COMPRENDRE AUJOURD'HUI
AGIR DEMAIN

ÉCONOMIE · TERRITOIRES · ENTREPRISES · IDÉES

N°24
MARDI
22 SEPTEMBRE 2026

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE

DES ANALYSES UTILES POUR UN TEMPS D'AVANCE

L'OPTIONNALITÉ DEVIENT UN ACTIF

Plus de choix. Plus de résilience. Plus de liberté d'agir.

Taux, pétrole, Ormuz : un monde plus volatil
RISQUES ET OPPORTUNITÉS
p. 4

Trump – Xi : un sommet décisif
COMMERCE, IA, MATIÈRES CRITIQUES
p. 6

Europe : la bataille de la souveraineté numérique
INDUSTRIE, DONNÉES, ÉNERGIE
p. 8

France : peu de marge budgétaire
QUELLES PRIORITÉS ?
p. 10

Rhin supérieur : un corridor d'avenir
INDUSTRIE ET COMPÉTENCES
p. 12



LECTURE 3 MINUTES

MON RADAR CE MATIN

Ce mardi, la détente des marchés ne signifie pas que le monde redevient prévisible. Elle rappelle plutôt qu'en environnement instable, la valeur vient de la capacité à changer de trajectoire sans casser l'organisation. C'est notre fil rouge : l'optionnalité devient un actif.

MONDE - IMPACT ÉLEVÉ

Brent autour de 101,5 $; les espoirs de dialogue États-Unis/Iran soulagent les marchés, mais Ormuz reste très loin de son trafic normal. [S1][S2]

FRANCE - IMPACT ÉLEVÉ

Croissance 2026 à 0,4 %, inflation à 2,3 % et chômage à 8,4 % fin 2026 ; la contrainte budgétaire réduit la marge de manœuvre. [S8][S9]

TERRITOIRE - IMPACT MOYEN/ÉLEVÉ

Bade-Wurtemberg : industrie en reprise fragile et apprentissage en recul ; Bâle pousse l'automatisation des laboratoires et la bioconvergence. [S12][S15]

MON MÉTIER - IMPACT ÉLEVÉ

Sous-traitance MCF à déclarer avant le 30 septembre ; CPF Répertoire spécifique plafonné à 1 500 € ; la preuve et la conformité deviennent des avantages commerciaux. [S16][S17]

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Le pétrole baisse, mais le système énergétique reste fragile : 17 navires de matières premières suivis à Ormuz sur le week-end contre environ 125 grands navires par jour avant-guerre. [S2]
- La technologie repart très fort : Nasdaq au record, AMD à 1 000 Md$ de capitalisation et Alibaba dévoile une feuille de route IA/chips d'une ampleur qui confirme l'accélération mondiale. [S3][S5]
- Le sommet Trump-Xi de jeudi ne sera probablement pas un "grand deal", mais il peut installer des garde-fous : commerce, terres rares et mécanisme de notification d'incidents IA. [S4]
- La France n'est pas en panne d'idées ; elle manque de latitude financière. Pour les entreprises, cela signifie des politiques publiques plus sélectives et davantage de cofinancement.

POURQUOI CE JOURNAL ?

Ce journal cherche à sortir des bulles algorithmiques, à remonter aux sources, à confronter les régions du monde et les écoles de pensée, et à distinguer faits, interprétations, controverses et inconnues. Il ne vise ni l'exhaustivité ni une neutralité artificielle : il vise l'indépendance intellectuelle. 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

Marchés : retour du risque, pas retour de la certitude

Les actions asiatiques montent ce matin, tirées par la technologie et par le recul du pétrole. Le Brent évolue autour de 101,5 dollars après être brièvement passé sous 100 dollars lundi. Dans le même temps, les anticipations de nouvelles hausses de taux restent fortes : les marchés accordent environ 55 % de probabilité à une hausse supplémentaire de la Fed dès octobre et 91 % d'ici la fin de l'année. [S1][S3]

Le signal stratégique est contre-intuitif : les actifs risqués peuvent monter alors même que le coût du capital reste élevé. Ce n'est pas un monde "risk-on" classique ; c'est un monde où l'IA et les anticipations de productivité compensent temporairement la pression des taux.

Trump-Xi : la stabilité devient une négociation à part entière

Xi Jinping arrive mercredi à Washington pour un sommet jeudi avec Donald Trump. Les dossiers sont connus - commerce, terres rares, Taïwan, Iran - mais un sujet nouveau mérite attention : les États-Unis proposent un mécanisme bilatéral de notification pour les incidents IA à portée de sécurité nationale. [S4]

On peut y voir un équivalent embryonnaire du "téléphone rouge" de l'âge nucléaire : non pas un accord sur les modèles ou les puces, mais un canal de crise. C'est peu spectaculaire, mais potentiellement structurant. Dans les relations sino-américaines, l'objectif n'est plus l'entente ; c'est la prévention de l'accident.

