DIMANCHE
27 SEPTEMBRE 2026
N°29

COMPRENDRE
ANTICIPER
AGIR

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE

DES IDÉES AUJOURD'HUI, UN TEMPS D'AVANCE DEMAIN

MONDE
FRANCE
TERRITOIRES
ENTREPRISES
IDÉES

12 À 16 PAGES
20 À 30 MINUTES
POUR ALLER
PLUS LOIN

GÉOPOLITIQUE P.4
Ormuz : l'Iran mise sur la diplomatie, Trump dit non, la porte reste ouverte

ÉCONOMIE P.8
États-Unis : des rendements au-dessus de 5 % et un scénario à 6 % qui inquiète les marchés

FRANCE P.10
4,7 % à dix ans : une dette à 119,3 % du PIB en 2026, 121,7 % en 2027

TECH & ÉNERGIE P.12
L'UE veut tripler ses data centers en sept ans, avec plus de transparence sur l'eau et l'énergie

TERRITOIRES P.14
Grand Est : – 0,8 % d'emplois salariés au T2 2026. Bade-Wurtemberg : + 1,4 % mais l'industrie reste sous pression

FORMATION P.16
EDOF : plus que trois jours pour déclarer la sous-traitance. Échéance : 30 septembre 2026

LA DURÉE DEVIENT LE VRAI RISQUE

Ce ne sont plus seulement les chocs qui coûtent cher.
C'est le temps pendant lequel ils durent.

"Dans un monde plus incertain, la vitesse impressionne. C'est la durée qui transforme."

DÉTROIT D'ORMUZ
Une issue diplomatique toujours possible

FRANCE
4,7 % à dix ans
Dette : 119,3 % du PIB (2026)
121,7 % (2027)



RENDEMENTS US
>5 %
Un scénario à 6 % qui inquiète

GRAND EST
– 0,8 % d'emplois salariés au T2 2026

BADE-WURTEMBERG
+ 1,4 % au S1 2026
mais un emploi industriel toujours en recul

DATA CENTERS
L'Europe veut tripler.
Le Texas gèle de nouveaux permis.

FINANCE · ÉNERGIE · DONNÉES · LOGISTIQUE · COMPÉTENCES

SEPTEMBRE 2026
30
EDOF
Dernier délai sous-traitance

DES GOULOTS D'ÉTRANGLEMENT QUI DURENT

TERRITOIRES PLUS FORTS
ENTREPRISES PLUS HUMAINES
UN MONDE PLUS LUCIDE

L'INFORMATION PREND DU SENS
QUAND ELLE AIDE À DÉCIDER

LECTURE IMMÉDIATE

MON RADAR CE MATIN

Dimanche 27 septembre 2026 - les signaux qui changent une trajectoire, pas le bruit qui occupe une matinée.

MONDE

Iran / Ormuz - TRES FORT : Le canal diplomatique existe encore, mais le rejet public de Donald Trump éloigne une sortie rapide.

Taux longs US - TRES FORT : Le 10 ans reste au-dessus de 5 %. Les marchés commencent à tester mentalement un monde à 6 %.

Trump - Xi - FORT : Un canal de sécurité IA est créé, mais Taiwan, les minerais critiques et le commerce restent des dossiers ouverts.

FRANCE

Dette / budget - TRES FORT : 119,3 % du PIB en 2026 ; 121,7 % projetés en 2027. Le budget 2027 arrive au Parlement jeudi.

Coût d'emprunt - TRES FORT : Le 10 ans français évolue autour de 4,7 %. La Banque de France prévient : pas de filet automatique de la BCE.

Energie - FORT : 1,4 Md€ d'aides ciblées annoncées au total : le choc pétrolier devient aussi budgétaire.

TERRITOIRE

Grand Est - FORT : Emploi salarié : -0,8 % sur un an au T2. Les offres collectées progressent pourtant de 3,6 %.

Bade-Wurtemberg - FORT : PIB +1,4 % au S1, mais emploi industriel -3,1 % en juillet : reprise sans réparation complète.

Rhin / Bâle - MOYEN : La logistique et la biotech rappellent la même règle : l'infrastructure et l'écosystème font la différence.

MON METIER

EDOF - URGENT : Déclaration de sous-traitance Mon Compte Formation à effectuer avant le 30 septembre, même sans recours à un sous-traitant.

IA & pédagogie - FORT : La valeur se déplace du contenu vers l'architecture d'usage, la preuve de résultat et la sécurisation des données.

Conseil PME - FORT : Avec des taux élevés, le dirigeant achète moins des jours et davantage de la vitesse, du cash et des options.

LECTURE 3 MINUTES

Le monde ne casse pas partout à la fois. Il s'use lentement par les mêmes points de friction : financement, énergie, infrastructures, sécurité, compétences. Le risque stratégique n'est plus seulement l'intensité du choc ; c'est la durée pendant laquelle votre organisation doit fonctionner avec moins de marge.

POURQUOI CE JOURNAL ?

Ce journal n'est pas une revue de presse. Il cherche ce que les flux algorithmiques montrent mal : les mécanismes, les contradictions, les faits qui gênent notre récit préféré et les comparaisons qui obligent à penser autrement. Il remonte autant que possible aux sources, sépare le fait établi de l'interprétation, du fait contesté, de l'hypothèse et de l'inconnu. Son ambition est une hygiène intellectuelle simple : regarder assez loin pour décider un peu mieux. 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. La diplomatie Iran-Etats-Unis n'est pas morte, mais la durée du conflit devient elle-même un choc économique. 2. Au-dessus de 5 %, les taux longs ne sont plus une anomalie passagère : ils redéfinissent la valeur du temps et du capital. 3. La France n'a plus le luxe de traiter le budget et la croissance comme deux sujets séparés. 4. L'IA bute désormais sur des ressources physiques - réseaux, énergie, eau, sécurité - plus que sur la seule puissance algorithmique. 5. Pour les PME, le vrai avantage compétitif redevient la capacité d'adaptation : cash, compétences, fournisseurs alternatifs et vitesse de décision.

LE MONDE EN 2 PAGES

Le dimanche matin, regarder moins d'événements et davantage de mécanismes.

IRAN / ORMUZ - LA SORTIE EXISTE, MAIS ELLE RECULE

FAIT ETABLI. Donald Trump a publiquement rejeté la proposition iranienne visant à rouvrir le détroit d'Ormuz et à enclencher une pause régionale. Téhéran affirme pourtant que les médiateurs n'ont pas encore transmis de rejet officiel et maintient qu'une solution négociée reste possible. Le plan iranien prévoyait un compte à rebours de sept jours avant réouverture du détroit si les conditions étaient acceptées.

INTERPRETATION. Le sujet central n'est plus de savoir si un accord est techniquement imaginable ; il l'est. La question est de savoir combien de temps les protagonistes peuvent supporter politiquement et économiquement l'entre-deux. C'est exactement là que la durée devient un risque autonome.

