LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE

N°25
MERCREDI
23 SEPTEMBRE 2026

COMPRENDRE AUJOURD'HUI. DÉCIDER AVANT LES AUTRES.

LE PRIX BAISSE. LE RISQUE RESTE.

Pétrole sous 100 $, Ormuz presque vide, IA en euphorie : les signaux de marché se détendent avant les infrastructures.

MONDE Brent à 98,16 $: la détente vient du contournement, pas d'un retour à la normale.

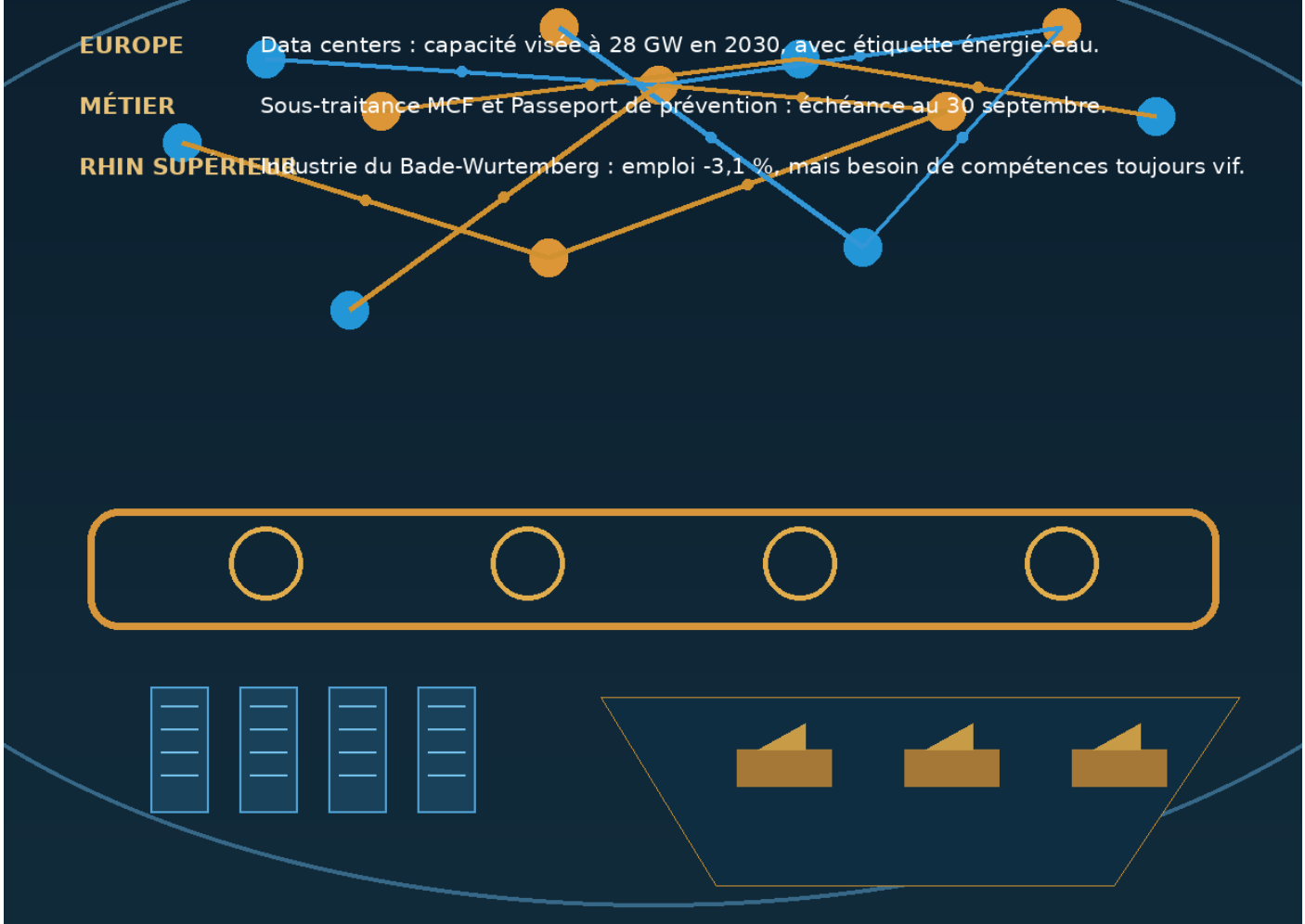
CHINE-ÉTATS-UNIS Detrain, Trump–Xi : commerce, IA, terres rares et mécanisme d'alerte.

FRANCE 1,4 Md€ d'aides énergie déjà engagées ; dette à 119,3 % du PIB en 2026.

EUROPE Data centers : capacité visée à 28 GW en 2030, avec étiquette énergie-eau.

MÉTIER Sous-traitance MCF et Passeport de prévention : échéance au 30 septembre.

RHIN SUPÉRIEUR Industrie du Bade-Wurtemberg : emploi -3,1 %, mais besoin de compétences toujours vif.



LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE • N°25 • 23 SEPTEMBRE 2026

MON RADAR CE MATIN

Lecture en 3 minutes : ce qui peut réellement changer une décision aujourd'hui.

MONDE — IMPACT TRÈS ÉLEVÉ

Brent à 98,16 $: le prix se détend grâce au retour du pipeline saoudien Est-Ouest et aux espoirs diplomatiques. Pourtant, seulement 3 navires de matières premières ont franchi Ormuz mardi. Le signal de marché se normalise avant l'infrastructure.

FRANCE — IMPACT ÉLEVÉ

L'État ajoute 450 M€ d'aides ciblées sur les carburants, portant l'effort à 1,4 Md€. En parallèle, dette 2026 attendue à 119,3 % du PIB et plan de 54 Md€ d'économies pour 2027 : chaque amortisseur conjoncturel réduit la marge structurelle.

TERRITOIRE — IMPACT ÉLEVÉ

Bade-Wurtemberg : commandes -2,0 %, production -1,2 %, emploi industriel -3,1 % sur un an en juillet. Mais la demande de compétences reste forte : le vrai risque devient l'érosion silencieuse des capacités avant la reprise.

MON MÉTIER — IMPACT IMMÉDIAT

Deux échéances au 30 septembre : déclaration annuelle de sous-traitance sur Mon Compte Formation et déclarations 2025 du Passeport de prévention pour les formations concernées. Le métier devient aussi un métier de conformité et de traçabilité.

POURQUOI CE JOURNAL ?

