard de Riyad.

- Le Qatar a été durement touché dans ses infrastructures gazières, alors qu'il avait une relation de confiance avec Téhéran et qu'il partage le même gisement gazier. Néanmoins, ses ressources sont très importantes et il devrait poursuivre sa politique de développement de l'exportation de GNL et de « soft power » dans les domaines du sport, de la culture et de l'évènementiel.

- Le Koweït a lui aussi été frappé sérieusement, mais il devrait poursuivre une politique prudente entre ses grands voisins et renforcer comme les autres pays de la région la diversification de son économie.

- Bahreïn a subi des attaques iraniennes répétées car il abrite la Ve flotte américaine, qu'il a signé les accords d'Abraham et qu'il est gouverné par une dynastie sunnite régnant sur une population majoritairement chiite. Il continuera cependant de bénéficier de la protection et de l'assistance de ses parrains saoudien et émirien.

- L'Arabie Saoudite est sans doute le pays de la région le moins touché par les frappes iraniennes, car c'est « l'autre grand pays » du Golfe, qui plus est « Gardien des Lieux Saints de l'Islam » - que Téhéran doit donc ménager - , qu'il est moins dépendant du détroit d'Ormuz (grâce à son terminal pétrolier de Yanbu sur la mer rouge) et qu'il

peut jouer un rôle de médiateur avec les Etats-Unis, car MBS est devenu l'interlocuteur privilégié de Trump dans la région. Le royaume a pu compenser financièrement la diminution de ses exportations de pétrole par l'envolée des cours du brut, mais sa dépendance aux hydrocarbures demeure importante pour réaliser les grands projets de développement de sa « Vision 2030 ». Etant donné l'incertitude sur l'évolution des cours du brut, il continuera donc à chercher à attirer les investisseurs internationaux en se présentant comme un grand pays responsable et au potentiel encore largement sous-exploité (richesse minière, tourisme, développement de ses infrastructures, etc.)

- Le sultanat d'Oman n'a quasiment pas été affecté par les frappes iraniennes car il a traditionnellement de bonnes relations avec Téhéran et qu'il joue même un rôle de médiateur entre Iraniens et Américains. Il continuera à diversifier son économie car ses ressources en hydrocarbures sont limitées.

En somme, sauf dans le cas - qu'on ne peut pas exclure totalement - d'une escalade incontrôlée entre Washington et Téhéran, la région du Golfe devrait - grâce à ses fonds souverains - absorber avec le temps les conséquences de la crise et poursuivre son schéma de développement, mais en tirant les conclusions de ce conflit : nécessité d'accroître la diversification de son économie et de ses partenaires, recherche de nouvelles routes notamment pour l'exportation de ses ressources (en passant par la Syrie ?), définition d'un arrangement régional avec l'Iran, renforcement de la coo-

pération avec la Turquie et le Pakistan, adoption d'un narratif renouvelé pour promouvoir les atouts d'une région qui aura - espérons-le - réussi à sortir dans des conditions acceptables d'une crise grave, qui aurait pu sinon avoir des effets négatifs considérables sur l'économie mondiale.

Il convient cependant de faire preuve de prudence quant aux perspectives de sortie de conflit. Mais des opportunités se présentent pour les travaux de remise en état des installations endommagées dans le Golfe ainsi que de sécurisation des sites susceptibles d'être à nouveau visés. Les entreprises françaises ont donc sans attendre l'occasion d'en profiter, car la France s'est révélée être une alliée fiable en contribuant à la protection de plusieurs pays du Golfe ●

**« En revanche, cette guerre a montré aux Iraniens qu'ils possédaient une arme de dissuasion redoutable en bloquant le détroit d'Ormuz et il faut s'attendre à ce qu'ils monnaient durement sa réouverture [...] »**



© Planet Volumes, Unsplash

REGARD D'EXPERT

# Golfe sous tension : la guerre invisible entre Washington et Téhéran menace les ambitions des monarchies arabes

Par Ahura MAZDA



Ahura Mazda est le nom de plume de notre expert franco-iranien, ayant mené sa carrière politique et administrative en France. La religion iranienne ancienne, prêchée par le prophète Zarathoustra (bien avant l'islam) place au sommet de son panthéon un dieu qu'elle nomme Ahura Mazdâ (« le seigneur sage ») et dont la réforme zoroastrienne (vers le VIIe siècle avant Jésus-Christ) fit le souverain unique de la création. Il s'agit d'un nom particulièrement symbolique.

Pendant longtemps, les monarchies du Golfe ont cru pouvoir échapper aux vieux démons du Moyen-Orient.

À coups de mégaprojets, de gratte-ciel futuristes et d'investissements colossaux, l'Arabie saoudite, les Émirats arabes unis ou encore le Qatar ont tenté de réinventer leur avenir au-delà du pétrole.

