COMPRENDRE
ANTICIPER
DÉCIDER
AGIR

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE

ÉCONOMIE • TERRITOIRES • ENTREPRISES • COMPÉTENCES • IDÉES

Mardi
29 septembre 2026

Le regard utile sur un monde en mouvement

MARCHÉS P.2
Les marchés obligataires vivent leur pire mois depuis plusieurs années
Les taux courts américains bondissent d'environ 60 points de base en septembre.

ÉNERGIE P.6
Le Qatar prolonge ses avis de force majeure sur le GNL
18 cargaisons exportées jusqu'à fin août, contre 509 un an plus tôt.

TECH & IA P.8
La Corée du Sud vers un 16e mois d'exportations en hausse
Les semi-conducteurs portés par la demande en IA.

ESPACE & DONNÉES P.10
Une infrastructure européenne pour plus de 500 pétaoctets de données
L'ESA confie le projet à OVHcloud et CGI d'ici 2035.

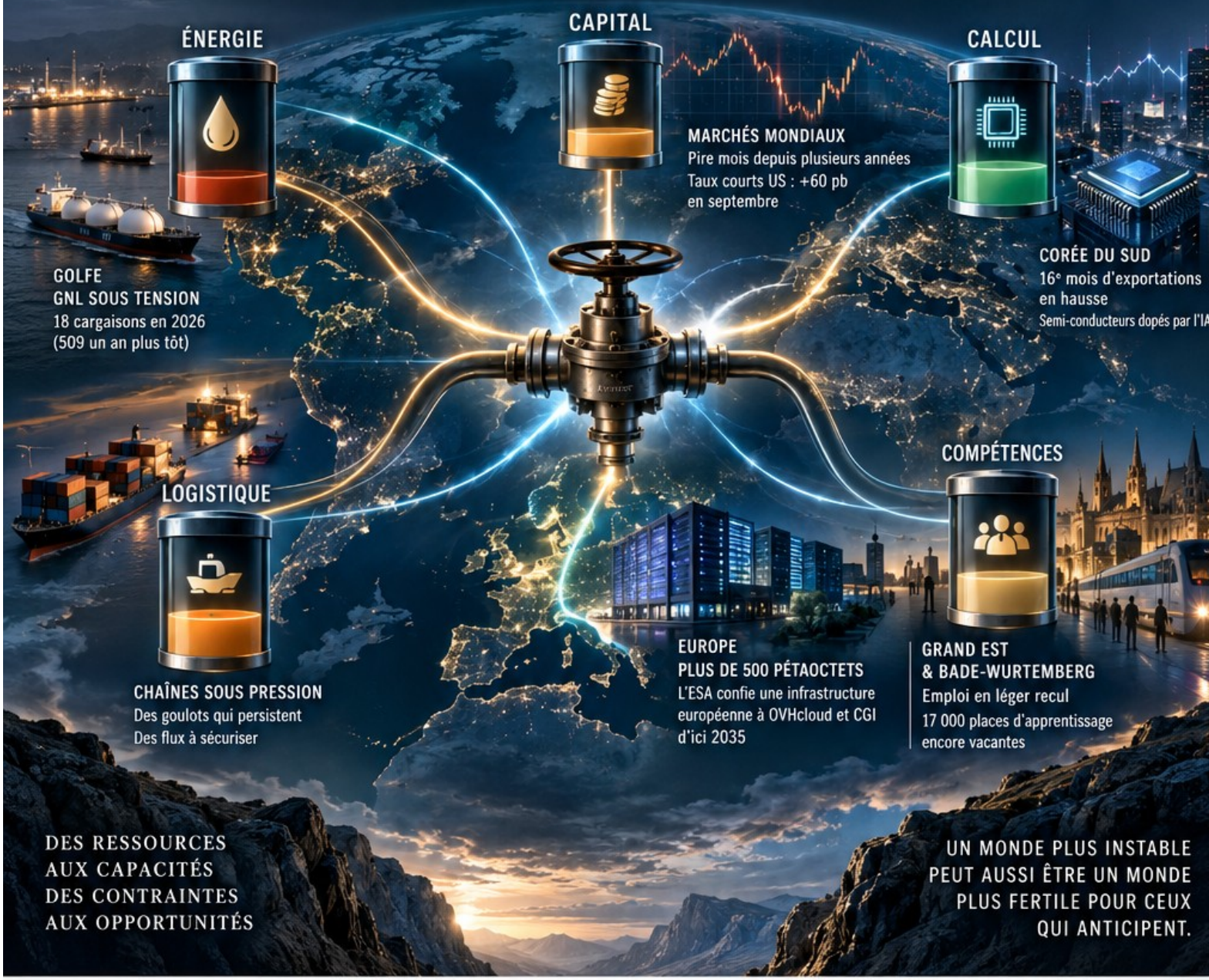
FRANCE P.12
Une dette à 119,3 % du PIB en 2026, 121,7 % en 2027
Le rendement à 10 ans autour de 4,7 %.