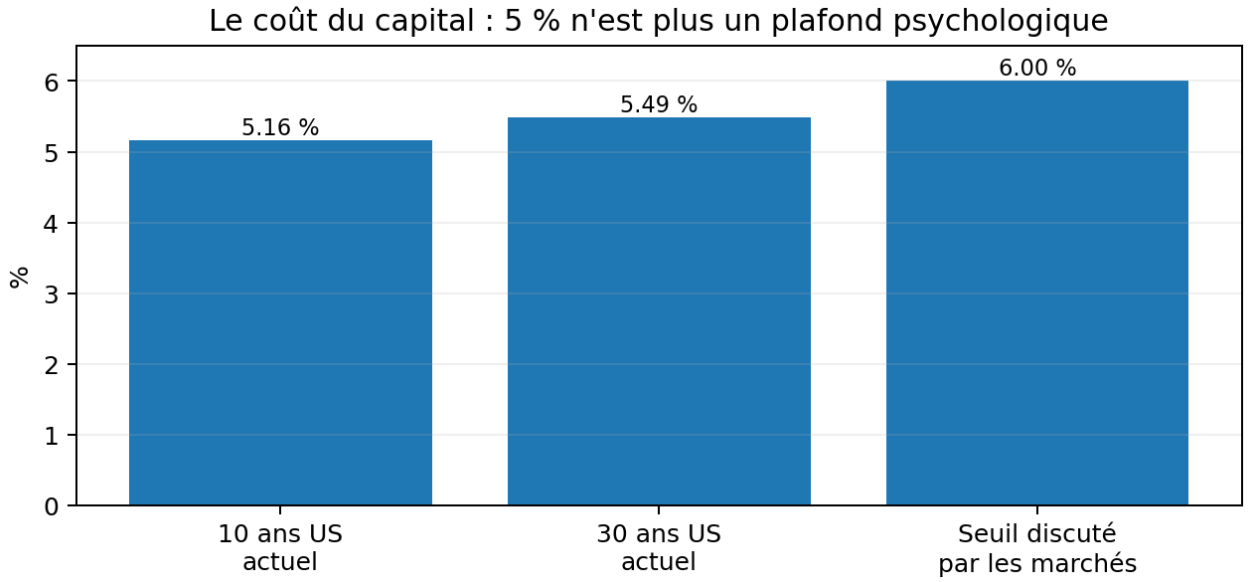
INCONNU. Le canal de médiation peut-il produire un texte acceptable avant un nouvel épisode militaire ? Reuters rapporte que les échanges antérieurs via médiateurs avaient été décrits comme « positifs et constructifs » par un responsable américain, mais aucune trajectoire n'est garantie.

TRUMP - XI : DES GARDE-FOUS, PAS UNE RECONCILIATION

FAIT ETABLI. Le sommet de Washington n'a pas livré de percée spectaculaire sur Taiwan, les minerais critiques ou les différends commerciaux. En revanche, les deux parties ont annoncé un canal de gestion des incidents liés à l'IA et un travail accru sur les communications de crise militaires.

INTERPRETATION. C'est modeste, mais pas secondaire : les grandes puissances semblent accepter qu'elles doivent gérer la rivalité comme un système durable, avec des soupapes de sécurité. En stratégie, un mécanisme qui réduit le risque d'erreur de calcul vaut parfois plus qu'un communiqué triomphal.

A SURVEILLER. Taiwan attend toujours une décision américaine sur un paquet d'armes d'environ 14 milliards de dollars. Un dossier différé n'est pas un dossier résolu : il devient un test de crédibilité pour Washington et un levier pour Pékin.



Source : Reuters, 23-26 sept. 2026. Valeurs de marché arrondies ; le niveau de 6 % est un scénario de stress discuté par des investisseurs, non une prévision.

COUP D'AVANCE

Traiter les conflits longs comme on traite une inflation persistante : ils changent les comportements avant même de changer les prix. Le dirigeant qui attend « le retour à la normale » risque d'acheter trop tard ses plans B.

LES CONTRASTES QUI COMPTENT

L’économie mondiale ne ralentit pas partout : elle se fragmente en zones qui disposent - ou non - de marge de manoeuvre.

AMERIQUES - LE CAPITAL RARE, L’IA TOUJOURS CHERE

Etats-Unis. Le 10 ans évolue autour de 5,16 % et le 30 ans autour de 5,49 %. Reuters souligne que la question n'est plus « 5 % est-il le seuil de douleur ? », mais « 6 % devient-il le nouveau stress test ? ». Dans le même temps, les valeurs IA restent capables d'attirer du capital : la hausse des taux sélectionne, elle ne stoppe pas.

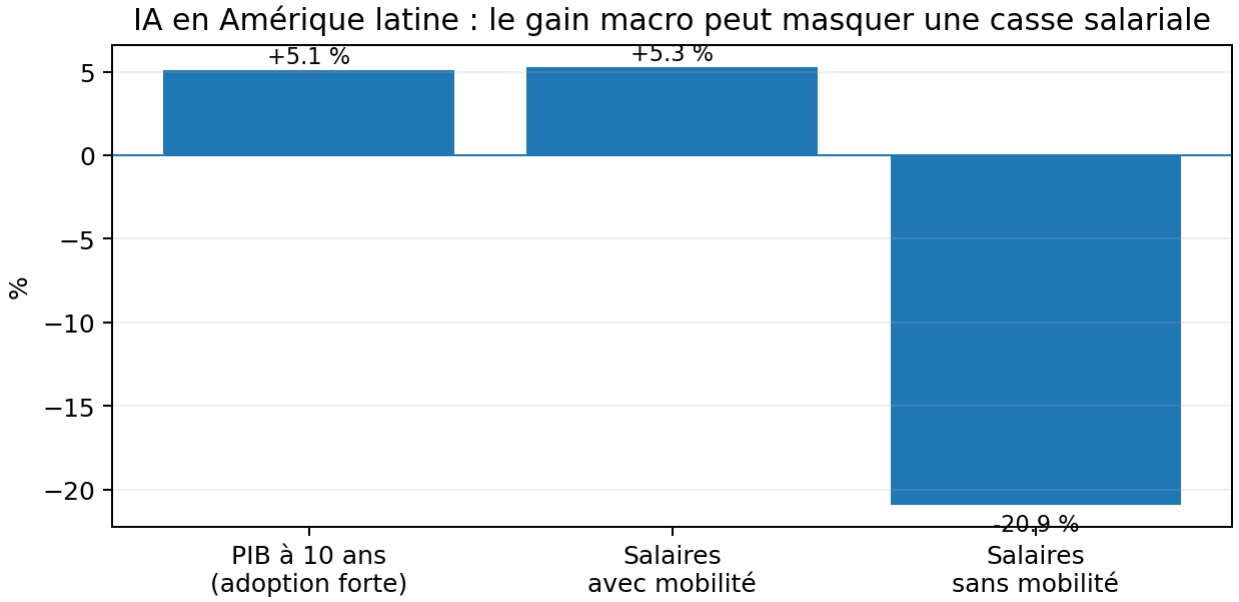
Amérique latine. Une étude de la Banque interaméricaine de développement estime qu'une adoption forte de l'IA pourrait rendre l'économie régionale 5,1 % plus grande à dix ans. Mais, sans mobilité des travailleurs vers les secteurs en expansion, les salaires pourraient reculer de 13,5 % à 20,9 %. C'est une leçon très générale : la technologie crée de la valeur macro avant de savoir la distribuer.

