COMPRENDRE
AUJOURD'HUI
POUR AGIR DEMAIN

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE

MONDE · FRANCE · TERRITOIRES · ENTREPRISES · IDÉES

N° 28
SAMEDI
26 SEPTEMBRE 2026

DES FAITS
DES LIENS
DES PERSPECTIVES

TRUMP-XI : UNE TRÊVE DE DEUX MOIS
Pas de percée sur l'IA, Taiwan ni l'Iran.
p.3

IRAN : UN ACCORD EN SEPT JOURS POUR ORMUZ ?
Washington ne confirme pas.
p.5

MARCHÉS : LA PRESSION RESTE TRÈS FORTE
10 ans US à 5,16 %, 30 ans à 5,49 % (plus haut depuis 2004).
p.7

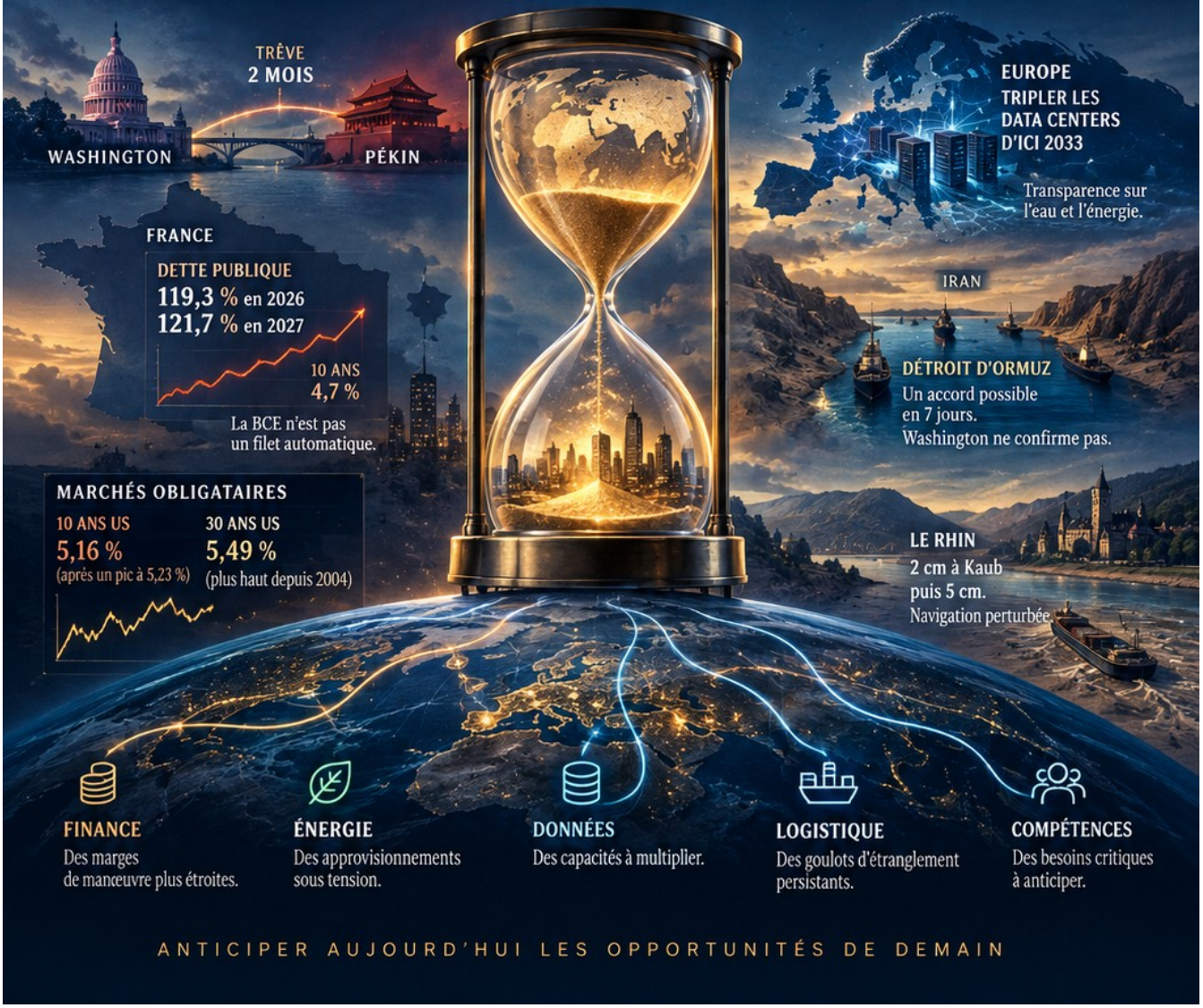
FRANCE : LA DETTE MONTE, L'ALERTE S'ACCENTUE
119,3 % du PIB en 2026, 121,7 % en 2027. La BCE n'est pas un filet automatique.
p.8

EUROPE : TRIPLER LES DATA CENTERS d'ici 2033
Plus de transparence sur l'eau et l'énergie.
p.10

LE RHIN PRESQUE À SEC
2 cm à Kaub, puis 5 cm. Navigation perturbée.
p.11

LE MONDE ACHÈTE DU TEMPS

Trêves, reports, contournements : beaucoup d'acteurs ne règlent pas leurs problèmes, ils gagnent quelques semaines ou quelques mois pour éviter la rupture.