TERRITOIRES P.14
Emploi en léger recul dans le Grand Est
17 000 places d'apprentissage vacantes en Bade-Wurtemberg et une industrie sous pression.

LA CAPACITÉ EST LE NOUVEAU CAPITAL

Des contraintes d'aujourd'hui aux opportunités de demain.

Produire, transporter, financer, calculer, former : la rareté n'est plus seulement une affaire de ressources, mais de capacité disponible au bon moment.



LECTURE 3 MINUTES

MON RADAR CE MATIN

Quatre cadrans, quatre angles de décision. Pas l'actualité entière : ce qui peut réellement déplacer une trajectoire.

MONDE IMPACT ÉLEVÉ

• Marchés obligataires : pire mois depuis des années ; le 10 ans US a repassé 5 %.
• Qatar : force majeure GNL prolongée ; hiver européen plus exposé.
• Kyiv : attaques de drones à réaction, pression accrue sur la défense aérienne.

FRANCE IMPACT ÉLEVÉ

• Dette 2026 : 119,3 % du PIB ; 121,7 % en 2027.
• PMI composite : 51,2 en septembre, mais emploi encore réduit.
• TPE-PME : trésorerie résiste, investissement recule.

TERRITOIRE IMPACT MOYEN / ÉLEVÉ

• Grand Est : emploi salarié -0,2 % au T2.
• Bade-Wurtemberg : 17 000 places d'apprentissage vacantes malgré l'industrie sous pression.
• Luxembourg : production industrielle -5 % au S1.

MON MÉTIER IMPACT ÉLEVÉ

• Demain 30 septembre : déclaration EDOF de sous-traitance.
• Même date : échéance Passeport de prévention pour certaines formations 2025.
• NPEC apprentissage : nouveau référentiel applicable depuis le 1er septembre.

POURQUOI CE JOURNAL ?

Sortir des bulles algorithmiques ne consiste pas à lire plus, mais à lire autrement : remonter aux sources, comparer les régions, confronter les écoles de pensée et séparer le fait établi de l'interprétation, de la controverse et de l'inconnu. L'objectif est une hygiène intellectuelle au service de la décision — pas une collection d'opinions.

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 rareté se déplace : de la ressource brute vers la capacité mobilisable — molécules, mégawatts, GPU, crédit, compétences.
2. Le capital redevient un filtre : les taux plus hauts ne tuent pas tous les projets, ils sélectionnent ceux qui ont du rendement et du délai court.
3. L'IA accélère l'économie réelle : semi-conducteurs, data centers, électricité, eau, dette obligataire.
4. Pour les PME, la vraie question n'est plus seulement « combien cela coûte ? », mais « combien de temps avant résultat ? ».

JE VOUS INVITE À CREUSER

• Reuters, 29/09 : le nouveau régime mondial des taux.
• Bpifrance Le Lab–Rexecode : trésorerie, investissement et facturation électronique des TPE-PME.
• Commission européenne : consultation sur les standards énergétiques des data centers.
• France compétences : référentiel unique des NPEC, septembre 2026.