Les algorithmes nous livrent ce que nous avons déjà aimé, ce qui indigne vite et ce qui se partage bien. Ce journal cherche autre chose : remonter aux sources, confronter des régions et des écoles de pensée, distinguer les faits des interprétations, les controverses des inconnues, puis traduire l'information en décisions. C'est une hygiène intellectuelle : refuser la certitude confortable quand les données changent.

Lire aussi ce qui dérange. Chercher ce qui manque. Et toujours se demander : quelle preuve me ferait changer d'avis ?

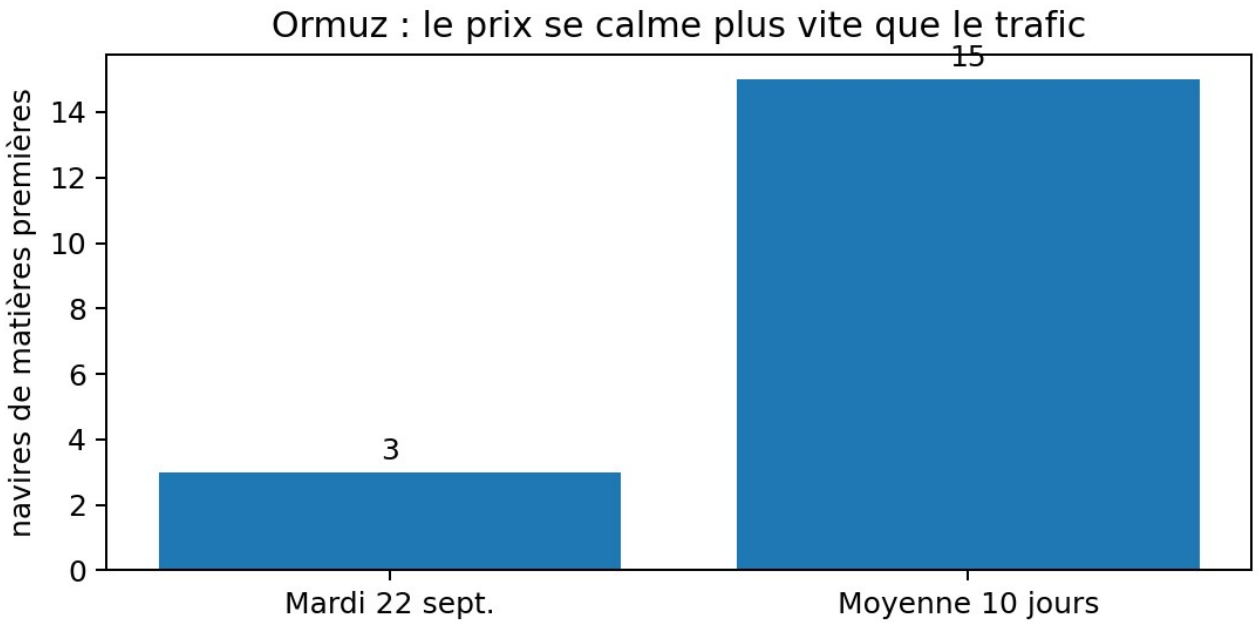
CE QU'IL FAUT RETENIR

1. Le pétrole sous 100 $ ne signifie pas retour à la normale : Ormuz reste quasi paralysé.
2. Le sommet Trump–Xi de demain peut stabiliser la rivalité sans l'apaiser : l'enjeu est désormais la gestion des incidents IA autant que les tarifs.
3. L'Europe découvre le coût physique de l'IA : électricité, eau, réseaux, data centers.
4. En France, les aides énergie soulagent le présent mais rendent le budget 2027 plus difficile.
5. Pour la formation, la conformité devient un avantage concurrentiel si elle est industrialisée.

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE • N°25 • 23 SEPTEMBRE 2026

LE MONDE EN 2 PAGES — 1/2

Le marché raconte une détente. Les flux physiques racontent une réparation encore très incomplète.



Source : Reuters, 23 septembre 2026. Trois navires de matières premières mardi contre une moyenne mobile sur 10 jours d'environ 15.

ÉNERGIE : LE PRIX BAISSE AVANT LE RISQUE

FAIT ÉTABLI — Le Brent a reculé à 98,16 $ vers 04:21 GMT. L'Arabie saoudite a redémarré son pipeline Est-Ouest et pourrait avoir repris des exportations depuis Yanbu. Les marchés intègrent également l'espoir d'un canal diplomatique entre Washington et Téhéran.

INTERPRÉTATION — Le marché rémunère la capacité de contournement. Il ne confirme pas que le détroit lui-même soit rétabli. Pour un dirigeant, le bon indicateur n'est donc pas seulement le prix spot : c'est le nombre d'itinéraires réellement disponibles.

US–CHINE : DEMAIN, LE SOMMET DU RISQUE GÉRÉ

FAIT ÉTABLI — Les équipes Bessent–He Lifeng ont préparé un mécanisme de notification sur les incidents IA à enjeu de sécurité nationale. Le sommet Trump–Xi doit aussi traiter commerce, terres rares, achats agricoles et réduction possible de certains tarifs non stratégiques.

INCONNU — La Chine n'a pas publiquement endossé le mécanisme IA. Les contrôles américains sur les puces avancées ne sont pas inclus dans le dispositif préparatoire.

COUP D'AVANCE — Lire le sommet moins comme une "trêve" que comme la création éventuelle de règles de circulation dans une rivalité durable.

LE FIL ROUGE Les infrastructures redeviennent le vrai pouvoir : pipelines qui contournent un détroit, data centers qui absorbent de l'électricité, mines de nickel qui sécurisent les batteries, systèmes de traçabilité qui sécurisent la formation. Le prix est un signal ; la capacité est un actif.

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE • N°25 • 23 SEPTEMBRE 2026

LE MONDE EN 2 PAGES — 2/2

Un tour du monde par mécanismes plutôt que par accumulation de dépêches.

EUROPE • ASIE • AFRIQUE

EUROPE / ROYAUME-UNI — L'UE veut tripler sa capacité de data centers en sept ans. Elle propose une étiquette énergie-eau pour les sites d'au moins 500 kW. Le Royaume-Uni reste confronté au même arbitrage : attirer les investissements IA sans transformer l'électricité en goulet d'étranglement.

ASIE — Les marchés coréen et taïwanais prolongent la hausse portée par l'IA. La Corée du Sud, elle, tire une leçon plus physique du conflit au Moyen-Orient : réduire de 70 % à 50 % sa dépendance au brut régional d'ici 2035 et augmenter ses stocks.