COUP D'AVANCE

Dans votre propre entreprise, demandez-vous quel est votre "téléphone rouge" : qui appelle qui, sur quel canal, quand un incident cybersécurité, trésorerie, client stratégique ou IA dépasse un seuil critique ?

MONDE - 2/2

LE MONDE EN 2 PAGES - SUITE

Ormuz : 101 dollars n'est pas un prix de normalité

Le Brent remonte légèrement ce matin à 101,48 dollars sur l'espoir de discussions États-Unis/Iran. Mais la donnée physique reste inquiétante : 17 navires de matières premières suivis ont transité par Ormuz sur le week-end, alors qu'avant la guerre le détroit traitait environ 125 grands navires commerciaux par jour. [S1][S2]

L'Arabie saoudite a remonté ses exportations au-dessus de 4 millions de barils/jour en septembre, notamment en augmentant les flux via Ormuz après les attaques contre l'oléoduc Est-Ouest. Cela réduit le prix, mais augmente paradoxalement la dépendance au goulet d'étranglement.

G7, Iran, Houthis : le commerce mondial devient une question de sécurité collective

Les ministres des Affaires étrangères du G7 ont demandé à l'Iran de cesser de soutenir les Houthis et ont explicitement relié leurs attaques au risque sur le commerce international. [S6] Cette formulation compte : on glisse d'un dossier régional vers un enjeu de sécurité économique mondiale.

Russie / Ukraine : la guerre de l'énergie prépare l'hiver

L'Union européenne tente de renouveler ses sanctions contre près de 3 000 personnes et entités liées à la Russie, tandis que les attaques russes et ukrainiennes continuent de viser des infrastructures énergétiques. [S7] L'hiver remet donc au premier plan une évidence : les infrastructures sont désormais des cibles stratégiques autant que des actifs économiques.

FIL ROUGE

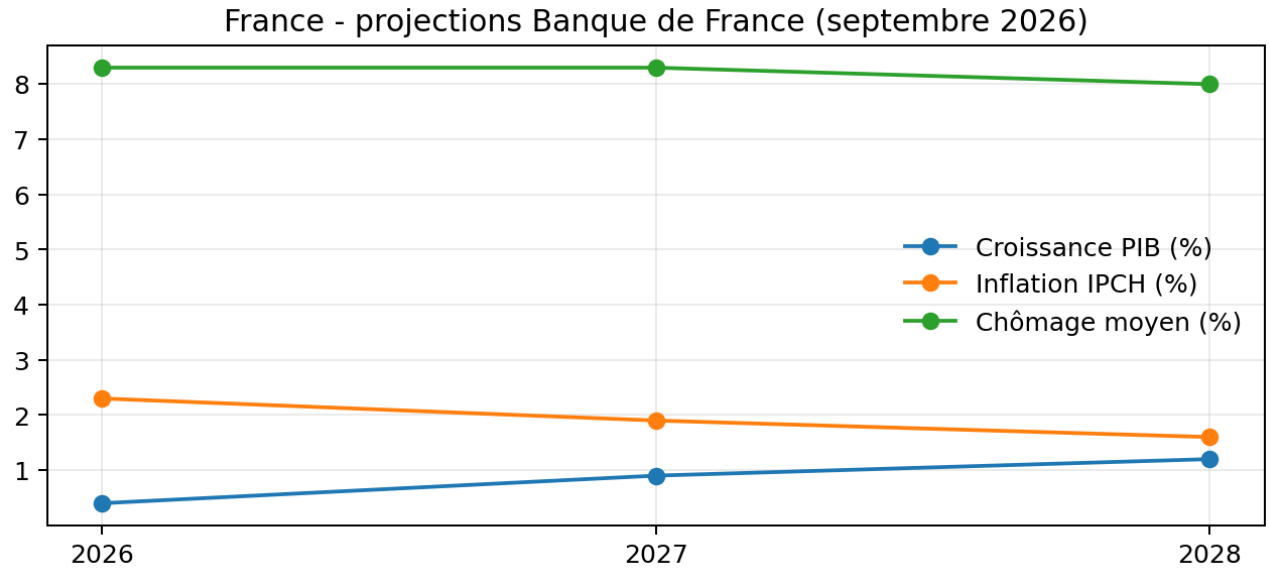
Quand les contraintes se multiplient, optimiser "au plus juste" devient dangereux. La compétence stratégique du moment n'est pas de prédire le bon scénario ; c'est de préserver plusieurs scénarios praticables.

FRANCE

FRANCE : LE VRAI SUJET EST LA MARGE DE MANŒUVRE

La Banque de France prévoit 0,4 % de croissance en 2026, 0,9 % en 2027 et 1,2 % en 2028. L'inflation IPCH atteindrait 2,3 % cette année, tandis que le chômage monterait à 8,4 % en fin d'année avant de refluer progressivement. [S8]

Le budget complique l'équation : le déficit 2026 est attendu à 5,4 % du PIB, la dette à 119,3 % puis 121,7 % en 2027, et le gouvernement prépare environ 54 milliards d'euros d'économies pour 2027. [S9] Le risque n'est pas la faillite soudaine de l'État ; c'est l'érosion de sa capacité à financer vite et fort une nouvelle crise.