ANTICIPER AUJOURD'HUI LES OPPORTUNITÉS DE DEMAIN

LECTURE EN 3 MINUTES

MON RADAR CE MATIN

CADRAN	NIVEAU	SIGNAL
MONDE	Impact très fort	Taux longs US à 5,16 % (10 ans) et 5,49 % (30 ans) ; trêve commerciale États-Unis–Chine prolongée de deux mois, mais peu de percées ; une proposition iranienne sur Ormuz reste sans réponse américaine confirmée. [S1–S3]
FRANCE	Impact très fort	OAT 10 ans à environ 4,7 % ; la Banque de France prévient qu'il serait dangereux de compter sur la BCE comme filet automatique ; budget 2027 présenté la semaine prochaine. [S4]
TERRITOIRE	Impact très fort	Kaub a touché 2 cm avant de remonter à 5 cm : record historique brut à confirmer ; Strasbourg conclut aujourd'hui les 100 ans de son port, au moment où le Rhin redevient un risque industriel. [S10–S12]
MON MÉTIER	Impact fort	30 septembre : échéance de déclaration annuelle de sous-traitance Mon Compte Formation ; le CPF RS reste plafonné à 1 500 € ; la preuve d'impact devient plus importante que le volume de catalogue. [S13–S14]

POURQUOI CE JOURNAL ?

Les algorithmes nous servent ce qui confirme nos habitudes ; l'actualité brute nous sert ce qui crie le plus fort. Ce journal cherche autre chose : remonter aux sources, confronter régions et écoles de pensée, distinguer faits établis, interprétations, controverses et inconnues, puis relier les signaux qui changent réellement une trajectoire. L'objectif n'est pas d'avoir raison plus vite, mais de se tromper moins longtemps. 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

Le monde ne règle pas ses grands conflits : il achète du temps. Washington et Pékin prolongent une trêve de deux mois ; Téhéran propose un mécanisme de sept jours pour rouvrir Ormuz ; Paris gagne quelques semaines avant l'épreuve du budget. [S2–S4]

Le prix du temps remonte. À 5,16 % sur le 10 ans américain et 4,7 % sur l'OAT française, l'attente, le stock, les délais de paiement et les investissements non productifs redeviennent coûteux. [S1,S4]

L'IA porte encore l'investissement américain, mais elle déplace la contrainte vers l'énergie, l'eau, les réseaux et le financement. Les infrastructures deviennent le vrai plafond de la croissance numérique. [S6,S8]

Dans le Rhin supérieur, la reprise du Bade-Wurtemberg (+1,4 % au S1) coexiste avec une industrie encore fragile et un Rhin presque à sec : la macro s'améliore plus vite que les chaînes physiques. [S10,S11]

Pour les dirigeants et les organismes de formation, le coup d'avance est de raccourcir le délai besoin → décision → résultat, et de conserver des options plutôt que de viser l'optimisation parfaite.

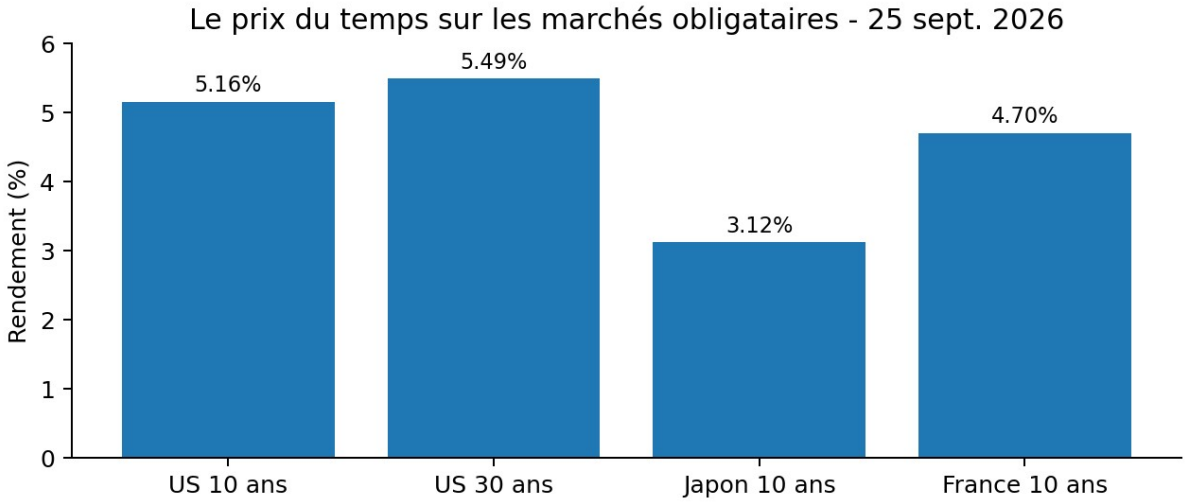
LE SYSTÈME ACHÈTE DU TEMPS

LE MONDE EN 2 PAGES — 1/2

Les obligations disent quelque chose que les actions refusent encore de voir

FAIT ÉTABLI — Vendredi, le 10 ans américain a touché 5,2297 % avant de finir autour de 5,158 %, son plus haut niveau depuis 2007 ; le 30 ans a atteint 5,5319 %, plus haut depuis 2004. Dans le même temps, Wall Street a progressé, porté par Microsoft et l'enthousiasme autour de l'IA. [S1,S6]

INTERPRÉTATION — Nous avons un découplage classique de fin de cycle : les marchés d'actions capitalisent une croissance future concentrée dans quelques gagnants technologiques, tandis que les marchés obligataires facturent inflation, énergie et risque budgétaire. Ce n'est pas incohérent ; c'est une divergence d'horizon.



Sources : Reuters, 25 septembre 2026. Valeurs de clôture ou niveaux cités dans les articles ; France : environ 4,7 %.

Trump–Xi : une trêve, pas une paix commerciale

FAIT ÉTABLI — Le sommet de Washington s'est achevé sans percée publique majeure sur l'IA, Taïwan, l'Iran ou les différends commerciaux. Les deux pays ont toutefois prolongé de deux mois la trêve qui devait expirer le 10 novembre et exempté certains biens de leurs litiges. [S2]

COUP D'AVANCE
Traiter la Chine et les États-Unis comme deux environnements durablement concurrents mais interopérables. Une PME exportatrice ne doit pas parier sur la normalisation ; elle doit documenter ses dépendances critiques, ses produits substituables et ses scénarios de prix.