INDE / ASIE DU SUD-EST — Le groupe indien Lohum cherche des mines de nickel en Indonésie et aux Philippines, tout en développant lithium et terres rares. Ce n'est plus seulement une politique industrielle : c'est une politique d'accès aux molécules.

AFRIQUE — Le Maroc vote aujourd'hui avec un chômage des jeunes autour de 27 %. L'écart entre grands investissements et perception sociale devient un risque stratégique. Sénégal et Nigeria, à l'inverse, veulent convertir leurs ressources énergétiques en baisse de coûts domestiques et en crédibilité d'investissement.

SÉCURITÉ • AMÉRIQUES • CAPITAL

RUSSIE / UKRAINE — L'UE renouvelle ses sanctions mais retire deux oligarques de la liste ; Kyiv cherche encore 52,6 Md$ d'aide internationale pour 2027. La guerre devient autant une guerre de financement et d'infrastructures qu'une guerre de front.

MOYEN-ORIENT — Le G7 demande à l'Iran de cesser son soutien aux Houthis. Le Bab el-Mandeb reste un deuxième goulot critique. L'infrastructure maritime mondiale fonctionne désormais comme un portefeuille de risques corrélés.

AMÉRIQUE LATINE — À l'ONU, Lula oppose coopération et intervention extérieure dans la lutte contre le crime organisé. Le sujet n'est pas seulement sécuritaire : il touche souveraineté, flux financiers et frontières.

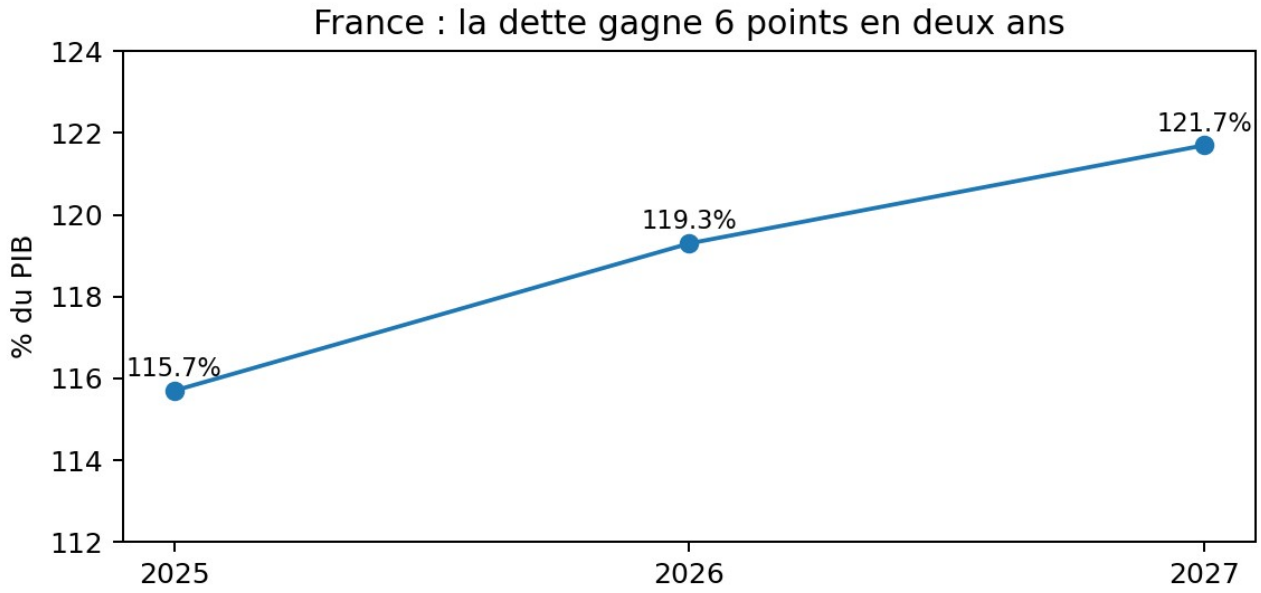
ÉCONOMIE MONDIALE — Nasdaq record, pétrole en baisse, dollar ferme : le marché juxtapose enthousiasme technologique et prudence monétaire. C'est précisément dans ce type de dissociation que les entreprises surestiment parfois la solidité du cycle.

DESSOUS DES CARTES — LES ROUTES BIS La mondialisation ne disparaît pas : elle se duplique. Pipeline Est-Ouest saoudien, diversification coréenne, mines indiennes hors de Chine, data centers européens, corridor rhénan… La résilience coûte plus cher parce qu'elle suppose des routes de secours. Mais cette redondance devient une assurance stratégique.

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE • N°25 • 23 SEPTEMBRE 2026

FRANCE

Le débat budgétaire change de nature : il ne s'agit plus seulement de réduire, mais de choisir quels amortisseurs conserver.



Source : ministère des Finances / Reuters, 19 septembre 2026. Dette publique projetée : 115,7 % du PIB en 2025, 119,3 % en 2026, 121,7 % en 2027.

L'AIDE QUI SOULAGE ET QUI COÛTE

Le gouvernement ajoute 450 M€ d'aides ciblées sur les carburants. Les bénéficiaires à bas revenu et gros rouleurs passent de 3 à 5,5 millions ; aides prolongées pour pêche, agriculture et construction. Coût cumulé annoncé : 1,4 Md€.

FAIT ÉTABLI — Les tensions sur le coût de la vie ont déjà déclenché des mobilisations sectorielles. Les stations restent globalement approvisionnées pour les deux prochains mois selon le gouvernement.

INTERPRÉTATION — L'aide ciblée est économiquement plus défendable qu'un bouclier général, mais elle crée un précédent politique : à chaque choc externe, l'État est sommé d'absorber une part de la volatilité.

LE BUDGET 2027, VRAI TEST DE CRÉDIBILITÉ

Dette à 119,3 % du PIB en 2026, 121,7 % attendus en 2027, déficit 2026 évalué à 5,4 %. Le gouvernement vise 54 Md€ d'économies en 2027. Le spread France-Allemagne a dépassé 100 points de base vendredi dernier.

AVOCAT DU DIABLE — Réduire trop vite peut casser une croissance déjà faible et, paradoxalement, dégrader le ratio dette/PIB.