⚖️ AVOCAT DU DIABLE

Et si la « rareté de capacité » était surtout un phénomène temporaire ? Les prix élevés attirent du capital, les chaînes logistiques se réorganisent, les entreprises apprennent. Le marché peut fabriquer de la capacité plus vite qu'on ne le pense.

Quelle preuve nous ferait changer d'avis ? Une normalisation durable d'Ormuz, une baisse simultanée des taux et de la volatilité, des files de raccordement data centers qui se résorbent et un rebond net de l'investissement PME.

ATTENTION DANGER — FAKE NEWS, RACCOURCIS, RÉCITS TROMPEURS

« Le Qatar n'exporte plus de GNL » : faux raccourci. Les exportations ont chuté de 96 %, mais elles ne sont pas nulles. « Les taux à 5 % signifient une crise » : non ; le niveau compte moins que la vitesse de hausse et le poids de la dette. « L'IA détruit déjà massivement l'emploi » : fait non établi à l'échelle macro ; ce que l'on observe aujourd'hui est plutôt une recomposition des tâches, des investissements et des besoins de compétences.

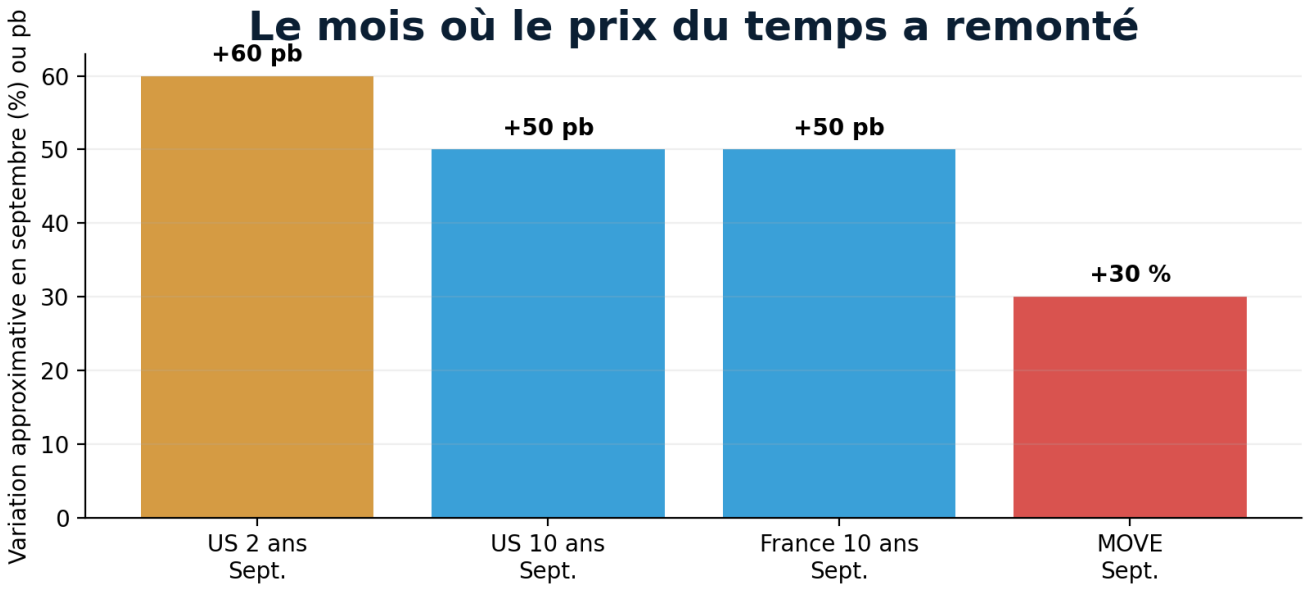
LE MONDE EN 2 PAGES — 1/2

Le point commun du matin : les systèmes continuent de fonctionner, mais avec moins de marge et un coût de capacité plus élevé.