Dubaï voulait devenir la capitale mondiale du tourisme et des affaires.

Riyad rêvait de transformer le désert en laboratoire technologique avec la Vision 2030 et la ville futuriste de NEOM.

Doha misait sur le sport, la finance et la diplomatie d'influence.

Mais la confrontation grandissante entre les États-Unis et l'Iran vient brutalement rappeler une réalité que la modernité ne suffit pas à effacer : la géographie du Golfe reste celle d'une région sous haute tension.

## Une guerre qui ne dit pas son nom

Car ce conflit n'a rien d'une guerre conventionnelle.

Il n'y a ni front clairement dessiné ni bataille décisive.

La confrontation entre Washington et Téhéran se joue dans les zones grises :

- cyberattaques,
- drones,
- pressions économiques,
- sabotages maritimes,
- frappes indirectes,
- démonstrations de force.

Une guerre asymétrique, diffuse, où l'objectif n'est pas forcément de vaincre l'adversaire, mais de l'épuiser, de perturber ses intérêts et de faire planer en permanence la menace d'une escalade.

L'Iran sait qu'il ne peut rivaliser militairement avec les États-Unis.

Alors Téhéran mise sur une autre arme : l'instabilité.

Et cette instabilité touche d'abord les monarchies du Golfe.

## Le détroit d'Ormuz, artère vitale du monde

Au cœur de cette tension se trouve le détroit d'Ormuz, mince couloir maritime par lequel transite une part essentielle du pétrole mondial.

Chaque crise ranime le même scénario :

Les marchés s'affolent, les prix du brut grimpent, les assurances maritimes explosent et les investisseurs se replient.

Pour les pays du Golfe, le danger est immense.

Leur transformation économique repose sur une idée simple : convaincre le monde que la région est devenue un espace stable, sûr et ouvert aux affaires.

Or la guerre de nerfs entre l'Amérique et l'Iran produit exactement l'effet inverse.

À mesure que les tensions montent, les capitaux deviennent prudents.

Les compagnies aériennes modifient leurs trajectoires.

Les touristes hésitent.

Les investisseurs reportent leurs projets.

Dans une économie mondialisée fondée sur la confiance, la perception du risque suffit parfois à désorganiser toute une stratégie de développement.

## Le rêve post-pétrole fragilisé

Depuis plusieurs années, les monarchies du Golfe tentent pourtant de préparer l'après-hydrocarbures.

L'Arabie saoudite veut réduire sa dépendance au pétrole en développant :

- le tourisme,
- les nouvelles technologies,
- l'intelligence artificielle,
- l'industrie du divertissement,
- les services financiers.

Les Émirats arabes unis ont fait de Dubaï une vitrine mondiale du luxe, de l'immobilier et du commerce international.

Mais ces modèles économiques ont une faiblesse : ils dépendent entièrement de la stabilité régionale.

Une station balnéaire ultramoderne au bord de la mer Rouge, un centre financier flambant neuf ou une ville futuriste ne peuvent prospérer dans une région régulièrement traversée par des alertes militaires et des menaces de confrontation.

Le paradoxe est cruel :

Plus le Golfe cherche à s'intégrer à la mondialisation, plus il devient vulnérable aux secousses géopolitiques.

## Une modernité sous protection militaire

Les monarchies du Golfe vivent ainsi dans une contradiction permanente.

Elles veulent apparaître comme des puissances modernes, ouvertes et tournées vers l'avenir.

Mais leur sécurité repose encore largement sur la présence militaire américaine.

Bases militaires, systèmes antimissiles, partenariats stratégiques : l'ombre de Washington demeure omniprésente.

Or cette dépendance place aussi les pays du Golfe en première ligne en cas d'escalade avec l'Iran.

Car dans une guerre asymétrique, les infrastructures deviennent des cibles potentielles :

- ports,
- raffineries,
- aéroports,
- réseaux numériques,
- sites touristiques.

L'objectif n'est pas forcément de détruire massivement, mais de créer un climat d'incertitude permanent.

Et dans des économies fondées sur l'attractivité internationale, l'incertitude est déjà une arme redoutable.

## Le spectre d'un ralentissement régional

Pour l'instant, les monarchies du Golfe continuent d'afficher leur confiance.

Les chantiers géants avancent.

Les investissements étrangers se poursuivent.

Les grandes compétitions sportives et les forums internationaux se multiplient.

Mais derrière les discours officiels, une inquiétude s'installe.

Car aucun modèle économique ne peut durablement prospérer dans une région où le risque de confrontation majeure reste omniprésent.

Les dirigeants du Golfe le savent :

Une guerre ouverte entre Washington et Téhéran ne provoquerait pas seulement une crise militaire.