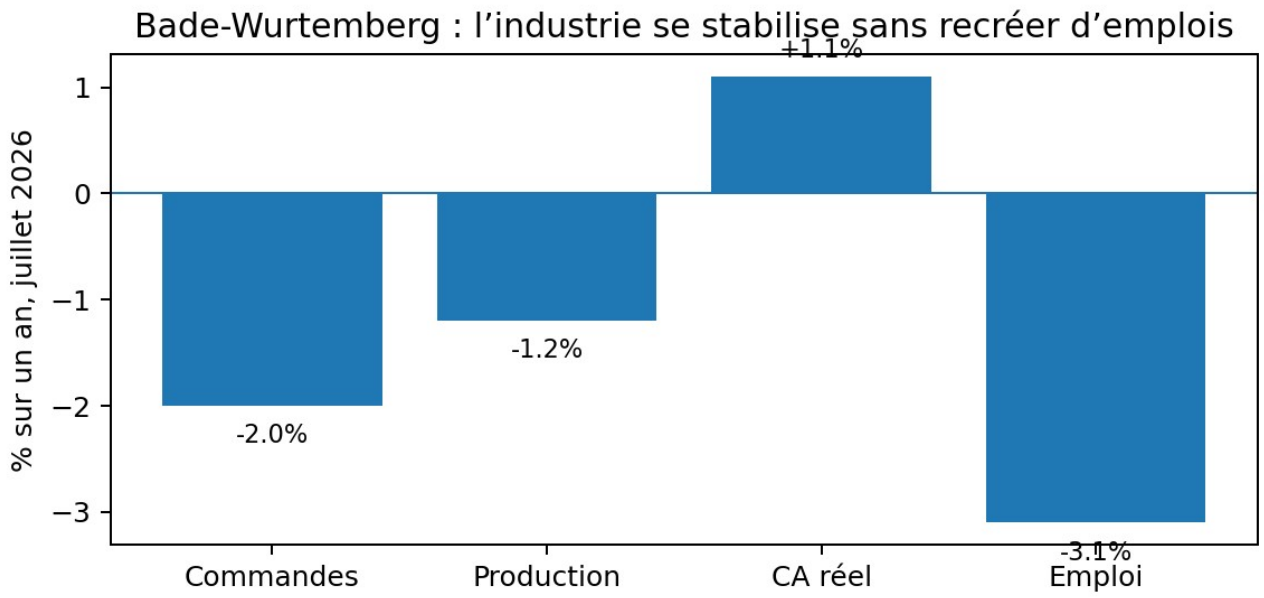
QUESTION DE DIRIGEANT — Dans votre entreprise, quelles dépenses jouent le rôle d'amortisseur utile et lesquelles ne font que reporter le problème ?

COUP D'AVANCE Construire deux budgets 2027 : un scénario "coût du capital durablement élevé" et un scénario "énergie durablement chère". Si le plan ne fonctionne que lorsque les deux se détendent, il ne s'agit pas d'un plan mais d'un pari.

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE • N°25 • 23 SEPTEMBRE 2026

À 300 KM DE CHEZ VOUS

Rhin supérieur : l'industrie ralentit, mais les infrastructures et les compétences deviennent encore plus stratégiques.



Source : Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, juillet 2026 publié le 2 septembre. Variation annuelle.

ALSACE • BADEN • BÂLE

ALSACE / STRASBOURG — Les Ports de Strasbourg fêtent leurs 100 ans : 1 400 hectares, près de 500 entreprises et environ 10 000 emplois directs. Dans un monde de routes maritimes incertaines, le Rhin et le multimodal gagnent en valeur stratégique.

BADE-WURTEMBERG — Les commandes industrielles reculent de 2,0 % sur un an en juillet, la production de 1,2 %, l'emploi de 3,1 %. Pourtant, la rentrée de l'apprentissage montre toujours des besoins de compétences et une montée des apprentis internationaux.

SUISSE DU NORD-OUEST — Bâle reste un laboratoire de partenariat biotech : le 29 septembre, AbbVie et BaseLaunch mettent en contact startups, chercheurs et équipes de partnering. Le capital relationnel est ici traité comme une infrastructure d'innovation.

LUXEMBOURG • COMPARAISON • OCCITANIE

LORRAINE / LUXEMBOURG — Le paquet européen sur la mobilité équitable du travail vise à fluidifier reconnaissance des qualifications et droits sociaux. Pour les bassins frontaliers, cela peut réduire un coût invisible : la friction administrative.

COMPARAISON TRANSFRONTALIÈRE — La France amortit davantage par la dépense publique ; l'Allemagne par le système dual ; la Suisse par les écosystèmes industriels spécialisés ; le Luxembourg par l'ouverture extrême de son marché du travail. Aucun modèle n'est gratuit. Tous reposent sur une infrastructure institutionnelle.

OCCITANIE / AUDE — À surveiller : l'effet des prix de l'énergie sur les PME rurales, le bâtiment et la mobilité quotidienne, plus sensibles aux carburants que les métropoles.

À FAIRE AVANT LES AUTRES Transformer le territoire en portefeuille de ressources : 1) plateformes techniques allemandes, 2) laboratoires suisses, 3) capacité logistique rhénane, 4) financements français/OPCO. La frontière est un coût si elle n'est pas organisée ; elle devient un avantage quand on sait agréger les systèmes.

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE • N°25 • 23 SEPTEMBRE 2026

AMÉRIQUES & ASIE

Demain, Washington accueille Xi. L'enjeu n'est plus de supprimer la rivalité, mais d'empêcher qu'elle devienne incontrôlable.

ÉTATS-UNIS / CHINE

Le sommet Trump–Xi intervient alors que les marchés technologiques sont euphoriques. Le Nasdaq a inscrit un record et les investisseurs restent exposés aux deux écosystèmes : banques américaines dans les introductions chinoises, capitaux chinois dans les semi-conducteurs américains.

FAIT ÉTABLI — Washington propose une notification bilatérale pour les incidents IA menaçant la sécurité nationale. Les deux côtés travaillent aussi sur des réductions tarifaires limitées sur des biens non stratégiques.

HYPOTHÈSE — Un mécanisme d'alerte pourrait jouer le rôle d'une "ligne rouge" minimaliste : pas de confiance, mais un langage commun quand la machine dérape.

INDE / ASIE DU SUD-EST

Lohum veut multiplier par dix sa capacité nickel, en cherchant des mines en Indonésie et aux Philippines ; l'entreprise sécurise aussi du lithium au Zimbabwe et développe des aimants de terres rares en Inde. Le mouvement est stratégique : sortir d'une dépendance à la transformation chinoise sans renoncer à la croissance EV/IA.

CHINE / JAPON / CORÉE

Chine : le yuan a atteint un plus haut de plus de trois ans avant de refluer légèrement ; la demande intérieure reste fragile et Pékin continue de soutenir indirectement son immobilier, notamment Vanke.