LE TEMPS COMME VARIABLE STRATÉGIQUE

LE MONDE EN 2 PAGES — 2/2

Iran : sept jours peuvent-ils rouvrir Ormuz ?

FAIT ÉTABLI — Téhéran propose qu’un accord avec Washington déclenche un compte à rebours de sept jours vers la réouverture du détroit d’Ormuz et une pause des combats régionaux. Le Wall Street Journal rapporte que Donald Trump aurait rejeté la proposition ; Reuters n’a pas pu confirmer ce point. [S3]

INCONNU — Le contenu exact d’une réponse américaine, le niveau de garantie sur la navigation et la capacité à faire respecter un arrêt des attaques houthis. L’absence de confirmation n’est pas une preuve d’échec ; elle interdit simplement de traiter le scénario de paix comme acquis.

États-Unis : l’investissement tient, le consommateur doute

FAIT ÉTABLI — Les commandes de biens d’équipement de base ont progressé de 1,6 % en août, bien au-dessus des attentes, portées par l’infrastructure IA. Mais la confiance des consommateurs est tombée à 48,1, un plus bas de quatre mois, tandis que les anticipations d’inflation à un an remontent à 4,6 %. [S6,S7]

LE FIL ROUGE — LE MONDE ACHÈTE DU TEMPS

Trêves commerciales, propositions de cessez-le-feu, budgets repoussés, contournements logistiques, duplication des data centers : partout, le réflexe est le même. On ne résout pas le problème ; on crée une fenêtre pendant laquelle on espère le rendre gérable. Acheter du temps peut être rationnel. Le danger commence lorsque l’on confond fenêtre de respiration et retour à la normale.

QUESTION STRATÉGIQUE
Quel est votre coût de maintien pendant six mois si aucune normalisation n’arrive ? C’est désormais une question de trésorerie, de stock, de financement, de compétences et de délais commerciaux — pas seulement de géopolitique.

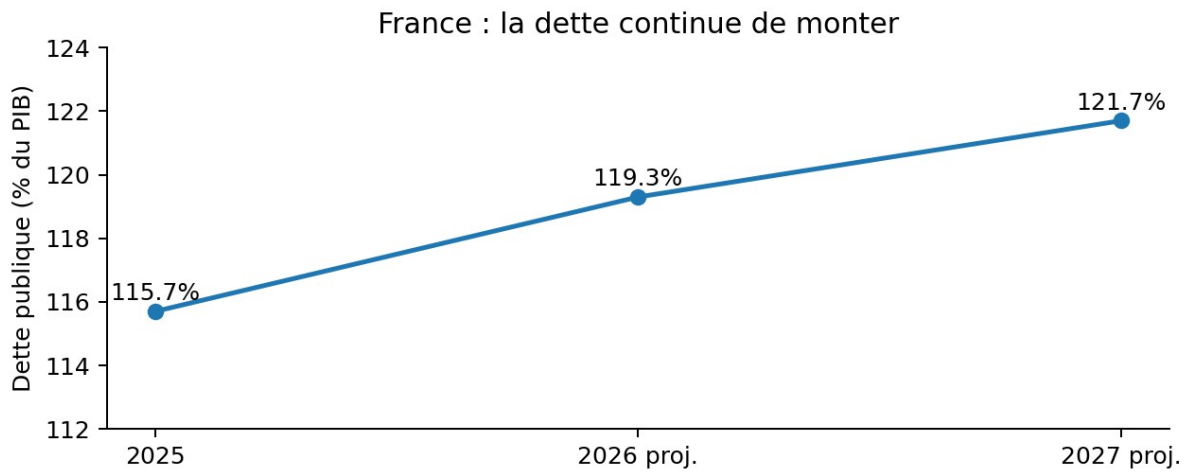
LA DETTE DEVIENT UN PROBLÈME DE TRAJECTOIRE

FRANCE

4,7 % : le chiffre qui change le débat

FAIT ÉTABLI — Le coût d'emprunt français à 10 ans a atteint environ 4,7 %, son niveau le plus élevé depuis la crise financière de 2008. Le gouverneur de la Banque de France, Emmanuel Moulin, a averti qu'il serait erroné de compter sur une intervention automatique de la BCE et a appelé à un budget qui remette le déficit sur une trajectoire descendante. [S4]

INTERPRÉTATION — La France n'est pas en crise de liquidité : elle continue d'emprunter. Elle est en crise de crédibilité intertemporelle : les investisseurs facturent le risque qu'un ajustement politique arrive trop tard. C'est plus lent qu'une crise bancaire, mais potentiellement plus corrosif.



Projection du ministère français des Finances : dette publique 115,7 % du PIB en 2025, 119,3 % en 2026, 121,7 % en 2027. [S4]

Ce que cela change pour une PME

Le coût de la dette bancaire ne revient pas spontanément aux niveaux de 2020–2022 ; toute acquisition doit être testée à plusieurs scénarios de taux.

Les délais de paiement deviennent plus chers : un mois de BFR supplémentaire a désormais un prix visible.

Les marchés publics et aides pourront être arbitrés plus sévèrement : sécuriser les financements avant de lancer l'exécution.

La valeur des entreprises dépend davantage de la qualité du cash-flow que du simple multiple de chiffre d'affaires.

À SURVEILLER

Le projet de budget 2027 doit être transmis au Parlement jeudi prochain. Le sujet n'est pas seulement le montant des économies annoncées, mais leur composition : dépenses courantes, investissement, fiscalité, collectivités, entreprises.

