COMPRENDRE
ANTICIPER
DÉCIDER
PRENDRE
UNE LONGUEUR
D'AVANCE

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE

Le monde d'aujourd'hui. Vos décisions de demain.

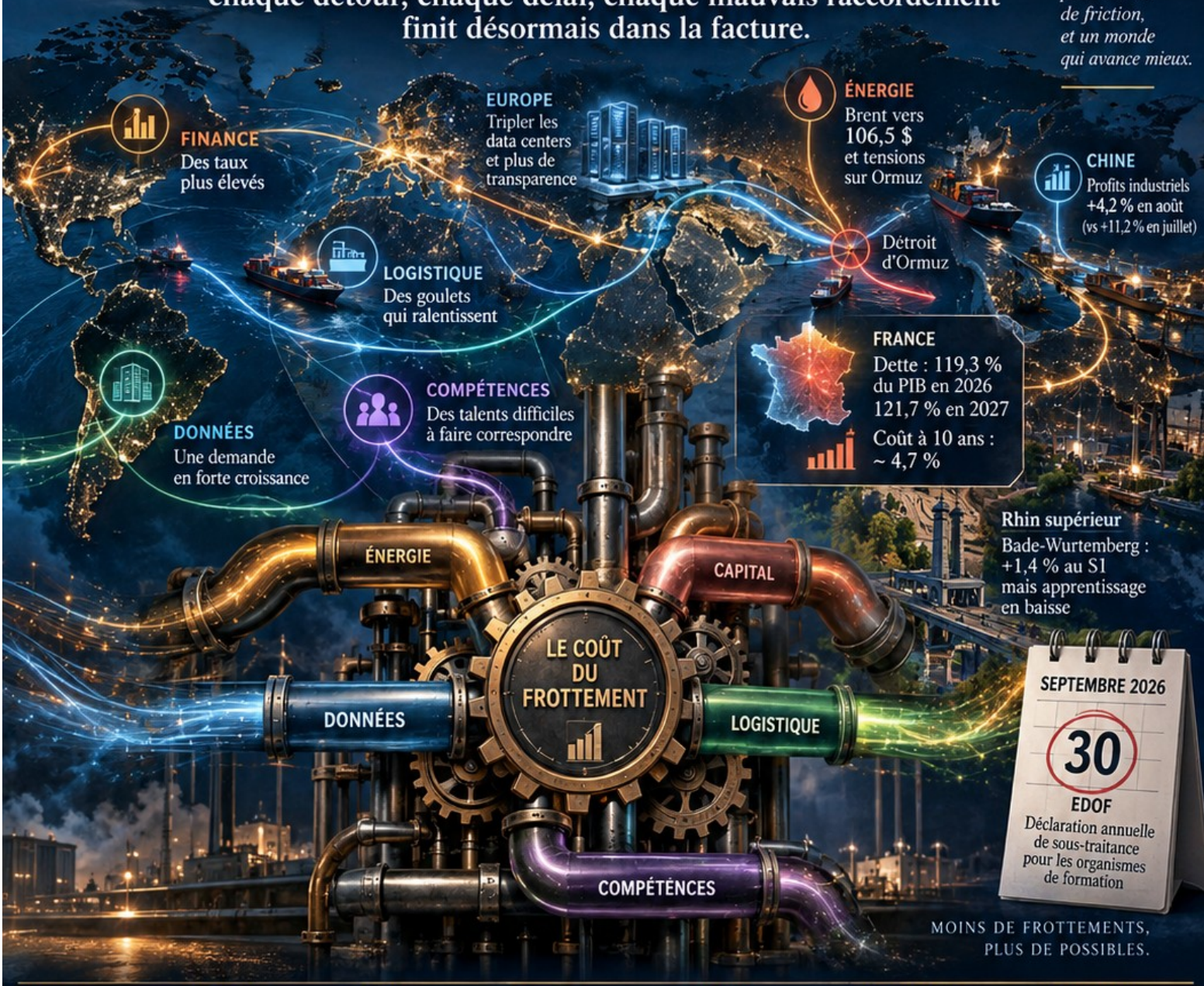
N° 30
LUNDI
28 SEPTEMBRE
2026

MONDE
FRANCE
TERRITOIRES
MÉTIERS
IDÉES

LE MONDE PAIE SES FROTTEMENTS

Énergie, capital, données, logistique, compétences : chaque détour, chaque délai, chaque mauvais raccordement finit désormais dans la facture.

Plus de clarté pour moins de friction, et un monde qui avance mieux.



ÉNERGIE
Le Brent vers 106,5 $ après le rejet d'une proposition iranienne sur Ormuz
p. 4

MARCHÉS
66 % de probabilité d'une nouvelle hausse de la Fed en octobre
p. 5

CHINE
Profits industriels +4,2 % en août : l'IA tire, la demande intérieure peine
p. 7

EUROPE
Tripler les data centers et plus de transparence sur l'eau et l'énergie
p. 8

FRANCE
Une dette à 119,3 % du PIB en 2026 et un coût à 10 ans proche de 4,7 %
p. 10

TERRITOIRES
Rhin supérieur : 1,4 % au S1 mais apprentissage en baisse
p. 11

FORMATION
EDOF : déclaration de sous-traitance au 30 septembre 2026
p. 13

LECTURE 3 MINUTES

MON RADAR CE MATIN

Lundi 28 septembre 2026 - quatre cadrans pour distinguer le bruit des signaux qui changent une trajectoire.

MONDE [ÉLEVÉ]

Brent 106,49 $ (+2,1 %) ; 66 % de probabilité implicite d'une nouvelle hausse de la Fed en octobre ; exportations de brut du Golfe à 12,8 Mb/j, en reprise mais encore 6 Mb/j sous février. [R1][R2]

FRANCE [ÉLEVÉ]

Dette à 117,5 % du PIB au T1 ; trajectoire 119,3 % en 2026 et 121,7 % en 2027 ; coût à dix ans proche de 4,7 %. Le gouverneur de la Banque de France prévient : la BCE n'est pas un filet automatique. [F1][F2]

TERRITOIRE [MOYEN / ÉLEVÉ]

Grand Est : emploi salarié -0,8 % sur un an ; Bade-Wurtemberg : PIB +1,4 % au S1 après trois années de recul ; apprentissage Rhein-Neckar -10 %, signe de problèmes de correspondance autant que de volume. [T1][T2][T3]

MON MÉTIER [ÉLEVÉ]

J-2 pour la déclaration annuelle de sous-traitance EDOF, y compris en cas de non-recours ; plafond CPF de 1 500 € sur le Répertoire spécifique ; apprentissage : le système se recentre sur les coûts réels et les besoins du marché. [M1][M2][M3]

POURQUOI CE JOURNAL ?

Parce que l'algorithme nous sert ce qui retient notre attention, pas forcément ce qui améliore notre jugement. L'ambition ici est différente : remonter aux sources, croiser des régions et des écoles de pensée, comparer les récits aux mécanismes, et surtout distinguer fait établi, fait contesté, interprétation, hypothèse et inconnu. Ce journal pratique une hygiène intellectuelle : chercher les signaux qui contredisent notre première intuition, regarder les délais et les effets de second ordre, et transformer l'information en décisions.

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 monde ne manque pas d'activité : il manque de fluidité. Croissance, IA et exportations peuvent rester fortes alors que taux, énergie et délais montent.
2. La résilience n'est plus gratuite : chaque route de secours, capacité redondante et stock tampon se paie.
3. La France entre dans une période où le coût de l'inaction budgétaire devient visible dans le coût du capital.
4. Dans le Rhin supérieur, la reprise ne résout pas les problèmes d'appariement des compétences.
5. Pour les métiers de l'accompagnement, la valeur se déplace du contenu vers la réduction du temps perdu, des erreurs et des mauvais raccordements.

JE VOUS INVITE À CREUSER

- Reuters, 28/09 : marchés, pétrole et inflation.
- DG Trésor, 21/09 : pourquoi la dette réduit les marges futures.
- Commission européenne : transparence eau/énergie des data centers.
- EDOF : déclaration de sous-traitance avant le 30 septembre.

