LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE

N°18 • MERCREDI 16 SEPTEMBRE 2026 • ÉDITION 7 H



CINQ TENSIONS, UN MÊME MONDE

Énergie chère, capital plus rare, souveraineté technologique, demande fragile et pénurie de compétences : les contraintes se reconnectent.

LE FIL ROUGE Le coût de la dépendance devient un coût de décision. Ce matin, le dirigeant doit regarder moins la "news" isolée que la chaîne : dépendance → prix → financement → investissement → compétences.

LECTURE 3 MINUTES

MON RADAR CE MATIN

MONDE
La Fed décide ce soir, avec une hausse de taux devenue scénario central. Le Brent revient vers 107 $. À Hormuz, seulement quatre transits mardi contre 18 en moyenne sur dix jours.
Impact : FORT

FRANCE
La Banque de France ramène la croissance 2026 à 0,4 %. Le pouvoir d'achat recule, l'investissement hésite et le conflit social s'invite dans l'énergie.
Impact : FORT

TERRITOIRE
À Mulhouse, "Warum Nicht !" met aujourd'hui face à face candidats et employeurs allemands. De l'autre côté du Rhin, 17 000 places d'apprentissage restent vacantes.
Impact : MOYEN

MON MÉTIER
CPF plafonné sur le RS, réforme des circuits OPCO au 1er octobre, nouvelles exigences Qualiopi au 1er novembre : le modèle économique des organismes de formation se tend.
Impact : FORT

POURQUOI CE JOURNAL ?

Nous n'avons jamais eu autant d'informations et pourtant jamais autant de risques de ne voir qu'une partie du réel. Ce journal cherche donc volontairement ce que nos fils algorithmiques nous montrent moins : les sources primaires, les médias étrangers, les chiffres qui contredisent l'impression dominante, les expérimentations conduites ailleurs et les signaux faibles qui n'ont pas encore de hashtag.

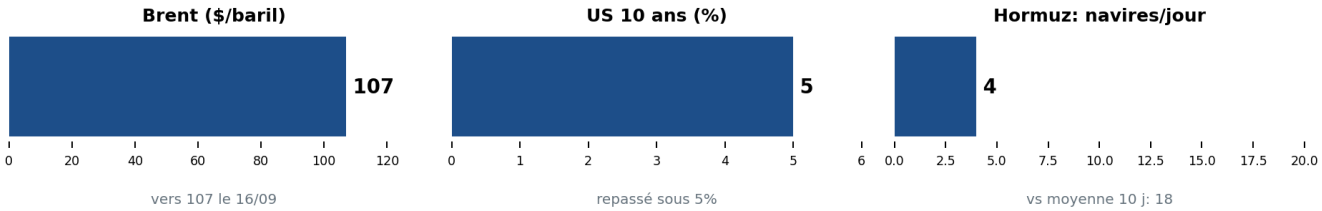
Il distingue ce qui est établi de ce qui est contesté, ce qui relève de l'interprétation et ce que nous ignorons encore. Son ambition n'est ni l'exhaustivité ni une neutralité de façade : c'est l'indépendance intellectuelle. Lire aussi ce qui dérange. Chercher ce qui manque. Et toujours se demander : quelle preuve me ferait changer d'avis ?

CE QU'IL FAUT RETENIR 1) Le choc énergétique s'est transformé en choc de taux. 2) La France entre dans une zone où croissance faible et coût de la dette se renforcent. 3) L'IA devient une question de souveraineté et de gouvernance, pas seulement de productivité. 4) Sur le Rhin supérieur, la pénurie de compétences reste plus structurante que le chômage. 5) Pour les organismes de formation, octobre-novembre est un changement de régime.

Sources : Reuters, 16/09/2026 ; Banque de France/Reuters, 15/09 ; m2A Mulhouse, 16/09 ; Baden-Württemberg, 03/09 ; Service-Public, AFNOR, GMI.

MONDE — PAGE 1/2

LE MONDE EN DEUX PAGES : LE RETOUR DU PRIX DU RISQUE



La Fed n'est plus seulement face à l'inflation : elle est face à l'énergie

Les marchés attendent la décision de la Réserve fédérale dans un contexte redevenu brutalement classique : pétrole cher, rendements obligataires élevés, dollar ferme et économie américaine encore résistante. Après plusieurs statistiques d'inflation supérieures aux attentes, plus de 90 % des contrats de marché intègrent une hausse de 25 points de base. Le taux américain à dix ans, qui a franchi 5 % lundi, repasse juste en dessous ce matin. Ce n'est pas une détente : c'est une pause avant décision.

Le vrai sujet sera donc moins le quart de point que le langage de Kevin Warsh : hausse d'assurance ou début d'un nouveau mini-cycle ? Les entreprises européennes très endettées, les fonds de private equity et les candidats à la transmission de PME ont ici un intérêt direct. Chaque mois de taux élevés élève le prix de la patience et abaisse le prix relatif des entreprises sans dette.