[FAIT ÉTABLI] MARCHÉS OBLIGATAIRES — le retour du « higher for longer »

Les grands marchés de dette souveraine terminent septembre sur leur pire mois depuis plusieurs années. Le 2 ans américain a gagné près de 60 points de base dans le mois ; le 10 ans a franchi 5 % pour la première fois depuis 2007 et a progressé d'environ 50 points de base. La volatilité obligataire, mesurée par l'indice MOVE, a bondi d'environ 30 %. La France n'échappe pas au mouvement : son 10 ans a lui aussi gagné plus de 50 points de base sur le mois et l'écart avec l'Allemagne reste au plus haut depuis 2012.

Ce n'est pas un simple sujet de salle de marchés. Les taux souverains servent d'étalon aux crédits immobiliers, aux financements des PME, aux valorisations d'entreprises et aux arbitrages d'investissement. L'IA ajoute même une couche paradoxale : les hyperscalers ont déjà émis plus de 200 milliards de dollars d'obligations cette année pour financer leurs infrastructures, ce qui met les États et les géants technologiques en concurrence pour le même capital long.



Source : Reuters, 29 sept. 2026. MOVE = volatilité obligataire.

SOURCE / MÉTHODE — Reuters, « Battered bond market braces for a new era of interest rates », 29/09/2026 ; données LSEG citées par Reuters.

[FAIT ÉTABLI] ÉNERGIE — le GNL qatari devient une capacité manquante

QatarEnergy a prolongé ses avis de force majeure : l'italien Edison ne recevra pas ses cargaisons avant début décembre et certains clients asiatiques ont été prévenus jusqu'en novembre. Fin août, le Qatar n'avait exporté que 18 cargaisons de GNL, contre 509 sur la même période un an plus tôt, soit une chute de 96 %. L'enjeu européen n'est pas seulement le prix spot : c'est la possibilité physique de remplacer des molécules au moment où l'hiver approche. Edison a déjà substitué 23 cargaisons, principalement via des fournisseurs américains.

SOURCE / MÉTHODE — Reuters, 28/09/2026 ; ICIS cité par Reuters. Les chiffres décrivent les cargaisons expédiées, pas la capacité nominale totale du Qatar.

COUP D'AVANCE

Dans une PME comme dans un État, la capacité de secours doit être négociée avant la rupture. Au moment où tout le monde cherche le même fournisseur alternatif, elle devient chère — ou indisponible.

TOUR DU MONDE UTILE

LE MONDE EN 2 PAGES — 2/2

Ce qui compte n’est pas d’additionner des pays, mais de voir où le même mécanisme se répète.

RUSSIE / UKRAINE & SÉCURITÉ

[FAIT ÉTABLI] Kyiv a de nouveau été frappée dans la nuit du 28 au 29 septembre. La veille, neuf morts et plus de 80 blessés avaient été signalés à travers l’Ukraine. La Russie utilise davantage de drones à réaction, plus rapides et plus difficiles à intercepter.

[INTERPRÉTATION] Le conflit se déplace vers une guerre de capacité industrielle : produire des drones peu coûteux, fabriquer des intercepteurs en nombre, protéger l’énergie, les télécoms et l’industrie. L’Europe parle de défense ; la question concrète devient celle des cadences de production et des stocks.

MOYEN-ORIENT & AFRIQUE

[FAIT ÉTABLI] Ormuz reste le point de compression énergétique mondial. La poursuite des contacts indirects entre Washington et Téhéran n’a pas encore produit de normalisation. Le Qatar prolonge ses restrictions de livraison.