ATTENTION DANGER - RÉCITS TROMPEURS

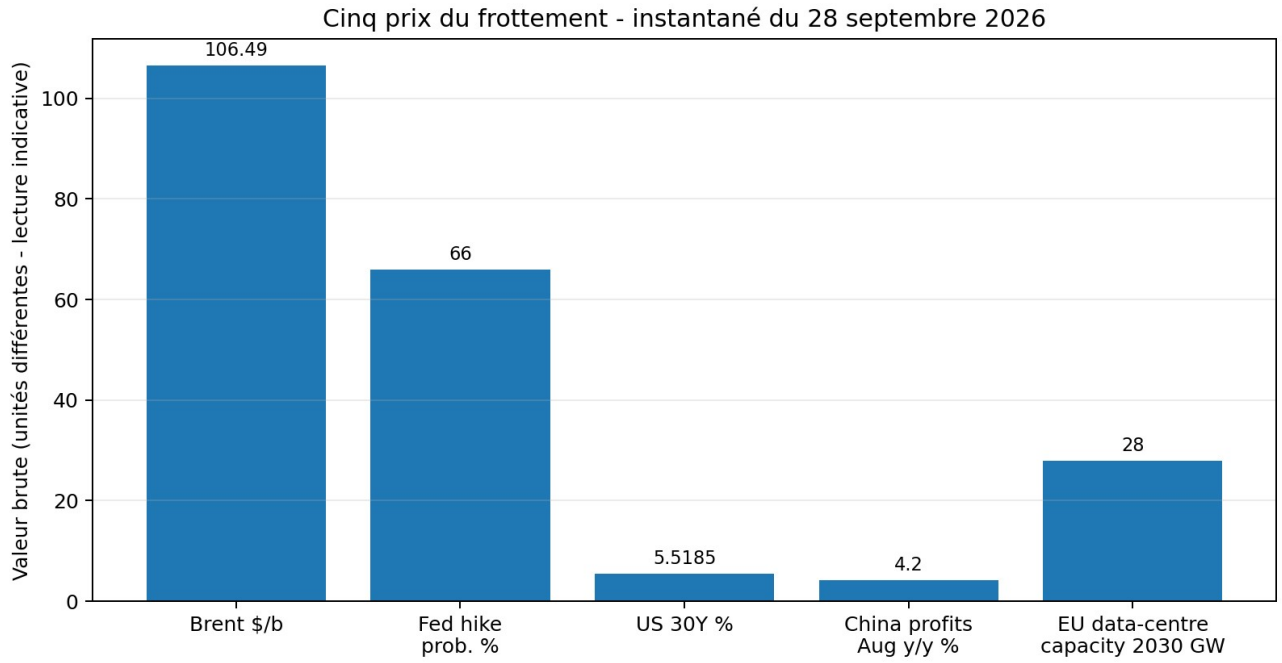
« Les flux pétroliers sont revenus à la normale » : non. 12,8 Mb/j en septembre reste très inférieur aux 18,8 Mb/j de février.
« Le sommet Trump-Xi a réglé le conflit commercial » : non. Il a réduit des tarifs sur 30 Md$ de biens et ouvert un dialogue IA ; les tensions structurelles demeurent.
« L'IA améliore déjà partout la productivité » : prématuré. En Chine, les profits de l'électronique bondissent, mais la demande intérieure reste faible.

⚖️ AVOCAT DU DIABLE

Et si nous dramatisions les frottements ? Les marchés actions restent proches de leurs records, l'Atlanta Fed estime la croissance américaine du trimestre à 5 %, et l'activité asiatique bénéficie du cycle IA. Le système peut absorber plus de tensions qu'on ne le croit. Quelle preuve nous ferait changer d'avis ? Une normalisation durable d'Ormuz, un reflux des taux longs, une baisse des spreads de diesel et une reprise simultanée de la demande domestique chinoise.

LE MONDE EN 2 PAGES

Le signal le plus important ce matin n’est pas la crise elle-même. C’est la multiplication de petites frictions qui, mises bout à bout, reconfigurent le coût de faire tourner l’économie.



Méthode : cinq indicateurs de nature différente, affichés côte à côte comme tableau de bord - Reuters, Banque de France, Commission européenne. Lecture directionnelle, pas comparaison d’échelle.

Le pétrole remonte, les obligations reculent, les actions asiatiques hésitent : ce triptyque résume assez bien le matin. Le Brent gagne 2,1 % à 106,49 dollars après le rejet par Donald Trump de la proposition iranienne sur Ormuz. Les marchés accordent désormais 66 % de probabilité à une nouvelle hausse de la Fed en octobre, tandis que le rendement américain à 30 ans se maintient autour de 5,52 %, près de son plus haut depuis 2004. [R1]

FAIT ÉTABLI. Les flux du Golfe se redressent : 12,8 millions de barils par jour de brut exportés en septembre par les principaux producteurs de la région, record depuis le début du conflit. Mais ce chiffre reste 6 millions de barils/jour sous les 18,8 millions de février. La résilience existe ; elle n’est pas synonyme de retour à la normale. [R2]

INTERPRÉTATION. Nous entrons dans un régime économique où les prix de marché racontent mal, à eux seuls, l’état réel du système. Le baril peut refluer un jour alors que la capacité de raffinage reste rare ; les exportations peuvent remonter alors que les routes et les assurances restent dégradées ; les actions peuvent tenir alors que le coût du capital grimpe. Il faut donc regarder les mécanismes, pas seulement les prix.

SIGNAL À CONTRE-COURANT

Les États-Unis restent vigoureux : l’Atlanta Fed estime le rythme de croissance du trimestre à 5 %. Cela contredit le récit d’une économie déjà cassée par les taux. [R1]

CE QUI PEUT CASSER LE SCÉNARIO

Si l’énergie se normalise rapidement et que la Fed cesse de resserrer, le « coût du frottement » peut se résorber sans récession. C’est l’hypothèse optimiste à garder ouverte.

LE FIL ROUGE : LE MONDE PAIE SES FROTTEMENTS

Énergie, finance, données, logistique, compétences : partout, le problème n’est plus seulement la rareté. C’est le mauvais raccordement entre des systèmes qui fonctionnent chacun, mais de moins en moins ensemble.

Schéma causal : comment un frottement local devient un avantage compétitif

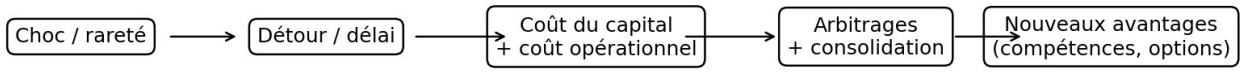


Schéma éditorial original. Un frottement n’est stratégique que s’il se transmet à d’autres coûts et finit par modifier les arbitrages.

La meilleure façon de lire l’actualité de ce lundi est peut-être celle-ci : chaque détour finit dans la facture. Ormuz oblige à rerouter, assurer, stocker et raffiner autrement. Les taux élevés renchérissent les infrastructures nécessaires à l’IA. La France doit arbitrer entre dépense courante, défense, transition et charge de la dette. Les entreprises allemandes ont encore besoin de compétences, mais les contrats d’apprentissage reculent parce que candidats, métiers et perspectives économiques s’emboîtent moins bien.

Le coût caché est le temps de coordination. Plus un dirigeant attend pour clarifier un besoin, qualifier un marché, sécuriser une compétence ou renégocier un financement, plus le prix final augmente. Voilà pourquoi la rapidité d’apprentissage - pas la vitesse d’exécution brute - redevient un avantage compétitif.

HYPOTHÈSE. Les entreprises gagnantes des trois prochaines années ne seront pas forcément les moins chères. Ce seront celles qui réduisent les frictions chez leurs clients : moins de délai, moins d’incertitude, moins de transfert d’information, moins de dépendances à une seule personne, une seule banque, une seule plateforme ou un seul fournisseur.

COUP D’AVANCE

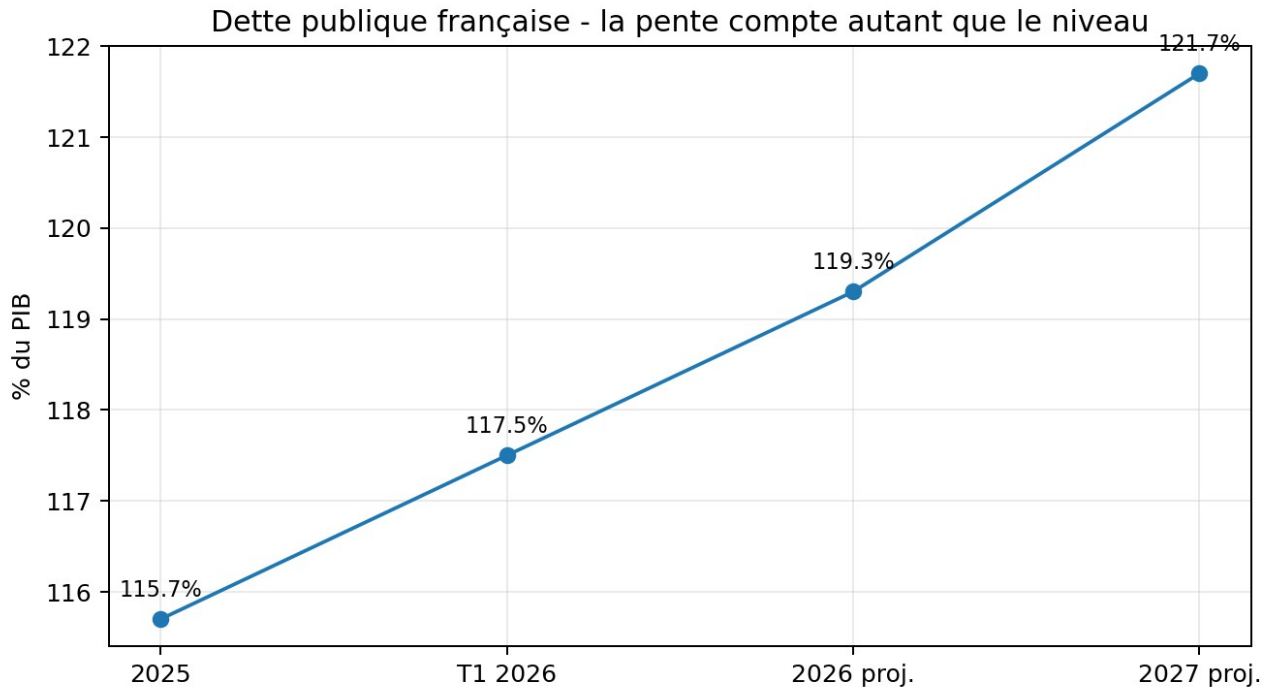
Dans vos dossiers, ajoutez une question qui n’existait presque pas il y a cinq ans : « Quel est le coût du délai si nous ne décidons pas maintenant ? » Elle transforme un débat sur le prix en débat sur le risque, et oblige à mesurer ce que l’inaction consomme.