Ormuz : quatre navires, là où l'on en voyait dix-huit

Les données de navigation montrent seulement quatre passages mardi dans le détroit d'Ormuz, contre sept lundi et une moyenne de 18 sur dix jours. Aucun très grand pétrolier ni méthanier n'apparaît dans les transits comptabilisés. Il faut être prudent : certains navires coupent leurs transpondeurs. Mais l'indicateur est suffisamment dégradé pour expliquer pourquoi le pétrole reste proche de 107 dollars malgré l'espoir d'un redémarrage rapide de l'oléoduc Est-Ouest saoudien.

LE COUP D'AVANCE Ne regardez pas seulement le prix du baril. Regardez le délai : combien de semaines un choc énergétique doit-il durer pour être intégré dans les salaires, les tarifs de transport, les budgets formation et les taux ? C'est ce délai qui transforme une crise en changement de régime.

Sources : Reuters, "Asian markets brittle ahead of Fed decision", 16/09/2026 ; Reuters, "Strait of Hormuz ship crossings remain in single digits", 16/09/2026.

MONDE — PAGE 2/2

LE FIL ROUGE : LE COÛT DE LA DÉPENDANCE

Ce matin, quatre actualités qui semblent différentes racontent la même histoire. L'Europe dépend d'une route énergétique qui se ferme. Elle dépend aussi largement de capacités de calcul et de modèles d'IA construits ailleurs. La France dépend davantage des marchés obligataires parce que sa dette augmente. La Chine, enfin, dépend toujours plus de l'industrie et des exportations parce que son consommateur reste en retrait. Dans chaque cas, la dépendance réduit la liberté de décision.

LA CHAÎNE À SURVEILLER DÉPENDANCE → CHOC EXTERNE → HAUSSE DES PRIX / DES TAUX → RATIONNEMENT DE L'INVESTISSEMENT → TENSION SUR LES COMPÉTENCES → ACCÉLÉRATION DE L'AUTOMATISATION.

Europe : l'IA devient un sujet de puissance

Christine Lagarde a mis des mots économiques sur une inquiétude géopolitique : l'Europe pourrait se retrouver avec une intelligence artificielle partout dans ses processus, mais produite et hébergée ailleurs. Elle estime que l'IA pourrait relever la productivité européenne jusqu'à 4 % sur dix ans, mais avertit que l'écart de capacité de data centers pourrait être multiplié par plus de six si les tendances actuelles se poursuivent. La souveraineté numérique cesse donc d'être un slogan : elle devient une assurance contre la rupture de service et un instrument de négociation commerciale.

Global South : le pétrole cher refait la carte des vulnérabilités

En Inde, la banque centrale intervient à nouveau pour contenir une roupie affaiblie par l'addition pétrole cher + perspective de hausse de la Fed. En Asie du Sud-Est, les devises des pays importateurs d'énergie reculent. Les BRICS, réunis à New Delhi quelques jours plus tôt, parlent de réformer la gouvernance financière mondiale et d'accroître les paiements en monnaies nationales : le débat institutionnel est nourri par une réalité très matérielle, le coût du dollar quand l'énergie devient chère.

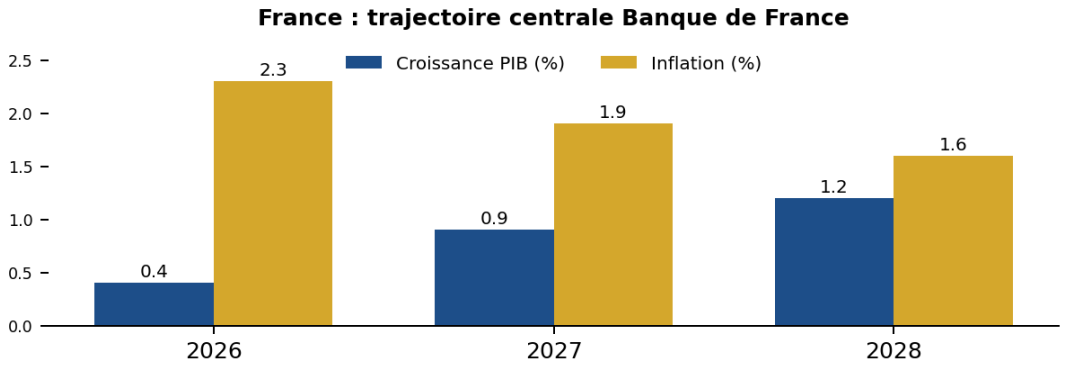
Afrique et Amérique latine : la question n'est pas "découplage ou non", mais capacité à arbitrer

Pour les économies émergentes, la nouvelle rareté n'est pas seulement le capital : c'est la marge de manœuvre. Les pays capables d'exporter énergie, métaux ou alimentation disposent d'un coussin. Les autres importent inflation et hausse du coût du financement. Dans ce monde, la robustesse d'une économie se mesure de moins en moins à son taux de croissance instantané et de plus en plus à la diversité de ses options.