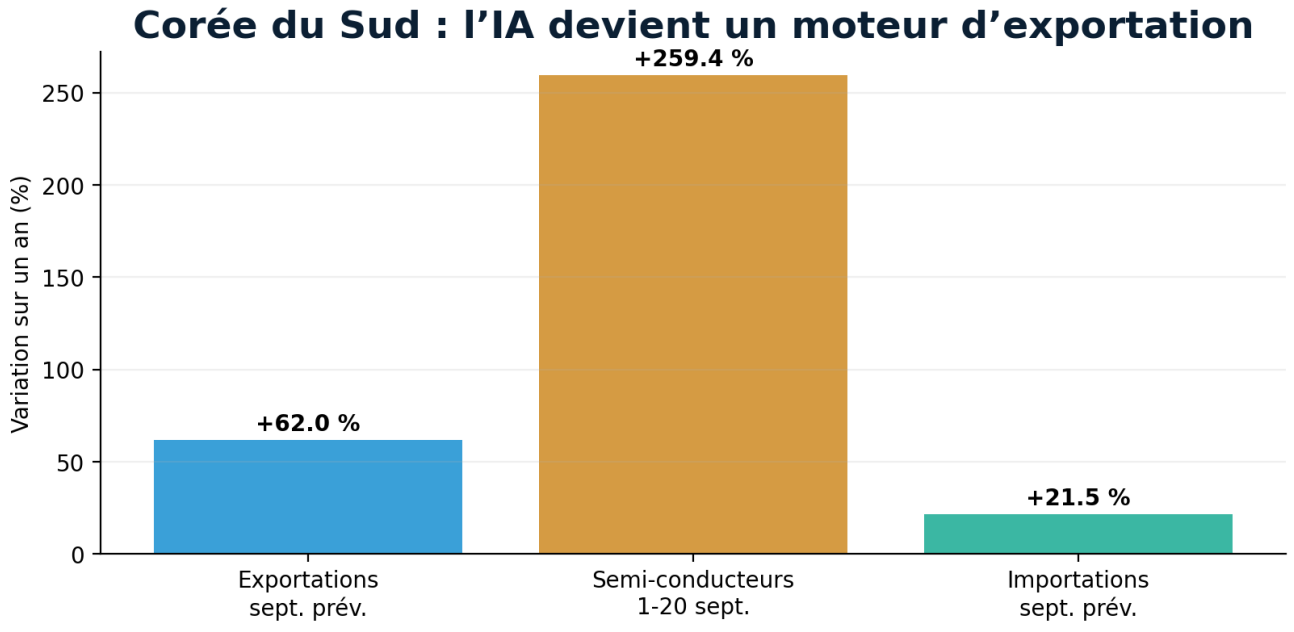
En Afrique australe, la Zambie vise une croissance moyenne de 7 % sur trois ans après avoir avancé dans la restructuration de sa dette : 6,0 % en 2027, 7,5 % en 2028, 7,1 % en 2029 selon son ministère des Finances. Le FMI est plus prudent. L’enjeu : passer de la stabilisation à l’investissement dans mines, énergie et agriculture.

AMÉRIQUES

Aux États-Unis, le choc de taux redevient la variable dominante : immobilier, private equity, dette d’entreprise et financement de l’IA sont recalés autour d’un coût du capital supérieur. Au Brésil, le gouvernement Lula a interdit les paris en ligne par décret et lancé un programme de restructuration de dettes des ménages à quelques jours de l’élection : mesure sociale, mais aussi rappel que la consommation peut devenir une variable politique lorsque le bilan des ménages se dégrade.

ASIE

La Corée du Sud devrait enregistrer un 16e mois consécutif de hausse des exportations en septembre, +62 % sur un an selon le consensus Reuters, tirées par les puces liées à l’IA ; sur les 20 premiers jours, les ventes de semi-conducteurs ont bondi de 259,4 %. En Chine, les profits industriels n’ont progressé que de 4,2 % en août contre 11,2 % en juillet : l’électronique est forte, la demande intérieure reste faible. En Thaïlande, les inondations à Bangkok illustrent une autre capacité critique : celle d’une métropole à absorber un choc climatique sans immobiliser son économie.



SOURCE / MÉTHODE — Reuters, 29/09/2026 (Corée) ; Reuters, 28/09/2026 (Chine, Thaïlande, Brésil) ; ministère des Finances de Zambie via Reuters, 28/09/2026.

LE FIL ROUGE

La capacité est le nouveau capital. Produire, transporter, calculer, financer, former : les gagnants ne sont plus seulement ceux qui possèdent des ressources, mais ceux qui peuvent les mobiliser vite, en volume, au bon endroit et avec une solution de repli.