Elle pourrait aussi ralentir brutalement deux décennies d'ambitions économiques, touristiques et technologiques.

## Une paix précaire

La véritable question n'est peut-être plus de savoir si une guerre totale éclatera.

Elle est de comprendre combien de temps la

région pourra continuer à vivre dans cet entre-deux :

ni guerre ouverte, ni paix véritable.

Une tension chronique où chaque incident, chaque attaque de drone, chaque menace sur le détroit d'Ormuz rappelle que derrière les façades futuristes du Golfe demeure une fragilité structurelle.

Et que dans cette guerre invisible entre l'Amérique et l'Iran, ce sont peut-être les ambitions de modernité du monde arabe qui risquent, à terme, de payer le prix le plus élevé.

## Une puissance que ses adversaires ont peut-être contribué à renforcer

Il y a encore quelques mois, beaucoup considéraient l'Iran comme un pays affaibli, isolé par les sanctions et marginalisé sur la scène internationale.

Son économie souffrait, sa population était traversée par de profondes tensions sociales, et plusieurs observateurs estimaient que Téhéran avait perdu une partie de son influence régionale.

Mais la confrontation avec les États-Unis et Israël a paradoxalement replacé l'Iran au centre du jeu géopolitique mondial.

À force de frappes, de démonstrations militaires et de tensions permanentes, Washington et Tel-Aviv ont aussi rappelé au monde une réalité stratégique essentielle : aucun équilibre au Moyen-Orient ne peut être pensé sans l'Iran.

Téhéran a ainsi retrouvé une forme de centralité diplomatique et géopolitique.

Non pas parce qu'il domine économiquement ou technologiquement la région, mais parce qu'il possède une capacité de nuisance devenue mondiale. Le détroit d'Ormuz est au cœur de cette nouvelle équation. Dans les capitales occidentales comme sur les marchés financiers, Ormuz apparaît désormais comme une sorte de « deuxième bombe nucléaire » géopolitique : non pas une arme

atomique au sens militaire, mais un levier capable de provoquer un choc mondial. Car la menace iranienne ne repose pas uniquement sur des missiles ou sur le dossier nucléaire. Elle repose aussi sur sa position géographique. En menaçant les routes énergétiques mondiales, même indirectement, l'Iran peut :

- faire monter les prix du pétrole ;
- désorganiser le commerce maritime ;
- fragiliser les économies occidentales ;
- alimenter l'inflation mondiale ;
- créer une instabilité durable sur les marchés.

Autrement dit, l'Iran a compris qu'il n'avait pas besoin d'une guerre classique pour peser sur l'ordre international.

Sa force réside dans sa capacité à transformer la vulnérabilité énergétique mondiale en instrument de pression stratégique.

Et c'est peut-être là l'un des grands paradoxes de cette crise :

En cherchant à contenir l'Iran, les puissances occidentales et Israël ont aussi contribué à lui redonner une importance géopolitique que beaucoup pensaient affaiblie ●

**« Sa force réside dans sa capacité à transformer la vulnérabilité énergétique mondiale en instrument de pression stratégique. »**



© Hosein Charbaghi, Tehran, Tehran Province, Iran Unsplash

REGARD D'EXPERTE

# Apple Business : quand l'émotion devient la nouvelle norme de l'influence industrielle

Par Anne-Claire BERTHOMIEU



Diplômée d'un Master 2 en Marketing et Communication des Entreprises, Anne-Claire dispose de plus de 25 années d'expérience en agence. Elle a rempli

les missions de conseil, réflexion, de mise en place, d'accompagnement et de suivi des relations presse corporate, produits & services auprès des médias grand public nationaux et régionaux, spécialisés et professionnels dans les secteurs de l'automobile, du bâtiment, de l'industrie de la prévention des risques et de la sûreté/sécurité. Elle a également en charge, sur plusieurs éditions, la gestion du service de presse de différents salons professionnels. Passionnée d'image et de photographie, Anne-Claire apporte une exigence de chaque instant à la protection et au rayonnement de la réputation de ses clients.

performants ou moins intuitifs que ceux qu'il possède à des fins personnelles. Ce qui revient à dire que l'on ne vend plus un produit, mais une expérience fluide et naturelle.

En unifiant ses services (Essentials, Manager, Connect), Apple impose le concept de Zero-Touch Deployment, sa signature de vente en entreprise. Cette capacité à livrer un outil opérationnel en quelques minutes, sans intervention humaine complexe, transforme une logistique IT autrefois laborieuse en un véritable acte de communication interne. Dans une guerre des talents qui s'intensifie, l'équipement technologique change de nature. Il n'est plus une simple dépense, mais une preuve de considération envers le salarié.

En communication, cela signifie que la preuve par l'usage a définitivement remplacé la liste des caractéristiques techniques. Si un outil de travail ne provoque aucun plaisir ou aucune émotion, il devient invisible aux yeux des collaborateurs.