Sources : Reuters, Lagarde/AI, 14/09 ; Reuters, RBI/rupee, 16/09 ; AP/BRICS summit, 12/09 ; Reuters, markets, 16/09.

FRANCE

0,4 % : QUAND LA CROISSANCE NE CRÉE PLUS DE MARGE DE MANŒUVRE



La Banque de France a ramené sa prévision de croissance 2026 à 0,4 %, rejoignant l'Insee. Le gouvernement reste à 0,5 %. Derrière l'écart de dixième se cache une réalité plus importante : la demande intérieure patine. Les ménages ralentissent leurs dépenses parce que les salaires progressent moins vite que les prix ; les entreprises diffèrent une partie de leurs investissements à cause de l'incertitude énergétique, politique et financière.

La Banque de France prévoit désormais une inflation à 2,3 % cette année, puis 1,9 % en 2027 et 1,6 % en 2028. Cela ressemble à une sortie progressive du choc. Mais la croissance ne remonterait qu'à 0,9 % puis 1,2 %. Autrement dit : même si l'énergie se calme, le pays ne retrouve pas spontanément une croissance forte. La productivité, l'investissement et l'emploi deviennent donc les variables décisives.

Le signal social : 59 % des salariés EDF de la branche en grève

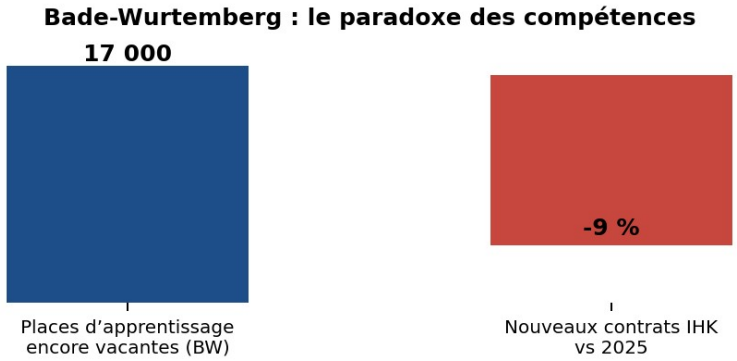
La journée du 15 septembre a produit un indicateur qu'un dirigeant doit lire autrement qu'un simple mouvement social : 59 % des salariés EDF relevant de la branche électricité-gaz ont participé, soit environ 38 000 personnes, le plus haut niveau depuis des décennies. Huit réacteurs nucléaires et une centrale à gaz ont réduit leur production. La France est néanmoins restée exportatrice nette d'électricité. La leçon n'est donc pas "risque de blackout", mais "le prix de l'énergie devient politiquement redistributif".

POUR LE DIRIGEANT Dans un budget 2027, traiter énergie + coût du capital + salaires comme un seul scénario de sensibilité. Si le pétrole reste durablement >100 $, un budget construit avec trois hypothèses isolées sous-estime le risque de cumul.

Sources : Reuters/Banque de France, 15/09/2026 ; Reuters, grèves énergie, 15/09 ; FT, coût de la dette française, 12/09.

TERRITOIRES

À 300 KM DE CHEZ VOUS : LE RHIN SUPÉRIEUR COMME LABORATOIRE DES COMPÉTENCES



Mulhouse aujourd'hui : "Warum Nicht !" met le marché du travail allemand à portée de tram + voiture

De 9 h à 18 h, le Parc Expo de Mulhouse accueille aujourd'hui le rendez-vous franco-allemand "Warum Nicht !". Nouveauté 2026 : des entreprises allemandes qui recrutent sont présentes directement. L'événement ne vise plus seulement les scolaires ; il est ouvert en continu aux salariés, personnes en reconversion et demandeurs d'emploi. Parmi les ateliers : candidature en Allemagne, statut du frontalier, tests d'allemand et usage de l'IA dans le recrutement.

Bade-Wurtemberg : 17 000 places d'apprentissage non pourvues

Le Land comptait encore 17 000 places d'apprentissage vacantes au démarrage de l'année. Dans l'industrie et le commerce, les nouveaux contrats reculent de 9 % sur un an. En même temps, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est estimée à 143 000 personnes et pourrait approcher 373 000 à l'horizon 2035. On voit le paradoxe : le besoin de compétences progresse plus vite que l'appétence pour les voies qui les produisent.

