COMPRENDRE
ANTICIPER
DÉCIDER

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE

MONDE
FRANCE
TERRITOIRES
MÉTIERS
IDÉES

Le journal qui éclaire aujourd'hui les décisions de demain

N° 23 – Lundi 21 septembre 2026

QUAND L'EXCEPTION DEVIENT LE SYSTÈME

Énergie, routes, dettes, IA, talents... Les acteurs économiques apprennent à fonctionner durablement avec des contraintes qui devaient être temporaires.

> *Ce n'est plus un choc passager, c'est un nouvel équilibre. Ceux qui s'adaptent aujourd'hui prennent une longueur d'avance demain.*



PÉTROLE

102 – 103 $

Le prix reflue, mais les tensions persistent autour d'Ormuz.

AVIATION (UE)

- 510 000 barils/jour

Déficit estimé au T4, malgré des importations accrues depuis la Corée du Sud.

CHINE

Exportations en forte hausse

Yuan au plus haut depuis plus de 3 ans avant le sommet Trump-Xi.

FRANCE

119,3 % du PIB en 2026
121,7 % en 2027

54 Md€ d'économies prévues en 2027.

RHIN SUPÉRIEUR

Transport fluvial, ports et compétences

Des leviers concrets de résilience pour les entreprises et les territoires.

5 – 7 MANCHETTES POUR COMPRENDRE L'ESSENTIEL

ANALYSES
DONNÉES
CARTES

ÉCLAIRAGES
TERRITOIRES
ET MÉTIERS

DES IDÉES AUJOURD'HUI
POUR PRENDRE LES DEVANTS
DEMAIN

LECTURE 3 MINUTES

MON RADAR CE MATIN

Un lundi où les marchés respirent un peu, mais où les systèmes restent sous contrainte : le pétrole baisse, l'IA tire les actions, la Chine arrive en position de force relative avant Trump-Xi et l'Europe découvre qu'un goulot d'étranglement ne disparaît pas parce que son prix baisse.

MONDE IMPACT 5/5
Ormuz n'est pas normalisé : 12 transits suivis sur le week-end contre ≈125 grands navires commerciaux/jour avant le conflit. Le système fonctionne, mais en mode dégradé. [S3]

FRANCE IMPACT 5/5
Dette projetée à 119,3 % du PIB en 2026 puis 121,7 % en 2027 ; 54 Md€ d'économies prévues en 2027. La qualité de l'arbitrage budgétaire devient stratégique. [S9]

TERRITOIRE IMPACT 4/5
Aujourd'hui à Strasbourg, VNF forme chargeurs et logisticiens au report modal fluvial. Le Rhin redevient une infrastructure de continuité économique. [S11]

MON MÉTIER IMPACT 5/5
NPEC apprentissage, déclaration de sous-traitance MCF et Passeport de prévention : la valeur se déplace vers la preuve, la donnée et la conformité. [S28][S29][S30]

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Le fil rouge du jour : l'exception devient le système. Les entreprises et les États commencent à organiser durablement des solutions de contournement qui étaient pensées comme temporaires.
- Ormuz illustre ce changement : seulement 12 navires de matières premières ont été suivis sur le week-end contre environ 125 grands navires commerciaux par jour avant le conflit, alors même que les flux pétroliers saoudiens se redressent fortement. [S3]
- La Chine arrive au sommet Trump-Xi du 24 septembre avec un moteur exportateur robuste et un yuan au plus haut depuis plus de trois ans. Le rapport de force se déplace vers la technologie, les terres rares et les chaînes d'approvisionnement. [S4] [S5]
- La France n'est pas face à un mur de financement immédiat ; elle est face à une érosion progressive de sa liberté d'action : dette à 119,3 % du PIB en 2026, 121,7 % en 2027, service de la dette déjà autour de 65 Md€ cette année. [S8][S9]
- Pour les métiers du conseil et de la formation, le signal n'est pas « moins de besoin ». C'est « moins de tolérance pour les prestations sans preuve » : financement, sous-traitance, traçabilité et impact deviennent des composantes commerciales.

POURQUOI CE JOURNAL ?

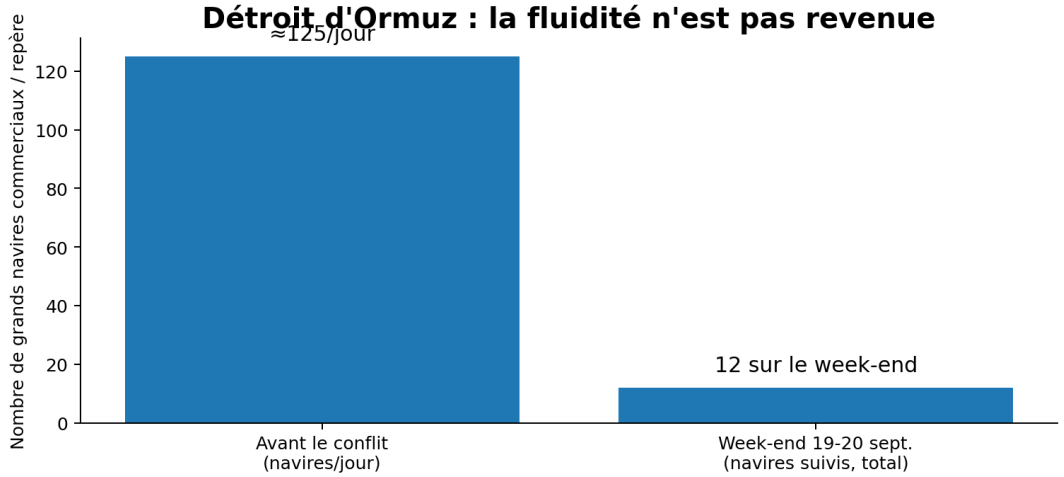
Ce journal cherche volontairement à sortir des bulles algorithmiques : remonter aux sources, confronter les régions du monde, distinguer les faits des interprétations et ne pas confondre conviction avec preuve. L'ambition n'est ni l'exhaustivité ni une neutralité artificielle, mais une indépendance intellectuelle praticable par un dirigeant : comprendre les mécanismes, détecter les signaux faibles, puis décider. Lire aussi ce qui dérange. Chercher ce qui manque. Et toujours se demander : quelle preuve me ferait changer d'avis ?

MONDE - 1/2

LE MONDE EN 2 PAGES

Les marchés reprennent le risque, mais pas la normalité

Les actions asiatiques progressent ce lundi, tirées par les semi-conducteurs et par la demande de calcul liée à l'IA. Le pétrole recule fortement, le Brent ayant touché 101,71 dollars dans la nuit, grâce à l'espoir d'une séquence diplomatique autour de l'Iran et à la reprise partielle des exportations saoudiennes. [S1][S2] Ce tableau ressemble à un retour au calme ; ce serait une lecture trop rapide. Les investisseurs valorisent surtout la capacité des systèmes à continuer de fonctionner malgré les perturbations. Le marché ne dit pas que le risque a disparu. Il dit qu'il commence à être intégré dans les prix, les routes et les contrats.



Source : Reuters / données Kpler, 21 sept. 2026. Les périodes ne sont pas strictement comparables ; le graphique illustre l'ordre de grandeur de la rupture.