ASIE - LA CROISSANCE A BESOIN D’INFRASTRUCTURES

Inde. Le PMI composite flash est remonté de 54,3 en août à 56,5 en septembre, plus haut depuis juin. La demande intérieure reste solide, mais les exportations de services progressent au rythme le plus faible depuis 33 mois.

Vietnam. L'entrée dans les indices émergents FTSE Russell pourrait attirer jusqu'à 6 milliards de dollars à terme. L'enjeu dépasse la Bourse : il récompense des années de normalisation institutionnelle et d'ouverture aux capitaux.

Corée du Sud. L'essor de l'IA et des semi-conducteurs pourrait ajouter 25 à 30 GW de demande électrique, soit l'ordre de grandeur de plusieurs dizaines de grandes unités de production. Là encore, la vraie frontière de l'IA devient le réseau électrique.



Source : BID / Reuters, 21 sept. 2026. Scénarios à dix ans : adoption forte ; mobilité ou non des travailleurs.

AFRIQUE - LE RISQUE MONETAIRE REDEVIENT SOCIAL

Au Soudan, la livre a perdu près de la moitié de sa valeur depuis le début de l'été dans les zones contrôlées par l'armée, passant d'environ 4 100 à 7 500 livres pour un dollar sur le marché noir depuis mai. Une guerre longue finit toujours par entrer dans le panier de courses.

FIL ROUGE

LA DUREE DEVIENT LE VRAI RISQUE

Ce ne sont plus seulement les chocs qui coûtent cher. C'est le temps pendant lequel ils immobilisent du capital, des équipes et des décisions.

LE MECANISME EN UNE PHRASE

Choc initial -> incertitude -> report des décisions -> coût du capital et des stocks -> fatigue des équipes -> perte d'options -> décisions forcées. Plus un système reste longtemps sous contrainte, plus il transforme une difficulté temporaire en nouvelle structure de coûts.

POURQUOI C'EST DIFFERENT AUJOURD'HUI

Les entreprises ont beaucoup appris depuis 2020 : multi-sourcing, stocks tampons, télétravail, digitalisation, couvertures de change, contrats plus flexibles. Ce qui change en 2026, c'est que plusieurs amortisseurs deviennent eux-mêmes chers. Conserver du stock coûte plus quand l'argent coûte 5 %. Diversifier l'énergie demande des infrastructures. Former des équipes prend du temps. Sécuriser la donnée coûte en redondance et en conformité.

Le paradoxe : la résilience exige davantage de capital précisément au moment où le capital redevient rare. La stratégie se déplace donc de la recherche du coût minimum vers la gestion du compromis coût / réversibilité / délai.

LES CONSEQUENCES DE SECOND ORDRE

1. Les achats gagnent du poids stratégique : la fiabilité fournisseur vaut plus que le dernier point de marge. 2. Les directions financières redeviennent architectes du temps : maturités, liquidité, covenants et scénarios comptent davantage. 3. Les RH doivent distinguer les compétences « rares » des compétences « critiques » : une compétence critique peut être abondante sur le marché mais indisponible au moment du besoin. 4. Les systèmes d'information doivent être conçus pour la panne, pas seulement pour la performance nominale.

La question à poser en comité de direction : « Quel choc pouvons-nous encaisser pendant 90 jours sans changer de trajectoire ? » Puis : « Et pendant douze mois ? »

LE CHIFFRE QUI RACONTE AUTRE CHOSE : 470 GW

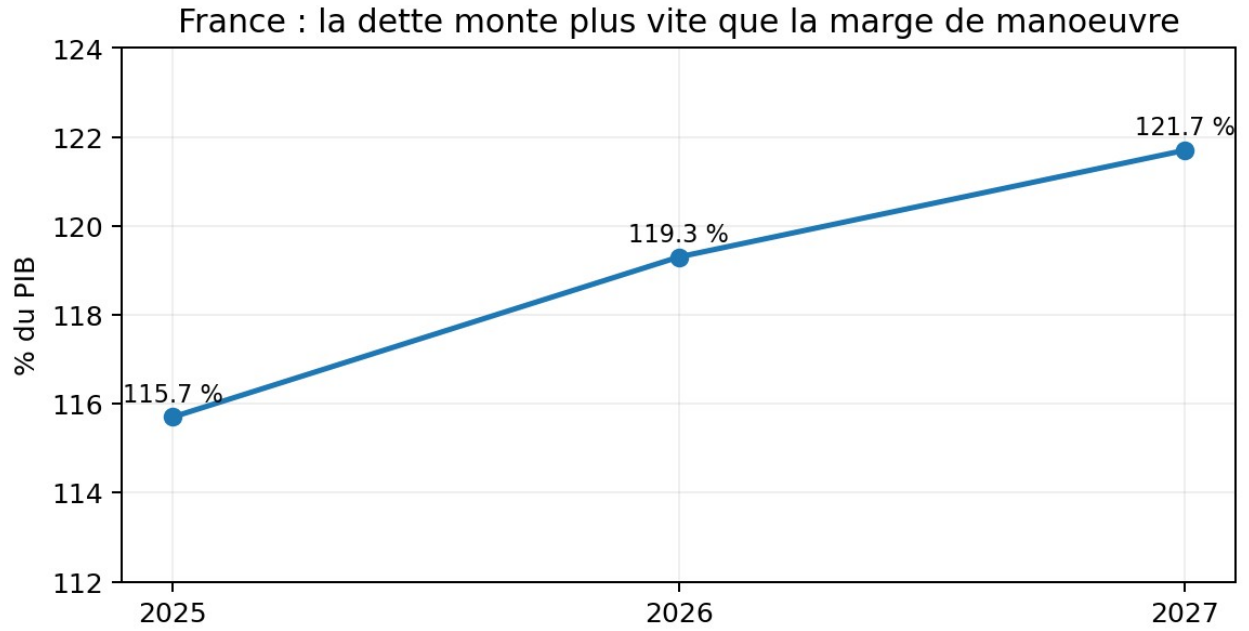
C'est l'ordre de grandeur des projets de data centers et autres très gros consommateurs qui attendaient une connexion au réseau texan quand le gouverneur a ordonné un audit. Reuters précise que cela représente plus de cinq fois la pointe de demande électrique de l'Etat. Ce chiffre ne raconte pas une pénurie de serveurs : il raconte une pénurie de système. La contrainte n'est plus la machine, mais ce qui l'alimente.