Bâle : Novartis concentre la R&D, déplace la production

Novartis prévoit le transfert d'activités de laboratoires de Kleinbasel vers son campus principal, tout en arrêtant une production de biologiques à petite échelle d'ici fin 2027. Environ 130 postes pourraient être concernés. Le mouvement est intéressant parce qu'il ne signifie pas "désindustrialisation simple" : la firme concentre la recherche et le développement technique à Bâle tout en réorganisant sa fabrication dans un réseau plus large. La valeur se déplace vers les activités à forte intensité de connaissances.

Colmar demain : réindustrialisation et attractivité des talents

La CCI Alsace Eurométropole organise le 17 septembre une soirée sur l'industrie du Grand Est : compétitivité en Europe et recrutement des talents. Le rapprochement avec le sujet allemand est évident : la réindustrialisation ne sera pas seulement une question de machines ou de foncier, mais de capacité à attirer, former et retenir des compétences dans une zone transfrontalière où les employeurs se font concurrence.

COUP D'AVANCE TERRITORIAL Pour une entreprise alsacienne, le bassin de talents pertinent n'est pas le département. C'est le Rhin supérieur. Les politiques RH, salariales et de formation qui raisonnent encore uniquement "France" sous-estiment le marché réel.

Sources : m2A/Sémaphore, 16/09 ; Baden-Württemberg, 03/09 ; Reuters/Novartis, 02/09 ; CCI Alsace Eurométropole, événement du 17/09.

AMÉRIQUES & ASIE

DEUX CHOCS DE COMPÉTITIVITÉ : L'ARGENT PLUS CHER, LE MODÈLE CHINOIS PLUS DÉSÉQUILIBRÉ

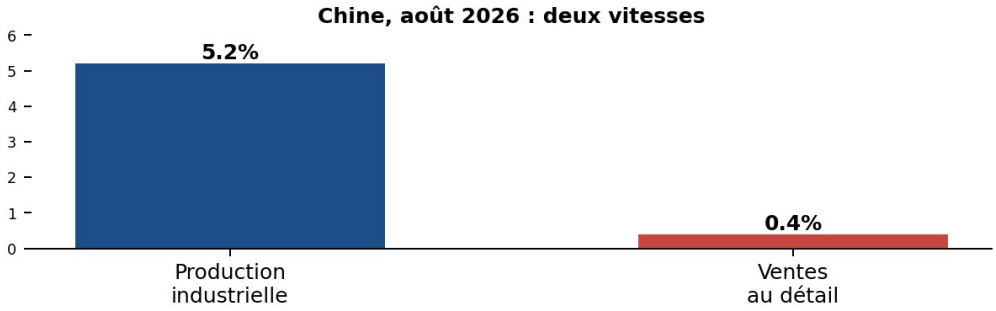
États-Unis : le dilemme de Warsh

Le président de la Fed, Kevin Warsh, se retrouve dans une position inconfortable : les chiffres et l'énergie poussent à resserrer, tandis que l'exécutif veut préserver l'investissement, notamment dans l'IA. Une hausse ce soir serait la première étape ; la vraie question est de savoir si elle ferme la parenthèse du choc pétrolier ou si elle ouvre un cycle. Pour les marchés privés, la différence est immense : une seule hausse se refinance ; un cycle reprice les actifs.

Canada : la résilience plutôt que l'escalade

Ottawa répond aux nouvelles mesures commerciales américaines avec retenue. Mark Carney qualifie les dernières restrictions de relativement modestes et insiste sur la diversification et la résilience domestique. C'est un exemple utile de stratégie en environnement asymétrique : ne pas confondre réaction politique et intérêt économique.

Chine : l'usine va bien, le consommateur beaucoup moins



La production industrielle chinoise a accéléré à +5,2 % en août, portée par les équipements et le high-tech. Les ventes au détail ne progressent que de 0,4 %. L'investissement fixe recule fortement sur les huit premiers mois, au rythme le plus faible depuis plus de six ans. Le pays continue donc de produire davantage qu'il ne réussit à faire consommer chez lui. C'est une stratégie de croissance mais aussi une source de tensions commerciales : le surplus cherche mécaniquement des débouchés ailleurs.

Japon : 1,25 %, un taux "élevé" seulement parce que le pays sort de trente ans d'exception

La Banque du Japon est attendue vendredi avec un relèvement à 1,25 %, plus haut niveau depuis 31 ans. Il serait tentant d'y voir un détail local ; c'est l'inverse. Le yen a longtemps été une monnaie de financement bon marché pour les investisseurs mondiaux. Plus le Japon normalise, plus certaines stratégies de carry trade deviennent fragiles, et plus la volatilité peut remonter sur les marchés internationaux.

Sources : Reuters/Fed poll & markets, 14-16/09 ; AP/Canada, 11/09 ; Reuters/China, 15/09 ; Reuters/BOJ, 16/09.