Repères : Brent 101,71 $ à 02h13 GMT ; 12 transits suivis à Ormuz sur le week-end ; exportations saoudiennes de brut revenues au-dessus de 4 Mb/j en septembre.
Sources : Reuters, 21 septembre 2026.

Chine : arriver au sommet avec un excédent de puissance industrielle

Xi Jinping doit rencontrer Donald Trump à Washington le 24 septembre. Reuters souligne que la Chine aborde ce rendez-vous avec un commerce extérieur qui a nettement accéléré depuis leur précédente rencontre. [S4] Dans le même temps, Pékin a maintenu pour le seizième mois ses taux de prêt de référence à 3,00 % à un an et 3,50 % à cinq ans. [S6] La combinaison est instructive : la Chine ne cherche pas une relance monétaire massive ; elle continue d'exporter sa compétitivité industrielle. Pour l'Europe, la question n'est donc pas seulement « que va négocier Trump ? », mais « quelle part de notre industrie peut supporter durablement une concurrence chinoise subventionnée, technologiquement avancée et désormais plus à l'aise avec un yuan fort ? »

CE QUE PERSONNE NE DOIT RATER
La baisse du pétrole peut donner une illusion de normalisation. Le vrai signal est ailleurs : l'Europe importe désormais davantage de carburéacteur depuis la Corée, l'Amérique et l'Afrique. La résilience est devenue une géographie commerciale.

États-Unis / Chine : l'IA devient un dossier commercial complet

Les discussions préparatoires entre Scott Bessent et He Lifeng portent sur le commerce, les terres rares, les chaînes d'approvisionnement et les modèles d'IA. Le yuan a atteint lundi un plus haut de plus de trois ans et demi alors que la banque centrale chinoise desserrait son frein à l'appréciation. [S5] Le sujet IA ne se résume plus aux puces : il englobe les poids ouverts ou fermés, les capacités de calcul, les minéraux critiques, l'énergie, le cloud et la capacité à exporter des standards. Le coup d'avance européen consiste à traiter ces éléments comme un seul système industriel, et non comme six politiques séparées.

MONDE - 2/2

LE MONDE EN 2 PAGES - suite

Énergie : un prix plus bas peut masquer une architecture toujours cassée

Le Brent recule, mais Ormuz ne ressemble en rien à sa situation d'avant-guerre. Les données suivies par Reuters font état de 12 navires de matières premières sur le week-end, contre environ 125 grands navires commerciaux par jour avant le 28 février. [S3] Pourtant, l'Arabie saoudite a remonté ses exportations au-dessus de 4 millions de barils/jour en septembre, après 2,4 millions en août. Autrement dit : la logistique s'adapte par des détours, des priorités de chargement, des transpondeurs éteints et des arbitrages commerciaux. La résilience existe, mais elle coûte davantage et elle augmente l'opacité du système.

SIGNAL FAIBLE
Le yuan atteint un plus haut de plus de trois ans avant le sommet Trump-Xi. [S5] Pékin semble moins inquiet d'une monnaie forte : signe possible que son avantage exportateur repose désormais davantage sur la technologie et les chaînes industrielles que sur le seul prix.

Europe : l'aviation découvre le prix réel de la dépendance

L'Europe pourrait afficher au quatrième trimestre un déficit de carburéacteur d'environ 510 000 barils/jour. Les importations depuis la Corée du Sud atteignent déjà 129 000 barils/jour en septembre, un plus haut depuis 2022, tandis que les stocks du hub Amsterdam-Rotterdam-Anvers sont tombés à un plus bas de sept ans. [S7] C'est l'exemple parfait d'une dépendance qui ne provoque pas forcément une pénurie immédiate mais reconfigure le commerce mondial : l'Asie devient fournisseur d'appoint de l'Europe, les différentiels de prix attirent des cargaisons et le coût du transport devient une partie du prix de l'énergie.

Russie / Ukraine : la guerre économique ne s'est pas arrêtée

La plus importante attaque de drones signalée à ce jour contre la région de Moscou a touché notamment une raffinerie, tandis que des frappes russes ont tué quatre civils, dont trois enfants, dans la région de Kyiv. [S17][S18] Les deux camps continuent donc d'attaquer les infrastructures énergétiques malgré l'annonce d'un arrêt des frappes. Le signal stratégique est lourd : lorsqu'une infrastructure devient un moyen de pression militaire, sa redondance, sa réparabilité et son approvisionnement en pièces deviennent des variables de défense autant que de gestion.

FIL ROUGE - QUAND L'EXCEPTION DEVIENT LE SYSTÈME

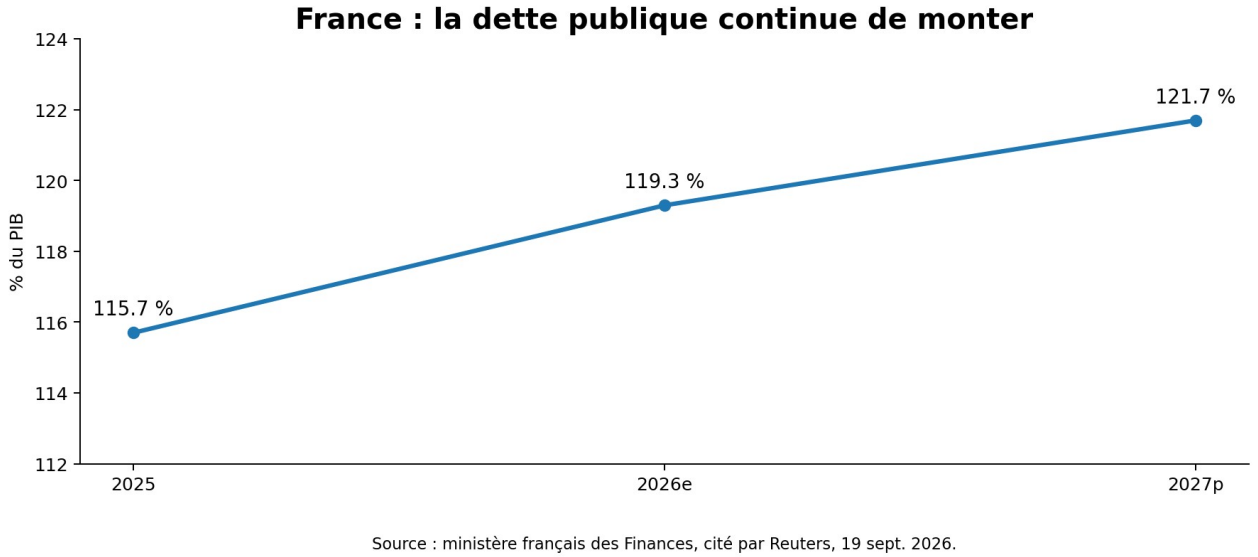
Le point commun entre Ormuz, le carburéacteur européen, la dette française, les data centers, l'apprentissage allemand ou la guerre des raffineries est simple : les acteurs ne reviennent plus à l'ancien équilibre. Ils construisent un nouvel équilibre autour de la contrainte. Les compagnies aériennes diversifient les provenances, l'Arabie saoudite réorganise ses routes, les banques centrales réintègrent un coût du capital élevé, les entreprises technologiques réservent des capacités de calcul des années à l'avance et les territoires mutualisent la formation. Le risque pour une PME serait d'attendre le « retour à la normale ». Le coup d'avance consiste à traiter les contraintes durables comme des données de conception.