Pour les dirigeants, trois effets concrets sont probables : davantage de sélectivité dans les aides, des délais de décision plus longs et une pression croissante pour cofinancer les projets. Un dossier "intéressant" ne suffira plus ; il faudra démontrer un retour économique, social ou territorial mesurable.

Le signal obligataire est un thermomètre, pas un verdict

Vendredi, l'écart de rendement entre l'OAT française à dix ans et le Bund allemand avait dépassé 100 points de base avant de se détendre lundi. [S3] À surveiller non comme un symbole politique, mais comme un prix de l'incertitude : plus ce coût grimpe, moins la puissance publique dispose de latitude pour amortir les chocs futurs.

TERRITOIRES

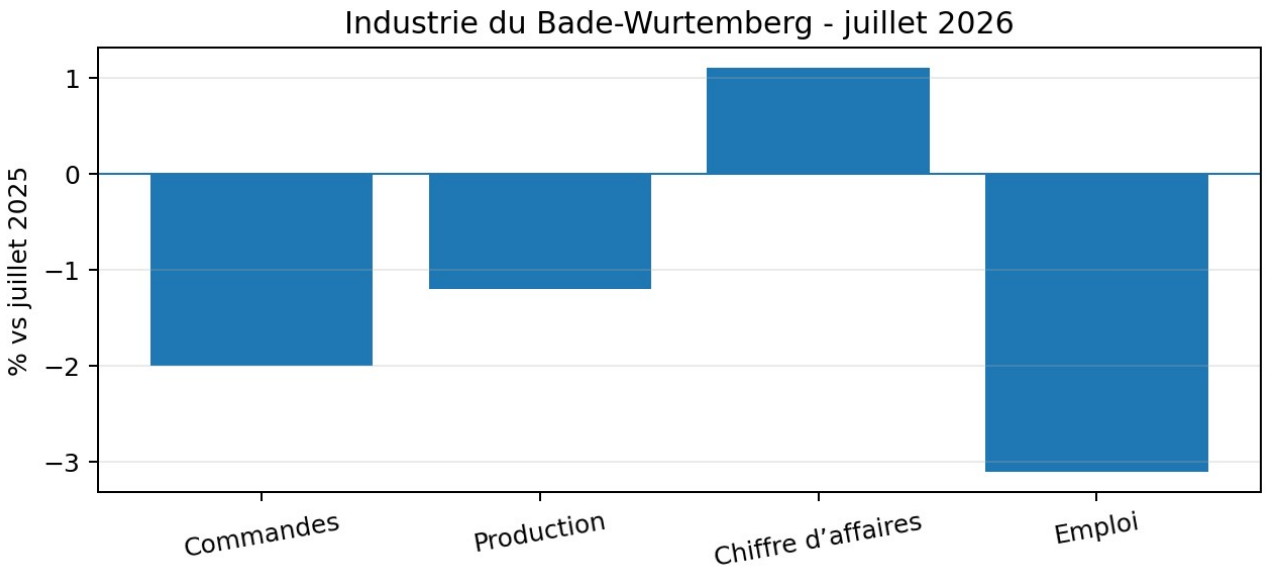
À 300 KM DE CHEZ VOUS

Alsace : réindustrialiser ne veut plus dire seulement construire des usines

La soirée "L'industrie alsacienne de demain" organisée à Colmar a mis au centre deux sujets : compétitivité européenne et attractivité des talents. [S10] C'est exactement le point : la réindustrialisation est devenue une équation à trois variables - capital, énergie, compétences - et non plus une simple décision d'implantation.

Bade-Wurtemberg : une reprise industrielle fragile

En juillet, les commandes industrielles ont reculé de 2,0 % sur un an, la production de 1,2 % et l'emploi de 3,1 %, tandis que le chiffre d'affaires progressait de 1,1 %. [S12] Sur les sept premiers mois, la tendance reste légèrement positive, mais l'industrie du Sud-Ouest allemand n'a pas retrouvé un moteur robuste.



Apprentissage : le problème est moins le volume que le raccordement

Les nouveaux contrats d'apprentissage IHK reculent d'environ 9 % au niveau du Land. Dans plusieurs bassins, la baisse atteint 10 %, alors qu'une part importante des entreprises maintient ou augmente son offre. [S13] Le décalage entre postes et candidats devient donc un problème de matching, d'orientation et de mobilité autant que de démographie.