RHIN SUPÉRIEUR : L’ÉCONOMIE PHYSIQUE REVIENT

À 300 KM DE CHEZ VOUS

1. Kaub : le Rhin touche presque zéro

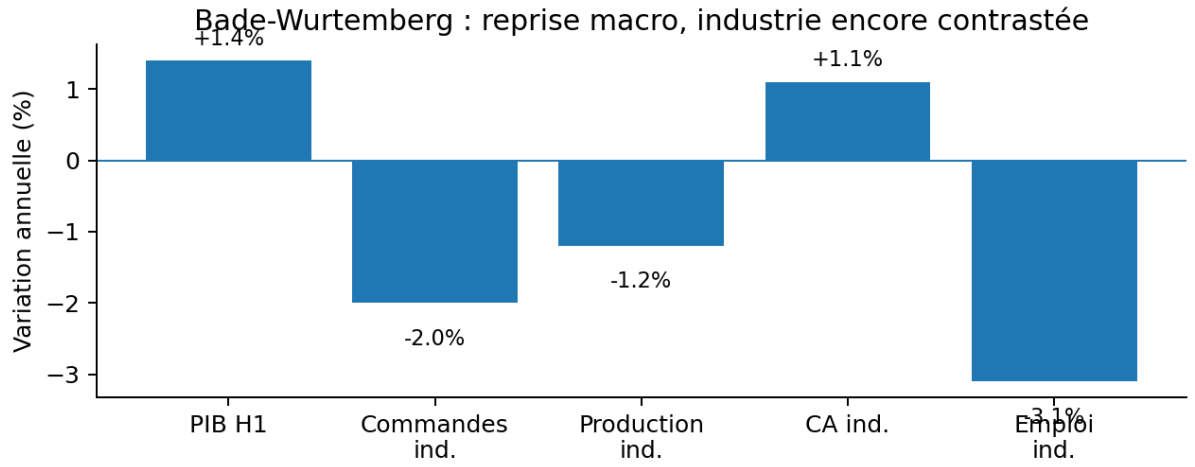
FAIT ÉTABLI — Le niveau de référence à Kaub est tombé jeudi à 2 cm, avant de remonter à 5 cm vendredi matin. Les données brutes indiquent un nouveau record, encore à vérifier officiellement. À ces niveaux, le Rhin est pratiquement coupé pour une grande partie des transports standards. [S10]

2. Strasbourg fête 100 ans de port au moment où le fleuve redevient stratégique

Le Port autonome de Strasbourg clôt aujourd’hui son centenaire par une journée grand public. Derrière la fête, l’enjeu est très actuel : plateforme trimodale, compétences, recherche, décarbonation et coopération transfrontalière. Le port travaille aussi avec l’Université de Strasbourg sur talents, innovation et transitions du territoire. [S12]

3. Bade-Wurtemberg : +1,4 % de PIB, mais une industrie qui ne respire pas encore

Le PIB régional a progressé de 1,4 % au premier semestre 2026 après trois années de recul. Pourtant, en juillet, les commandes industrielles reculent de 2,0 % sur un an, la production de 1,2 % et l’emploi de 3,1 %, tandis que le chiffre d’affaires progresse de 1,1 %. [S10,S11]



Sources : Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2 et 24 septembre 2026.

4. Bâle : école et économie resserrent leurs liens

Bâle-Ville et Bâle-Campagne ont créé en 2026 un dispositif bicantonal de coopération école-économie et une semaine commune de la formation professionnelle. Le signal est intéressant : la réponse aux pénuries de compétences passe moins par une campagne de communication que par une infrastructure relationnelle permanente entre école, entreprises et administration. [S15]

AMÉRIQUES & ASIE

États-Unis : l'IA soutient l'investissement, mais peut masquer le reste

Les commandes de biens d'équipement de base ont augmenté de 10,6 % sur un an en août ; celles des ordinateurs et produits associés de 20,1 %, et les équipements de communication de 35,8 %. Le boom d'investissement IA est réel. Mais l'investissement hors IA est plus exposé aux taux et à l'énergie. [S6]

Chine : l'exportation compense encore la faiblesse intérieure

FAIT ÉTABLI — En août, les exportations chinoises ont bondi de 25 % sur un an, soutenues par la demande de produits high-tech et liés à l'IA, tandis que la consommation et le crédit intérieurs restent plus fragiles. Un conseiller de la banque centrale a averti que l'IA pourrait accentuer le déséquilibre entre offre et demande. [S16,S17]

INTERPRÉTATION — Pékin dispose d'un moteur industriel très puissant, mais ce moteur exporte aussi ses déséquilibres : surcapacités, pression sur les prix, dépendance aux marchés extérieurs. Pour l'Europe, cela signifie concurrence renforcée mais aussi opportunité d'acheter moins cher certains équipements.

Japon : la normalisation monétaire devient mondiale

Le rendement du 10 ans japonais a touché 3,121 %, niveau inédit depuis 1996. Cinq grandes banques centrales du G10 ont relevé leurs taux ce mois-ci. La thèse du "pic de taux derrière nous" n'est plus un consensus crédible. [S1]

Inde & Asie du Sud-Est : les capitaux cherchent des relais

Le groupe japonais SMBC négocie une hausse de sa participation dans VPBank au Vietnam, tandis que l'Inde a attiré 143,6 milliards de dollars de flux de change via une facilité de swap concessionnelle. Deux signaux de la même tendance : l'Asie hors Chine devient un terrain de diversification financière autant qu'industrielle. [S18,S19]

MOYEN-ORIENT, AFRIQUE, UKRAINE & RESSOURCES

Ukraine : quand la guerre frappe le bilan industriel

FAIT ÉTABLI — ArcelorMittal a annoncé l’arrêt de la production de son usine de Kryvyi Rih, la plus grande aciérie d’Ukraine, après quatre frappes en cinq semaines. Le groupe prévoit une dépréciation d’environ 1 milliard de dollars. La sidérurgie représentait autrefois 15 % des exportations ukrainiennes. [S5]

LEÇON — La guerre moderne ne détruit pas seulement du capital physique ; elle détruit de la continuité d’exploitation. Pour l’Europe, la protection des réseaux électriques, ports, data centers et télécommunications devient une politique industrielle.