Le vieux monde cherchait l’optimum. Le nouveau monde cherche le bon compromis entre coût, vitesse et réversibilité. Cette nuance paraît académique ; elle devient comptable.

FRANCE

LA DETTE DEVIENT UN COÛT D'OPPORTUNITÉ

Le sujet n'est plus seulement de savoir si la France peut emprunter. Elle le peut. Le sujet est ce que la dette empêche progressivement de financer ailleurs.



Sources : Banque de France (2025 et T1 2026), ministère des Finances / Reuters (projections 2026-2027).

FAIT ÉTABLI. La dette publique représentait 115,7 % du PIB fin 2025 et 117,5 % au premier trimestre 2026. Le ministère des Finances projette 119,3 % en 2026 et 121,7 % en 2027. Le rendement français à dix ans a atteint environ 4,7 %, son plus haut niveau depuis la crise financière de 2008. [F1][F2]

Le gouverneur de la Banque de France, Emmanuel Moulin, a formulé le point décisif : l'État français n'a pas aujourd'hui de difficulté à se financer, mais la hausse du service de la dette peut exercer une « emprise graduelle » sur les finances publiques. Surtout, compter sur une intervention automatique de la BCE serait un raisonnement erroné : les instruments de crise ne se substituent pas à l'action budgétaire nationale. [F2]

INTERPRÉTATION. Cela change la façon dont une PME doit regarder le budget de l'État. Moins la puissance publique dispose de marges, plus elle devra cibler ses dispositifs. Les guichets généralistes deviendront politiquement plus difficiles à défendre que les aides rattachées à des transformations mesurables : emploi, productivité, transition, sécurité, compétences critiques, transmission.

COUP D'AVANCE. Pour tout dossier de financement 2027, documenter le lien entre dépense et résultat : gain de productivité, emplois sécurisés, réduction du risque, effet de levier privé, compétences transférées. Le langage de la « bonne action » ne suffira plus ; il faudra parler le langage du rendement socio-économique.

CE QUI PLAIDE POUR LA DISCIPLINE

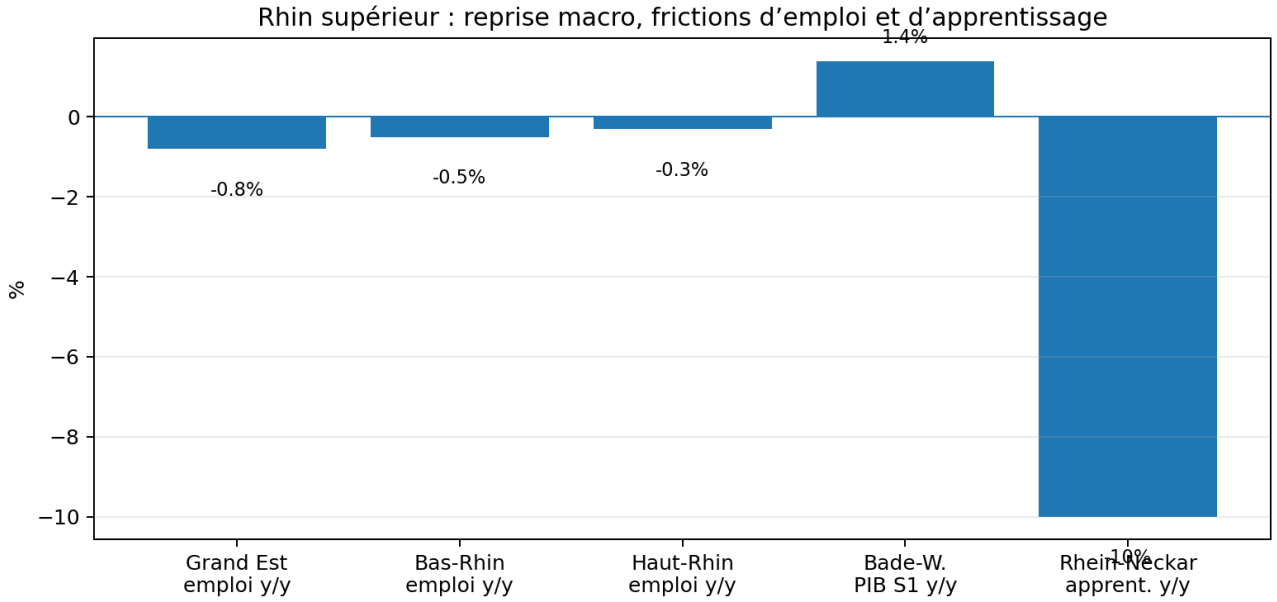
La DG Trésor rappelle qu'en 2025 le déficit français était de 5,1 % du PIB et la dette de 115,7 %, parmi les niveaux les plus élevés de l'UE. La restauration de marges n'est pas un débat abstrait. [F3]

CE QUI PLAIDE CONTRE UNE CURE BRUTALE

Couper indistinctement dans l'investissement, la formation ou l'innovation peut dégrader la croissance future et donc rendre le ratio de dette plus difficile à stabiliser. La qualité de l'arbitrage compte autant que le volume de l'effort.

LE RHIN SUPÉRIEUR : REPRISE, MAIS MAUVAIS RACCORDEMENTS

La comparaison transfrontalière montre une chose : l'économie repart par endroits plus vite que le marché du travail ne se réaccorde.



Sources : Insee, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, IHK Rhein-Neckar. Les indicateurs ne mesurent pas la même chose ; ils composent un diagnostic de tension.

ALSACE / GRAND EST. Sur un an à fin juin 2026, l'emploi salarié recule de 0,8 % dans le Grand Est, de 0,5 % dans le Bas-Rhin et de 0,3 % dans le Haut-Rhin. L'Aude recule de 1,3 %. La baisse est donc réelle mais hétérogène, et elle touche davantage certains territoires périphériques. [T1]

BADE-WURTEMBERG. Le PIB progresse de 1,4 % au premier semestre 2026 après trois années de contraction. Dans le même temps, les nouveaux contrats d'apprentissage baissent fortement : -10 % dans le Rhein-Neckar au 1er septembre, -9 % à l'échelle du Land selon plusieurs IHK. Les entreprises parlent à la fois de stagnation économique, de démographie et de « Passungsprobleme » - des problèmes de correspondance entre offres et candidats. [T2][T3]