FRANCE — CROISSANCE SANS MARGE

L’activité donne enfin un signe positif. Le problème : elle revient au moment où le coût du capital et la contrainte budgétaire se durcissent.

[FAIT ÉTABLI] Le privé repasse au-dessus de 50

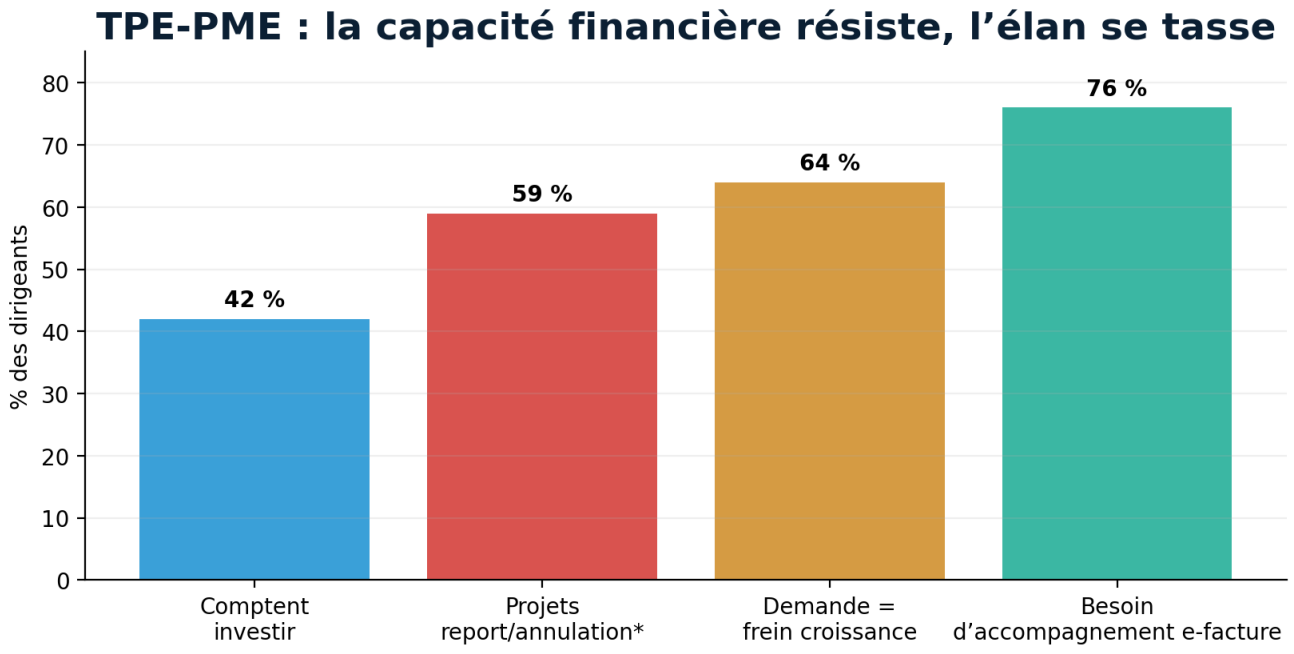
Le PMI composite français est monté à 51,2 en septembre, contre 48,5 en août : meilleur rythme depuis un peu plus de deux ans. Les services mènent le rebond (51,4), les nouvelles commandes progressent pour la première fois en dix mois et la contraction des commandes étrangères ralentit.

Mais la reprise reste fragile : les entreprises ont réduit leurs effectifs pour un cinquième mois consécutif, les coûts d’entrée et les prix de sortie ont accéléré sous l’effet de l’énergie, des métaux et des composants, et les anticipations d’activité à un an se sont encore dégradées. Dit autrement : le moteur redémarre, mais le tableau de bord reste orange.