FRANCE

FRANCE : LE BUDGET N’EST PLUS UN EXERCICE COMPTABLE

La contrainte française change de nature : il ne s’agit plus seulement de réduire un déficit, mais de choisir ce que le pays veut encore être capable de financer dans trois ans.

Le gouvernement prévoit une dette publique à 119,3 % du PIB en 2026 puis 121,7 % en 2027. Le déficit de 2026 est attendu à 5,4 % et le plan budgétaire pour 2027 repose sur environ 54 milliards d’euros d’économies. [S9] La prévision de croissance 2026 a par ailleurs été abaissée à 0,5 %, et le service de la dette doit atteindre environ 65 milliards d’euros cette année. [S8] La nouveauté est moins le niveau absolu de dette que sa combinaison avec des taux élevés, un choc énergétique, des besoins de défense et un climat politique pré-électoral. La vraie question devient : comment réduire les dépenses de fonctionnement sans réduire simultanément les dépenses qui créent la capacité future - productivité, compétences, énergie, défense, numérique ?



Dette publique : 115,7 % du PIB en 2025 ; 119,3 % projetés en 2026 ; 121,7 % en 2027. Source : ministère français des Finances, cité par Reuters, 19 septembre 2026.

54 milliards : la qualité de l’économie comptera plus que son montant

Une coupe de 54 milliards peut améliorer ou dégrader une trajectoire selon sa composition. Geler une dépense peu productive et supprimer une dépense d’investissement n’ont pas le même effet. Pour les entreprises, cela signifie qu’un dispositif public devra de plus en plus justifier sa contribution mesurable : emploi, productivité, sécurité, transition énergétique ou compétences rares. Les organismes de formation, cabinets de conseil et opérateurs d’accompagnement qui savent documenter un résultat auront un avantage. Ceux qui vendent du temps consommé seront plus exposés à la compression budgétaire.

POUR LE DIRIGEANT
Si les budgets publics et privés se resserrent, la question à poser à chaque offre devient : « quelle contrainte critique cette dépense retire-t-elle ? » Productivité, risque, cash, compétence ou accès marché. Une offre qui ne répond à aucune de ces cinq catégories sera plus difficile à vendre.

Société Générale : l’IA entre dans la réduction structurelle des coûts

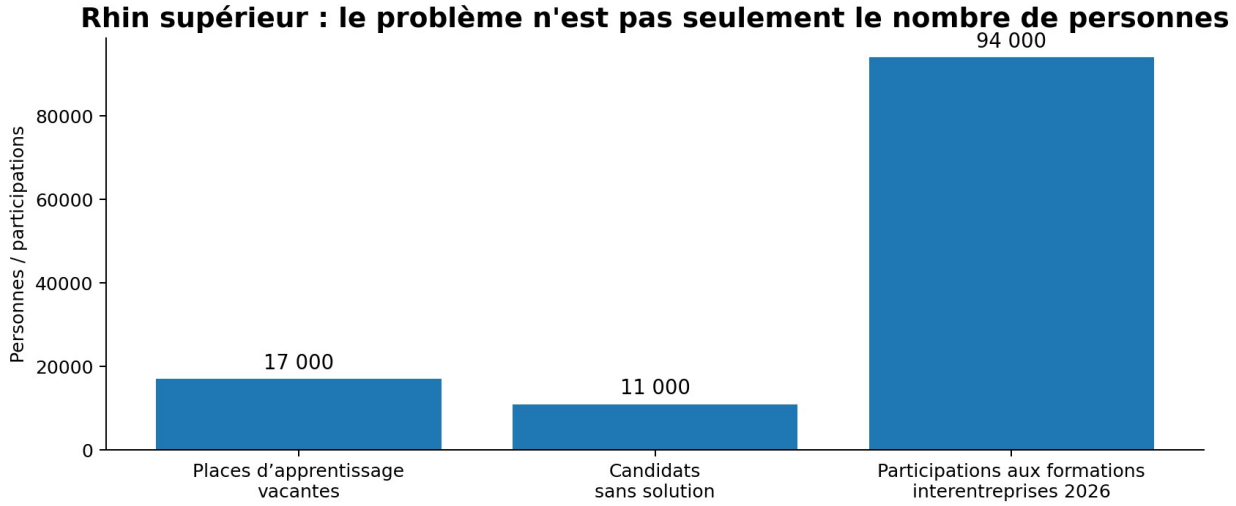
Société Générale a présenté ce matin un plan visant un retour sur fonds propres tangibles de 13 à 14 % en 2029 et un ratio coûts/revenus inférieur à 55 %, avec des économies portant notamment sur les achats, l’IT et les effectifs via l’attrition naturelle, aidées par les gains de productivité de l’IA. [S10] Ce n’est pas une anecdote bancaire : c’est un signal de diffusion. L’IA sort des laboratoires pour devenir une variable de planification financière. Pour une PME, la question pratique n’est plus « faut-il essayer l’IA ? » mais « quel processus a un coût mesurable, une donnée exploitable et un responsable capable de redessiner le travail ? »

TERRITOIRES

À 300 KM DE CHEZ VOUS

Rhin supérieur : le transport fluvial revient au centre de la résilience

Ce lundi, Voies navigables de France organise à Strasbourg un Rivertraining destiné aux chargeurs, logisticiens, consultants et institutionnels pour comprendre les atouts du report modal fluvial. [S11] L’événement pourrait sembler technique ; il touche pourtant au cœur du sujet de ce numéro. Quand les routes maritimes et routières deviennent plus coûteuses ou instables, la capacité d’utiliser le Rhin devient un actif industriel. Le bassin Strasbourg-Kehl-Bâle dispose d’une infrastructure que beaucoup de régions européennes envieraient : ports, rail, fluvial, chimie, pharmacie et industrie. Le coup d’avance territorial consiste à ne plus voir le fleuve comme un simple mode de transport, mais comme une option de continuité économique.



Sources : ministère de l’Économie du Bade-Wurtemberg, sept. 2026 et mai 2026. Les 94 000 sont des participations, pas des individus uniques.

Trois chiffres du corridor : 17 000 places d’apprentissage vacantes ; 11 000 candidats sans solution ; 94 000 participations prévues dans les formations interentreprises du Bade-Wurtemberg. Sources officielles du Land, 2026.

REPÈRE TERRITOIRE
En Bade-Wurtemberg, environ trois quarts des jeunes diplômés de l’apprentissage sont repris par leur entreprise. [S12] La fidélisation commence donc avant l’embauche : elle se construit dans le parcours de formation.