Bâle : le laboratoire devient une usine de données

Le 21 septembre, Basel Area a consacré une rencontre à "The Future of Labs" : l'IA accélère l'analyse et la conception, mais l'exécution physique reste un goulot d'étranglement. [S15] Pour les PME industrielles, la même logique vaut : l'IA ne remplace pas le process ; elle expose plus vite ses faiblesses.

AMÉRIQUES

AMÉRIQUES : SIMPLIFIER POUR INVESTIR

Canada : un an pour autoriser les grands projets

Ottawa veut fixer un délai d'un an pour les évaluations et décisions fédérales sur les grands projets, en faisant avancer en parallèle les permis et les revues qui étaient jusque-là séquentiels. [S19] Ce choix est motivé par la nécessité de réduire les obstacles à la croissance face aux tarifs américains.

Ce n'est pas une dérégulation pure : les droits de consultation autochtones sont maintenus. Le pari est organisationnel : faire simultanément ce qui peut l'être, plutôt que confondre rigueur et lenteur.

Mexique : acheter davantage aux États-Unis pour sécuriser l'USMCA

La présidente Claudia Sheinbaum veut augmenter les importations américaines et réduire certaines importations en provenance d'autres pays dans le cadre de la révision de l'accord USMCA. [S20] C'est un cas d'école : la politique commerciale devient une architecture de dépendances choisies.

Amérique latine : l'énergie revient au cœur du développement

Au Venezuela, une délégation discute à New York de dette et d'énergie, tandis que la Banque interaméricaine de développement prépare un plan de deux ans centré notamment sur l'électricité et les besoins sociaux. [S21] Le signal dépasse Caracas : dans la région, l'infrastructure de base redevient le prérequis de toute politique industrielle.

LE LABORATOIRE DU MONDE - CANADA

Une idée à tester en France : au lieu d'ajouter une "task force" de plus, cartographier un projet complexe par étapes simultanées et séquentielles. Réduire le temps total sans réduire le contrôle est souvent une question d'architecture de processus.

ASIE

ASIE : LA COMPÉTITION SE JOUE SUR LES ÉCOSYSTÈMES

Chine : les modèles deviennent infrastructure

Alibaba a annoncé travailler sur des modèles de 5 à 10 trillions de paramètres, dévoilé une nouvelle puce Zhenwu V900 et vise plus de 20 GW de capacité mondiale de data centers d'ici 2032. [S5] Même en prenant les ambitions déclarées avec prudence, le changement d'échelle est clair : l'IA n'est plus un logiciel, c'est une industrie lourde.

Corée et Taïwan : le marché récompense la capacité de calcul

Le Kospi et les actions taïwanaises montent fortement ce matin dans le sillage du regain d'enthousiasme pour les puces et les agents IA. [S1] L'argent se dirige vers les entreprises qui contrôlent un goulot : calcul, packaging, mémoire, énergie ou distribution logicielle.

Inde : le pétrole transforme la macroéconomie

Entre avril et août, la facture indienne d'importation de brut a augmenté de 48,4 % en dollars malgré une légère baisse des volumes, portée par le prix du pétrole et la faiblesse de la roupie. [S22] Quand un pays importe près de neuf barils sur dix, la géopolitique devient directement une politique monétaire et industrielle.

Vietnam : un accord commercial comme assurance de chaîne de valeur

Hanoï indique que les négociations commerciales avec Washington avancent positivement et pourraient aboutir bientôt. [S23] Pour un pays dont le modèle dépend des exportations manufacturières, sécuriser l'accès au marché américain vaut presque autant qu'une baisse de coût de production.

MOYEN-ORIENT, AFRIQUE, RUSSIE / UKRAINE

LE PRIX MONDIAL DES INFRASTRUCTURES

Moyen-Orient : le risque baisse plus vite que la vulnérabilité

Les marchés saluent l'ouverture de Donald Trump à une rencontre avec le président iranien, mais les Houthis poursuivent leurs attaques et les flux visibles à Ormuz restent minuscules par rapport à l'avant-guerre. [S1][S2] [S6] La baisse du pétrole est donc une prime à la diplomatie, pas une réparation de l'infrastructure.

Nigeria : 700 000 barils/jour ne suffisent pas à acheter l'indépendance

La raffinerie Dangote fonctionne à pleine capacité de 700 000 barils/jour, mais l'essence atteint environ 1 400 nairas le litre à Lagos et Abuja et le diesel dépasse 2 000 nairas. [S24] C'est notre chiffre du jour : une grande capacité domestique ne protège pas d'un prix mondial lorsque la matière première reste exposée aux marchés internationaux.

Russie / Ukraine : la résilience civile redevient une priorité de guerre

Les frappes continuent de toucher l'énergie à l'approche de l'hiver, tandis que l'UE cherche à prolonger et renforcer les sanctions. [S7] La leçon pour l'Europe est plus large : une infrastructure critique ne se juge plus seulement à son rendement moyen, mais à sa capacité à rester fonctionnelle sous attaque, rupture de flux ou cyberincident.