Afrique : le Botswana rappelle le risque de dépendance mono-ressource

Moody’s a abaissé la note du Botswana à Baa2, deux crans au-dessus de la catégorie spéculative. Le pays reste très dépendant du diamant, qui représente environ un tiers des recettes publiques et trois quarts des recettes en devises ; la montée du diamant de laboratoire fragilise ce modèle. [S20]

Afrique du Sud : le coût économique de la friction diplomatique

Pretoria se dit prêt à poursuivre les discussions avec Washington malgré de nouvelles restrictions de visas américaines. Les deux pays négociaient notamment l’accès d’investisseurs américains au secteur minier. [S21]

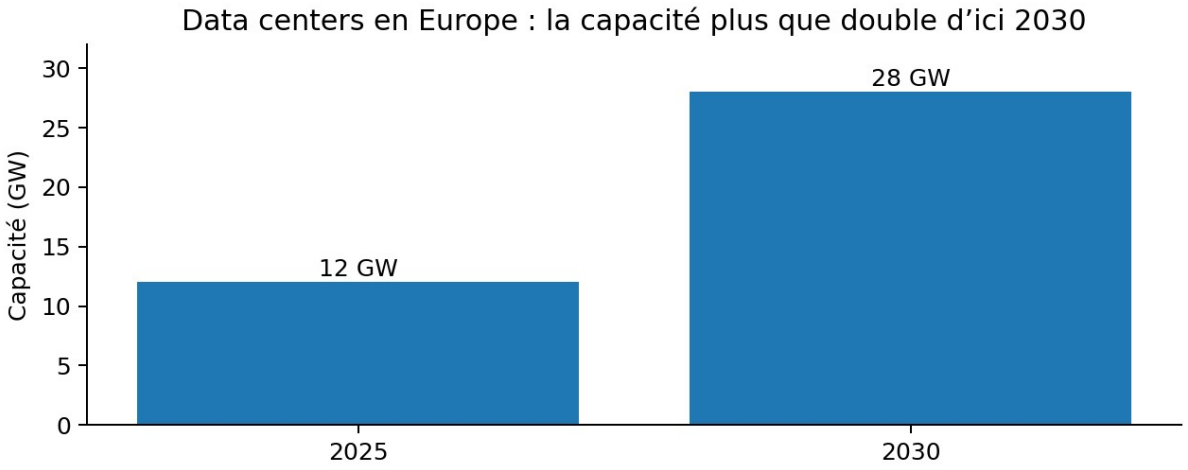
Climat / énergie : le Rhin et Ormuz racontent la même histoire

Ormuz est un goulot géopolitique ; Kaub un goulot hydrologique. Dans les deux cas, la chaîne s’adapte — navires plus petits, routage alternatif, stocks, route et rail — mais à un coût supérieur. La résilience n’efface pas la contrainte ; elle la transforme en facture.

IA, TECHNOLOGIES & SCIENCES

Europe : le data center devient une usine

FAIT ÉTABLI — La Commission européenne propose que les data centers de plus de 500 kW publient leur efficacité énergétique et hydrique. L’UE veut tripler ses capacités de data centers sur sept ans ; elles devraient déjà passer de 12 GW en 2025 à 28 GW en 2030. Les centres représentent environ 2,5 % de la consommation électrique européenne aujourd’hui. [S8]



Source : Commission européenne / Reuters, 21 septembre 2026.

Le financement de l’IA commence à rencontrer le monde réel

Oracle a invoqué la force majeure sur un projet de data center au Nouveau-Mexique en raison de retards potentiels d’alimentation électrique ; l’affaire a ravivé la prudence des prêteurs sur le financement de ces infrastructures. [S22]

Agents IA : la question de responsabilité arrive

Le président de la FTC américaine a indiqué qu’il résisterait à l’idée de traiter les agents IA comme des acteurs indépendants et que les développeurs pourraient être responsables de leur comportement. [S23]

CE QUI CHANGE
Le débat IA quitte peu à peu les performances des modèles. Il entre dans une phase industrielle : énergie, responsabilité, assurance, cybersécurité, disponibilité du réseau et financement. Pour les entreprises, le bon indicateur n’est plus “combien d’IA ?” mais “combien de processus réellement transformés pour quel coût total ?”.

FORMATION, CONSEIL, COACHING, TRANSMISSION

MON MÉTIER DEMAIN

1. Formation : la sous-traitance devient une donnée de conformité

CE QUI CHANGE — Tous les organismes référencés sur Mon Compte Formation doivent déclarer avant le 30 septembre leur recours — ou non — à la sous-traitance pour 2025. Le plafond de chiffre d’affaires sous-traitable reste fixé à 80 % du chiffre d’affaires réalisé sur MCF. [S13]

OPPORTUNITÉ / MENACE — Le marché va favoriser les acteurs capables de documenter une chaîne de réalisation propre, avec NDA, Qualiopi, habilitations et preuves de service fait. Le modèle du simple apporteur d’affaires devient plus risqué.

QUE FAIRE AVANT LES AUTRES ? — Construire un registre sous-traitants unique, scoré sur conformité, qualité, disponibilité, marge et dépendance commerciale.