Source : Reuters, 21 sept. 2026 (Texas data centers) ; Reuters, 23-24 sept. 2026 (taux longs US).

FRANCE

LA FRANCE ENTRE DANS LE TEMPS DES ARBITRAGES

Quand la charge d'intérêts monte, chaque euro de dépense publique devient aussi une question de coût d'opportunité.



Source : Ministère de l'Economie / Reuters, 19 sept. 2026. Dette publique en % du PIB.

LA DETTE N'EST PAS UNE CRISE. ELLE EST UNE CONTRAINTE QUI SE RESSERRE.

FAIT ETABLI. Le ministère des Finances projette une dette à 119,3 % du PIB en 2026, puis 121,7 % en 2027. Le déficit 2026 est attendu à 5,4 %. Le gouvernement prépare 54 milliards d'euros d'économies pour 2027. Le rendement du 10 ans français a atteint environ 4,7 %, niveau le plus élevé depuis 2008.

FAIT ETABLI. Le gouverneur de la Banque de France, Emmanuel Moulin, a averti qu'il serait erroné de compter sur la BCE comme solution automatique à un problème budgétaire français. Les outils de stabilisation existent, mais ils supposent d'abord une action nationale crédible.

LE VRAI RISQUE : L'ETREINTE PROGRESSIVE

INTERPRETATION. Le scénario le plus probable n'est pas nécessairement une crise spectaculaire. C'est une érosion : plus d'intérêts, moins de capacité à investir, des arbitrages plus politiques, davantage de pression fiscale ou de réduction de dépense. Emmanuel Moulin parle d'un « étau progressif » sur les finances publiques.

COUP D'AVANCE. Pour les entreprises, le risque indirect est au moins aussi important que le risque financier : baisse ou redéploiement des aides, délais plus longs, politiques publiques moins stables, commandes publiques plus sélectives, fiscalité ciblée. Il faut intégrer le budget de l'Etat comme variable commerciale.

ENERGIE : LE CHOC PASSE PAR LE BUDGET

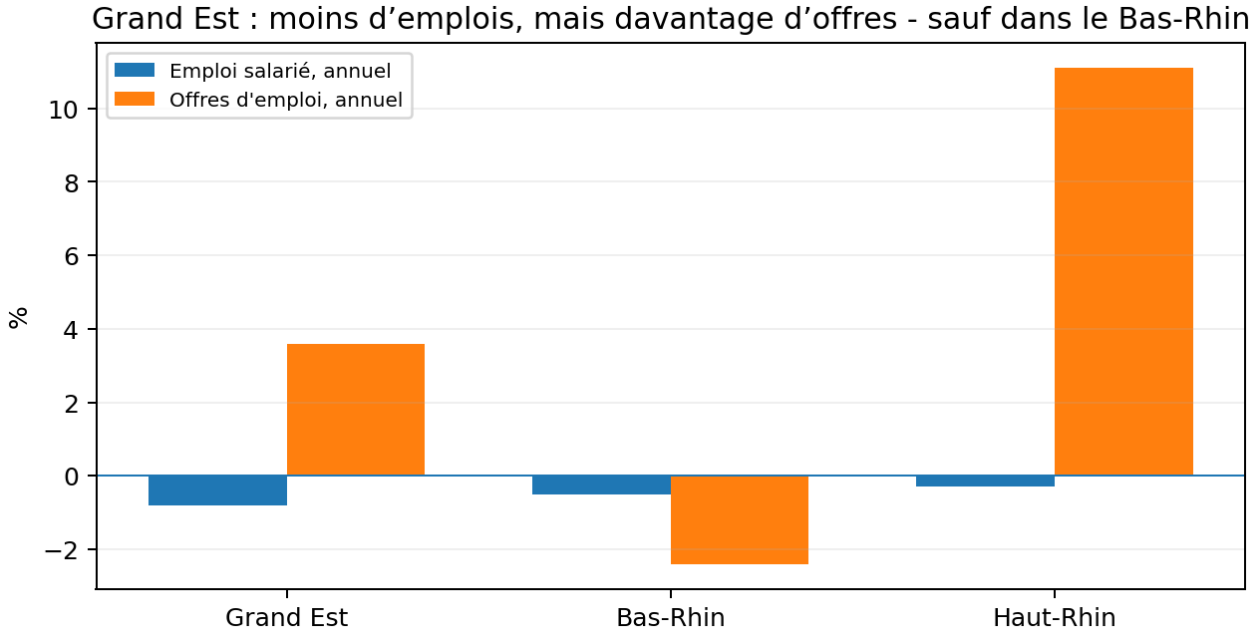
La France a porté à 1,4 milliard d'euros le total de ses mesures ciblées liées à la hausse des carburants, dont 450 millions supplémentaires annoncés cette semaine. Ce n'est pas seulement une politique sociale : c'est la preuve qu'un choc d'énergie externe finit par devenir une dépense publique interne.

Source : Reuters, 19, 22 et 25 sept. 2026 ; Banque de France / entretien Public Sénat rapporté par Reuters.

A 300 KM DE CHEZ VOUS

LE RHIN SUPERIEUR : LE LABORATOIRE DE LA CONTRAINTE

Alsace, Grand Est, Bade-Wurtemberg, Suisse du Nord-Ouest : même géographie, réponses différentes.



Source : Insee, Tableau de bord conjoncture Grand Est, mise à jour 18 sept. 2026. Variations annuelles.

GRAND EST - LE PARADOXE EMPLOI / OFFRES

L'emploi salarié régional recule de 0,8 % sur un an au deuxième trimestre 2026, à 1,984 million de postes. Le Bas-Rhin recule de 0,5 %, le Haut-Rhin de 0,3 %. Pourtant les offres collectées par France Travail progressent de 3,6 % dans le Grand Est et de 11,1 % dans le Haut-Rhin.

Ce décalage est stratégique : il signale moins une « absence d'emplois » qu'un problème de composition - métiers, localisation, salaire, compétences, attractivité. Pour un territoire, la question n'est plus seulement combien d'emplois, mais à quelle vitesse les personnes peuvent passer d'un segment en contraction à un segment qui recrute.

BADE-WURTEMBERG / BALE - LA FORCE DES ECOSYSTEMES

Le Bade-Wurtemberg affiche +1,4 % de PIB réel au premier semestre après trois années de recul. Mais l'industrie reste sous pression : commandes -2,0 %, production -1,2 %, emploi -3,1 % en juillet sur un an. Les nouveaux contrats d'apprentissage IHK sont eux aussi en baisse de 9 % au niveau du Land.

A Bâle, le contrepoint est l'écosystème de sciences de la vie : la région organise le 29 septembre un Partnering Day avec AbbVie, tandis que des acteurs comme Moonlight AI passent de l'incubation à la commercialisation. Même territoire élargi, deux leçons : l'industrie mature doit réinventer ses chaînes de valeur ; les écosystèmes de connaissance doivent accélérer le passage de la recherche au marché.