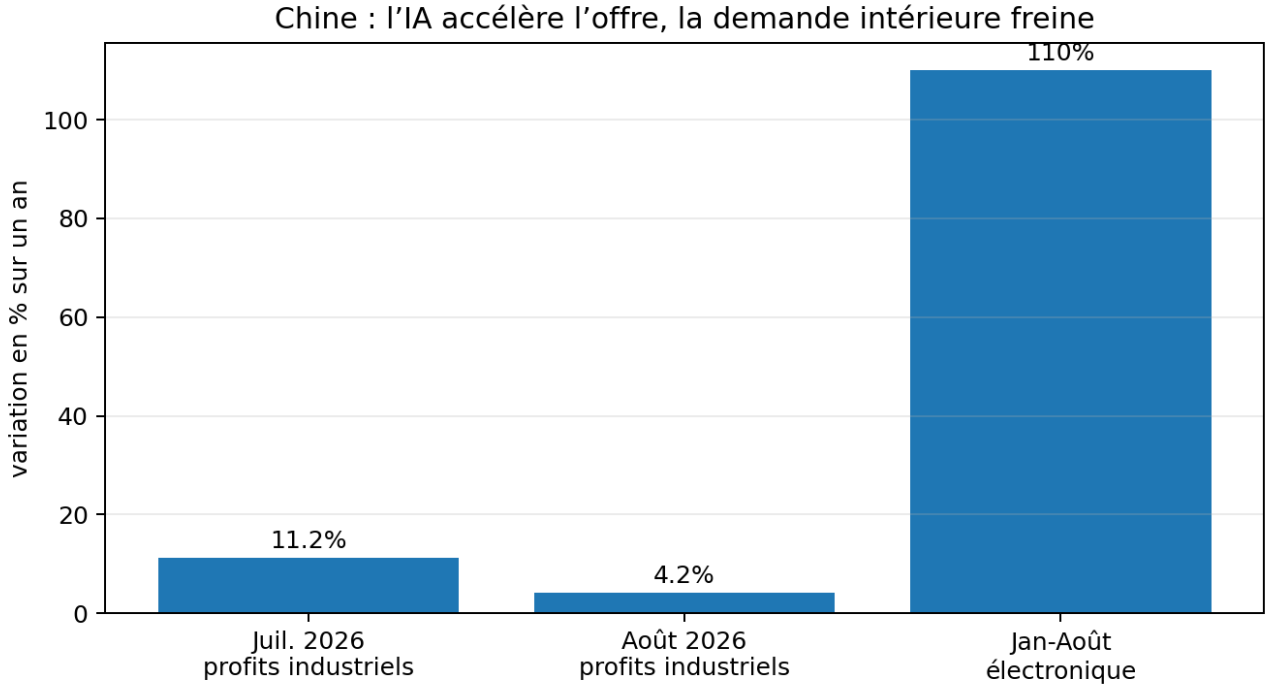
SIGNAL FAIBLE. Les jeunes internationaux compensent partiellement ce trou : les IHK du Bade-Wurtemberg enregistrent 836 nouveaux contrats avec des jeunes Ukrainiens, +27 % sur un an. Cela ne résout pas tout, mais montre qu'une politique de compétences est aussi une politique d'intégration, de logement, de langue et de mobilité. [T4]

COUP D'AVANCE TRANSFRONTALIER

Le marché pertinent n'est pas « Strasbourg » ou « Mulhouse ». C'est un bassin de 300 km où les entreprises, les centres de formation et les consultants devraient cartographier ensemble : métiers en tension, plateaux techniques, experts rares et solutions de mobilité. Le prochain avantage territorial viendra du raccordement, pas de la frontière.

LES DEUX MOTEURS DU MONDE N'ONT PAS LE MÊME PROBLÈME

Les États-Unis luttent contre une économie trop résistante à l'inflation ; la Chine contre une économie productive dont la demande intérieure reste insuffisante.



Source : Bureau national des statistiques chinois via Reuters, 28 septembre 2026. Le contraste entre électronique et ensemble industriel est le signal.

ÉTATS-UNIS. Les marchés tablent à 66 % sur une nouvelle hausse de la Fed en octobre. Le 30 ans américain tourne autour de 5,52 %, tandis que l'Atlanta Fed estime la croissance du trimestre à 5 %. Le paradoxe est spectaculaire : la croissance tient, mais le prix du temps monte. Pour les entreprises très capitalistiques, la question n'est plus « peut-on financer ? » mais « à quel rendement minimum le projet reste-t-il rationnel ? » [R1]

CHINE. Les profits industriels progressent encore de 4,2 % sur un an en août, mais nettement moins que les 11,2 % de juillet. Sur huit mois, les profits de l'électronique et des équipements de communication bondissent de 110 %, tandis que la faiblesse de la consommation pèse sur le pouvoir de fixation des prix. Pékin produit très bien ce que le monde veut acheter ; il peine encore à faire consommer davantage ses propres ménages. [R3]

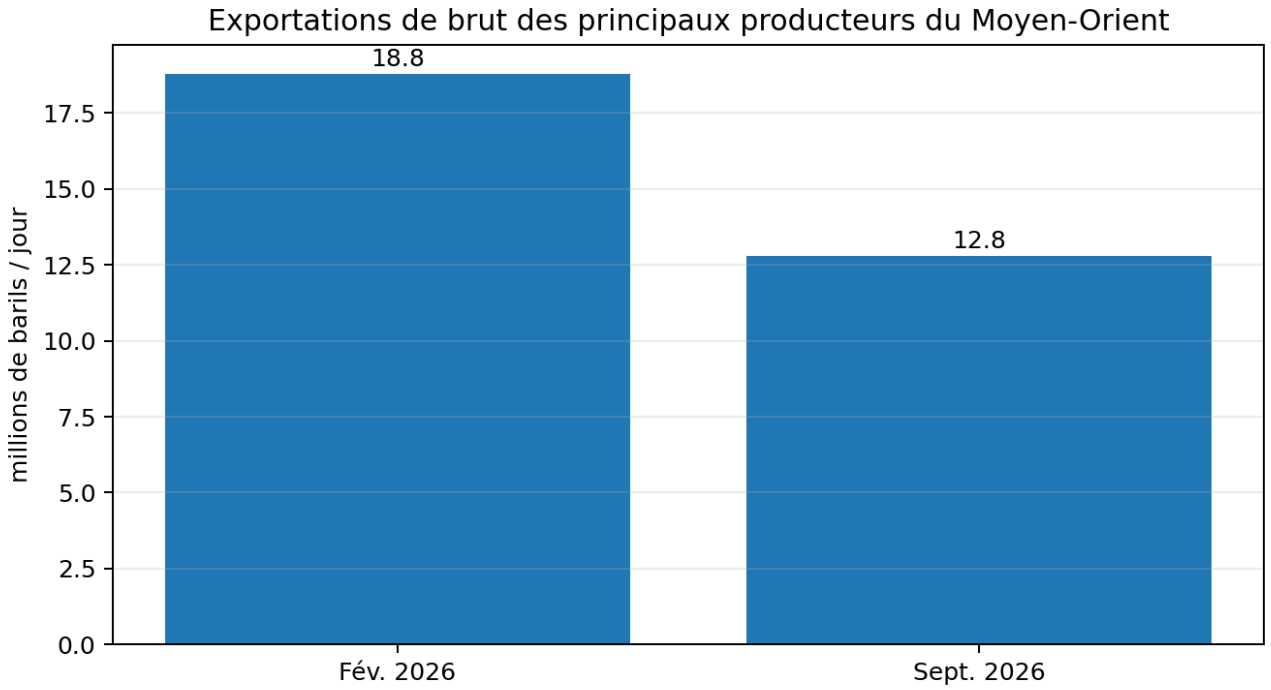
US-CHINE. La visite de Xi à Washington a permis de réduire des droits de douane sur environ 30 milliards de dollars de biens et d'ouvrir un dialogue sur les risques et bénéfices de l'IA. C'est un mécanisme de stabilisation, pas une réconciliation. Les chaînes de valeur continuent donc de se dupliquer plutôt que de se recombiner. [R3]

JAPON. La Banque du Japon a porté son taux directeur à 1,25 %, son plus haut niveau en 31 ans, avec deux dissidents au conseil. Le Japon sort donc durablement de l'argent quasi gratuit - une transformation sous-estimée pour les flux de capitaux mondiaux, les stratégies de change et le financement des groupes japonais. [A1]

AMÉRIQUE LATINE. Le Mexique a reporté une nouvelle ronde de négociations commerciales avec Washington à octobre. Le Brésil, lui, a utilisé subventions et baisses de taxes pour amortir le choc pétrolier. Deux méthodes différentes pour acheter du temps : négocier le cadre ou absorber le prix. Dans les deux cas, le coût du frottement finit quelque part - budget public, prix ou marge. [AM1][AM2]

LES INFRASTRUCTURES SONT DEVENUES DES CIBLES ÉCONOMIQUES

Ports, raffineries, data centers, réseaux électriques et logistiques : ce qui fait tourner l'économie est aussi ce qui peut l'arrêter.



Source : Kpler via Reuters, 28 septembre 2026. Rebond réel, normalisation incomplète.

MOYEN-ORIENT. Les exportations de brut des principaux producteurs atteignent 12,8 Mb/j en septembre. L'Arabie saoudite remonte à environ 5,4 Mb/j et 19 VLCC ont franchi Ormuz la semaine dernière. Mais le détroit traitait avant la guerre environ 125 grands navires commerciaux par jour et portait près de 20 % de l'offre mondiale quotidienne de brut et de GNL. [R2]

Le sujet n'est donc pas binaire - ouvert ou fermé. Une infrastructure peut être « ouverte » tout en restant dégradée : assurances plus chères, files d'attente, vitesse réduite, routes alternatives saturées, stocks de précaution, raffinage tendu. C'est exactement ce type de nuance que les récits viraux écrasent.