2. CPF : le RS plafonné à 1 500 € change la conception des offres

Depuis le 26 février 2026, la mobilisation des droits CPF issus de l’alimentation annuelle est plafonnée à 1 500 € pour les formations menant à une certification du Répertoire spécifique. [S14]

Coup d’avance : raccourcir les parcours, modulariser, articuler financement employeur / OPCO / reste à charge, et vendre la transformation obtenue plutôt que la durée pédagogique.

3. Conseil et coaching : passer du diagnostic au délai de résultat

Avec un coût du capital plus élevé, le client tolère moins les missions “intéressantes” sans effet mesurable. Une offre de conseil devra de plus en plus expliciter : délai jusqu’au premier résultat, indicateur économique, risque évité, capacité transférée aux équipes.

4. Transmission de PME : le BFR et la résilience entrent dans la valorisation

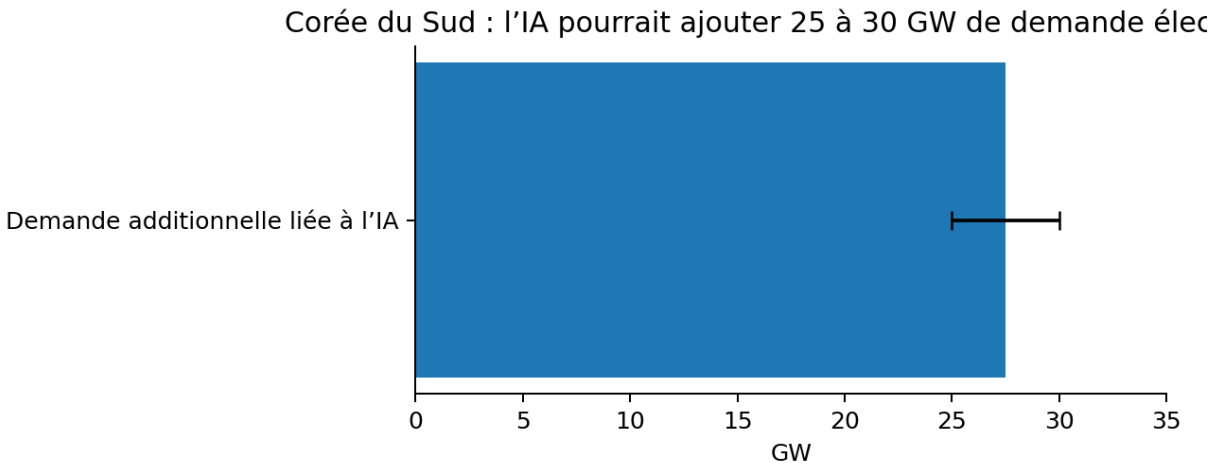
Une entreprise très dépendante d’un seul fournisseur, d’un seul dirigeant ou d’une chaîne logistique fragile vaut moins quand les taux montent. À l’inverse, documentation, équipe autonome, revenus récurrents et alternatives fournisseurs deviennent des actifs de cessibilité.

5. Vente : la relation redevient un avantage

Quand le coût de l’erreur augmente, l’acheteur veut plus de preuves, plus de confiance et moins de promesses. L’IA accélère le ciblage et la préparation ; elle ne remplace pas la crédibilité relationnelle. Le cycle commercial ne se digitalise pas entièrement : il se prépare mieux.

LE LABORATOIRE DU MONDE

La Corée du Sud prévoit que les seuls besoins électriques liés à l’IA pourraient ajouter 25 à 30 GW de demande. Le pays compte déjà 26 réacteurs nucléaires ; le nucléaire fournit un peu moins d’un tiers de l’électricité, les renouvelables environ 11 %. Le gouvernement réévalue donc la place du nucléaire dans sa feuille de route énergétique. [S9]



Fourchette annoncée par le ministre sud-coréen de l’Énergie : +25 à +30 GW de demande électrique liée à l’IA. [S9]

Pourquoi cela peut marcher

- L’industrie des semi-conducteurs et la politique énergétique sont traitées comme un même sujet stratégique.
- Le pays accepte de raisonner en capacité physique disponible, pas uniquement en objectifs numériques.
- Les décisions d’infrastructure sont prises avant que les besoins ne deviennent des pénuries.

Pourquoi ce n’est pas entièrement transposable

La France dispose d’un parc nucléaire important, mais son système électrique, ses procédures, son acceptabilité locale et son mix industriel sont différents. L’enseignement à copier n’est pas “plus de nucléaire”, mais la synchronisation entre politique numérique, réseau électrique, compétences et foncier.

LE CHIFFRE QUI RACONTE AUTRE CHOSE : +1,4 %

Le PIB du Bade-Wurtemberg progresse de 1,4 % au premier semestre, mais l’emploi industriel recule de 3,1 % sur un an en juillet. [S10,S11] Le mécanisme caché : une reprise peut désormais être beaucoup moins créatrice d’emplois qu’avant, parce que productivité, automatisation, restructurations et pression sur les coûts avancent plus vite que les embauches. Pour la formation, cela signifie moins de volume générique et davantage de montée en compétence ciblée.

SIX LUNETTES POUR LIRE LA MÊME ACTUALITÉ

IDÉES QUI CHANGENT LE MONDE

Hyman Minsky — La stabilité prolongée encourage la prise de risque jusqu'à rendre le système instable. **Faits favorables :** Les années de taux très bas ont augmenté dette et valorisations. **Critique :** Les crises ne suivent pas mécaniquement les cycles financiers ; institutions et politiques publiques comptent.

Nassim Nicholas Taleb — Un système robuste absorbe les chocs ; un système antifragile en tire un avantage. **Faits favorables :** Diversification des routes, stocks et fournisseurs devient rentable. **Critique :** La redondance a un coût ; trop de réserve peut détruire la compétitivité.