Compétences : le paradoxe allemand reste entier

Au démarrage de l’année d’apprentissage, le Bade-Wurtemberg comptait plus de 17 000 places encore vacantes et environ 11 000 candidats sans solution. Trois quarts des diplômés de l’apprentissage sont ensuite repris par leur entreprise. [S12] Le problème n’est donc pas simplement la pénurie : c’est l’appariement entre métiers, géographie, image des secteurs et prérequis. La réponse du Land est instructive : 13 millions d’euros financent environ 9 500 formations interentreprises représentant 94 000 participations, afin que les petites entreprises accèdent à des équipements ou contenus qu’elles ne peuvent assumer seules. [S13]

Bâle : port, pharma et sécurité sont désormais le même dossier

Le 16 septembre, Bâle-Ville et la Belgique ont renforcé leur coopération économique autour des life sciences, mais aussi de la sécurité portuaire et de la navigation rhénane. [S14] C’est un signal discret mais important : les régions industrielles commencent à relier attractivité économique et sécurité des infrastructures. Dans le même temps, Bâle-Ville et Bâle-Campagne déploient un masterplan commun de formation professionnelle pour renforcer les passerelles école-économie. [S15] Autrement dit, la compétitivité territoriale se joue désormais sur trois couches : infrastructures, compétences, confiance.

AMÉRIQUES & ASIE

AMÉRIQUES : LA PROCHAINE BATAILLE EST CELLE DES COÛTS DE SYSTÈME

États-Unis : après la Fed, la productivité devient la variable politique

La première hausse de taux de la Fed depuis trois ans a réinstallé un coût du capital plus élevé dans les décisions d'investissement. Les marchés montent pourtant ce matin grâce aux semi-conducteurs et aux dépenses IA. [S1] Ce contraste est utile : la valeur se concentre dans les projets capables de promettre des gains de productivité assez élevés pour absorber un financement plus cher. Pour un dirigeant, cela signifie que les projets « stratégiques » mais sans retour explicite seront plus difficiles à financer. Les meilleurs dossiers seront ceux qui combinent hausse de marge, réduction de risque et délai de retour court.

Amérique latine : l'énergie redevient une politique industrielle

Le Chili étudie l'introduction d'un mélange éthanol-essence pour réduire la facture énergétique dans un contexte budgétaire tendu. [S26] Ce type de mesure est révélateur : les États ne cherchent plus seulement la transition énergétique idéale à trente ans ; ils bricolent des solutions intermédiaires qui réduisent la dépendance aujourd'hui. Ce pragmatisme gagnera probablement l'Europe : biocarburants, stockage, efficacité, nucléaire, renouvelables et sobriété seront moins traités comme des camps idéologiques que comme un portefeuille de réduction de risque.

ASIE : LE CAPITAL SE DÉPLACE VERS LES ÉCOSYSTÈMES QUI PROUVENT QU'ILS PEUVENT EXÉCUTER

Vietnam : six milliards de dollars pour une réforme de plomberie financière

Le Vietnam entre officiellement dans les indices « marchés émergents » de FTSE Russell. L'inclusion, progressive jusqu'en 2027, pourrait rediriger jusqu'à 6 milliards de dollars vers le marché vietnamien. [S20] Le plus intéressant n'est pas le montant. C'est la condition : accès des investisseurs étrangers, mécanismes de compensation, transparence et infrastructure de marché. Le Vietnam montre qu'un pays attire du capital non par le récit, mais en améliorant patiemment sa plomberie institutionnelle. Une leçon très transposable à une entreprise : ce qui rassure un financeur, ce sont les règles, les données et la capacité d'exécution.

Inde : le pétrole dicte à nouveau la politique monétaire

La roupie reste sous pression en raison du coût du pétrole et de la demande de dollars des importateurs. Les rendements obligataires indiens montent, et certains analystes n'excluent plus une hausse des taux de la RBI en octobre. [S19] L'Inde est l'un des pays qui rappelle le mieux l'effet de second tour de l'énergie : un choc pétrolier devient facture d'importation, inflation, monnaie, taux, coût du capital, puis investissement. Ce mécanisme vaut aussi pour une PME industrielle : une dépendance énergétique peut finir par devenir un problème financier.

Taïwan : ne pas séparer usine, innovation et talents

Taïwan a lancé ce lundi la construction d'un parc industriel de packaging avancé à Kaohsiung, avec TSMC comme acteur central, un laboratoire de validation technologique et un centre de formation des talents. [S23] Le signal est fort : dans les semi-conducteurs, l'avantage compétitif n'est pas une usine isolée mais un écosystème où recherche, fournisseurs, test, énergie et formation cohabitent. C'est exactement la logique qui devrait inspirer les territoires européens sur l'IA, l'énergie, la santé et les métiers industriels.

MOYEN-ORIENT, AFRIQUE, RUSSIE / UKRAINE

LE SYSTÈME MONDIAL SE RÉORGANISE AUTOUR DE SES GOULOTS

Moyen-Orient : la diplomatie fait baisser le prix, pas encore le risque

Le Brent a touché 101,71 dollars ce matin sur l’espoir d’une reprise diplomatique autour de l’Iran pendant la semaine de l’ONU. [S2] Dans le même temps, le trafic suivi à Ormuz reste extrêmement faible. La baisse du baril mesure une probabilité, pas une réparation physique. Si les négociations échouent, le marché peut réintégrer très vite la prime de risque. Pour les entreprises exposées aux transports ou aux matières premières, la bonne gestion consiste à travailler sur des seuils : à quel prix du pétrole la marge devient-elle insuffisante ? À quel niveau déclenche-t-on une surcharge, une couverture ou un changement de fournisseur ?

Afrique : le gaz sénégalais devient un outil de compétitivité intérieure

Le Sénégal veut utiliser davantage son gaz domestique pour réduire le coût de production de l’électricité. [S25] Cette stratégie est intéressante parce qu’elle relie souveraineté énergétique et politique industrielle : le gaz n’est pas seulement une rente d’exportation, il peut devenir un intrant pour rendre l’économie locale plus compétitive. L’avocat du diable rappellera que cela crée aussi une dépendance aux hydrocarbures et peut retarder la transition. Le point à retenir est ailleurs : un pays gagne davantage quand il transforme une ressource en avantage de système plutôt qu’en simple revenu d’exportation.

Russie / Ukraine : la résilience a un coût croissant

Les frappes ukrainiennes sur les raffineries russes ont contribué à des pénuries de produits pétroliers et à des hausses de prix dans plusieurs régions. L’attaque contre Moscou montre que la profondeur territoriale ne protège plus complètement les infrastructures. [S17] En parallèle, les attaques russes sur Kyiv, Sumy et le Donbass rappellent que la population civile et les infrastructures restent exposées. [S18] L’économie de guerre devient donc une économie de réparation : stocks, pièces, main-d’œuvre, défense anti-drones et redondance. Ce sont exactement les mêmes concepts que l’on retrouve, à une autre échelle, dans la continuité d’activité d’une entreprise.

DESSOUS DES CARTES
Un litre de carburéacteur coréen qui arrive en Europe après la rupture du Moyen-Orient est une démonstration concrète de la nouvelle mondialisation : plus de kilomètres, plus de financement, plus de logistique - mais aussi plus d’options.