## La confiance numérique comme nouveau levier de la marque

Au-delà du design, ce nouveau standard de performance déplace l'enjeu vers la confiance. Dans un monde saturé par l'intelligence artificielle générative et l'explosion des cybermenaces, la sécurité n'est plus une option technique, c'est le cœur de la réputation d'une entreprise. Apple l'a compris très tôt en faisant de la vie privée son principal argument de vente.

Aujourd'hui, ce discours rassure autant le grand public que les patrons d'entreprises. En 2026, selon les derniers baromètres de confiance numérique, 72 % des acheteurs IT privilégient désormais la gestion éthique des données avant le prix. En intégrant nativement ces garanties dans son offre Business, Apple ne rassure pas seulement les techniciens, elle construit un récit de marque sécurisant pour les directions générales. Apple ne vend plus seulement des machines, elle vend de la sérénité décisionnelle.

## Un défi de communication pour les modèles B2B traditionnels

Cette offensive pose un défi de communication de taille aux acteurs historiques comme Microsoft ou Google. La force d'Apple réside dans sa capacité à maintenir une cohérence narrative totale. Elle ne segmente pas ses discours entre vie privée et vie professionnelle, elle unifie les usages. Pour exister demain, les marques B2B traditionnelles devront impérativement s'approprier les codes du grand public pour rester compétitives.

L'esthétisme, la fluidité et l'émotion ne sont plus des artifices marketing, mais des composantes essentielles de la performance économique. Le B2B le plus efficace est celui qui saura, enfin, s'adresser à l'individu derrière la fonction. Plus qu'une mode, l'influence du grand public sur le monde professionnel ne deviendrait-elle pas une nouvelle norme de performance industrielle ? ●

*Le 14 avril 2026 a marqué un tournant silencieux mais profond dans le monde numérique. En ouvrant sa plate-forme unifiée Apple Business dans plus de 200 pays, le géant de l'électronique grand public achève une transition entamée il y a une décennie : supprimer définitivement la barrière entre nos outils personnels et nos équipements professionnels. Pour les directions générales et les directions de la communication, ce changement n'est pas une mise à jour logicielle, il impose de voir les choses autrement. Ce n'est plus seulement la technologie qui fait évoluer les entreprises, c'est la psychologie des utilisateurs qui dicte désormais les règles.*

## Le déclin du B2B austère au profit de l'expérience utilisateur

Pendant longtemps, le monde de l'informatique professionnelle (IT) a vécu dans un désert ergonomique, privilégiant la robustesse technique au détriment de l'intuition. La communication reposait alors sur des arguments froids autour des spécifications techniques et profondeur logicielle. Ce modèle est aujourd'hui dépassé. Apple abolit cette frontière en imposant la simplicité comme argument de vente. Le succès d'Apple en entreprise – qui frôle désormais les 30 % de parts de marché sur le segment premium selon le dernier rapport d'IDC (Q1 2026) – repose sur un constat sans appel où le décideur, qu'il soit DSI ou DRH, refuse désormais de dissocier son exigence de consommateur de son quotidien au bureau. De son côté, le collaborateur, ne conçoit plus d'utiliser au bureau des outils moins





## COMMUNICATION D'ÉVÉNEMENT - PETIT-DÉJEUNER MOYEN-ORIENT

**NSI-ADIT a réuni ce 20 mai à Paris une soixantaine de décideurs du monde économique – énergie, banque, assurance, défense – pour un petit déjeuner d'échanges consacrés à la crise au Moyen-Orient, autour de la question centrale : comment transformer cette crise en opportunités pour les entreprises françaises ?**

Notre panel d'experts s'est attaché à y répondre sous trois angles complémentaires. Bertrand Besancenot, ancien ambassadeur de France en Arabie Saoudite et au Qatar et conseiller diplomatique de NSI, a livré une lecture des reconfigurations stratégiques en cours dans la région, entre désarroi face à l'imprévisibilité de la politique américaine et tentatives d'autonomisation et de coordination des puissances régionales. François Touazi (Ardian) a éclairé l'impact économique du conflit et les nouvelles orientations qu'il impose aux fonds souverains du Golfe. Georges Malbrunot a quant à lui décrypté les dynamiques profondes du conflit et ses effets sur les modes de gouvernance dans la région, de Téhéran à Abou Dhabi.

Ce petit déjeuner a également été l'occasion de rappeler la présence de NSI à travers son bureau régional de Dubaï, et de présenter l'offre d'accompagnement dédiée aux entreprises françaises souhaitant saisir les opportunités qu'ouvre la reconstruction syrienne : Marwan Idris, représentant permanent à Damas, et une veille opérationnelle sur les appels d'offres en cours.

### 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.