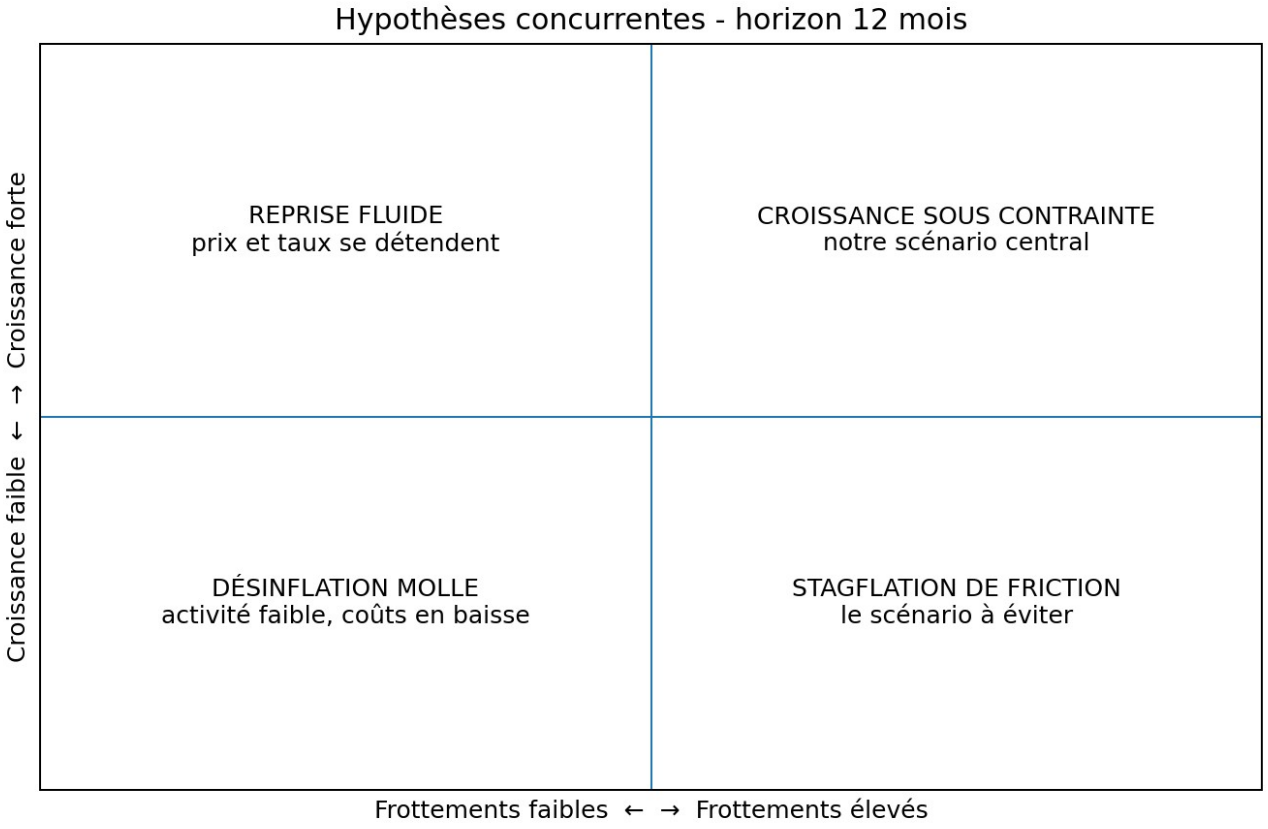
RUSSIE-UKRAINE. Dimanche, Moscou a déclaré avoir frappé des data centers, des hubs logistiques, des infrastructures portuaires et des navires qu'il dit liés aux forces ukrainiennes ; Reuters précise ne pas avoir pu vérifier indépendamment l'ensemble des affirmations. Kyivstar a confirmé que son siège avait été touché, sans victime. Ce qui se joue ici dépasse la bataille militaire : la cible est la continuité d'un système économique et informationnel. [S1]

AFRIQUE. Le mur de refinancement reste considérable : S&P estime les remboursements de dette extérieure souveraine en devises à plus de 90 milliards de dollars en 2026, plus de trois fois le niveau de 2012. Le Sénégal cherche à reprofiler sa dette, en allongeant les maturités et renégociant les taux, plutôt qu'à restructurer officiellement. Là encore : acheter du temps peut être rationnel, à condition de corriger le modèle pendant le délai. [AF1][AF2]

INCONNU. Une détente diplomatique US-Iran peut encore survenir rapidement. Trump dit que les discussions vont continuer cette semaine. Mais tant que les flux restent vulnérables, le marché paiera une prime de friction. [R1]

LE PRIX DU CAPITAL REVIENT DANS LES BUSINESS MODELS

Pendant quinze ans, beaucoup de stratégies ont été conçues comme si l'argent bon marché et l'énergie disponible étaient des constantes. Elles redeviennent des variables.



Matrice d'hypothèses concurrentes - horizon 12 mois. Objectif : éviter de confondre scénario central et certitude.

Le 30 ans américain à 5,52 % et la remontée simultanée des taux directeurs modifient silencieusement les seuils de décision. Une acquisition payée dix fois l'EBITDA, un data center financé par dette ou une plateforme logicielle brûlant du cash ne valent pas la même chose à 2 % et à 5 %. Le coût du capital redevient un filtre industriel. [R1]

CLIMAT. Les pluies et glissements de terrain ont tué 56 personnes en Inde et 14 au Népal ; dans l'Uttar Pradesh, 66,5 mm sont tombés en deux jours contre 7,6 mm normalement sur la période. Le point économique n'est pas de transformer chaque catastrophe en preuve unique du changement climatique, mais de constater que la variance du climat impose des coûts de résilience croissants : assurance, redondance, stocks, infrastructures, adaptation. [C1]

RESSOURCES. L'Inde illustre l'autre bataille : sécuriser les minerais critiques. Lohum cherche à acquérir des mines de nickel en Indonésie et aux Philippines, développe le lithium au Zimbabwe et des aimants de terres rares en Inde. La transition énergétique n'abolit pas la géopolitique des matières premières ; elle la déplace. [A2]

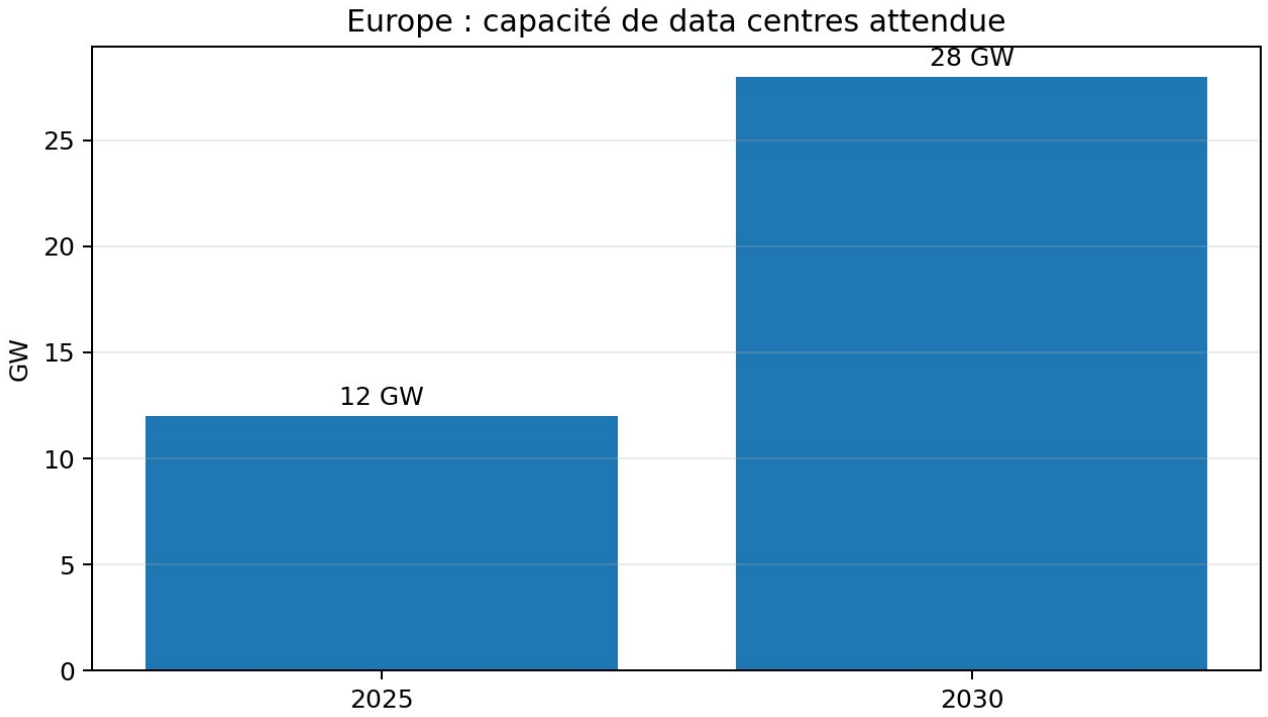
LE MÉCANISME À SURVEILLER

Énergie chère -> inflation plus persistante -> banques centrales plus restrictives -> taux longs plus élevés -> coût du capital plus élevé -> projets plus sélectifs -> consolidation. Un choc d'énergie peut donc finir par modifier la structure concurrentielle d'un secteur qui ne consomme pourtant que peu de pétrole.