Afrique : le choc carburant révèle les limites des réformes "propres" sur le papier

Au Nigeria, la suppression des subventions a amélioré certains équilibres mais expose politiquement le gouvernement lorsque le prix mondial s'envole. [S24] Une réforme structurelle sans mécanisme d'amortissement peut être économiquement logique et socialement explosive : l'ordre des étapes compte autant que la direction.

ÉCONOMIE, ÉNERGIE, RESSOURCES

ÉCONOMIE MONDIALE & CAPITAL

Le paradoxe de septembre est saisissant : les banques centrales resserrent, mais les marchés actions restent proches de records parce que l'IA soutient une nouvelle promesse de productivité. Le coût du capital remonte ; le coût de ne pas investir dans certaines technologies monte lui aussi. [S3]

Pour une PME, cela remet au goût du jour une règle simple : différencier les investissements irréversibles des investissements optionnels. Louer une capacité, tester sur un site, signer un contrat réversible ou développer un pilote peut avoir plus de valeur qu'optimiser immédiatement le coût unitaire.

CLIMAT / ÉNERGIE / RESSOURCES

La Turquie, future présidence de la COP31, prépare avec l'Union internationale des télécommunications un "Antalya Pledge on Artificial Intelligence" pour demander plus de transparence sur la consommation énergétique de l'IA et aligner les infrastructures numériques avec les objectifs climatiques. [S25]

Ce débat va vite devenir très concret : raccordement électrique, eau, chaleur fatale, batteries, localisation des data centers et acceptabilité locale. La souveraineté numérique sans politique énergétique est un slogan ; la politique énergétique sans stratégie numérique devient aveugle.

LE CHIFFRE QUI RACONTE AUTRE CHOSE

700 000 barils/jour : la capacité de la raffinerie Dangote au Nigeria. Malgré cela, les prix domestiques atteignent des records. Le mécanisme caché : posséder l'outil industriel ne supprime pas la dépendance au prix de la matière première.

IA, TECHNOLOGIES, SCIENCES

L'IA PASSE DU LOGICIEL À L'INFRASTRUCTURE

Meta Muse : l'agent devient un nouvel intermédiaire économique

Le lancement de Muse, capable d'envoyer des e-mails, réserver un voyage ou effectuer des paiements, a ravivé l'enthousiasme boursier pour l'IA. [S26] Ce type d'agent ne "répond" plus seulement : il agit entre plusieurs applications. La valeur se déplace donc vers l'accès, les autorisations, la sécurité et la capacité d'orchestration.

Alibaba : la course aux paramètres cache la vraie bataille

5 à 10 trillions de paramètres impressionnent, mais le point réellement stratégique est ailleurs : puces, supernodes, data centers et capacité d'entraînement. [S5] La compétition IA devient une compétition d'infrastructure, comme l'automobile fut aussi une compétition d'acier, de routes et de pétrole.

Europe : réguler sans se condamner à importer

L'Espagne affirme que l'IA ne peut pas être autorégulée par ceux qui la contrôlent, tandis que l'Allemagne juge qu'un arrêt du développement n'est pas une option viable pour l'Europe. [S27][S28] Le vrai débat européen n'est donc plus "pour ou contre l'IA", mais : qui contrôle les modèles, l'énergie, les données et les infrastructures ?

IA et climat : le bon indicateur n'est pas le nombre de requêtes

Un rapport français souligne que l'IA peut réduire des émissions mais possède aussi une empreinte croissante en électricité, eau et minerais. [S29] La question utile pour l'entreprise n'est pas "combien consomme l'IA ?" mais "quelle valeur évitée ou créée par kWh consommé ?".

MON MÉTIER DEMAIN

FORMATION, CONSEIL, COACHING : LE MARCHÉ CHANGE DE NATURE

1. La conformité devient une partie du produit

Tous les organismes référencés sur Mon Compte Formation doivent déclarer avant le 30 septembre leur recours - ou non-recours - à la sous-traitance en 2025. Le chiffre d'affaires sous-traité est plafonné à 80 % du chiffre d'affaires MCF et les donneurs d'ordre doivent vérifier le statut de référencement de leurs sous-traitants. [S16]

Ce qui change : la promesse commerciale ne suffit plus. Il faut une chaîne de preuves - NDA, Qualiopi, habilitations, traçabilité, fichier sous-traitants, contrôles. Opportunité : transformer cette rigueur en argument de confiance. Coup d'avance : proposer un "dossier de conformité client" standardisé et immédiatement transmissible.

2. Le CPF sélectionne davantage les offres

Depuis le 26 février 2026, la prise en charge par les droits CPF des formations menant à une certification du Répertoire spécifique est plafonnée à 1 500 euros. [S17] Les offres courtes et peu différenciées sont mécaniquement sous pression.

Opportunité : articuler CPF, abondement employeur, OPCO, autofinancement et parcours modulaires. Menace : vendre une formation comme un produit unique alors que le financement devient une ingénierie.