AMÉRIQUE LATINE : moins de doctrine, davantage de solutions hybrides

Le Chili n’est pas le seul à rechercher des solutions énergétiques intermédiaires. L’Amérique latine combine hydroélectricité, biocarburants, hydrocarbures et renouvelables avec une logique de résilience de plus en plus pragmatique. [S26] Pour l’Europe, cette approche est utile : lorsqu’une crise impose des contraintes à court terme, la meilleure trajectoire n’est pas toujours la plus pure théoriquement ; c’est celle qui garde ouvertes plusieurs options et réduit le coût d’un mauvais scénario.

ÉCONOMIE, ÉNERGIE, RESSOURCES

ÉCONOMIE MONDIALE & CAPITAL

Le monde entre dans une phase étrange : l'argent est plus cher, mais les besoins d'investissement explosent. Défense, réseaux électriques, data centers, semi-conducteurs, ports, stockage énergétique, adaptation climatique et compétences nécessitent simultanément du capital. Cela crée un tri brutal. Les actifs dont les revenus sont prévisibles et les projets qui résolvent une contrainte critique attireront les fonds ; les initiatives longues, vagues ou dépendantes de subventions instables seront pénalisées. Le rôle du dirigeant devient celui d'un allocateur de capital : accepter de renoncer à des projets séduisants pour concentrer l'argent sur les quelques actifs qui augmentent réellement la robustesse de l'entreprise.

LE CHANGEMENT DE RÉGIME
Le monde ne manque pas nécessairement d'énergie, de capital ou de talents. Il manque de capacité à les déplacer rapidement vers l'endroit où ils deviennent critiques. La valeur se déplace donc vers les interfaces : ports, réseaux, compétences, standards et données.

CLIMAT / ÉNERGIE / RESSOURCES

Le super El Niño annoncé pour 2026-2027 augmente la probabilité de nouvelles anomalies climatiques, avec des effets possibles sur l'agriculture, l'eau, les prix alimentaires et les infrastructures. [S32] Le lien avec le reste du numéro est direct : un système déjà sous tension par l'énergie et les taux dispose de moins d'amortisseurs pour absorber un choc climatique. L'erreur serait de traiter le climat comme une rubrique séparée. Pour une entreprise, il faut le traduire en variables opérationnelles : disponibilité de l'eau, chaleur dans les ateliers, assurance, rendement agricole, transport, consommation électrique et absentéisme.

Le carburant aérien : un signal avancé pour l'Europe

Un déficit européen de 510 000 barils/jour de carburéacteur au quatrième trimestre signifie que l'Europe devra continuer d'acheter loin : Corée, États-Unis, Canada, Nigeria. [S7] Cela augmente la durée des chaînes, le besoin de financement du stock et l'exposition aux arbitrages mondiaux. Pour les entreprises de tourisme, logistique et mobilité, le bon indicateur n'est pas seulement le Brent mais le spread des distillats, les stocks ARA et les capacités de raffinage. Les coûts se transmettent parfois plus vite par un produit raffiné rare que par le pétrole brut lui-même.

LE CHIFFRE QUI RACONTE AUTRE CHOSE

12
C'est le nombre de navires de matières premières suivis dans le détroit d'Ormuz sur tout le week-end, contre environ 125 grands navires commerciaux par jour avant le conflit. [S3] Ce chiffre raconte moins une « fermeture » qu'un fonctionnement durablement dégradé.

SI CETTE TENDANCE DURE 3 ANS…

Si les contournements deviennent permanents, les gagnants seront les entreprises qui savent fonctionner avec davantage de redondance sans exploser leurs coûts. Cela signifie : deux fournisseurs vraiment activables, des compétences critiques documentées, un plan B logistique testé, une trésorerie de sécurité, un SI exportable et des contrats prévoyant les mécanismes de révision de prix. La résilience cesse alors d'être un coût défensif ; elle devient une capacité à accepter des commandes quand les concurrents sont bloqués.

IA, TECHNOLOGIES, SCIENCES

IA : L’INFRASTRUCTURE PREND LE POUVOIR SUR LE LOGICIEL

Les marchés asiatiques montent ce lundi parce que la demande de calcul IA soutient les fabricants de puces. En Europe, Mistral et d’autres acteurs contestent les appels américains à ralentir le développement des modèles avancés, y voyant un risque d’entériner la domination des leaders actuels. [S1][S21] Cette controverse masque une réalité plus lourde : l’IA est devenue une industrie d’infrastructure. Le modèle est visible ; derrière lui se trouvent l’électricité, le refroidissement, le réseau, la dette, les bâtiments, la fibre, la sécurité et les talents. La stratégie européenne doit donc être évaluée sur sa capacité à déployer cette infrastructure, pas sur le nombre de déclarations de souveraineté.

Le faux débat : sécurité contre compétitivité

Ralentir tout le monde serait irréaliste sans coordination mondiale ; accélérer sans garde-fous serait irresponsable. La bonne architecture est différenciée : usages à faible risque accélérés, agents dotés de droits limités, journalisation des actions, validation humaine pour les décisions sensibles, tests et procédures de retour arrière. Pour une PME, c’est une chance : elle n’a pas besoin d’une constitution de l’IA. Elle a besoin de quatre règles simples, écrites et testables. Le cabinet de conseil qui sait les installer crée plus de valeur que celui qui vend une conférence sur les « promesses de l’IA ».

France : ne pas reproduire avec le quantique la dépendance créée par l’IA

Le CEA et la startup française Alice & Bob travaillent à intégrer calcul quantique et supercalculateurs via le logiciel Qaptiva, avec l’objectif explicite de préserver des alternatives au quasi-standard CUDA de Nvidia. [S22] L’idée est stratégique : les dépendances les plus coûteuses naissent souvent d’un standard technique qui devient incontournable avant que l’on comprenne sa portée économique. L’Europe ne gagnera pas toutes les batailles de composants. Elle peut encore gagner des batailles d’architecture, d’interopérabilité et de logiciel.

MON COUP D’AVANCE
La prochaine vague IA ne sera pas gagnée par ceux qui possèdent le plus de prompts. Elle sera gagnée par ceux qui disposent de processus documentés, de données propres, de droits d’accès maîtrisés et d’une mesure du gain. C’est là que conseil et formation peuvent devenir infrastructure.

Chine : le régulateur rappelle que l’enthousiasme n’est pas un marché

Les autorités chinoises ralentissent les introductions en bourse de startups de robots humanoïdes, préoccupées par des valorisations et des revenus encore trop dépendants de commandes ou de centres financés par l’État. [S24] Voilà un excellent antidote à la bulle IA : distinguer démonstration, financement et demande solvable. Pour un dirigeant, une technologie est réellement mature quand quelqu’un accepte de payer durablement pour résoudre un problème sans subventionner l’expérimentation.

Ce que je surveille

- Les premiers éléments concrets du sommet Trump-Xi sur les puces, les terres rares et les modèles d’IA.
- Le coût de financement des data centers et la manière dont les géants technologiques déplacent ou garantissent la dette liée à l’IA.
- Les premiers contrats d’assurance, clauses de responsabilité et standards d’audit dédiés aux agents IA dans les entreprises.