Albert Hirschman — Face à une dégradation, les acteurs choisissent sortie, protestation ou loyauté. **Faits favorables :** Entreprises et pays diversifient leurs dépendances plutôt que d'attendre une solution politique. **Critique :** Changer de fournisseur ou de pays peut déplacer le risque au lieu de le réduire.

Elinor Ostrom — Les ressources communes se gèrent mieux avec des règles locales et une gouvernance partagée. **Faits favorables :** Eau, réseau électrique, ports et compétences sont des communs territoriaux. **Critique :** Les modèles locaux sont difficiles à transposer à grande échelle.

Vaclav Smil — L'énergie et les infrastructures physiques imposent des contraintes lentes que le logiciel ne peut abolir. **Faits favorables :** Data centers, réseaux, nucléaire, logistique rhénane. **Critique :** L'innovation peut accélérer certaines substitutions plus vite que ne le suggère l'histoire.

Mariana Mazzucato — L'État peut structurer des marchés lorsqu'il fixe des missions et investit dans les capacités. **Faits favorables :** Semi-conducteurs, énergie, défense, IA. **Critique :** La politique industrielle peut aussi mal allouer le capital et protéger des rentes.

SIGNAUX FAIBLES

- Les marchés d'actions restent solides malgré des taux longs au plus haut depuis des décennies : la concentration sur l'IA peut retarder la transmission monétaire, mais aussi amplifier la correction si le récit se fissure. [S1,S6]
- Les autorités commencent à traiter l'eau comme un input numérique au même titre que l'électricité. [S8]
- Le port et l'université de Strasbourg formalisent leur coopération sur compétences, recherche et transitions : le territoire devient une unité de compétitivité plus importante que la seule entreprise. [S12]
- La guerre en Ukraine frappe directement les actifs productifs : la résilience industrielle devient une variable de notation, d'assurance et de financement. [S5]

CONTESTER NOTRE PROPRE THÈSE

⚖️ AVOCAT DU DIABLE

THÈSE DOMINANTE DU JOUR — "Le monde achète du temps parce qu'il n'arrive plus à résoudre les problèmes."

MEILLEURE OBJECTION — Acheter du temps n'est pas forcément un aveu d'impuissance. Une trêve commerciale réduit l'incertitude, un cessez-le-feu potentiel peut sauver des infrastructures, et une période de transition permet aux entreprises de s'adapter. Les compromis graduels sont souvent plus durables que les grandes ruptures.

CE QUI DONNERAIT RAISON À L'OBJECTION — une baisse durable de la volatilité obligataire, la normalisation du trafic à Ormuz, des accords États-Unis–Chine traduits en textes précis, une trajectoire budgétaire française votée et exécutée, et des délais de raccordement électrique aux data centers qui diminuent.

QUELLE PREUVE NOUS FERAIT CHANGER D'AVIS ?
Si ces indicateurs s'améliorent simultanément pendant plusieurs mois, il faudra abandonner le récit d'un monde durablement bloqué et reconnaître qu'une nouvelle phase de stabilisation est en cours.

ATTENTION DANGER — FAKE NEWS, RACCOURCIS, RÉCITS TROMPEURS

- "Trump et Xi ont réglé leur guerre commerciale." — FAUX RACCOURCI. Ils ont surtout prolongé une trêve de deux mois ; IA, Taïwan, Iran et plusieurs litiges commerciaux restent ouverts. [S2]
- "L'Iran rouvre Ormuz dans sept jours." — NON ÉTABLI. Téhéran a proposé ce mécanisme ; l'acceptation américaine n'est pas confirmée. [S3]
- "La BCE sauvera la France si nécessaire." — TROMPEUR. La Banque de France juge ce raisonnement erroné ; les outils de la BCE ont des conditions et ne remplacent pas une trajectoire budgétaire crédible. [S4]
- "L'IA va automatiquement faire baisser les coûts." — INCOMPLET. Elle augmente aussi besoins de calcul, énergie, eau, réseau, cybersécurité et gouvernance. [S8,S9,S22]

🃏 DESSOUS DES CARTES

Les infrastructures forment désormais une géographie cachée du pouvoir : détroits, ports, câbles, barrages, réseaux électriques, data centers, lignes ferroviaires, centres de formation. La souveraineté n'est pas une déclaration ; c'est la capacité de continuer à produire et décider quand un nœud devient indisponible.

LE TEMPS DEVIENT UN POSTE DU BILAN

CE QUE PERSONNE NE RELIE ENCORE

Un taux d’intérêt mesure le prix du temps financier. Un stock supplémentaire mesure le prix du temps logistique. Une file d’attente de raccordement mesure le prix du temps énergétique. Un recrutement non pourvu mesure le prix du temps humain. Un budget repoussé mesure le prix du temps politique. Ces cinq temps étaient traités séparément ; ils commencent à s’additionner.

Conséquence : le dirigeant devra piloter non seulement marge, trésorerie et productivité, mais aussi la durée d’exposition à chaque dépendance. Un fournisseur unique à 30 jours n’a pas la même valeur qu’un fournisseur unique à 180 jours. Un projet rentable en trois ans peut devenir destructeur si son raccordement ou son financement prend deux ans de plus.

SI CETTE TENDANCE DURE 3 ANS...

- Les entreprises détiendront davantage de stocks critiques et de capacités alternatives, donc plus de capital immobilisé.
- Les contrats intégreront plus de clauses énergie, indexation, force majeure, continuité et localisation des données.
- Les compétences rares seront sécurisées par des académies, partenariats écoles-entreprises et viviers internes plutôt que par le seul recrutement de marché.
- Les opérations de transmission valoriseront davantage la résilience opérationnelle : documentation, équipe autonome, fournisseurs multiples, SI et cybersécurité.
- Le conseil se déplacera du diagnostic vers l’architecture d’options : scénarios, seuils de déclenchement, plans B et vitesse d’exécution.