MOYEN-ORIENT • RUSSIE/UKRAINE • SÉCURITÉ

LES ROUTES DE L'ÉNERGIE SONT REDEVENUES DES ROUTES MILITAIRES

Le Moyen-Orient n'est plus un risque "géopolitique" : il est redevenu un risque logistique

Le détroit d'Ormuz concentrait avant la guerre environ un cinquième du pétrole et du GNL mondiaux. Le nombre de passages tombé à quatre mardi donne une mesure physique du choc. Dans le même temps, les Houthis renforcent leur pression sur la mer Rouge et le détroit de Bab el-Mandeb, où 22 passages sont encore observés. L'oléoduc saoudien Est-Ouest, voie de contournement stratégique, a lui-même été endommagé. Le système énergétique mondial perd donc de la redondance au moment où il en a le plus besoin.

Russie/Ukraine : la guerre énergétique dans la guerre

Les frappes ukrainiennes sur les infrastructures pétrolières russes renforcent une logique déjà visible : les capacités énergétiques sont devenues des cibles économiques, budgétaires et militaires. Le pétrole finance l'effort de guerre russe ; les raffineries et terminaux sont donc une manière d'augmenter le coût du conflit sans chercher uniquement le terrain militaire. Inversement, toute hausse durable du prix mondial du pétrole peut compenser une partie des volumes perdus pour un exportateur. Le paradoxe est là : frapper l'offre peut aussi relever le prix de l'offre restante.

Avocat du diable — Et si le marché dramatisait trop ?

L'argument contraire mérite d'être pris au sérieux. Les stocks commerciaux existent, le pétrole de schiste américain peut répondre, l'Arabie saoudite tente de remettre en route ses infrastructures alternatives et une partie du trafic peut être invisible parce que des transpondeurs sont coupés. Le prix actuel incorpore donc une prime de risque qui pourrait se détendre rapidement si les flux reviennent.

QUELLE PREUVE NOUS FERAIT CHANGER D'AVIS ? Une remontée durable des transits d'Ormuz vers la moyenne récente, accompagnée d'un retour du Brent sous 95 $ sans baisse de la demande mondiale, indiquerait que le choc est surtout logistique et temporaire. À l'inverse, quatre semaines sous dix passages/jour changeraient la nature du scénario.

Sources : Reuters/Hormuz, 16/09 ; Reuters/Saudi pipeline, 15/09 ; Reuters/Bab el-Mandeb explainer, 10/09 ; Reuters & analyses sur frappes énergétiques en Russie.

ÉCONOMIE MONDIALE • CAPITAL • ÉNERGIE

LE PRIX DU CAPITAL REVIENT DANS TOUS LES BUSINESS MODELS

Pendant quinze ans, beaucoup de décisions d'investissement ont été prises avec un coût du capital proche de l'arrière-plan : il existait, mais ne structurait pas les conversations quotidiennes. Ce monde est terminé. L'ECB a remonté ses taux de 25 points de base le 10 septembre ; la Fed pourrait faire de même aujourd'hui ; la Banque du Japon est attendue vendredi. Trois grands pôles monétaires se resserrent en même temps sous l'effet du même choc énergétique.

La conséquence invisible : le délai de retour sur investissement redevient stratégique

Quand l'argent est cher, deux projets identiques techniquement ne se valent plus. Celui qui produit du cash en douze mois prend un avantage sur celui qui promet une marge supérieure dans quatre ans. L'IA illustre parfaitement ce déplacement : les investissements gigantesques dans les data centers, les puces et l'électricité ont besoin d'usages solvables rapidement. D'où la tension actuelle entre la promesse de superintelligence et la recherche d'applications d'entreprise facturables tout de suite.

Europe : les géants américains empruntent aussi ici

Christine Lagarde souligne un effet peu commenté : les besoins de financement des grands groupes technologiques américains sont tels qu'ils viennent aussi se financer sur les marchés européens, contribuant potentiellement à tirer les taux vers le haut et à évincer des emprunteurs locaux. La souveraineté technologique rejoint donc la souveraineté financière : importer l'IA peut aussi signifier contribuer à financer l'infrastructure qui crée cette dépendance.

Climat : la guerre énergétique produit deux récits opposés

Premier récit : face au choc, il faut ralentir les contraintes climatiques pour maximiser l'offre fossile. Second récit : le choc prouve précisément le risque stratégique d'une dépendance à des hydrocarbures importés. Les deux contiennent une part de vérité selon l'horizon. À court terme, la sécurité d'approvisionnement domine. À dix ans, la réduction de dépendance peut être la meilleure politique de sécurité énergétique.

LE CHIFFRE QUI RACONTE AUTRE CHOSE Un taux américain à 10 ans proche de 5 % ne raconte pas seulement "les marchés". Il raconte le seuil auquel les projets d'investissement, les LBO et les acquisitions doivent recommencer à justifier leur rendement sans béquille monétaire.

Sources : BCE/Banque de France, décision du 10/09 ; Reuters/markets, 16/09 ; Reuters/Lagarde AI, 14/09 ; Reuters/G20 energy & EPA, 14/09.