MON MÉTIER DEMAIN

FORMATION, CONSEIL, COACHING, TRANSMISSION : LE MARCHÉ DE LA PREUVE

1. Apprentissage : le financement devient plus granulaire

France compétences a publié le référentiel complet des niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage applicable après le décret de carence du 29 août. Il couvre 3 671 certifications et 745 213 croisements théoriques branche-certification, mais seuls 58 418 correspondent à au moins un contrat d'apprentissage. [S28] Le message pour les organismes est clair : le financement devient plus fin, plus documenté et plus dépendant de la donnée de coût. Les modèles économiques approximatifs seront de plus en plus difficiles à défendre.

OPPORTUNITÉ
Le durcissement réglementaire de la formation crée un marché pour les acteurs capables de transformer conformité, traçabilité et preuve d'impact en avantage commercial plutôt qu'en simple coût administratif.

2. Mon Compte Formation : la sous-traitance devient traçable

La campagne 2026 de déclaration de recours ou de non-recours à la sous-traitance se termine le 30 septembre et concerne tous les organismes référencés, y compris ceux qui n'ont pas sous-traité en 2025. [S29] Les organismes doivent documenter chiffre d'affaires, sous-traitants, NDA, Qualiopi et habilitations. Ce n'est pas une formalité isolée : la plateforme devient progressivement un système de preuve. Commercialement, la transparence sur qui réalise réellement la prestation devient un élément de confiance.

3. Passeport de prévention : la donnée pédagogique devient une obligation

Les organismes concernés doivent déclarer avant le 30 septembre 2026 les formations santé-sécurité des catégories 1 et 2 réalisées entre le 1er septembre et le 31 décembre 2025. [S30] À partir de 2027, les délais se resserreront. Cela annonce la suite : la formation professionnelle se rapproche d'un environnement où chaque action peut laisser une trace vérifiable. Les acteurs qui industrialisent dès maintenant leurs données de session, attestations, compétences et évaluations auront moins de coûts administratifs demain.

4. Conseil et coaching : l'IA banalise la production, pas l'arbitrage

Les livrables génériques - benchmark, synthèse, plan de présentation, diagnostic standard - deviennent moins rares. La valeur se déplace vers le contexte, le jugement, la mise en œuvre et la responsabilité. Pour un coach de dirigeant, la séance utile n'est plus celle qui produit une prise de conscience intéressante mais celle qui débouche sur une décision, un engagement et une vérification. Pour un consultant, le différenciateur devient la capacité à transformer une analyse en système de pilotage que le client continue d'utiliser sans lui.

Que faire avant les autres ?

- Mettre une « couche preuve » dans chaque offre : indicateurs d'entrée, objectif observable, jalons, données de sortie, décision de fin.
- Transformer les diagnostics en actifs réutilisables : questionnaires, bibliothèques de cas, matrices de risques, règles IA et modèles de gouvernance.
- Réviser les contrats de sous-traitance et la chaîne documentaire avant les échéances de fin septembre ; le coût d'une non-conformité est supérieur au temps de mise en ordre.
- Pour la transmission, construire le dossier du repreneur autour de la réduction des dépendances : dirigeant, client, fournisseur, dette, SI, compétence-clé. Une entreprise cessible est d'abord une entreprise qui fonctionne sans héroïsme quotidien.

LABORATOIRE DU MONDE & IDÉES

LE LABORATOIRE DU MONDE : TAÏWAN

Taïwan ne construit pas seulement des usines de semi-conducteurs. Il construit des écosystèmes où production, validation, fournisseurs et formation des talents sont conçus ensemble.

Le nouveau parc de packaging avancé de Kaohsiung, lancé ce lundi, doit accueillir des capacités de TSMC, un laboratoire de validation technologique et un centre de formation. [S23] La leçon pour les territoires français est très concrète : une filière ne naît pas d'une subvention à un bâtiment. Elle naît lorsque la formation, les acheteurs, la R&D, les fournisseurs, l'énergie et les infrastructures sont suffisamment proches pour réduire le temps entre une idée et sa production.

Pourquoi ça marche

- Les fournisseurs peuvent tester plus vite leurs équipements et matériaux dans un environnement industriel réel.
- Le centre de formation réduit le délai entre investissement et disponibilité des compétences.
- Les infrastructures sont dimensionnées pour un cluster plutôt que négociées entreprise par entreprise.
- L'État et le territoire deviennent des accélérateurs de coordination, pas seulement des financeurs.

Pourquoi ce n'est pas automatiquement transposable

Taïwan bénéficie d'une concentration industrielle, d'une culture de filière et d'une densité de sous-traitants que l'Europe ne peut pas copier par décret. Le risque serait de créer des « campus » magnifiques mais vides de commandes. La transposition intelligente consiste à partir d'un flux économique déjà réel - santé à Bâle, mécanique en Alsace, énergie, agroalimentaire, logiciels industriels - puis à adosser formation et innovation à ce flux.

IDÉES QUI CHANGENT LE MONDE

ALBERT HIRSCHMAN
Les systèmes résilients gardent des possibilités d'« exit » et de « voice ». En stratégie : une dépendance critique doit avoir une option de sortie réelle.

HA-JOON CHANG
Les économies performantes ont souvent construit leurs capacités industrielles avant de libéraliser complètement leurs marchés. Une lecture utile du cas asiatique.

NASSIM NICHOLAS TALEB
L'enjeu n'est pas de prévoir le choc, mais de limiter l'exposition aux erreurs de prévision. La redondance est une option, pas une religion.

MARIANA MAZZUCATO
L'État peut orienter des marchés quand il organise des missions et des capacités, pas seulement quand il distribue des aides.

ELINOR OSTROM
La mutualisation fonctionne quand les règles, droits et responsabilités sont explicites. Un repère pour partager plateformes techniques ou compétences entre PME.

EDITH PENROSE
La ressource décisive n'est pas ce que l'entreprise possède, mais ce qu'elle sait combiner et apprendre à utiliser.

ANTI-BIAIS

⚖️ AVOCAT DU DIABLE

Thèse dominante de ce numéro : les contraintes temporaires deviennent durables et obligent à redessiner les systèmes. Objection sérieuse : les économies de marché sont précisément des machines d’adaptation. Le pétrole baisse déjà, les flux saoudiens se redressent, les navires trouvent des routes, la technologie réduit les coûts et les marchés réallouent le capital. Peut-être confondons-nous une phase de transition agitée avec une rupture structurelle. La bonne attitude n’est donc pas de surinvestir dans chaque plan B, mais de mesurer le coût de l’option. Une redondance trop chère peut détruire autant de compétitivité qu’une dépendance trop forte.

QUELLE PREUVE NOUS FERAIT CHANGER D’AVIS ?
Si Ormuz retrouve rapidement des volumes proches d’avant-guerre, si les prix et stocks européens de distillats se normalisent sans surcoût, si le spread français se resserre durablement malgré la trajectoire de dette et si les chaînes IA deviennent moins concentrées, alors la thèse d’une « exception devenue système » serait trop pessimiste.

ATTENTION DANGER - FAKE NEWS, RACCOURCIS, RÉCITS TROMPEURS

« Ormuz est fermé. » Faux. Le trafic est dramatiquement réduit, mais des navires continuent de passer et les flux pétroliers restent importants ; les exportations saoudiennes ont même rebondi. [S3] Dire « fermé » empêche de comprendre la vraie situation : un corridor fonctionnel mais dégradé, plus opaque et plus risqué.