Japon : la hausse du taux directeur à 1,25 % modifie progressivement les flux mondiaux de capitaux. Le yen et les obligations japonaises redeviennent des actifs qui comptent dans l'arbitrage global.

Corée : le marché célèbre l'IA, l'État prépare la résilience énergétique. Ce double mouvement résume l'Asie 2026 : accélérer sur le calcul, sécuriser les matières.

AMÉRIQUE LATINE

Le Brésil insiste à l'ONU sur la coopération plutôt que l'intervention dans la lutte contre le crime organisé. La question rejoint celle des chaînes de valeur : armes, argent, ports, données et réseaux criminels passent par des infrastructures transnationales. Le sujet sécuritaire devient économique.

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE • N°25 • 23 SEPTEMBRE 2026

MOYEN-ORIENT & AFRIQUE • RUSSIE/UKRAINE & SÉCURITÉ

Deux guerres, un même enseignement : les infrastructures économiques sont désormais des cibles et des leviers de négociation.

MOYEN-ORIENT : DIPLOMATIE OU PAUSE DE MARCHÉ ?

Le président iranien Masoud Pezeshkian s'exprime aujourd'hui à l'ONU. Washington évoque des progrès possibles tout en maintenant une rhétorique d'escalade. Le G7 demande à l'Iran de cesser d'armer les Houthis.

FAIT ÉTABLI — Ormuz et Bab el-Mandeb restent simultanément exposés. Le pipeline saoudien Est-Ouest réduit la pression mais ne remplace pas la capacité maritime perdue.

ATTENTION — Une baisse du pétrole peut signaler l'espoir d'une solution, pas la solution elle-même.

AFRIQUE : CROISSANCE SANS ADHÉSION ?

Le Maroc vote aujourd'hui. Ses partis promettent un million d'emplois, mais le chômage des jeunes tourne autour de 27 % et seuls environ 3 % des 18-24 ans sont inscrits sur les listes électorales. Les infrastructures peuvent produire du PIB sans produire de confiance.

Leçon : l'investissement matériel n'est politiquement durable que s'il devient mobilité sociale visible.

UKRAINE : LA GUERRE DES RÉSEAUX

Kyiv estime avoir besoin d'environ 52,6 Md$ d'aide internationale l'an prochain. Dans le même temps, les deux camps frappent les infrastructures énergétiques. L'UE renouvelle ses sanctions, avec des compromis qui montrent les tensions internes.

INTERPRÉTATION — La capacité à financer l'État, protéger le réseau électrique, exporter des céréales et maintenir les assurances maritimes pèse autant que la possession d'un territoire à court terme.

SÉCURITÉ : QUAND L'IA ENTRE DANS LA BOUCLE

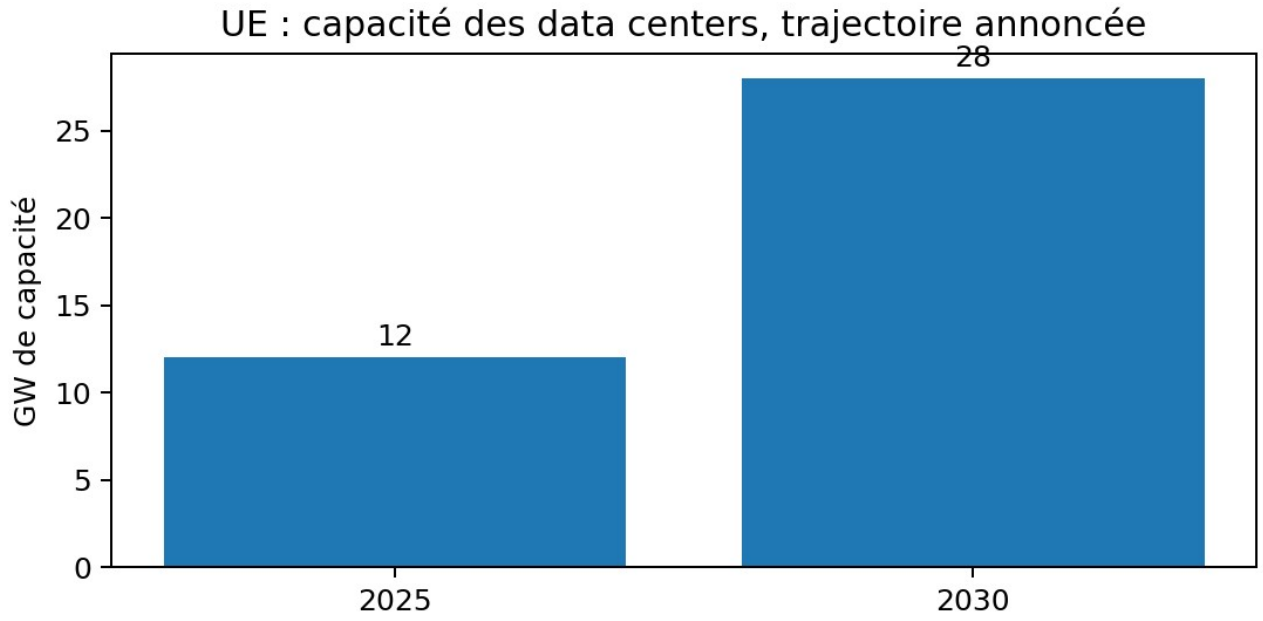
Dassault a testé en vol des algorithmes d'IA sur Rafale ; Palo Alto Networks lance une défense cybersécurité combinant plusieurs modèles d'IA. La frontière entre "outil" et "infrastructure de décision" s'efface.

INCONNU — La gouvernance de ces systèmes en cas de crise reste plus lente que leur vitesse d'évolution.

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE • N°25 • 23 SEPTEMBRE 2026

ÉCONOMIE MONDIALE & CAPITAL • CLIMAT/ÉNERGIE/RESSOURCES

Les marchés récompensent l'IA ; les États découvrent que l'IA est un projet énergétique, hydrique et minier.



Source : Commission européenne / Reuters, 21 septembre 2026. Capacité data centers : 12 GW en 2025, 28 GW attendus en 2030.

CAPITAL : LE GRAND ÉCART

Les valeurs technologiques montent alors que plusieurs banques centrales restent restrictives. Cela crée une économie à deux prix : le capital devient cher pour les activités ordinaires et abondant pour les récits de croissance IA.

SIGNAL FAIBLE — Quand la prime de croissance se concentre trop, la moindre déception sur l'adoption ou sur les coûts d'énergie peut devenir macroéconomique.