POUR LE DIRIGEANT — 5 DÉCISIONS AVANT LUNDI

- Cartographier les cinq dépendances qui pourraient arrêter l’activité plus de 48 heures.
- Recalculer deux investissements importants avec un coût du capital +200 points de base et un délai +6 mois.
- Identifier un fournisseur, une compétence et une route logistique qui n’ont aujourd’hui aucun plan B.
- Mesurer le délai réel entre besoin client et premier résultat livré ; supprimer une étape qui ne crée aucune valeur.
- Définir trois seuils d’alerte qui déclenchent une action automatique : trésorerie, taux, rupture de stock, absentéisme ou commande.

QUATRE PISTES PRÉCISES

JE VOUS INVITE À CREUSER

Le MOVE Index et la volatilité obligataire : comprendre pourquoi une hausse de 30 % en une semaine change le comportement des banques et investisseurs. [S1]

La notion d'option réelle (Dixit & Pindyck) : pourquoi la possibilité d'attendre, d'abandonner ou de changer d'échelle a une valeur quand l'incertitude monte.

Les données de Kaub et la logistique rhénane : suivre non seulement le niveau du fleuve, mais le coût par tonne et la capacité réellement chargeable. [S10]

Le label européen de performance énergétique et hydrique des data centers : futur outil de transparence qui peut devenir demain un standard réglementaire. [S8]

DEMAIN MATIN, JE SURVEILLERAIS...

MONDE — Toute réponse officielle américaine à la proposition iranienne, et surtout les premières réactions observables sur le trafic d'Ormuz.

MÉTIER — Le compte à rebours avant le 30 septembre sur la déclaration de sous-traitance MCF : vérifier que la donnée est complète et documentée.

TERRITOIRE — Les niveaux du Rhin après le record de Kaub et la capacité réelle des opérateurs à maintenir les flux vers le Rhin supérieur.

LA QUESTION DU JOUR

À SE POSER SANS DÉTOUR
Dans votre organisation, quel problème êtes-vous en train de "gérer" depuis six mois alors qu'il faudrait désormais le résoudre — ou décider explicitement de vivre avec ?

SOURCES & MÉTHODE

Méthode : édition arrêtée le 26 septembre 2026 à 07h00, heure de Paris. Priorité aux agences de presse et sources institutionnelles ; recoupement des sujets sensibles ; distinction explicite entre fait établi, interprétation, hypothèse et inconnu.

Les données de marché sont des niveaux cités par les sources, pas des cotations temps réel.

S1 *— Reuters, 25/09/2026 — Global markets: obligations, taux US, pétrole, actions — source*

S2 *— Reuters, 25/09/2026 — Sommet Trump–Xi : peu de percées, trêve prolongée — source*

S3 *— Reuters, 26/09/2026 — Proposition iranienne sur Ormuz et absence de réponse US confirmée — source*

S4 *— Reuters, 25/09/2026 — Banque de France, dette et coût de financement — source*

S5 *— Reuters, 25/09/2026 — Ukraine : arrêt de l'aciérie ArcelorMittal de Kryvyi Rih — source*

S6 *— Reuters, 25/09/2026 — Commandes de biens d'équipement US et investissement IA — source*

S7 *— Reuters, 25/09/2026 — Confiance des consommateurs américains — source*

S8 *— Reuters, 21/09/2026 — Data centers UE : énergie, eau, transparence — source*

S9 *— Reuters, 08/09/2026 — Corée du Sud : demande électrique IA et nucléaire — source*

S10 *— Reuters/WSV, 25/09/2026 — Kaub : 2 cm puis 5 cm, record brut à confirmer — source*

S11 *— Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 02/09/2026 — industrie juillet — source*

S12 *— Ports de Strasbourg / Université de Strasbourg — centenaire et coopération — source*

S13 *— Mon Compte Formation — déclaration de sous-traitance avant le 30 septembre — source*

S14 *— Ministère du Travail — CPF : plafond RS à 1 500 € — source*

S15 *— Canton de Bâle-Ville — Masterplan Berufsbildung — source*

S16 *— Reuters, 08/09/2026 — exportations chinoises et high-tech — source*

S17 *— Reuters, 19/09/2026 — conseiller PBOC sur déséquilibre offre/demande et IA — source*

S18 *— Reuters, 25/09/2026 — SMBC / VPBank Vietnam — source*

S19 *— Reuters, 21/09/2026 — Inde : flux de change via facilité de swap — source*

S20 *— Reuters, 25/09/2026 — Botswana : Moody’s et dépendance au diamant — source*

S21 *— Reuters, 26/09/2026 — Afrique du Sud / États-Unis — source*

S22 *— Reuters, 24/09/2026 — Oracle, data center et retards de puissance — source*

S23 *— Reuters, 25/09/2026 — FTC et responsabilité des agents IA — source*

GRILLE DE FIABILITÉ

FAIT ÉTABLI : confirmé par une source primaire ou plusieurs sources concordantes. FAIT CONTESTÉ : existence du fait reconnue mais version, cause ou portée disputée. INTERPRÉTATION : lecture analytique proposée par le journal. HYPOTHÈSE : scénario plausible non démontré. INCONNU : information manquante qu’il serait trompeur de combler par intuition.

HYGIÈNE INTELLECTUELLE

Ne jamais confondre ralentissement d’un risque et disparition du risque.

Chercher l’indicateur qui pourrait invalider notre lecture avant de chercher celui qui la confirme.

Distinguer le prix observable d’une ressource de sa disponibilité physique réelle.

Quand plusieurs signaux convergent, vérifier qu’ils ont une cause commune avant d’en faire un récit.

LE PRINCIPE À EMPORTER

Un coup d’avance n’est pas une prédiction exacte. C’est une décision préparée avant que l’événement n’oblige à la prendre dans l’urgence.