3. La reconversion devient un marché structuré

Depuis février 2026, la "période de reconversion" remplace Transitions collectives et Pro-A pour organiser des mobilités internes ou externes. [S18] Pour les consultants RH, c'est un déplacement majeur : la prestation de demain mêlera diagnostic compétences, architecture de parcours, relation entreprise d'origine, entreprise d'accueil et financement.

4. L'IA rend le coaching plus mesurable, pas moins humain

Les agents capables d'orchestrer calendrier, e-mail, documents et tâches rendent possible un suivi plus continu entre deux séances. Le danger est d'automatiser la relation ; l'opportunité est d'automatiser la préparation, la mesure et les rappels pour réserver l'humain aux arbitrages difficiles.

IDÉES & SIGNAUX FAIBLES

IDÉES QUI CHANGENT LE MONDE

Nassim Nicholas Taleb

L'antifragilité : certains systèmes ne résistent pas seulement au choc, ils apprennent de lui. Limite : trop de redondance peut devenir un luxe improductif.

Albert O. Hirschman

Exit, voice, loyalty : une organisation reste saine si elle conserve des voies de sortie et des mécanismes de contestation. Aujourd'hui, l'option de sortie - fournisseur, banque, outil - redevient stratégique.

Karl Weick

Le sensemaking : dans l'incertitude, on ne décide pas après avoir tout compris ; on agit par petites boucles, on observe et on réinterprète. C'est exactement la logique d'optionnalité.

Elinor Ostrom

La gouvernance polycentrique : plusieurs centres de décision peuvent être plus robustes qu'un pilotage unique. À méditer pour l'énergie, la formation territoriale et les infrastructures numériques.

Hyman Minsky

La stabilité crée parfois les conditions de l'instabilité : quand on oublie le risque, on retire les amortisseurs. Les chaînes ultra-optimisées des années 2010 en fournissent une version industrielle.

SIGNAUX FAIBLES

- Les États-Unis et la Chine discutent d'un mécanisme de notification des incidents IA : la gouvernance internationale commence peut-être par l'alerte, pas par la règle. [S4]
- Le Bade-Wurtemberg voit progresser fortement les apprentis internationaux : la politique de compétences devient aussi une politique migratoire. [S14]
- Le Canada veut faire travailler les administrations en parallèle : la vitesse devient explicitement une compétence de l'État. [S19]

ANTI-BIAIS

⚖️ AVOCAT DU DIABLE

Notre thèse du jour valorise l'optionnalité. Objection sérieuse : trop d'options peut produire de l'indécision, des coûts fixes supplémentaires et une incapacité à s'engager. Une usine, une marque, un programme de formation ou une stratégie de recrutement ont besoin de continuité. Le monde n'appartient pas seulement à ceux qui gardent des portes ouvertes ; il appartient aussi à ceux qui savent fermer certaines portes pour concentrer leurs moyens.

Quelle preuve nous ferait changer d'avis ? Si les entreprises les plus performantes dans les trois prochaines années sont celles qui concentrent davantage leurs fournisseurs, leurs technologies et leurs financements - sans subir plus de ruptures ni de pertes - alors notre prime donnée à la diversification et à la réversibilité aura été surestimée.

ATTENTION DANGER - FAKE NEWS, RACCOURCIS, RÉCITS TROMPEURS

- « Le pétrole revient vers 100 dollars, donc la crise est finie. » Non : le prix recule surtout sur l'espoir diplomatique et l'amélioration partielle des flux ; Ormuz reste très loin de son trafic normal. [S1][S2]
- « La France est en faillite. » Faux. L'État se finance encore ; le problème est la hausse du coût et la réduction progressive de sa liberté d'action. [S3][S9]
- « L'IA va supprimer les formateurs. » Ce n'est pas un fait, c'est une projection. Ce qui est établi : les agents automatisent davantage de tâches ; ce qui reste ouvert : la répartition entre automatisation et accompagnement humain.
- « La réglementation CPF tue la formation. » Trop simple. Elle réduit certaines marges et élimine des modèles fragiles, mais elle augmente aussi la valeur des acteurs capables de documenter leur qualité et de construire des financements hybrides.

🃏 DESSOUS DES CARTES

Le point commun caché entre Ormuz, l'IA, le budget français et l'apprentissage allemand : chacun paie aujourd'hui le coût d'une dépendance rendue invisible par des années de fonctionnement normal. Les crises ne créent pas toujours les faiblesses ; elles les rendent visibles.

DÉCIDER

SI CETTE TENDANCE DURE 3 ANS…

Dans trois ans, les entreprises les plus solides ne seront probablement pas celles qui auront le mieux prédit les taux, le pétrole, l'IA ou les subventions. Ce seront celles qui auront organisé leur capacité de bifurcation : contrats plus modulaires, fournisseurs alternatifs réellement testés, trésorerie de sécurité, compétences transférables, outils numériques exportables, relations bancaires diversifiées et indicateurs rapides.