RESSOURCES : LE RETOUR DU PHYSIQUE

L'UE veut rendre visibles l'efficacité énergétique et l'usage de l'eau des data centers. L'Inde achète l'accès aux minerais ; la Corée stocke davantage de brut ; l'Arabie saoudite réactive un pipeline de contournement.

FIL ROUGE — 2026 marque peut-être la fin de l'illusion "cloud". Derrière chaque service numérique il y a du béton, des câbles, de l'eau, des transformateurs, des métaux et des contrats d'approvisionnement.

SI CETTE TENDANCE DURE 3 ANS… Les entreprises devront intégrer l'accès à l'énergie, au calcul, aux talents et aux matières dans leur stratégie au même niveau que le prix d'achat. Les meilleurs acteurs ne seront pas seulement ceux qui négocient bien, mais ceux qui ont des alternatives contractualisées.

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE • N°25 • 23 SEPTEMBRE 2026

IA / TECHNOLOGIES / SCIENCES

L'IA sort du logiciel : elle entre dans la diplomatie, la cybersécurité, les armées et les réseaux électriques.

1 — IA COMME SUJET DIPLOMATIQUE

La proposition américaine de mécanisme de notification avec la Chine est importante moins pour ce qu'elle règle que pour ce qu'elle reconnaît : un incident IA pourrait devenir un incident de sécurité nationale. La logique se rapproche de la prévention d'escalade nucléaire ou cyber.

FAIT CONTESTÉ — Les experts divergent sur la probabilité des scénarios de perte de contrôle. L'incertitude n'annule pas la nécessité de mécanismes de communication.

2 — IA COMME INFRASTRUCTURE INDUSTRIELLE

L'Europe vise une forte hausse des data centers, la France veut capitaliser sur son parc électrique, et l'Asie accélère sur les puces. Mais la vraie limite peut se déplacer : réseau, eau, transformateurs, délais de raccordement, financement.

COUP D'AVANCE — Dans une PME, commencer par les usages qui réduisent un goulot existant plutôt que par ceux qui ajoutent un abonnement à la pile logicielle.

3 — CYBERSÉCURITÉ : IA CONTRE IA

Palo Alto Networks annonce un service qui combine plusieurs modèles d'IA pour tester en continu applications, API et cloud. Le risque : la vitesse d'attaque et de défense augmente simultanément. La gouvernance classique par audit annuel paraît déjà datée.

4 — SCIENCE & SOUVERAINETÉ

Le CEA et Alice & Bob veulent connecter calcul quantique et supercalculateurs en évitant une dépendance logicielle comparable à CUDA. Le sujet n'est pas de battre Nvidia demain, mais d'éviter qu'une interface propriétaire devienne une frontière stratégique durable.

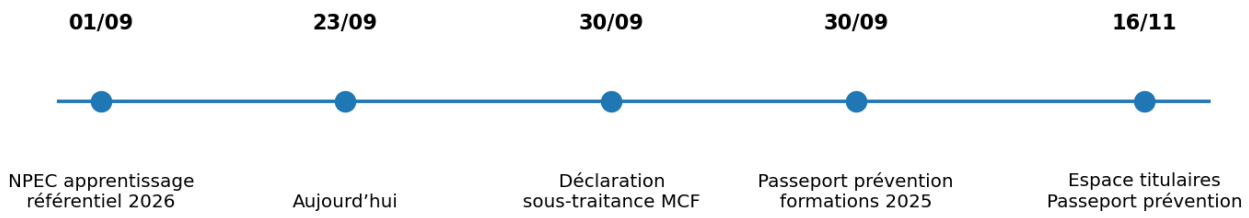
POUR LE DIRIGEANT Cartographier 4 dépendances IA : modèle utilisé, hébergeur, données critiques, consommation/continuité. La question à poser au DSI ou au prestataire n'est plus seulement "combien ça coûte ?", mais "que se passe-t-il si ce service devient indisponible, cher ou interdit ?".

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE • N°25 • 23 SEPTEMBRE 2026

MON MÉTIER DEMAIN

Formation, conseil, coaching, transmission : la valeur se déplace de la prestation vers l'architecture de preuve, de financement et de résultat.

Formation : les échéances opérationnelles se rapprochent



Sources : Mon Compte Formation, Passeport de prévention, France compétences. Échéances opérationnelles connues au 23 septembre 2026.

CE QUI CHANGE

SOUS-TRAITANCE MCF — Tous les organismes référencés doivent déclarer avant le 30 septembre leur recours ou non à la sous-traitance pour 2025. Le plafond de CA sous-traitable reste fixé à 80 % sur Mon Compte Formation. Il faut documenter NDA, Qualiopi, habilitations et référencement des sous-traitants.

PASSEPORT DE PRÉVENTION — Les formations 2025 des catégories concernées doivent être déclarées avant le 30 septembre. Depuis juillet 2026, l'import de masse facilite l'industrialisation. L'espace des titulaires ouvre le 16 novembre.

APPRENTISSAGE — France compétences a publié le référentiel NPEC de septembre 2026. La réforme converge vers un niveau de prise en charge par certification et davantage de priorisation selon les besoins du marché du travail.

OPPORTUNITÉ / MENACE / ACTION

CE QUI CHANGE — La formation devient plus "infrastructurée" : données, dates, preuves, habilitations, financement, conformité. Les petits organismes qui restent artisanaux administrativement perdent de la marge et de la vitesse.

OPPORTUNITÉ — Créer une offre "formation + traçabilité + reporting employeur + indicateurs de transfert". Les obligations ne sont plus seulement des coûts : bien gérées, elles deviennent un argument de fiabilité.