IA • TECHNOLOGIES • SCIENCES

IA : LE DÉBAT N'EST PLUS "POUR OU CONTRE", MAIS QUI A LE DROIT DE FREINER ?

La fracture entre les patrons de l'IA

Dario Amodei demande un ralentissement coordonné du développement des modèles de frontière, soutenu publiquement par Sam Altman et Elon Musk. Mark Zuckerberg refuse cette logique : selon lui, responsabilité juridique, concurrence et évaluations indépendantes donnent déjà aux laboratoires suffisamment d'incitations pour ralentir quand ils le jugent nécessaire. Jensen Huang défend lui aussi l'accélération. Cette division est fondamentale parce qu'elle déplace le débat du risque technique vers la gouvernance de l'industrie.

Pourquoi ce débat concerne un dirigeant de PME

Parce que la question qui arrive dans l'entreprise n'est pas "l'IA va-t-elle détruire l'humanité ?". Elle est plus concrète : quelles données peut-on confier à quel modèle, avec quelle rétention, quelle responsabilité, quel plan de coupure et quel fournisseur de secours ? Palantir, Nvidia et Booz Allen ont eux-mêmes renforcé leurs exigences de non-rétention des données envers les fournisseurs de modèles. Le marché est en train d'apprendre que la sécurité de l'IA est aussi une clause contractuelle.

Europe : enfin des puces d'inférence qui ne sont pas uniquement américaines

La start-up néerlandaise Axelera AI a lancé sa deuxième génération de puces, "Europa", et annonce plusieurs contrats pour des "AI factories". Plus de 600 clients utiliseraient déjà ses puces et l'entreprise évoque un pipeline potentiel de 1,5 milliard de dollars. Elle participe notamment à des projets soutenus par l'UE en Italie et au Luxembourg. Ce n'est pas encore Nvidia, mais c'est exactement le type de brique dont la souveraineté européenne a besoin : suffisamment bonne, disponible localement, intégrable dans des architectures d'entreprise.

Science de gestion : la vraie productivité vient rarement de l'outil seul

Les travaux d'Acemoglu et d'autres économistes du travail rappellent un point utile : une technologie ne produit des gains massifs que lorsqu'elle s'accompagne d'une réorganisation des tâches, des responsabilités et des incitations. Une entreprise qui "ajoute ChatGPT" sans revoir son système de décision peut augmenter la vitesse de production de documents sans augmenter la qualité de ses décisions. Le goulet d'étranglement se déplace alors vers le management.

ACTION CETTE SEMAINE Cartographier trois catégories de données : partageables avec un modèle public / uniquement dans un environnement contractuellement étanche / jamais externalisées. Puis définir qui décide de passer une donnée d'une catégorie à l'autre.

Sources : Reuters/Zuckerberg, 16/09 ; Reuters/Axelera, 15/09 ; Reuters/Palantir-Nvidia data fears, 14/09 ; Reuters/Lagarde, 14/09.

MON MÉTIER DEMAIN — FORMATION • CONSEIL • COACHING • REPRISE

OCTOBRE-NOVEMBRE 2026 : LE PETIT "BIG BANG" DE LA FORMATION



1. CPF : le Répertoire spécifique n'est plus un ticket illimité

Depuis le 26 février, la mobilisation des droits CPF est plafonnée à 1 500 € pour une certification du Répertoire spécifique, hors CléA. Les bilans de compétences sont plafonnés à 1 600 € avec une règle de carence. Cela pousse les offres courtes vers trois options : réduire le prix, réduire la durée, ou apprendre à construire du cofinancement employeur/OPCO. La valeur commerciale se déplace donc de "je suis éligible CPF" vers "je sais assembler un financement".

2. 1er octobre : le financement devient aussi une question de trésorerie

Plusieurs OPCO modifient leur circuit de paiement dans le contexte de réforme de TVA. Pour une partie des dossiers, l'entreprise paiera l'organisme puis se fera rembourser, au lieu d'une subrogation directe. Ce simple changement administratif peut devenir un frein commercial, notamment pour les PME si le TTC doit être avancé. Le bon consultant ne vend plus seulement une formation ; il sécurise le parcours de financement et le cash-flow du client.

3. 1er novembre : Qualiopi passe du déclaratif à la preuve

Le décret du 1er août renforce les exigences Qualiopi à compter du 1er novembre : réalité pédagogique, suivi des apprenants, gestion des risques, transparence, déontologie commerciale et protection des alternants. La logique change : le dossier impeccable mais l'expérience apprenant médiocre devient plus difficile à défendre. Pour les organismes sérieux, c'est plutôt une bonne nouvelle : la qualité réelle peut redevenir un avantage concurrentiel.