POUR LE DIRIGEANT - 5 ACTIONS CETTE SEMAINE

- Classer vos 10 principales décisions en deux catégories : réversibles / difficilement réversibles. Exiger davantage de données pour les secondes, davantage de vitesse pour les premières.
- Choisir une dépendance critique - fournisseur, banque, ERP, personne-clé - et tester réellement le plan B, pas seulement le documenter.
- Sur un projet IA, mesurer le temps ou le coût avant/après. Sans métrique, vous financez une croyance.
- Si vous êtes organisme de formation, boucler avant le 30 septembre la déclaration de sous-traitance MCF et vérifier les statuts de vos sous-traitants.
- Identifier une compétence rare que vous pourriez mutualiser avec deux ou trois entreprises plutôt que recruter seul.

JE VOUS INVITE À CREUSER

- La valeur économique de la réversibilité : combien payer pour conserver une option de sortie ?
- Le modèle canadien d'instruction parallèle des grands projets : peut-on réduire les délais sans réduire l'exigence ?
- La distinction entre "souveraineté" et "résilience" : faut-il tout produire soi-même ou simplement pouvoir continuer à fonctionner quand un fournisseur disparaît ?

DEMAIN MATIN, JE SURVEILLERAIS…

Monde : toute annonce concrète sur une rencontre Trump-Pezeshkian et l'évolution des flux à Ormuz. • Métier : signaux de durcissement ou d'accompagnement autour des échéances MCF de fin septembre. • Territoire : annonces industrielles et compétences dans le Rhin supérieur, particulièrement autour des métiers techniques et de l'automatisation.

LA QUESTION DU JOUR

À POSER EN CODIR

Quelle dépendance nous paraît aujourd'hui tellement "normale" que nous avons cessé de la considérer comme un risque ?

SOURCES & MÉTHODE

Sélection arrêtée au 22 septembre 2026 vers 6h45, heure de Paris. Priorité aux agences de presse, banques centrales, ministères et organismes publics ; les données de marché sont horodatées. Les interprétations et recommandations sont celles du Journal et sont explicitement séparées des faits établis.

[S1] Reuters, 22 sept. 2026 - Brent autour de 101,48 $, espoir de discussions États-Unis/Iran. https://www.reuters.com/business/energy/oil-rises-slightly-ahead-potential-us-iran-talks-2026-09-22/

[S2] Reuters, 21 sept. 2026 - Ormuz : 17 transits suivis sur le week-end ; environ 125 grands navires/jour avant-guerre ; exportations saoudiennes en reprise. https://www.reuters.com/world/middle-east/vessels-trickle-through-strait-hormuz-mideast-tension-persists-2026-09-21/

[S3] Reuters, 21 sept. 2026 - Nasdaq record, AMD à 1 000 Md$, Fed futures 55 % octobre / 91 % fin d'année ; rendements France-Allemagne. https://www.reuters.com/world/china/global-markets-global-markets-2026-09-21/

[S4] Reuters, 20-22 sept. 2026 - préparation Trump-Xi, dialogue IA et mécanisme de notification, commerce et minerais critiques. https://www.reuters.com/business/finance/us-treasurys-bessent-chinas-he-launch-talks-ai-trade-critical-minerals-2026-09-20/

[S5] Reuters, 22 sept. 2026 - Alibaba : modèles 5-10 trillions de paramètres, puce Zhenwu V900, capacité data centers >20 GW visée en 2032. https://www.reuters.com/business/retail-consumer/alibaba-plans-ai-model-with-5-trillion-10-trillion-parameters-unveils-new-chip-2026-09-22/

[S6] Reuters, 22 sept. 2026 - G7 appelle l'Iran à cesser de soutenir les Houthis. https://www.reuters.com/world/americas/g7-foreign-ministers-call-iran-stop-arming-houthis-2026-09-22/

[S7] Reuters / UE, 22 sept. 2026 - négociations sur la prolongation des sanctions Russie ; attaques sur infrastructures énergétiques. https://www.theguardian.com/world/2026/sep/22/ukraine-war-briefing-sanctions-must-continue-eus-top-diplomat-stresses-as-russian-attacks-kill-five

[S8] Banque de France, 15 sept. 2026 - croissance 0,4 % en 2026 ; inflation 2,3 % ; chômage 8,4 % fin 2026. https://www.banque-france.fr/fr/actualites/projections-macroeconomiques-intermediaires-septembre-2026

[S9] Le Monde / projet budgétaire, 18-19 sept. 2026 - déficit 5,4 %, dette 119,3 % puis 121,7 %, 54 Md€ d'économies pour 2027. https://www.lemonde.fr/en/politics/article/2026/09/19/french-public-debt-to-reach-new-record-level-in-2027-exceeding-120-of-gdp_6757714_5.html