POUR LE DIRIGEANT. Réactualisez vos seuils : taux de rendement exigé, durée de retour sur investissement, besoin en fonds de roulement, sensibilité aux délais logistiques. Les vieux taux de référence peuvent transformer une décision apparemment rentable en décision fragile.

L’IA QUITTE LE CLOUD : ELLE ENTRE DANS LES RÉSEAUX

Le prochain goulet d’étranglement n’est pas le modèle. C’est la combinaison électricité + raccordement + eau + financement + compétences.



Source : Commission européenne via Reuters. Capacité de data centers : environ 12 GW en 2025, 28 GW attendus en 2030.

L’Union européenne veut tripler sa capacité de data centers en sept ans pour soutenir l’IA et réduire sa dépendance aux grands groupes américains. La Commission propose désormais un système de notation obligeant les installations de 500 kW et plus à publier leur efficacité énergétique et hydrique, ainsi que leur relation au stress hydrique local. [R4]

FAIT ÉTABLI. Les data centers représentent environ 2,5 % de la consommation d’électricité de l’UE. Leur capacité pourrait plus que doubler d’ici 2030, à 28 GW. Cette montée en charge rend les réseaux, l’accès à la puissance et le refroidissement aussi stratégiques que les GPU. [R4]

INTERPRÉTATION. L’avantage européen peut venir d’un paradoxe : des règles plus strictes peuvent ralentir certains projets à court terme, mais pousser le continent à construire une infrastructure plus efficace et mieux intégrée. À condition que la vitesse administrative ne devienne pas elle-même le principal frottement.

La Chine donne l’autre versant du tableau : +110 % de profits dans l’électronique sur huit mois, mais ralentissement global des profits industriels. L’IA peut donc amplifier une économie sans résoudre ses déséquilibres de demande. La technologie crée de la capacité ; elle ne crée pas automatiquement le client solvable qui l’absorbe. [R3]

CE QUI CHANGE POUR LES PME

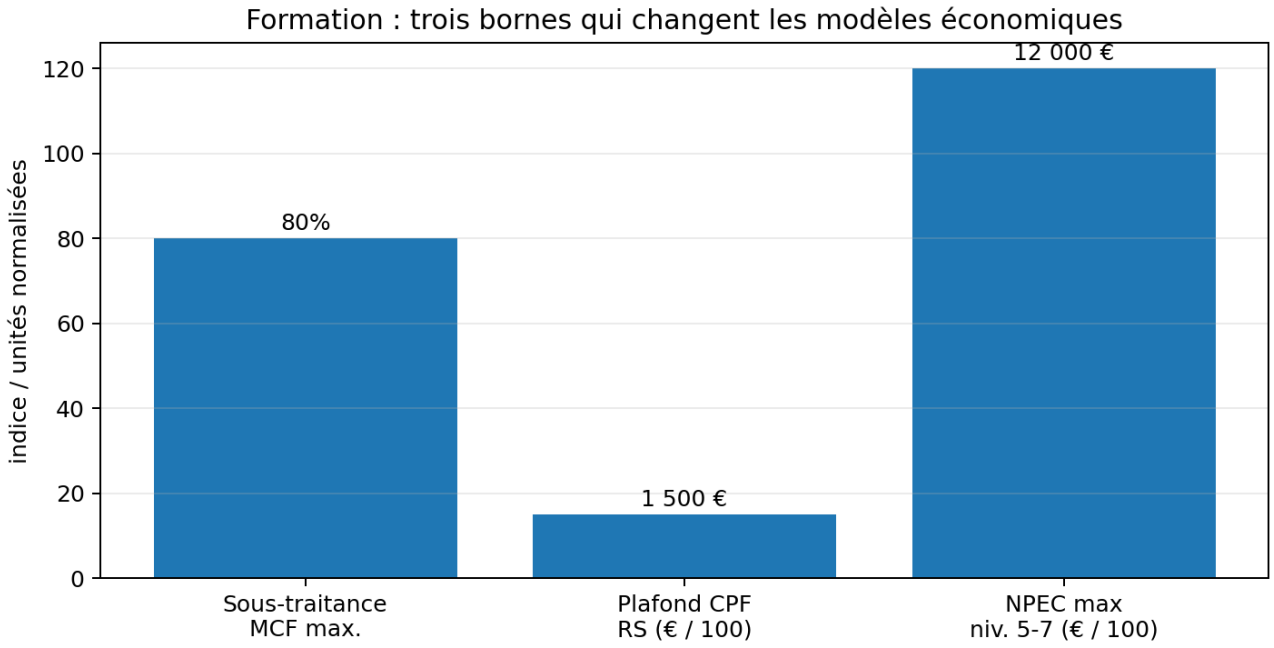
Les usages utiles de l’IA vont se déplacer des démonstrations vers les flux de travail : qualification commerciale, préparation d’entretien, synthèse documentaire, contrôle qualité, capitalisation du savoir. La valeur vient du temps évité et de la meilleure décision.

ATTENTION AU PIÈGE

Automatiser un processus mal conçu accélère le mauvais processus. Avant l’outil : clarifier entrée, décision, sortie, responsable et preuve de qualité. L’IA réduit les coûts de calcul ; pas ceux d’une organisation confuse.

FORMATION, CONSEIL, COACHING : VENDRE DE LA FRICTION EN MOINS

Dans les trois ans, le marché rémunérera moins la quantité de contenu et davantage la capacité à raccourcir le chemin entre problème, décision et résultat.



Sources : Mon Compte Formation, ministère du Travail. Visuel normalisé : 80 % de sous-traitance max, 1 500 € de plafond CPF pour le RS, 12 000 € de plafond NPEC prévu pour niveaux 5 à 7.

1. SOUS-TRAITANCE EDOF - J-2. Tous les organismes référencés sur Mon Compte Formation doivent déclarer, avant le 30 septembre, leur recours ou non-recours à la sous-traitance pour 2025. Ceux qui sous-traitent doivent aussi renseigner chiffre d'affaires sous-traité, NDA, Qualiopi et habilitations des prestataires. Le plafond réglementaire de sous-traitance est fixé à 80 % du chiffre d'affaires MCF. [M1]

2. CPF : LE RÉPERTOIRE SPÉCIFIQUE CHANGE D'ÉCONOMIE. Depuis le 26 février 2026, les droits CPF issus de l'alimentation annuelle sont plafonnés à 1 500 € pour les formations menant à une certification du Répertoire spécifique. Cela favorise les offres plus courtes, plus cofinancées, ou articulées avec une contribution employeur. [M2]

3. APPRENTISSAGE : FIN DU « TOUT GUICHET ». La réforme vise un niveau de prise en charge unique par certification, un plafonnement à 12 000 € étendu au niveau 5, et des financements davantage reliés aux besoins du marché. Le message est clair : le financement cherchera de plus en plus à distinguer coût pédagogique, utilité économique et priorité de branche. [M3]

4. CONSEIL ET COACHING : LE PRODUIT DEVIENT UN RACCOURCI. Une entreprise paiera moins volontiers « dix jours de conseil » ; elle paiera pour éviter six mois d'hésitation, une mauvaise embauche, une gouvernance mal cadrée ou une transmission ratée. Le consultant qui chiffre le coût du frottement rend sa valeur plus visible.