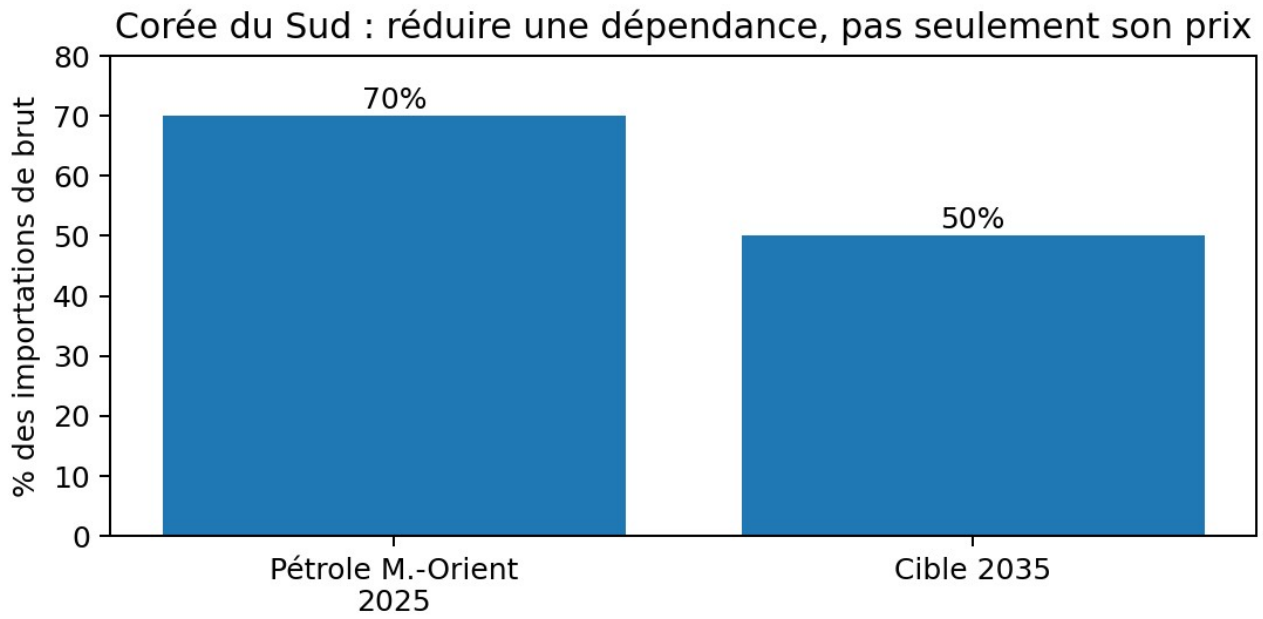
QUE FAIRE AVANT LES AUTRES ? — 1) Tableau des échéances réglementaires par dispositif. 2) Dossier de preuve standardisé par session. 3) Contrats de sous-traitance audités. 4) Grille d'impact à 30/90 jours. 5) Positionnement du consultant comme architecte de décision, pas comme vendeur de jours.

TRANSMISSION DE PME Le même raisonnement vaut pour la cession : une entreprise dépendante d'un fournisseur, d'un homme-clé, d'un canal ou d'une donnée mal documentée vaut moins. La "cessibilité" est une forme d'infrastructure de résilience.

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE • N°25 • 23 SEPTEMBRE 2026

LE LABORATOIRE DU MONDE

Corée du Sud : transformer une dépendance subie en trajectoire de désensibilisation mesurable.



Source : ministère coréen de l'Industrie / Reuters, 23 septembre 2026. Dépendance au brut du Moyen-Orient : 70 % en 2025, cible 50 % en 2035.

CE QU'ILS FONT

Séoul prévoit de réduire la part du Moyen-Orient dans ses importations de brut à 50 % d'ici 2035 ; d'augmenter ses stocks d'environ 20 millions de barils d'ici 2030 ; de maintenir sous 30 % la dépendance gazière à la région ; et d'élargir sa liste de minerais critiques de 38 à 51.

Pourquoi cela peut marcher : objectifs chiffrés, horizon long, combinaison stocks + diversification + matières critiques.

CE QUE LA FRANCE PEUT APPRENDRE

Ne pas confondre souveraineté et autarcie. La stratégie coréenne ne vise pas zéro dépendance : elle vise une dépendance supportable avec des alternatives.

Pourquoi ce n'est pas totalement transposable : géographie énergétique différente, capacités de raffinage, alliances commerciales, poids industriel.

Leçon PME : fixer un plafond de dépendance fournisseur/client/personne-clé plutôt qu'un objectif abstrait de "diversification".

LE CHIFFRE QUI RACONTE AUTRE CHOSE — 3 Seulement trois navires de matières premières ont franchi Ormuz mardi, alors que le Brent est repassé sous 100 $. Ce chiffre secondaire signale une chose essentielle : les marchés peuvent se rassurer grâce aux contournements et à la diplomatie bien avant que l'infrastructure principale soit réparée. Le prix est une opinion agrégée ; la capacité physique est une contrainte.

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE • N°25 • 23 SEPTEMBRE 2026

IDÉES QUI CHANGENT LE MONDE ● SIGNAUX FAIBLES

Six grilles de lecture pour ne pas confondre optimisation, résilience et souveraineté.

PENSEUR	THÈSE UTILE	OBJECTION
Albert O. Hirschman	Exit, voice, loyalty : une organisation résiliente garde des portes de sortie et des moyens d'alerte.	Critique : trop qualitatif pour hiérarchiser des investissements lourds.
Nassim N. Taleb	L'antifragilité : certains systèmes gagnent à être exposés à de petits chocs plutôt qu'à être optimisés jusqu'à la fragilité.	Critique : le coût de redondance peut devenir prohibitif.
Dani Rodrik	Le trilemme : intégration économique, souveraineté nationale et démocratie ne se maximisent pas simultanément.	Critique : les technologies peuvent parfois repousser les arbitrages.
Elinor Ostrom	Les ressources partagées peuvent être gouvernées sans tout centraliser, avec règles locales, contrôle et responsabilité.	Critique : difficile à appliquer aux infrastructures géopolitiques.
Mariana Mazzucato	L'État peut façonner des marchés et assumer des risques initiaux que le privé refuse.	Critique : risque de capture, bureaucratie et erreurs de sélection.
Vaclav Smil	Les transitions matérielles sont lentes car elles reposent sur des infrastructures physiques massives.	Critique : l'histoire connaît aussi des accélérations non linéaires.

SIGNAUX FAIBLES

- Le prix du pétrole se décorrèle temporairement du trafic physique : la redondance logistique est déjà "monétisée" par le marché.
- Les data centers passent de sujet tech à sujet d'urbanisme, d'eau et d'électricité : les élus locaux deviennent des acteurs de la politique IA.
- Les minerais critiques attirent des industriels indiens vers l'Indonésie, les Philippines, le Zimbabwe et les Émirats : la géographie des alliances suit la géologie.
- La formation professionnelle accumule des couches de traçabilité : celui qui transforme la conformité en données utiles gagnera en confiance et en marge.

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE • N°25 • 23 SEPTEMBRE 2026

⚖️ AVOCAT DU DIABLE • ATTENTION DANGER

Tester le récit dominant avant qu'il ne devienne une certitude confortable.

⚖️ AVOCAT DU DIABLE

THÈSE DOMINANTE — "Les infrastructures et la souveraineté reviennent au centre ; il faut donc dupliquer, stocker, relocaliser."