4. Conseil et coaching : le produit se déplace vers la décision

L'IA réduit rapidement le prix de la synthèse, de la recherche documentaire et de la première version d'un diagnostic. La valeur du consultant se concentre donc sur ce que le modèle ne porte pas seul : arbitrer, faire accepter une décision, lire les jeux d'acteurs, construire une gouvernance et obtenir l'exécution. Autrement dit : moins de "production de slides", plus de capacité à faire bouger une organisation.

QUE FAIRE AVANT LES AUTRES ? Transformer les offres en architecture à trois étages : diagnostic assisté par IA (rapide) → atelier de décision (forte valeur) → accompagnement d'exécution et mesure d'impact (récurrent). Puis documenter les preuves Qualiopi comme une conséquence du pilotage, pas comme une corvée d'audit.

Sources : Service-Public/Mon Compte Formation, règles CPF 2026 ; GMI/OPCO EP, 10/08 ; AFNOR, décret Qualiopi 2026 et webconférence du 22/09.

LABORATOIRE DU MONDE • IDÉES

LE LABORATOIRE DU MONDE : LE RHIN SUPÉRIEUR, PAS SINGAPOUR

Le laboratoire le plus utile ce matin est à quelques kilomètres. Le marché du travail transfrontalier franco-allemand montre ce que devient une économie quand la démographie se tend : les compétences se déplacent vers l'endroit où l'écart de salaire, la qualité d'emploi et la simplicité de mobilité sont les plus favorables. Le salon de Mulhouse en est la version visible ; les 17 000 places d'apprentissage vacantes en Bade-Wurtemberg en sont la statistique.

Ce que la France peut apprendre

1) L'orientation professionnelle doit être pensée comme une politique économique, pas comme une politique scolaire. 2) L'apprentissage est une infrastructure de compétitivité. 3) Les bassins d'emploi ignorent les frontières administratives. 4) Une PME située à Colmar est en concurrence RH avec Freiburg, Bâle et Strasbourg, même si elle ne vend aucun produit à l'étranger.

Pourquoi ce n'est pas complètement transposable

Les salaires, la fiscalité, les conventions collectives, la langue et les systèmes de protection sociale diffèrent. Une recette allemande plaquée sur une PME française peut échouer. Le bon usage du comparatif transfrontalier consiste à identifier le mécanisme — ici, la rareté du talent — puis à inventer une réponse compatible avec le droit et la culture locale.

IDÉES QUI CHANGENT LE MONDE — 6 voix à confronter

Christine Lagarde
Thèse : l'IA est une infrastructure de souveraineté. À retenir : dépendre d'un fournisseur étranger peut devenir un levier de négociation politique.
Impact : MOYEN

Daron Acemoglu
Thèse : les gains de productivité dépendent du type d'automatisation et du partage de la valeur, pas seulement de la puissance de la technologie.
Impact : MOYEN

Mariana Mazzucato
Thèse : la puissance publique peut orienter les marchés par des missions, notamment énergie et technologies stratégiques.
Impact : MOYEN

Vaclav Smil
Thèse : les transitions matérielles sont lentes car elles dépendent de systèmes physiques, pas uniquement de décisions politiques.
Impact : MOYEN

Shoshana Zuboff
Thèse : la donnée crée une asymétrie de pouvoir quand son usage échappe au contrôle de ceux qui la produisent.
Impact : MOYEN

Yuval Noah Harari
Thèse : l'IA est d'abord une technologie de langage et donc de pouvoir sur les récits et les institutions. À confronter à des lectures plus économiques.
Impact : MOYEN

Sources : Baden-Württemberg, apprentissage 2026 ; m2A, 16/09 ; Reuters/Lagarde ; travaux et ouvrages des auteurs cités.

SIGNAUX FAIBLES • ANTI-BIAIS

CE QUE PERSONNE NE RELIE ENCORE ASSEZ

Signal faible 1 — L'IA crée peut-être une tension sur le crédit européen avant de créer la productivité promise

Les hyperscalers américains ont des besoins d'investissement colossaux et empruntent aussi sur le marché européen. Si cette demande de capitaux persiste pendant que les États européens émettent davantage de dette, le coût du financement des entreprises locales peut rester élevé plus longtemps que prévu. C'est un effet indirect de l'IA que les tableaux de productivité ne captent pas.

Signal faible 2 — Le marché de la formation se rapproche du modèle de la santé : tiers payeur, contrôle accru, preuve d'efficacité

CPF plafonné, OPCO plus exigeants, Qualiopi renforcé, traçabilité : l'organisme de formation ressemble de moins en moins à un simple vendeur de journées et de plus en plus à un opérateur dans un système financé et contrôlé. Ceux qui savent mesurer l'impact, prouver la réalité pédagogique et gérer plusieurs financeurs gagnent en avantage.