« Le pétrole baisse, donc la crise énergétique se termine. » Raccourci. Le Brent reflue sur l’espoir diplomatique et la reprise partielle des flux, mais l’Europe reste exposée à un déficit de carburéacteur de 510 000 barils/jour au quatrième trimestre. [S2] [S7]

« La Chine est en crise parce que sa demande intérieure est faible. » Incomplet. La faiblesse de la consommation coexiste avec un moteur exportateur puissant, un yuan renforcé et une compétitivité technologique élevée. [S4][S5][S6] Une économie peut être déséquilibrée et néanmoins très agressive commercialement.

« Les règles formation tuent le marché. » Trop simple. La régulation augmente les coûts administratifs, mais elle crée aussi de la valeur pour les acteurs capables de prouver leur qualité, leur conformité et leur impact. La vraie question est de savoir si la preuve demandée mesure effectivement la qualité ou seulement la conformité formelle. [S28][S29][S30]

🃏 DESSOUS DES CARTES

Le paradoxe du jour : plus le monde devient fragmenté, plus les chaînes deviennent mondiales. L’Europe remplace du carburéacteur moyen-oriental par du carburant coréen ; l’Arabie saoudite repasse par Ormuz parce que son pipeline vers Yanbu est attaqué ; les États-Unis négocient l’IA avec la Chine parce que les terres rares et les modèles sont interdépendants. La démondialisation n’est donc pas une disparition des échanges. C’est une mondialisation plus politique, plus coûteuse et plus redondante.

CE QUE PERSONNE NE RELIE ENCORE

Le transport fluvial rhénan, les formations interentreprises allemandes et les data centers européens racontent la même histoire : les prochains avantages compétitifs seront souvent des infrastructures partagées. Une PME seule ne peut pas financer un centre de formation technique de pointe, un port, une cyberdéfense avancée ou une puissance électrique dédiée. Les territoires et réseaux capables de mutualiser ces actifs vont devenir plus attractifs. La compétitivité de demain sera moins individuelle qu’écosystémique.

DÉCIDER

SI CETTE TENDANCE DURE 3 ANS…

Dans trois ans, beaucoup de dirigeants constateront qu'ils n'ont pas perdu de marge à cause d'un événement spectaculaire, mais à cause d'une addition de petites frictions : assurance plus chère, énergie volatile, financement plus coûteux, délais logistiques, exigences de traçabilité, recrutement difficile, cybersécurité, conformité IA. L'entreprise qui gagnera sera celle qui aura transformé ces frictions en processus standard. Le rôle du dirigeant n'est pas de supprimer l'incertitude ; il est de réduire la quantité d'énergie managériale consommée chaque fois que l'incertitude se manifeste.

POUR LE DIRIGEANT - 5 ACTIONS CETTE SEMAINE

- Tester un vrai plan B sur une dépendance critique : fournisseur, transport, personne-clé, banque ou outil numérique. Un plan non testé est une fiction.
- Calculer le coût d'une semaine d'arrêt pour vos trois processus vitaux. Vous découvrirez où la redondance est rentable.
- Exiger que chaque projet IA ait un indicateur de productivité ou de qualité mesuré avant/après - sinon vous financez une démonstration.
- Vérifier avant le 30 septembre les obligations de sous-traitance MCF et, si concerné, les déclarations Passeport de prévention.
- Identifier une infrastructure territoriale sous-utilisée - fluvial, centre technique, CFA, plateforme numérique, cluster - qui pourrait réduire un coût fixe que vous supportez seul.

JE VOUS INVITE À CREUSER

- La différence entre résilience et inefficacité : à quel niveau une redondance cesse-t-elle d'être une assurance pour devenir un surcoût permanent ?
- Le modèle taïwanais des clusters industriels : comment relier commande, équipement, R&D et formation plutôt que financer des briques séparées.
- La logistique du Rhin supérieur comme avantage compétitif : rail, ports, fluvial, entrepôts, frontières et continuité en période de crise.
- Le passage de la formation « consommée » à la formation « prouvée » : quelles données démontrent réellement une compétence et un changement de comportement ?

DEMAIN MATIN, JE SURVEILLERAIS…

MONDE	MÉTIER	TERRITOIRE
Le sommet Trump-Xi du 24 septembre : y aura-t-il des engagements vérifiables sur terres rares, puces, modèles d'IA ou seulement une trêve commerciale ?	Les neuf derniers jours avant le 30 septembre : sous-traitance MCF, Passeport de prévention, préparation documentaire et clauses avec les sous-traitants.	La publication des nouvelles données ADEM au Luxembourg et les initiatives rhénanes de report modal, sécurité portuaire et formation mutualisée.

LA QUESTION DU JOUR

QUELLE CONTRAINTE DE VOTRE ENTREPRISE TRAITEZ-VOUS ENCORE COMME TEMPORAIRE ALORS QU'ELLE EST PEUT-ÊTRE DEVENUE STRUCTURELLE ?
Si la réponse est « le recrutement », « l'énergie », « les délais », « le financement » ou « l'IA », alors votre prochain plan stratégique doit probablement commencer par là, pas par un objectif de chiffre d'affaires.

SOURCES & MÉTHODE

Sélection arrêtée au 21 septembre 2026 au matin. Priorité aux agences, sources officielles et publications institutionnelles. Les chiffres de marché sont horodatés ; les projections sont présentées comme telles. Pour les sujets contestés, le journal distingue fait établi, interprétation et hypothèse. Une absence de preuve n'est jamais utilisée comme preuve de dissimulation.

[S1] Reuters, 21 sept. 2026 - Marchés asiatiques en hausse, demande IA et recul du pétrole. https://www.reuters.com/world/china/global-markets-global-markets-2026-09-21/

[S2] Reuters, 21 sept. 2026 - Brent à 101,71 $, espoir diplomatique sur l'Iran et reprise partielle des flux saoudiens. https://www.reuters.com/business/energy/oil-rises-after-houthi-attack-saudi-capital-2026-09-20/

[S3] Reuters, 21 sept. 2026 - Ormuz : 12 transits suivis sur le week-end contre ≈125 grands navires/jour avant-guerre ; exportations saoudiennes >4 Mb/j. https://www.reuters.com/world/middle-east/vessels-trickle-through-strait-hormuz-mideast-tension-persists-2026-09-21/

[S4] Reuters, 21 sept. 2026 - Sommet Trump-Xi du 24 septembre ; moteur exportateur chinois robuste. https://www.reuters.com/world/china/xi-rolls-into-trump-summit-with-chinas-trade-engine-roaring-2026-09-21/

[S5] Reuters, 21 sept. 2026 - Yuan au plus haut depuis plus de 3 ans et demi avant le sommet Trump-Xi. https://www.reuters.com/world/asia-pacific/yuan-hits-fresh-multi-year-peak-pboc-eases-curb-ahead-trump-xi-summit-2026-09-21/