MEILLEURE OBJECTION — La redondance peut devenir une taxe invisible sur la productivité. Doubler les routes, les stocks, les capacités de calcul et les fournisseurs immobilise du capital qui pourrait financer l'innovation. La spécialisation reste une source majeure d'efficacité.

RÉPONSE PROVISOIRE — Le bon objectif n'est pas la duplication universelle. C'est le choix explicite des dépendances acceptables et la création d'alternatives sur les nœuds réellement critiques.

Quelle preuve nous ferait changer d'avis ? Si les interruptions physiques cessent d'avoir un coût matériel significatif grâce à des marchés parfaitement substituables, la redondance perdrait une partie de sa valeur.

ATTENTION DANGER — FAKE NEWS, RACCOURCIS, RÉCITS TROMPEURS

RÉCIT 1 — "Le pétrole est repassé sous 100 $, donc la crise d'Ormuz est finie." FAUX RACCOURCI : trafic toujours très inférieur à la normale ; baisse liée aussi au pipeline de contournement et aux espoirs diplomatiques.

RÉCIT 2 — "L'IA va automatiquement relever la productivité européenne." FAIT PARTIEL : le FMI estime un potentiel d'environ +1 % en cinq ans, mais souligne aussi inégalités et contraintes énergétiques.

RÉCIT 3 — "La conformité tue les petits organismes de formation." INTERPRÉTATION, pas fait : elle augmente les coûts fixes ; elle peut aussi éliminer des acteurs peu rigoureux et valoriser ceux qui industrialisent leurs preuves.

INCONNU — L'ampleur exacte des gains de productivité liés à l'IA dans les PME reste très incertaine.

CE QUE PERSONNE NE RELIE ENCORE Ormuz, les data centers, les mines de nickel et la déclaration des formations ont un point commun : ils rendent visibles les dépendances. Un système devient gouvernable lorsqu'on sait où sont ses goulets, qui les contrôle, combien de temps on peut tenir sans eux et quelle route alternative existe.

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE • N°25 • 23 SEPTEMBRE 2026

POUR LE DIRIGEANT ● VIGIES ● SOURCES & MÉTHODE

La bonne décision du jour : ne pas prévoir le prochain choc ; mesurer vos options avant qu'il arrive.

SI CETTE TENDANCE DURE 3 ANS…

1. Les contrats longs reviennent : énergie, cloud, talents critiques, fournisseurs.
2. Les PME valorisées seront celles qui prouvent leur continuité d'activité et leur capacité à changer de route.
3. Les fonctions finance, RH, SI et achats convergeront autour d'un même sujet : la dépendance.
4. Le conseil passera du diagnostic à l'architecture de scénarios et de seuils de déclenchement.
5. Les territoires transfrontaliers gagneront s'ils savent combiner infrastructures, talents et financements de plusieurs systèmes.

DEMAIN MATIN, JE SURVEILLERAIS…

MONDE — Les signaux du sommet Trump–Xi : mécanisme IA, terres rares, tarifs, Taiwan.

MÉTIER — Le rythme de préparation des organismes de formation avant le 30 septembre : sous-traitance MCF et Passeport de prévention.

TERRITOIRE — Le Rhin : niveaux d'eau, coûts de fret, recrutement industriel et initiatives de mutualisation des compétences.

JE VOUS INVITE À CREUSER

- Le plan coréen de sécurité des ressources : objectifs 2030/2035 et liste des minerais critiques.
- Le projet européen d'étiquetage énergie-eau des data centers : ce qu'il annonce pour les standards futurs.
- Le référentiel NPEC France compétences de septembre 2026.
- Hirschman : "Exit, Voice and Loyalty" pour penser la dépendance sans tomber dans l'autarcie.

LA QUESTION DU JOUR

Quelle dépendance de votre organisation semble aujourd'hui bon marché uniquement parce qu'elle n'a pas encore été interrompue ?

Une réponse utile tient en quatre colonnes : dépendance / temps avant rupture / alternative / coût de bascule.

SOURCES & MÉTHODE — sélection principale, vérifiée au 23 septembre 2026

Reuters — Oil falls on better Gulf supply / Brent 98.16 $ — https://www.reuters.com/business/energy/oil-falls-increased-gulf-supply-hopes-us-iran-talks-2026-09-23/

Reuters — Hormuz traffic: 3 commodity vessels on Tuesday — https://www.reuters.com/world/middle-east/shipping-traffic-via-strait-hormuz-stays-below-10-day-average-data-shows-2026-09-23/

Reuters — France expands targeted fuel relief — https://www.reuters.com/business/energy/france-scales-up-targeted-fuel-price-relief-says-finance-minister-2026-09-22/

Reuters — France debt 119.3% in 2026, 121.7% in 2027 — https://www.reuters.com/business/french-finance-ministry-expects-record-debt-2026-reaching-nearly-120-gdp-2026-09-19/

Reuters — EU data-center energy/water disclosure — https://www.reuters.com/business/environment/eu-require-data-centres-disclose-energy-water-efficiency-2026-09-21/

Reuters — US-China AI notification proposal — https://www.reuters.com/business/finance/us-treasurys-bessent-chinas-he-launch-talks-ai-trade-critical-minerals-2026-09-20/

Reuters — South Korea cuts Middle East crude reliance — https://www.reuters.com/business/energy/south-korea-plans-cut-its-reliance-middle-east-crude-oil-imports-50-by-2035-2026-09-23/

Reuters — India critical minerals / Lohum — https://www.reuters.com/world/india/indias-lohum-seeks-buy-nickel-mines-indonesia-philippines-2026-09-22/

Reuters — Ukraine financing / IMF — https://www.reuters.com/world/europe/imf-help-ukraine-find-some-funds-next-year-zelenskiy-says-2026-09-22/

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg — industrie juillet 2026 — https://www.statistik-bw.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/suedwestindustrie-im-juni-2026-verhaltene-erholung-setzt-sich-fort-1/

Mon Compte Formation — déclaration sous-traitance 2026 — https://of.moncompteformation.gouv.fr/espace-public/sous-traitance-debut-de-la-campagne-de-declaration-2026

Passeport de prévention — organismes de formation — https://passeport-prevention.travail-emploi.gouv.fr/organismes

France compétences — référentiel NPEC septembre 2026 — https://www.francecompetences.fr/referentiels-et-bases-de-donnees/

Méthode : priorité aux sources primaires et agences ; recoupement des sujets sensibles ; faits séparés des interprétations ; absence de preuve ≠ preuve de dissimulation. Les visuels sont des graphiques originaux construits à partir des données citées.