[S10] ADIRA / CCI Colmar, 17 sept. 2026 - réindustrialisation et attractivité des talents en Alsace. https://www.adira.com/agenda/lindustrie-alsacienne-de-demain-reindustrialisation-attractivite-des-talents/

[S12] Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2 sept. 2026 - industrie juillet : commandes -2,0 %, production -1,2 %, CA +1,1 %, emploi -3,1 %. https://www.statistik-bw.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/suedwestindustrie-im-juni-2026-verhaltene-erholung-setzt-sich-fort-1/

[S13] IHK Baden-Württemberg / Rhein-Neckar, sept. 2026 - nouveaux contrats d'apprentissage en baisse, problèmes de matching. https://www.ihk.de/rhein-neckar/presse/pi/aktueller-monat/presseinfo-ausbildung2026-7172546

[S14] IHK Baden-Württemberg, 1 sept. 2026 - 1 661 nouveaux contrats avec des jeunes de dix pays ; Ukrainiens +27 %. https://bw.ihk.de/internationale-azubis-staerken-den-ausbildungsmarkt-in-baden-wuerttemberg-zahlen-steigen-an-nicht-nur-aus-der-ukraine/

[S15] Basel Area, 21 sept. 2026 - Future of Labs : automatisation, IA et bioconvergence. https://baselarea.swiss/de/events/open-mic-next-in-health-series-3/

[S16] Mon Compte Formation, maj août 2026 - déclaration de sous-traitance 2026 avant le 30 septembre ; plafond de sous-traitance 80 %. https://of.moncompteformation.gouv.fr/espace-public/sous-traitance-debut-de-la-campagne-de-declaration-2026

[S17] Ministère du Travail, 2026 - CPF : plafond de 1 500 € pour les certifications du Répertoire spécifique depuis le 26 février. https://travail-emploi.gouv.fr/le-compte-personnel-de-formation-cpf

[S18] Ministère du Travail, 2026 - période de reconversion entrée en vigueur le 1er février. https://travail-emploi.gouv.fr/la-periode-de-reconversion

[S19] Reuters, 21 sept. 2026 - Canada : objectif d'un an pour les revues et décisions sur grands projets. https://www.reuters.com/business/canada-aims-slash-time-needed-review-major-projects-2026-09-21/

[S20] Reuters, 21 sept. 2026 - Mexique : hausse envisagée des importations américaines dans la révision USMCA. https://www.investing.com/news/economy-news/mexico-plans-to-boost-us-imports-as-part-of-trade-treaty-review-sheinbaum-says-4909389

[S21] Reuters, 21 sept. 2026 - Venezuela : discussions dette/énergie ; IDB prépare un plan de deux ans. https://www.reuters.com/world/americas/idb-drafts-two-year-venezuela-plan-says-electricity-social-needs-are-key-2026-09-21/

[S22] Financial Express, 22 sept. 2026 - Inde : facture d'importation de brut +48,4 % en dollars sur avril-août. https://www.financialexpress.com/policy/economy-apr-aug-import-bill-spikes-24-4-bn-on-costlier-crude-4344114/

[S23] Reuters, 22 sept. 2026 - Vietnam : négociations commerciales positives avec les États-Unis. https://www.reuters.com/world/asia-pacific/vietnam-leader-lam-says-positive-negotiations-with-us-trade-deal-2026-09-22/

[S24] Reuters, 21 sept. 2026 - Nigeria : prix des carburants record malgré Dangote à pleine capacité. https://www.reuters.com/business/energy/rising-fuel-prices-revive-cost-of-living-pressure-nigeria-ahead-2027-election-2026-09-21/

[S25] Reuters, 21 sept. 2026 - Turquie / COP31 : Antalya Pledge sur IA et énergie. https://95kqds.com/2026/09/21/turkey-launches-ai-initiative-ahead-of-cop31-climate-summit/

[S26] Reuters, 8 sept. 2026 - Meta lance l'agent Muse capable d'agir dans d'autres applications. https://www.reuters.com/business/meta-launches-ai-agent-that-can-access-other-apps-send-emails-make-payments-2026-09-08/

[S27] Reuters, 21 sept. 2026 - Espagne : l'IA ne peut pas être autorégulée ; roadmap 12 mois. https://currently.att.yahoo.com/att/spanish-pm-sanchez-says-ai-090136170.html

[S28] Reuters, 14 sept. 2026 - Allemagne : arrêter le développement de l'IA n'est pas une option viable. https://live.euronext.com/en/financial-news/germany-says-halting-ai-development-not-viable-europe-weighs-safety-new-tech

[S29] Le Monde / Sénat, 21 sept. 2026 - potentiel climatique de l'IA et empreinte énergétique. https://www.lemonde.fr/en/environment/article/2026/09/21/ai-s-climate-fighting-potential-remains-largely-untapped-french-report-says_6757789_114.html