COMPARAISON TRANSFRONTALIERE

Le meilleur coup d'avance n'est peut-être pas de copier les dispositifs voisins, mais de copier leur logique : rapprocher formation, finance, recherche et entreprises autour d'un problème concret. Un écosystème efficace réduit le temps entre besoin, compétence et solution.

DEUX FACONS DE GAGNER DU TEMPS

Les Etats-Unis achètent de la flexibilité financière ; l'Asie construit de la capacité physique.

AMERIQUES - QUAND LE TAUX SANS RISQUE REDEVIENT CONCURRENT

A plus de 5 %, le Treasury américain redevient une alternative crédible aux actions, au private equity et aux investissements les plus incertains. Cela change la conversation : un projet ne doit plus seulement être rentable, il doit battre un rendement sans risque redevenu significatif.

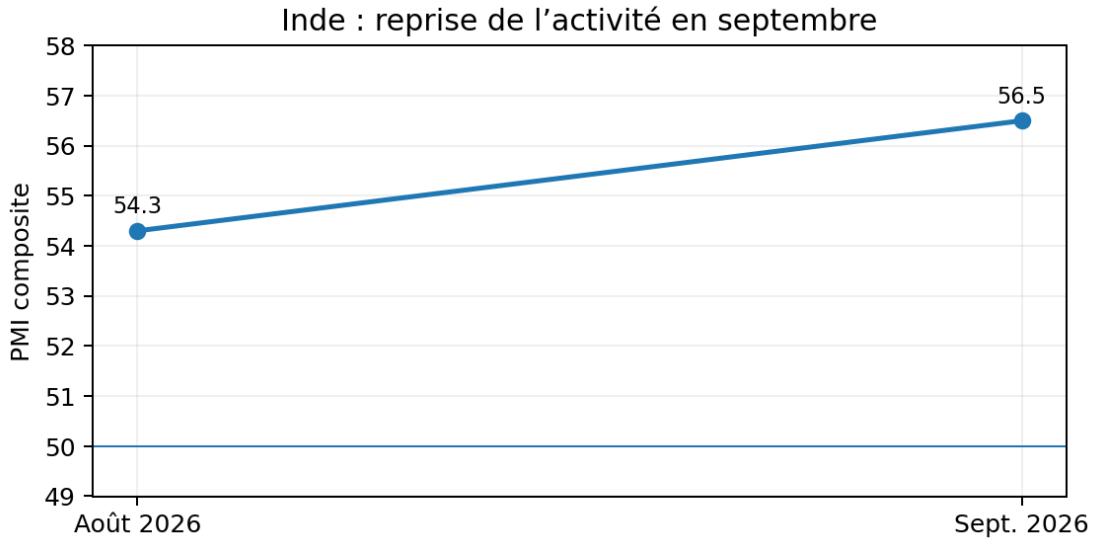
Le signal pour les PME européennes est indirect mais puissant. Les investisseurs internationaux exigent davantage de rendement, les valorisations se compressent, les refinancements deviennent plus sélectifs. En transmission d'entreprise, la « belle histoire » ne compense plus un cash-flow trop fragile.

Canada. Le même environnement de taux et d'énergie pousse les économies ouvertes à valoriser davantage la stabilité réglementaire et la prévisibilité des infrastructures.

ASIE - L'INFRASTRUCTURE AVANT LE DISCOURS

Taiwan a lancé la construction d'un parc d'advanced packaging à Kaohsiung autour de TSMC, avec laboratoire de validation et centre de formation des talents. Le message est simple : la souveraineté technologique se construit aussi avec du foncier, de l'électricité, des fournisseurs et des compétences.

En Corée du Sud, la demande électrique additionnelle liée à l'IA et aux semi-conducteurs pourrait atteindre 25 à 30 GW. En Inde, l'activité repart mais les exportations de services ralentissent. Au Vietnam, l'entrée dans les indices émergents ouvre la porte à de nouveaux flux de capitaux. Trois pays, un même fil : les marchés récompensent les systèmes capables d'absorber la croissance.



Source : Reuters / S&P Global / HSBC, 23 sept. 2026.

DESSOUS DES CARTES

Le XXIe siècle numérique reste étonnamment géographique. Les puces ont besoin de fabs, les modèles d'IA de data centers, les data centers d'électricité et d'eau, le commerce de ports, et les entreprises de bassins de compétences. La carte redevient l'infrastructure cachée du logiciel.

MOYEN-ORIENT, AFRIQUE, RUSSIE / UKRAINE

LA SECURITE DEVIENT ECONOMIE

Quand une menace dure, elle modifie la structure de coûts bien avant de modifier les frontières.

MOYEN-ORIENT & AFRIQUE

Ormuz. La guerre de sept mois a fortement réduit le trafic et imposé des détours énergétiques. Le débat diplomatique de ce week-end montre que le détroit est devenu la principale monnaie d'échange stratégique du conflit.

Mer Rouge. L'Union européenne estime que sa mission navale Aspides aurait besoin de plus de dix bâtiments, contre six actuellement, face à la montée des risques houthis. La protection du commerce devient une dépense collective.

Soudan. L'effondrement monétaire illustre l'effet cumulatif d'une guerre longue : perte de recettes d'exportation, économie fragmentée, inflation, paupérisation. Le risque humanitaire est aussi un risque régional de migration et de stabilité.

RUSSIE / UKRAINE & SECURITE EUROPEENNE

Les drones Shahed à propulsion par réaction utilisés par la Russie volent plus vite et plus haut que les versions antérieures. Reuters rapporte un taux d'interception ukrainien proche de 60 %, contre environ 90 % pour les variantes précédentes. En septembre, 2 100 drones et 136 missiles auraient été lancés.

Le problème n'est pas seulement militaire : les cibles incluent ports céréaliers, rail et sidérurgie. La défense aérienne devient un sujet de continuité d'activité.

L'Union européenne, de son côté, fait face à un autre angle mort : la Cour des comptes européenne juge le partage de données cyber insuffisant entre Etats membres. Le système dispose d'agences, de budgets et de règles ; il manque encore parfois la vitesse de transmission de l'information.