[FAIT ÉTABLI] La dette transforme le temps en coût

Le ministère de l’Économie projette une dette publique à 119,3 % du PIB en 2026 puis 121,7 % en 2027. Le déficit 2026 est attendu à 5,4 %. Le projet budgétaire 2027 doit contenir 54 milliards d’euros d’ajustements, au moment où le rendement à dix ans a approché 4,7 %. Le gouverneur de la Banque de France a rappelé que la France ne pouvait pas considérer la BCE comme un filet de sécurité automatique.

> **CE QUE CELA CHANGE POUR UNE PME**
>
> Quand l’État paie plus cher sa dette et qu’un dirigeant reporte un investissement, le mécanisme est le même : une dépense future devient plus lourde parce que le temps coûte davantage. Le bon réflexe n’est pas de tout geler, mais de raccourcir le délai de preuve : petits pilotes, jalons mesurables, options de sortie.



* Parmi les dirigeants ayant des projets d’investissement. Source : Bpifrance Le Lab – Rexecode, 18 sept. 2026.

Le baromètre Bpifrance Le Lab–Rexecode montre la même ambiguïté : 88 % des TPE-PME estiment leur trésorerie suffisante pour absorber les chocs actuels, mais seulement 42 % comptent investir en 2026, et 59 % des dirigeants ayant des projets envisagent de les reporter ou de les annuler. La demande insuffisante est citée comme premier frein par 64 % des dirigeants.

SOURCE / MÉTHODE — Reuters, 23 et 25/09/2026 ; ministère français de l’Économie ; Banque de France ; Bpifrance Le Lab–Rexecode, baromètre T3 2026.

TERRITOIRES

À 300 KM DE CHEZ VOUS

Le Rhin supérieur donne une leçon utile : une même conjoncture peut produire des pénuries de compétences et des suppressions d’emplois au même moment.

À 300 km : quatre signaux qui ne racontent pas la même reprise



Sources : Insee/DREETS Grand Est ; Statistisches Landesamt BW ; STATEC ; Ports de Strasbourg/CCNR, sept. 2026.

Dans le Grand Est, l’emploi salarié recule de 0,2 % au deuxième trimestre 2026, contre -0,1 % en France métropolitaine, pour environ 1,984 million d’emplois. L’industrie régionale baisse légèrement et la construction davantage. Ce n’est pas un effondrement, mais une érosion qui rend les décisions de recrutement plus sélectives.

À quelques dizaines de kilomètres, le Bade-Wurtemberg garde pourtant 17 000 places d’apprentissage non pourvues à la rentrée. Le paradoxe est révélateur : l’emploi industriel recule de 3,1 % sur un an en juillet, mais les entreprises continuent de chercher des jeunes à former. Ce n’est pas seulement une pénurie de personnes : c’est un problème de correspondance entre métiers, localisation, représentation des carrières et vitesse de formation.

Au Luxembourg, la production industrielle a chuté d’environ 5 % au premier semestre, très en dessous de la zone euro. La fabrication de produits métalliques (-24 %) et la sidérurgie (-13 %) expliquent une bonne partie du recul. Bâle reste, de son côté, plus protégée par les sciences de la vie et les services à forte valeur ajoutée, mais fait face aux mêmes questions de talents transfrontaliers et de logement.

Strasbourg possède un atout rarement regardé comme une politique de compétitivité : son port. Environ 1 400 hectares, près de 500 entreprises et 10 000 emplois directs. Or le Rhin connaît depuis l’été une période exceptionnelle de basses eaux. La logistique multimodale n’est donc pas un sujet d’infrastructure abstrait : c’est une assurance contre l’indisponibilité d’un mode de transport.

COMPARAISON TRANSFRONTALIÈRE

Alsace : adapter rapidement les compétences. Bade-Wurtemberg : maintenir l’apprentissage même en ralentissement. Luxembourg : réduire la dépendance aux industries cycliques. Bâle : attirer des talents rares. Quatre réponses différentes à une même question : comment conserver une capacité productive quand la conjoncture bouge ?

SOURCE / MÉTHODE — Insee/DREETS Grand Est, 18-21/09/2026 ; Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 02/09/2026 ; Land BW, 03/09/2026 ; STATEC Luxembourg, 23/09/2026 ; Ports de Strasbourg et CCNR, sept. 2026.