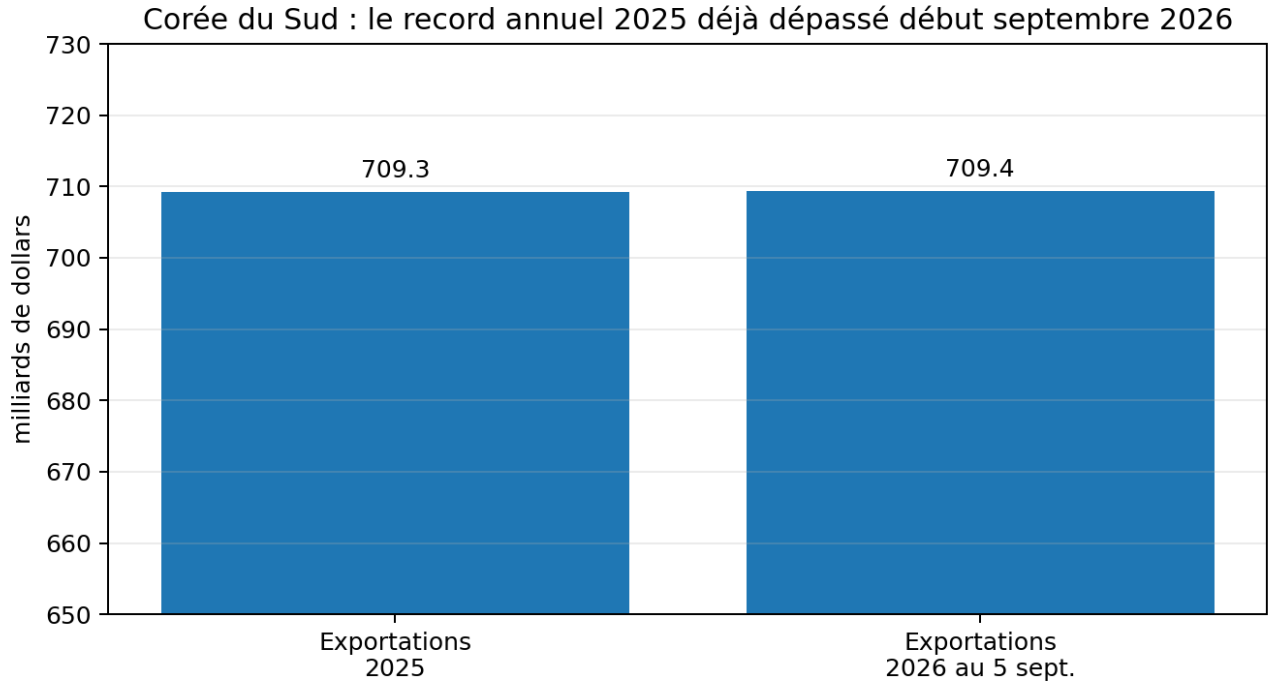
5. TRANSMISSION / REPRISE. Avec un capital plus cher, le bon dossier sera moins celui qui affiche la valorisation la plus ambitieuse que celui qui réduit l'incertitude : récurrence des revenus, dépendance au dirigeant, qualité des données, équipe de second rang, documentation des processus, visibilité du BFR. La « cessibilité » devient un actif opérationnel.

QUE FAIRE AVANT LES AUTRES ?

Transformer chaque offre en trois colonnes : 1) frottement actuel ; 2) coût du délai / de l'erreur ; 3) preuve de réduction du frottement. Puis vendre un résultat mesurable et une vitesse de décision - pas une accumulation de livrables.

CORÉE DU SUD : QUAND UNE POLITIQUE INDUSTRIELLE DEVIENT UNE MACHINE À EXPORTER

La Corée concentre très fortement ses efforts sur les semi-conducteurs et l'IA. Cela crée de la puissance - et une dépendance assumée à un cycle technologique.



Source : Korea Customs Service via Reuters. Les exportations cumulées 2026 avaient déjà dépassé le record annuel 2025 au 5 septembre.

LA CORÉE FAIT QUOI ? Au 5 septembre, ses exportations cumulées atteignaient 709,4 milliards de dollars, dépassant déjà le record annuel de 709,3 milliards établi en 2025. Entre janvier et août, les exportations de semi-conducteurs avaient bondi de 169,6 % à 281 milliards, soit 41 % des exportations totales. [LAB1]

POURQUOI ÇA MARCHE ? Parce que le pays n'oppose pas industrie, recherche, financement et commerce extérieur : il les synchronise autour d'une spécialisation assumée. La demande mondiale d'IA transforme cette concentration en effet de levier gigantesque.

POURQUOI CE N'EST PAS TRANSPOSABLE TEL QUEL ? Parce qu'une spécialisation à 41 % dans les semi-conducteurs crée aussi un risque de cycle, de dépendance énergétique et de concentration industrielle. La France n'a ni la même structure de conglomérats ni le même positionnement dans la chaîne mémoire. Copier le volume serait absurde ; copier la cohérence peut être utile.

LE CHIFFRE QUI RACONTE AUTRE CHOSE : 12,8 MB/J

C'est le niveau des exportations de brut des grands producteurs du Moyen-Orient en septembre. Vu isolément, c'est une bonne nouvelle. Vu contre les 18,8 Mb/j de février, il raconte autre chose : le système mondial a appris à fonctionner à 68 % de son ancien débit régional. Ce qui paraît « normal » au bout de quelques mois peut n'être qu'une nouvelle contrainte intériorisée.

LEÇON POUR LA FRANCE. Les politiques efficaces ne sont pas celles qui choisissent un « secteur du futur » sur PowerPoint. Ce sont celles qui raccordent formation, capital, infrastructures, commande, normes et débouchés. Sans cela, on finance des briques ; on ne construit pas de système.

SIX PENSEURS POUR LIRE UN MONDE DE FROTTEMENTS

Aucun n'a « raison » à lui seul. Leur intérêt est de nous donner des lunettes différentes pour examiner le même mécanisme.

Albert O. Hirschman

Les goulets d'étranglement peuvent forcer l'investissement et déclencher le développement. À condition que les acteurs puissent répondre au signal au lieu de simplement subir la pénurie.

Dani Rodrik

La mondialisation comporte des arbitrages entre ouverture, souveraineté et préférences démocratiques. Les chaînes de valeur hyper-optimisées finissent par révéler leurs coûts politiques.

Mariana Mazzucato

L'État peut orienter l'innovation par des missions et des capacités publiques, mais la qualité de la gouvernance et la mesure des résultats sont décisives.

Nassim Nicholas Taleb

L'optionnalité vaut plus dans un monde imprévisible : conserver plusieurs chemins peut être rationnel même si cela paraît moins efficace à court terme.

Vaclav Smil

L'énergie et les infrastructures physiques restent le socle. Le numérique ne supprime pas la matière : il déplace et concentre les besoins en électricité, cuivre, béton et eau.

Carlota Perez

Les grandes vagues technologiques deviennent productives quand les infrastructures, les institutions et les modèles d'affaires s'alignent. Nous sommes peut-être au milieu de cet ajustement pour l'IA.

CE QUI LES OPPOSE. Taleb valorise la robustesse et la décentralisation ; Mazzucato accepte davantage la coordination stratégique publique. Rodrik insiste sur les compromis institutionnels ; Smil rappelle que toute stratégie reste contrainte par la physique. Perez voit des vagues d'installation puis de déploiement ; Hirschman voit dans les déséquilibres eux-mêmes des moteurs d'action. La bonne décision naît souvent de la tension entre ces lectures, pas de l'adhésion à une école.

SIGNAUX FAIBLES. 1) La Chine devient de plus en plus dépendante de ses exportations pour absorber sa puissance industrielle. 2) Les banques centrales resserrent alors que les actions tiennent : les entreprises rentables peuvent coexister avec un capital plus cher. 3) Les data centers commencent à être régulés comme des infrastructures de réseau, plus seulement comme de l'immobilier technique. 4) Les apprentis internationaux deviennent une variable d'ajustement démographique en Allemagne. 5) La conformité formation devient une compétence opérationnelle, pas une fonction administrative de fin de chaîne.

UNE IDÉE À EMPORTER

La stratégie ne consiste plus seulement à choisir où aller. Elle consiste à réduire les frottements qui empêchent l'organisation de changer de direction quand les faits changent.

CONTRE-CHAMP

⚖️ AVOCAT DU DIABLE / ATTENTION DANGER / DESSOUS DES CARTES

Un journal utile doit aussi chercher activement ce qui pourrait invalider sa propre thèse.

⚖️ AVOCAT DU DIABLE - meilleure objection. Peut-être que « le monde paie ses frottements » est une façon trop pessimiste de décrire une économie qui apprend justement à les absorber. Les exportations du Golfe remontent, la croissance américaine reste forte, l'IA soutient l'investissement, la Corée bat des records d'exportation et le Bade-Wurtemberg renoue avec la croissance. Ce que nous appelons friction pourrait simplement être le prix d'un rééquilibrage réussi.

Quelle preuve nous ferait changer d'avis ? Quatre signaux combinés : 1) Brent durablement sous 90 $ avec flux d'Ormuz normalisés ; 2) taux longs américains et français en recul de plus de 100 points de base sans récession ; 3) redressement de la consommation chinoise plus rapide que ses capacités de production ; 4) amélioration nette des contrats d'apprentissage et de l'emploi industriel en Allemagne. Si ces quatre éléments convergent, la thèse du régime durable de friction perdrait beaucoup de sa force.