[S6] Reuters, 20 sept. 2026 - Chine : LPR maintenus à 3,00 % et 3,50 % pour le 16e mois. https://www.reuters.com/business/finance/china-keeps-benchmark-lending-rates-unchanged-16th-month-september-2026-09-20/

[S7] Reuters, 21 sept. 2026 - Europe : déficit de carburéacteur au T4 estimé à 510 000 b/j ; importations coréennes 129 000 b/j. https://www.reuters.com/business/energy/europe-faces-q4-jet-fuel-supply-deficit-even-south-korea-becomes-latest-big-2026-09-21/

[S8] Reuters, 11 sept. 2026 - France : croissance 2026 abaissée à 0,5 %, coût de la dette ≈65 Md€. https://www.reuters.com/world/france-trims-growth-forecast-says-finance-minister-2026-09-11/

[S9] Reuters / ministère français des Finances, 19 sept. 2026 - dette 119,3 % en 2026, 121,7 % en 2027 ; effort budgétaire 54 Md€. https://www.marketscreener.com/news/french-finance-ministry-expects-record-debt-in-2026-reaching-nearly-120-of-gdp-ce785adad18df725

[S10] Reuters, 21 sept. 2026 - Société Générale : plan 2029, baisse des coûts et gains de productivité IA. https://www.reuters.com/legal/transactional/socgen-hikes-profitability-target-new-strategic-plan-2026-09-21/

[S11] ADIRA / VNF, 21 sept. 2026 - Rivertraining à Strasbourg : report modal fluvial. https://www.adira.com/agenda/rivertraining/

[S12] Ministère de l’Économie du Bade-Wurtemberg, 3 sept. 2026 - places d’apprentissage et taux de reprise après diplôme. https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/service/kommunikation-und-medien/pressemitteilung/pid/unternehmen-setzen-auch-in-herausfordernden-zeiten-auf-berufliche-ausbildung

[S13] Ministère de l’Économie du Bade-Wurtemberg, 2026 - 13 M€, 9 500 formations interentreprises, 94 000 participations. https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/service/kommunikation-und-medien/pressemitteilung/pid/13-millionen-euro-fuer-die-ueberbetriebliche-berufsausbildung

[S14] Canton de Bâle-Ville, 16 sept. 2026 - relations Belgique-Bâle, sécurité portuaire et navigation rhénane. https://www.bs.ch/medienmitteilungen/2026-basel-stadt-und-belgien-vertiefen-wirtschaftsbeziehungen-und-die-zusammenarbeit-bei-hafensicherheit-und-rheinschifffahrt

[S15] Canton de Bâle-Ville, 2026 - Masterplan Berufsbildung, coopération école-économie des deux Bâle. https://www.bs.ch/fr/node/43167

[S16] STATEC/ADEM, 20 août 2026 - chômage 6,3 % en juillet ; données d’août annoncées pour le 21 septembre. https://statistiques.public.lu/fr/actualites/2026/adem-07-26.html

[S17] Reuters, 20 sept. 2026 - attaque massive de drones sur la région de Moscou, raffinerie touchée. https://www.reuters.com/world/europe/two-dead-moscow-region-drones-hit-oil-refinery-russian-capital-2026-09-20/

[S18] Reuters, 20 sept. 2026 - frappes russes dans la région de Kyiv, quatre morts dont trois enfants. https://www.reuters.com/world/europe/russian-drone-attack-kills-three-children-woman-kyiv-region-2026-09-20/

[S19] Reuters, 21 sept. 2026 - Inde : roupie, pétrole, retraits de liquidité RBI et risque de hausse de taux. https://www.reuters.com/world/india/indian-rupee-eyes-portfolio-flows-oil-prices-bonds-face-liquidity-drain-2026-09-21/

[S20] Reuters, 21 sept. 2026 - Vietnam intégré aux indices FTSE Russell émergents ; jusqu’à 6 Md$ de flux potentiels. https://www.reuters.com/world/asia-pacific/vietnam-joins-ftse-russell-emerging-market-benchmark-2026-09-21/

[S21] Reuters, 18 sept. 2026 - acteurs IA européens contestant les appels américains au ralentissement. https://www.reuters.com/business/europes-ai-firms-playing-catch-up-challenge-us-calls-slowdown-2026-09-18/

[S22] Reuters, 17 sept. 2026 - CEA et Alice & Bob : logiciel quantique-supercalculateur Qaptiva. https://www.reuters.com/technology/frances-cea-alice-bob-partner-quantum-supercomputing-software-2026-09-17/

[S23] Reuters, 21 sept. 2026 - Taïwan : parc de packaging avancé, laboratoire de validation et centre de formation TSMC. https://www.reuters.com/world/asia-pacific/taiwan-breaks-ground-advanced-packaging-park-anchored-by-tsmc-2026-09-21/

[S24] Reuters, 21 sept. 2026 - Chine : ralentissement des IPO de robots humanoïdes, interrogation sur la demande réelle. https://www.reuters.com/business/finance/china-slows-humanoid-robot-ipo-rush-hype-outruns-reality-2026-09-21/

[S25] Reuters, 17 sept. 2026 - Sénégal : utilisation du gaz domestique pour réduire le coût de l’électricité. https://www.reuters.com/business/energy/senegals-gas-production-should-ease-its-electricity-prices-minister-says-2026-09-17/

[S26] Reuters, 17 sept. 2026 - Chili : étude d’un mélange éthanol-essence pour réduire le coût des carburants. https://www.reuters.com/business/energy/chile-weighs-ethanol-gasoline-blend-government-seeks-cheaper-fuels-amid-fiscal-2026-09-17/

[S27] Reuters, 18 sept. 2026 - projet de sanctions américaines sur la Russie et arbitrages énergétiques indiens. https://www.reuters.com/business/energy/new-us-sanctions-bill-russia-puts-indias-modi-bind-2026-09-18/

[S28] France compétences, sept. 2026 - référentiel complet des niveaux de prise en charge de l’apprentissage. https://www.francecompetences.fr/fiche/france-competences-publie-le-referentiel-complet-des-niveaux-de-prise-en-charge-des-contrats-dapprentissage-npec/

[S29] Mon Compte Formation, maj 24 août 2026 - déclaration de sous-traitance à effectuer avant le 30 septembre. https://of.moncompteformation.gouv.fr/espace-public/aide/comment-effectuer-ma-declaration-de-sous-traitance

[S30] Ministère du Travail / Passeport de prévention, 2026 - obligations déclaratives des organismes de formation avant le 30 septembre. https://passeport-prevention.travail-emploi.gouv.fr/espace-public/aide/quelles-sont-mes-obligations-en-tant-quorganisme-de-formation

[S31] Reuters, 15 sept. 2026 - gouvernements insuffisamment préparés aux transformations sociales liées à l’IA, entretien avec Bill Gates. https://www.reuters.com/world/asia-pacific/governments-worldwide-are-way-behind-ai-says-bill-gates-2026-09-15/

[S32] Reuters / OMM, 3 sept. 2026 - El Niño très puissant, effets susceptibles de se prolonger en 2027. https://www.internazionale.it/ultime-notizie-reuters/2026/09/03/el-nino-likely-to-intensify-may-become-strongest-ever-recorded-wmo-says