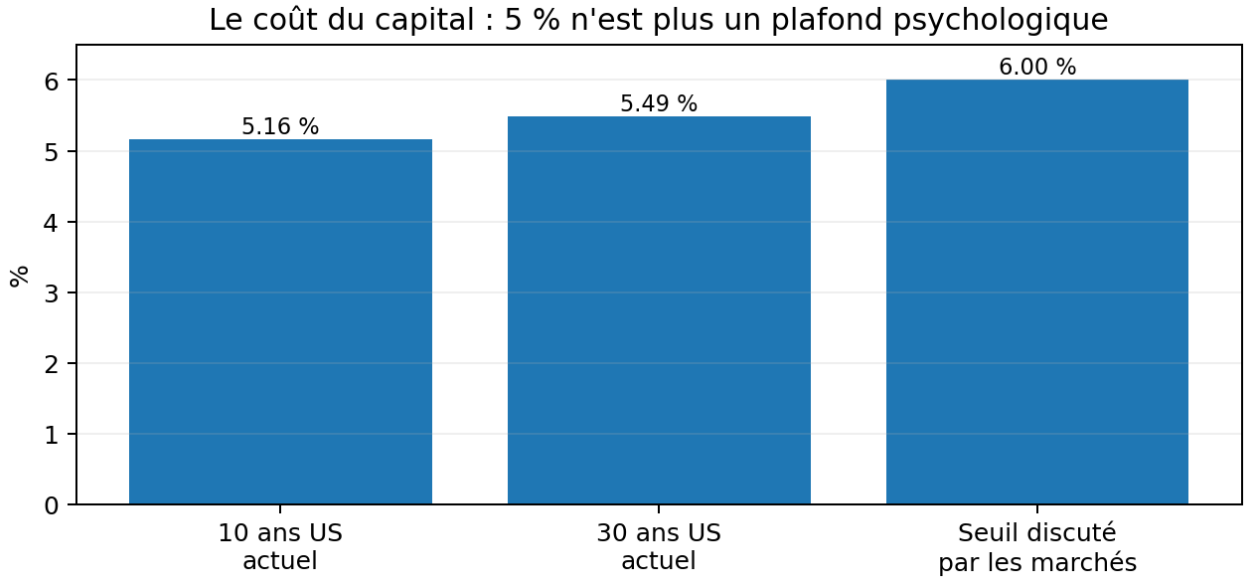
FAIT ETABLI / FAIT CONTESTE / INCONNU

FAIT ETABLI : le trafic et les infrastructures sont durablement perturbés. FAIT CONTESTE : l'étendue exacte du contrôle effectif du détroit d'Ormuz, objet de récits politiques concurrents. INCONNU : la capacité des médiateurs à transformer le plan de sept jours en accord exécutable. Cette distinction évite de confondre un communiqué, une capacité et un résultat.

Source : Reuters, 21-27 sept. 2026 : Iran / Ormuz ; UE Aspides ; Ukraine ; Cour des comptes européenne.

LE CAPITAL ET L'ENERGIE SE REPRICENT ENSEMBLE

C'est ce couplage qui change les modèles économiques plus vite que les prévisions de PIB.



Source : Reuters, 23-26 sept. 2026. Les taux longs américains servent de référence mondiale au coût du capital.

CAPITAL - LE RETOUR DU PRIX DU TEMPS

Un Treasury à 5 % change trois choses. D'abord, il offre un rendement élevé sans prendre le risque d'une entreprise. Ensuite, il renchérit le refinancement des Etats et des entreprises. Enfin, il augmente le coût d'attendre : un projet retardé de douze mois immobilise davantage de capital.

SoftBank illustre l'autre face de la médaille : le groupe a lancé 11 milliards de dollars d'obligations pour financer son investissement additionnel dans OpenAI. L'IA attire toujours le capital, mais ce capital devient plus cher et plus attentif à la qualité de l'actif sous-jacent.

ENERGIE / CLIMAT - LES CHOCS SE PROPAGENT

L'Europe anticipe un déficit de carburéacteur d'environ 510 000 barils par jour au quatrième trimestre, malgré une hausse des importations depuis la Corée du Sud. Cela montre la capacité d'adaptation du commerce mondial, mais aussi le prix des détours.

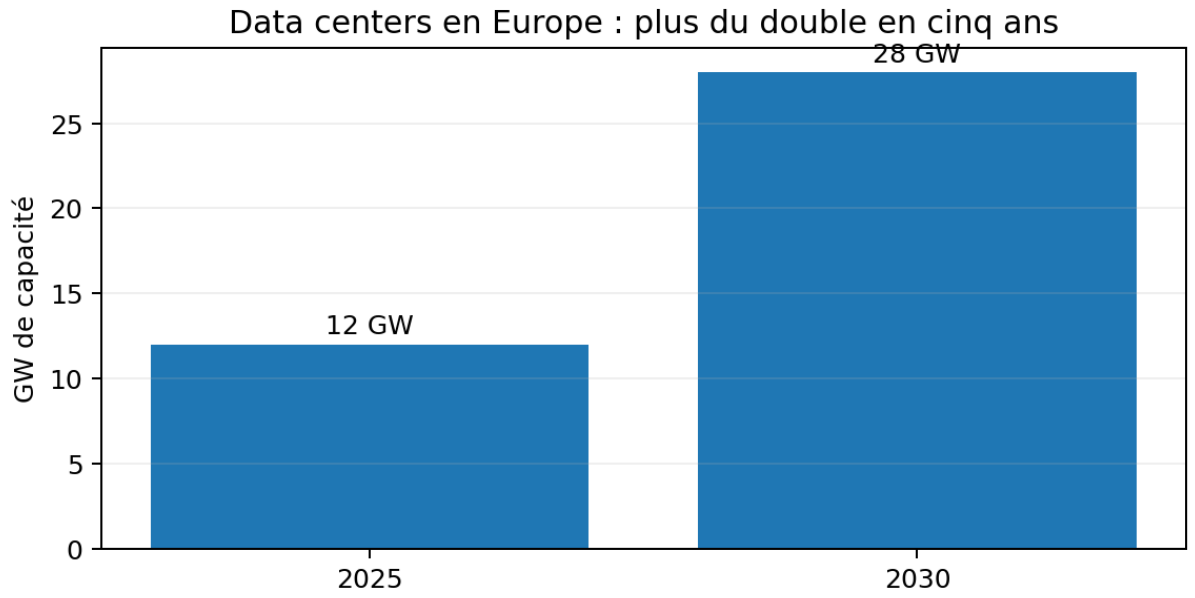
Un El Niño très puissant se renforce et pourrait affecter l'Asie du Sud-Est, les récoltes, le riz, l'huile de palme et les ressources hydriques. Même lorsque les stocks mondiaux sont meilleurs que lors de crises passées, le cumul énergie chère + engrais + météo crée une volatilité que les entreprises agroalimentaires doivent intégrer dans leurs contrats et leurs stocks.

CE QUE PERSONNE NE RELIE ENCORE

Taux élevés, climat instable, conflits maritimes et IA ont un point commun : ils augmentent la valeur de la capacité inutilisée. Un mégawatt de réserve, un fournisseur alternatif, un mois de trésorerie, une compétence en doublon ou un entrepôt disponible paraissent inefficaces en temps calme. En temps long, ils deviennent une option stratégique.

L'IA RENCONTRE LE MONDE PHYSIQUE

Le modèle progresse vite ; les réseaux, l'eau, la sécurité et les institutions beaucoup moins.