ATTENTION DANGER - RÉCIT 1

« La hausse des exportations pétrolières signifie que le problème d'Ormuz est réglé. » FAUX RACCOURCI. Fait établi : 12,8 Mb/j en septembre, contre 18,8 Mb/j en février. Le débit revient partiellement ; le risque de route, d'assurance et de raffinage reste élevé.

ATTENTION DANGER - RÉCIT 2

« Les États-Unis et la Chine ont conclu la paix commerciale. » FAUX RACCOURCI. Ils ont réduit des droits de douane sur environ 30 Md$ de biens et ouvert un dialogue IA. Les dépendances technologiques, Taïwan et les chaînes de valeur restent des sujets de concurrence stratégique.

ATTENTION DANGER - RÉCIT 3

« L'IA va mécaniquement doper la productivité de toutes les entreprises. » FAIT CONTESTÉ. Les gains sont documentés dans certaines tâches ; leur diffusion dépend de l'organisation, des compétences, des données et du partage des gains.

ATTENTION DANGER - RÉCIT 4

« Une crise de dette française déclencherait automatiquement un sauvetage BCE. » TROMPEUR. La Banque de France rappelle que les outils de crise sont conditionnels et ne remplacent pas l'action nationale.

🃏 DESSOUS DES CARTES - MATRICE ACTEURS / INTÉRÊTS

Acteur	Intérêt immédiat	Risque caché
États-Unis	Freiner l'inflation, sécuriser l'énergie, conserver l'avance IA	Taux élevés + infrastructures IA financées cher
Chine	Exporter, maintenir la croissance industrielle, stabiliser Washington	Surcapacité + demande intérieure insuffisante
Europe	Souveraineté numérique, énergie abordable, discipline budgétaire	Raccordements lents, fragmentation, coût du capital
Golfe	Restaurer les volumes et les recettes	Routes exposées et dépendance aux goulets maritimes

CE QUE PERSONNE NE RELIE ENCORE. La hausse du coût du capital peut ralentir précisément les investissements nécessaires pour réduire les frictions - réseaux, data centers, énergie, formation, logistique. Le risque est circulaire : plus le monde a besoin de résilience, plus la résilience coûte cher à financer. Celui qui dispose de bilan, de cash ou d'un accès privilégié au capital peut alors prendre une avance disproportionnée.

DÉCISION

SI CETTE TENDANCE DURE 3 ANS...

Le bon exercice n'est pas de prédire 2029. C'est de demander quelles décisions deviennent raisonnables dès aujourd'hui si le monde reste plus cher, plus lent et plus contraint.

1. LES BILANS REDEVIENNENT STRATÉGIQUES. Les entreprises peu endettées, capables de financer une acquisition, un stock ou une infrastructure au moment où d'autres doivent attendre, disposeront d'un avantage. La trésorerie cesse d'être un rendement perdu ; elle devient une option.

2. LES CHAÎNES DE VALEUR SE RÉGIONALISENT SANS SE DÉGLOBALISER. Nous n'allons pas tout produire localement. Nous allons multiplier les chemins : second fournisseur, stock de sécurité, hub régional, clauses de continuité. Cela favorise les territoires bien connectés - comme le Rhin supérieur - plus que les territoires simplement « proches ».

3. LA FORMATION SE CONSOLIDE. Les exigences de conformité, la pression sur les financements et l'IA pédagogique favoriseront les organismes capables de mutualiser ingénierie, données, commercial et qualité. Le formateur isolé ne disparaît pas ; il s'intègre à des écosystèmes plus structurés.

4. LE CONSEIL DEVIENT PLUS COURT ET PLUS INTÉGRÉ. Le client veut moins de recommandations, plus de bascule opérationnelle. Les missions combinant diagnostic, décision, mise en œuvre, formation et coaching gagnent en valeur, à condition d'éviter le travers inverse : tout faire, tout de suite, gratuitement.

5. LA TRANSMISSION DES PME DEVIENT UN SUJET DE PRODUCTIVITÉ. Une entreprise très dépendante de son dirigeant est une organisation avec un frottement maximal. Documenter, déléguer, créer un second cercle de management et sécuriser les données augmente simultanément sa performance et sa valeur de cession.

POUR LE DIRIGEANT - 5 QUESTIONS CE MATIN

1) Quel est notre principal goulot d'étranglement aujourd'hui ? 2) Combien coûte un mois de retard ? 3) Quelle dépendance n'a pas de plan B ? 4) Quelle compétence critique n'est détenue que par une personne ? 5) Quel investissement deviendrait difficile à financer si les taux montaient encore de 100 points de base ?

DEMAIN MATIN, JE SURVEILLERAIS...

MONDE : évolution des discussions US-Iran et du Brent ; probabilités de hausse Fed.
MÉTIER : dernières alertes EDOF avant le 30 septembre.
TERRITOIRE : données de commandes industrielles et d'apprentissage côté Bade-Wurtemberg.

LA QUESTION DU JOUR

Dans votre entreprise, quelle friction coûte déjà plus cher que le prix apparent du problème - et que personne n'a encore chiffrée ?

JE VOUS INVITE À CREUSER

Relire Albert O. Hirschman sur les déséquilibres et les « linkages » ; comparer la trajectoire de dette française avec celle de ses voisins ; suivre la consommation électrique des data centers, pas seulement les annonces de GPU ; cartographier les métiers en tension à 300 km plutôt qu'à 30 km.

SOURCES, NIVEAUX DE CERTITUDE, MÉTHODE

Les liens ci-dessous permettent de remonter aux faits utilisés. Les commentaires, scénarios et « coups d'avance » sont explicitement séparés des données observées.

SOURCE	LIEN / DATE
[R1] Reuters, 28 sept. 2026 - Stocks slip in Asia as oil climbs, bonds retreat	Ouvrir la source
[R2] Reuters, 28 sept. 2026 - Mideast oil exports rebound in September	Ouvrir la source
[R3] Reuters, 28 sept. 2026 - China industrial profit growth slows	Ouvrir la source
[R4] Reuters, 21 sept. 2026 - EU data centres energy and water efficiency	Ouvrir la source
[F1] Banque de France - Dette de Maastricht, série mise à jour le 25 sept. 2026	Ouvrir la source
[F2] Reuters, 25 sept. 2026 - France can't count on ECB to fix debt woes	Ouvrir la source
[F3] Direction générale du Trésor, 21 sept. 2026 - Finances publiques	Ouvrir la source
[T1] Insee, septembre 2026 - Emploi salarié régional T2 2026	Ouvrir la source
[T2] Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 24 sept. 2026 - BIP S1	Ouvrir la source
[T3] IHK Rhein-Neckar, 14 sept. 2026 - Ausbildungsmarkt -10 %	Ouvrir la source
[T4] IHK Baden-Württemberg, 1 sept. 2026 - Internationale Azubis	Ouvrir la source
[M1] Mon Compte Formation - Déclaration de sous-traitance, échéance 30/09/2026	Ouvrir la source
[M2] Ministère du Travail - CPF, plafond de 1 500 € sur le Répertoire spécifique	Ouvrir la source
[M3] Ministère du Travail - Réforme du financement de l'apprentissage	Ouvrir la source
[A1] Reuters, 18 sept. 2026 - BOJ raises rates to 1.25%	Ouvrir la source
[AM1] Reuters, 24 sept. 2026 - Mexico-US trade talks postponed	Ouvrir la source
[AM2] Reuters, 9 sept. 2026 - Brazil fuel relief measures	Ouvrir la source
[S1] Reuters, 27 sept. 2026 - Russia says it struck infrastructure and vessels	Ouvrir la source
[AF1] S&P via Reuters, 3 fév. 2026 - Africa faces $90bn debt wall	Ouvrir la source
[AF2] Reuters, 8 sept. 2026 - Senegal debt reprofiling	Ouvrir la source
[C1] Reuters, 27 sept. 2026 - Floods and landslides India/Nepal	Ouvrir la source
[A2] Reuters, 22 sept. 2026 - India's Lohum critical minerals strategy	Ouvrir la source
[LAB1] Korea Customs Service via Reuters, 5 sept. 2026 - exports / semiconductors	Ouvrir la source

MÉTHODE ÉDITORIALE

FAIT ÉTABLI : information confirmée par une source primaire ou plusieurs sources de qualité. FAIT CONTESTÉ : versions crédibles divergentes. INTERPRÉTATION : lecture du mécanisme, distincte du fait. HYPOTHÈSE : scénario à tester. INCONNU : donnée non disponible ou non vérifiable. Les visuels sont des graphiques originaux reconstruits à partir des données citées ; l'illustration de couverture est une création éditoriale générée par IA, sans reprise d'une photographie protégée.

Question de contrôle utilisée pour les sujets polarisants : « Quelle preuve me ferait changer d'avis ? » L'absence de preuve n'est jamais traitée comme une preuve de dissimulation. Les récits dominants et alternatifs sont confrontés aux mêmes exigences.