ATTENTION DANGER — FAKE NEWS, RACCOURCIS, RÉCITS TROMPEURS

RACCOURCI 1 "Ormuz est fermé." Faux au sens strict : des navires passent encore. Fait établi : seulement quatre transits mardi dans les données disponibles, très en dessous de la moyenne récente. Inconnu : les transits avec transpondeurs éteints.

RACCOURCI 2 "La France est en récession." Non. La Banque de France prévoit +0,4 % en 2026 et +0,1 % au T3. Le vrai problème est une croissance très faible, pas une contraction annuelle établie.

RACCOURCI 3 "L'Europe n'a pas d'IA." Faux : elle a des modèles, des start-up et des projets d'AI factories. Le problème est l'échelle : capacité de calcul et modèles de pointe restent dominés par les États-Unis et la Chine.

RACCOURCI 4 "Qualiopi devient un contrôle des résultats économiques des stagiaires." Non. Les exigences se renforcent sur la réalité pédagogique, le suivi et la qualité. Cela ne transforme pas l'organisme en garant d'un résultat de carrière.

🃏 DESSOUS DES CARTES — Qui gagne si les taux restent hauts ?

Les entreprises peu endettées, les acteurs disposant de cash et les acquéreurs capables d'attendre. Les perdants sont les modèles qui reposent sur un refinancement fréquent, une croissance financée par la dette ou des valorisations calculées avec un taux d'actualisation très bas. Dans la reprise de PME, le rapport de force peut donc progressivement revenir vers l'acheteur discipliné.

Sources : Reuters, 14-16/09 ; Banque de France ; AFNOR ; règles CPF officielles. Méthode : confrontation source primaire / agence / lecture adverse.

DÉCIDER

SI CETTE TENDANCE DURE 3 ANS…

Si énergie chère, taux plus élevés et souveraineté technologique restent des thèmes structurants jusqu'en 2029, les entreprises feront trois mouvements. Elles raccourciront les chaînes d'approvisionnement critiques. Elles privilégieront les investissements dont le retour est rapide et mesurable. Et elles chercheront à posséder — ou au moins à rendre substituables — les briques technologiques dont elles dépendent. Cela favorise la robustesse plutôt que l'optimisation maximale.

POUR LE DIRIGEANT — 5 questions à poser aujourd'hui

- **Quelles sont les trois dépendances externes qui peuvent stopper mon activité pendant 72 heures ?**
- **À partir de quel taux d'intérêt mon prochain investissement cesse-t-il d'être raisonnable ?**
- **Quelles données de mon entreprise ne doivent jamais quitter un environnement contrôlé ?**
- **Quels métiers seront plus difficiles à recruter en 2029 qu'aujourd'hui, et comment les former en interne ?**
- **Quelle offre actuelle de conseil ou de formation serait banalisée si une IA divisait par dix son coût de production ?**

JE VOUS INVITE À CREUSER

• La décision de la Fed ce soir et, surtout, le nouveau "dot plot". • Le discours de Christine Lagarde sur l'autonomie IA européenne. • Le décret Qualiopi 2026 avant le 1er novembre. • Le marché de l'apprentissage en Bade-Wurtemberg : une bonne grille pour penser nos propres pénuries de compétences.

DEMAIN MATIN, JE SURVEILLERAIS…

MONDE
La conférence de presse de la Fed : hausse isolée ou nouveau cycle ?
Impact : FORT

MÉTIER
Les notes opérationnelles des OPCO sur les circuits de paiement au 1er octobre.
Impact : MOYEN

TERRITOIRE
Les enseignements de "Warum Nicht !" et la soirée industrie/talents de la CCI à Colmar.
Impact : MOYEN

LA QUESTION DU JOUR

QUESTION Dans votre entreprise, quelle dépendance vous coûte aujourd'hui peu… mais pourrait demain vous retirer toute liberté de négociation ?

SOURCES & MÉTHODE

Sélection arrêtée le 16 septembre 2026 vers 7 h, à partir de sources internationales et primaires recoupées : Reuters (marchés, Fed, Hormuz, Chine, Japon, IA, France, Novartis, Axelera), Banque de France/BCE, Service-Public et Mon Compte Formation, AFNOR, GMI/OPCO EP, Land Baden-Württemberg, CCI Alsace Eurométropole, m2A/Sémaphore, AP. Les chiffres sensibles sont datés. Les éléments non confirmés par plusieurs sources sont présentés comme interprétation ou hypothèse.

Règle éditoriale : aucune absence de preuve n'est traitée comme une preuve de dissimulation ; pas de fausse symétrie entre un fait documenté et une opinion ; recherche systématique de l'argument qui pourrait invalider le récit dominant.

Sources : Liens de référence disponibles dans l'édition numérique : reuters.com ; banque-france.fr ; service-public.fr ; moncompteformation.gouv.fr ; afnor.org ; gmi.fr ; baden-wuerttemberg.de ; mag.mulhouse-alsace.fr ; alsace-eurometropole.cci.fr.