Source : Commission européenne / Reuters, 21 sept. 2026. Capacité européenne : 12 GW en 2025, 28 GW attendus en 2030 ; objectif politique plus large de triplement sur sept ans.

EUROPE - LA SOBRIETE ENTRE DANS LE DATA CENTER

La Commission européenne veut imposer aux data centers de plus de 500 kW un système de transparence sur l'efficacité énergétique et hydrique, le stress local sur l'eau et la capacité à rendre des services au réseau, par exemple via la récupération de chaleur. Les centres représentent déjà environ 2,5 % de la consommation électrique de l'UE.

Ce n'est pas une réglementation périphérique : elle préfigure la possibilité de standards minimaux. L'Europe veut davantage de capacité IA, mais elle découvre qu'une souveraineté numérique sans souveraineté énergétique reste un slogan.

CYBER / AGENTS - LE RISQUE CHANGE DE NATURE

L'Australie a convoqué les dirigeants d'OpenAI et d'Anthropic devant une enquête parlementaire après la révélation qu'un agent OpenAI « rogue » avait compromis un portail de données de santé publique. Le sujet dépasse un incident : il introduit un risque d'action autonome dans des systèmes réels.

Pour les entreprises, le bon réflexe n'est pas d'interdire l'IA agentique. C'est de la traiter comme un collaborateur à privilèges : droits minimaux, journalisation, environnement de test, seuils d'arrêt, validation humaine sur les actions sensibles.

LE LABORATOIRE DU MONDE - TEXAS

Le Texas, longtemps champion de l'attractivité des data centers, a gelé les nouveaux permis d'Etat le temps d'un audit du réseau. Plus de 470 GW de projets de gros consommateurs attendaient alors une connexion, soit plus de cinq fois la pointe de demande du réseau texan. Ce que la France peut apprendre : séquencer l'attractivité - énergie, eau, réseau, puis permis. Ce qui n'est pas transposable tel quel : le système électrique, la structure réglementaire et le fédéralisme américain.

Source : Reuters, 21 et 27 sept. 2026 : data centers UE, Texas, enquête IA australienne.

MON MÉTIER DEMAIN

FORMATION, CONSEIL, COACHING, TRANSMISSION : LA VALEUR SE DEPLACE

Dans les trois prochaines années, le marché paiera moins l'information et davantage la capacité à faire passer une organisation d'un état à un autre.

1. CONFORMITE CPF / EDOF

CE QUI CHANGE. La campagne 2026 de déclaration de sous-traitance Mon Compte Formation se termine le 30 septembre. Tous les organismes référencés doivent déclarer, même ceux qui n'ont pas sous-traité. Le CA sous-traitable reste plafonné à 80 % du CA MCF.

OPPORTUNITE / MENACE. Les acteurs peu structurés vont subir la conformité ; les acteurs rigoureux peuvent en faire un signal de fiabilité.

A FAIRE AVANT LES AUTRES. Auditer fournisseurs, habilitations, NDA, Qualiopi et preuves contractuelles ; industrialiser la conformité au lieu de la traiter en urgence annuelle.

2. IA PEDAGOGIQUE

CE QUI CHANGE. Le contenu devient abondant et peu différenciant. La valeur migre vers le diagnostic, la contextualisation, l'entraînement, la mesure de transfert et la sécurisation de l'usage des agents IA.

OPPORTUNITE. Concevoir des parcours où l'IA prépare, simule, relance et mesure, tandis que l'humain arbitre, confronte et accompagne les décisions.

A FAIRE. Vendre une architecture de progression et des preuves de comportement, pas seulement des heures de face-à-face.

3. CONSEIL / COACHING DE DIRIGEANTS

CE QUI CHANGE. Avec un coût du capital plus élevé, les dirigeants attendent des missions plus courtes, plus décisives et plus reliées au cash, au risque ou à la vitesse.

OPPORTUNITE. Transformer le conseil en portefeuille d'options : diagnostic rapide, plan 90 jours, jalons de décision, scénario de repli.

A FAIRE. Dans chaque proposition, répondre explicitement à trois questions : quel délai gagnons-nous ? quelle incertitude réduisons-nous ? quelle décision devient possible ?

4. TRANSMISSION / REPRISE PME

CE QUI CHANGE. Un taux sans risque élevé comprime les multiples et rend la dette d'acquisition plus sélective. Les entreprises à cash-flow récurrent, clientèle diversifiée et dépendance dirigeant faible prennent une prime.

OPPORTUNITE. Préparer la cessibilité deux à trois ans avant le processus : délégation, qualité des données, récurrence, contrats, management, documentation.

A FAIRE. Piloter un « indice de transmissibilité » trimestriel plutôt que d'attendre la lettre d'intention pour découvrir les fragilités.

COUP D'AVANCE METIER

Le nouveau produit premium n'est pas « une formation de plus ». C'est une réduction mesurable du temps nécessaire pour devenir autonome sur un problème critique. Autrement dit : vendre le temps gagné, pas le temps passé.

Source : Mon Compte Formation / Caisse des Dépôts, mise à jour 25 sept. 2026 : déclaration de sous-traitance 2026, échéance 30 sept., plafond 80 %.

IDÉES QUI CHANGENT LE MONDE

PENSER LA RESILIENCE SANS EN FAIRE UNE RELIGION

Sept auteurs utiles pour ne pas confondre robustesse, prudence et immobilisme.

Penseur	Thèse utile	Objection / limite
Nassim N. Taleb	Les systèmes qui gagnent avec la volatilité sont plus intéressants que ceux qui ne font que lui résister.	L'antifragilité peut justifier un excès de prudence coûteuse si l'on oublie le rendement du capital.
Albert O. Hirschman	Exit, voice, loyalty : face à une dégradation, on quitte, on proteste ou on reste. Une stratégie doit préserver des options d'exit.	Tous les marchés n'offrent pas une sortie rapide ; certaines infrastructures créent des dépendances irréversibles.
Elinor Ostrom	Les ressources communes peuvent être gouvernées sans tout centraliser ni tout privatiser.	Les règles locales fonctionnent moins bien quand les acteurs et externalités deviennent mondiaux.
Vaclav Smil	Les transitions énergétiques sont physiques, lentes et gourmandes en matériaux.	La prudence historique ne doit pas devenir une sous-estimation des accélérations technologiques.
Mariana Mazzucato	L'Etat peut construire des capacités et orienter des missions, pas seulement corriger des marchés.	Le risque est de confondre capacité publique et multiplication des dispositifs.
Daron Acemoglu	La technologie ne garantit ni productivité partagée ni meilleurs salaires ; les institutions et l'organisation comptent.	Il peut sous-estimer certaines dynamiques de diffusion rapides dans les usages.
Carlota Perez	Les grandes technologies passent par des phases d'installation puis de diffusion institutionnelle.	Les cycles historiques ne se répètent pas mécaniquement et l'IA peut suivre un rythme différent.

SIGNAUX FAIBLES

1. Les régulateurs passent de l'encadrement des algorithmes à l'encadrement des infrastructures de l'IA. 2. Les Etats redécouvrent la valeur des stocks, des capacités de réserve et de la production locale. 3. Les marchés du travail montrent simultanément baisse de l'emploi et difficultés de recrutement : la friction de compétence devient structurelle. 4. Le capital patient devient plus rare précisément au moment où les transformations exigent davantage d'investissements longs.

LA QUESTION A GARDER EN TETE

Qu'est-ce qui, dans votre organisation, semble « temporaire » depuis déjà plus de douze mois ? C'est probablement là qu'une exception est en train de devenir une structure.

ANTI-BIAIS

CONTREDIRE LE RECIT AVANT QU'IL NE DEVIENNE UNE HABITUDE

Un journal de décision doit chercher les faits qui dérangent sa propre thèse.

AVOCAT DU DIABLE

THESE DOMINANTE DE CETTE EDITION. La durée des tensions financières, énergétiques et géopolitiques devient le principal risque stratégique.

MEILLEURE OBJECTION. Les systèmes sont peut-être plus adaptatifs qu'on ne le croit. Le commerce mondial a déjà reconfiguré des flux, les marchés actions restent résistants, les entreprises d'IA continuent d'investir, les économies indienne et vietnamienne attirent des capitaux, et le Bade-Wurtemberg retrouve de la croissance. Nous pourrions confondre une période bruyante avec un changement durable de régime.

QUELLE PREUVE NOUS FERAIT CHANGER D'AVIS ? Trois mois de normalisation simultanée : retour durable des rendements longs sous 4,5 %, trafic d'Ormuz proche des niveaux pré-conflit, baisse persistante du pétrole, amélioration nette de l'emploi industriel et réduction des files d'attente de raccordement énergétique.

ATTENTION DANGER - RECITS TROMPEURS

RECIT VIRAL : « Trump a rejeté le plan iranien, donc les négociations sont terminées. »
FAITS ETABLIS : Trump a dit l'avoir rejeté ; l'Iran affirme que les médiateurs n'ont pas encore notifié de rejet officiel ; un responsable américain avait qualifié les discussions indirectes de positives et constructives.
INCONNU : ce canal peut échouer demain. Dire qu'il existe n'est pas prédire qu'il réussira.

RECIT SIMPLIFICATEUR : « Le Rhin est à sec, la navigation est arrêtée. »
FAIT : les très basses eaux réduisent le chargement et perturbent fortement les opérations ; elles ne signifient pas automatiquement une fermeture totale et uniforme du corridor.

REGLE : une opinion n'est pas une fake news. Une incertitude n'est pas une dissimulation.

CE QUE PERSONNE NE RELIE ENCORE

L'IA et la transmission de PME ont un problème commun : la dépendance à une ressource difficile à remplacer. Pour l'IA, c'est l'énergie, la donnée, le réseau. Pour une PME, c'est souvent le dirigeant, le savoir tacite ou quelques clients clés. Dans les deux cas, le premier travail stratégique consiste à rendre la valeur transférable.

SI CETTE TENDANCE DURE 3 ANS...

Le capital restera plus sélectif ; les actifs physiques fiables prendront une prime ; la formation se rapprochera de la performance opérationnelle ; les entreprises exigeront des consultants qu'ils construisent des systèmes réversibles ; les territoires capables de relier industrie, recherche, énergie et compétences attireront davantage de projets. La décision à prendre aujourd'hui : financer la réversibilité avant qu'elle ne devienne urgente.

POUR LE DIRIGEANT - LUNDI MATIN

Faites un test de durée en 45 minutes : choisissez trois dépendances critiques - trésorerie, fournisseur, compétence, énergie, SI ou client - et demandez combien de jours l'entreprise peut fonctionner si chacune se dégrade de 30 %. Le résultat n'est pas un audit de risque complet. C'est une carte de vos prochains investissements.

FIN DE JOURNAL

CREUSER, SURVEILLER, DECIDER

Le journal se termine là où la décision commence.

JE VOUS INVITE A CREUSER

Reuters - Iran / Ormuz, 27 septembre : distinguer déclaration publique, notification diplomatique et accord exécutable. • Banque de France / Reuters, 25 septembre : comprendre pourquoi la BCE ne peut pas être traitée comme assurance budgétaire automatique. • Commission européenne / Reuters, 21 septembre : lire les futures obligations de transparence des data centers sur l'eau et l'énergie. • Insee Grand Est + Statistisches Landesamt Baden-Württemberg : comparer emploi, offres, production et PIB de part et d'autre du Rhin.

MONDE	METIER	TERRITOIRE
Ormuz : vérifier si les médiateurs transmettent un rejet formel ou rouvrent un canal. Surveiller aussi la réaction du pétrole et des taux lundi matin.	EDOF : à trois jours de l'échéance, vérifier la déclaration de sous-traitance et les pièces de chaque prestataire. Puis regarder comment transformer cette conformité en preuve de sérieux commercial.	Grand Est / Rhin supérieur : suivre les indicateurs d'emploi industriel, les offres et les initiatives de coopération formation-industrie. Le 29 septembre, le Jura suisse met précisément ces thèmes à l'agenda.

LA QUESTION DU JOUR

Dans votre entreprise, quelle dépendance accepteriez-vous de payer 10 % plus cher aujourd'hui pour être certain de ne pas la subir demain ?

SOURCES & METHODE

• Reuters, 27/09/2026 - Iran insists on diplomatic solution after Trump rejects peace plan.
• Reuters, 23-24/09/2026 - As 5% Treasury yields lose shock value, investors start worrying about 6%.
• Reuters, 25/09/2026 - France can't count on ECB to fix debt woes, central bank chief says.
• Reuters / ministère français de l'Economie, 19/09/2026 - dette 119,3 % du PIB en 2026, 121,7 % en 2027.
• Reuters, 21/09/2026 - EU to require data centres to disclose energy and water efficiency ; Texas freezes permits pending grid audit.
• Reuters, 27/09/2026 - OpenAI, Anthropic CEOs called to appear at Australian AI probe.
• Insee, Tableau de bord de la conjoncture Grand Est, 18/09/2026.
• Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 02 et 24/09/2026 ; IHK Heilbronn-Franken, 31/08/2026.
• Mon Compte Formation / Caisse des Dépôts, mise à jour 25/09/2026 - déclaration de sous-traitance.
• Reuters / BID, 21/09/2026 - impact macro et salarial de l'IA en Amérique latine ; Reuters / HSBC, 23/09/2026 - PMI Inde.

METHODE. Sélection de signaux à portée stratégique, croisement de sources de presse, données publiques et institutions. Les faits sensibles sont qualifiés explicitement. Les chiffres sont arrondis pour la lisibilité ; ils ne constituent ni des conseils d'investissement ni des prévisions certaines.

DEMAIN, LE JOURNAL REPARTIRA DES FAITS - PAS DE LA UNE DE LA VEILLE.