AMÉRIQUES & ASIE

Deux modèles se répondent : l'Amérique renchérit le capital ; l'Asie mobilise massivement la capacité industrielle.

ÉTATS-UNIS — le financement devient une discipline stratégique

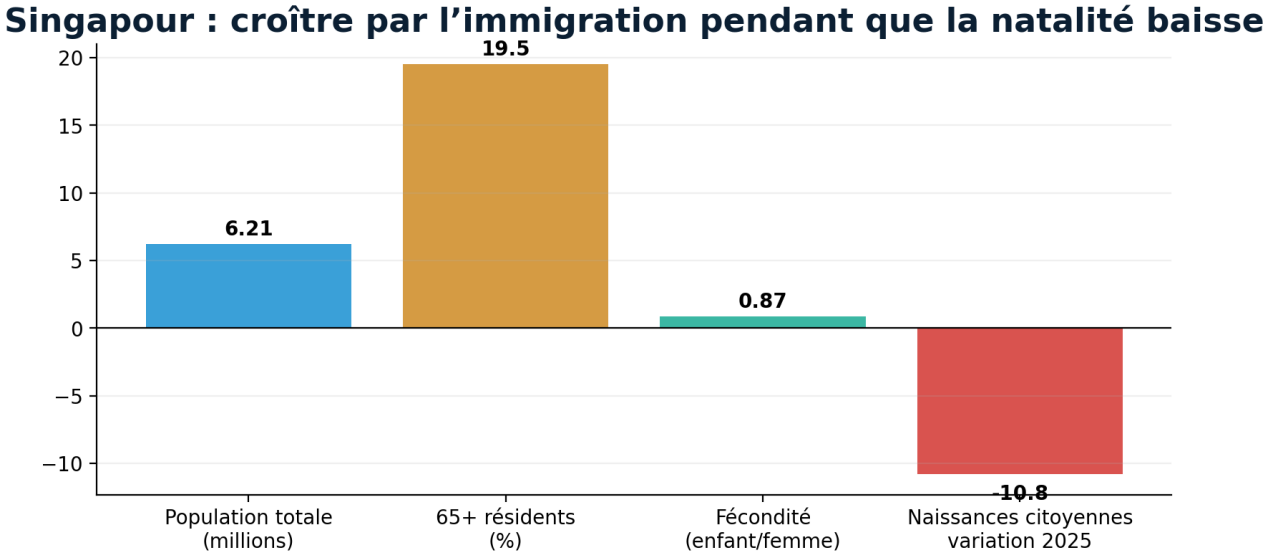
Le 10 ans américain au-dessus de 5 % change le calcul des acquisitions, de l'immobilier, du capital-investissement et des dépenses d'IA. L'un des signaux les plus intéressants est l'explosion des émissions obligataires des hyperscalers : plus de 200 milliards de dollars cette année selon LSEG, plus du double de l'an dernier. L'IA n'est donc pas « immatérielle » : elle absorbe de la dette, des transformateurs, des centrales, des câbles, du foncier et de l'eau.

CORÉE DU SUD — quand la capacité industrielle rencontre la demande mondiale

Le pays est devenu un thermomètre de l'investissement IA mondial. Le consensus Reuters table sur +62 % d'exportations en septembre ; les semi-conducteurs ont bondi de 259,4 % sur les vingt premiers jours du mois. Ce chiffre spectaculaire est amplifié par des effets de calendrier et de base, mais la tendance de fond est réelle : la demande de calcul mondiale se transforme en commandes physiques.

CHINE — produire beaucoup ne suffit plus

Les profits industriels n'ont progressé que de 4,2 % en août sur un an, après +11,2 % en juillet. Les équipements électroniques liés à l'IA sont un point fort — +110 % de profits sur huit mois — tandis que la consommation domestique et le pouvoir de fixation des prix restent faibles. Pékin promet davantage de soutien contracyclique et d'investissements d'infrastructure. Le risque : répondre à un problème de demande par encore davantage de capacité d'offre.



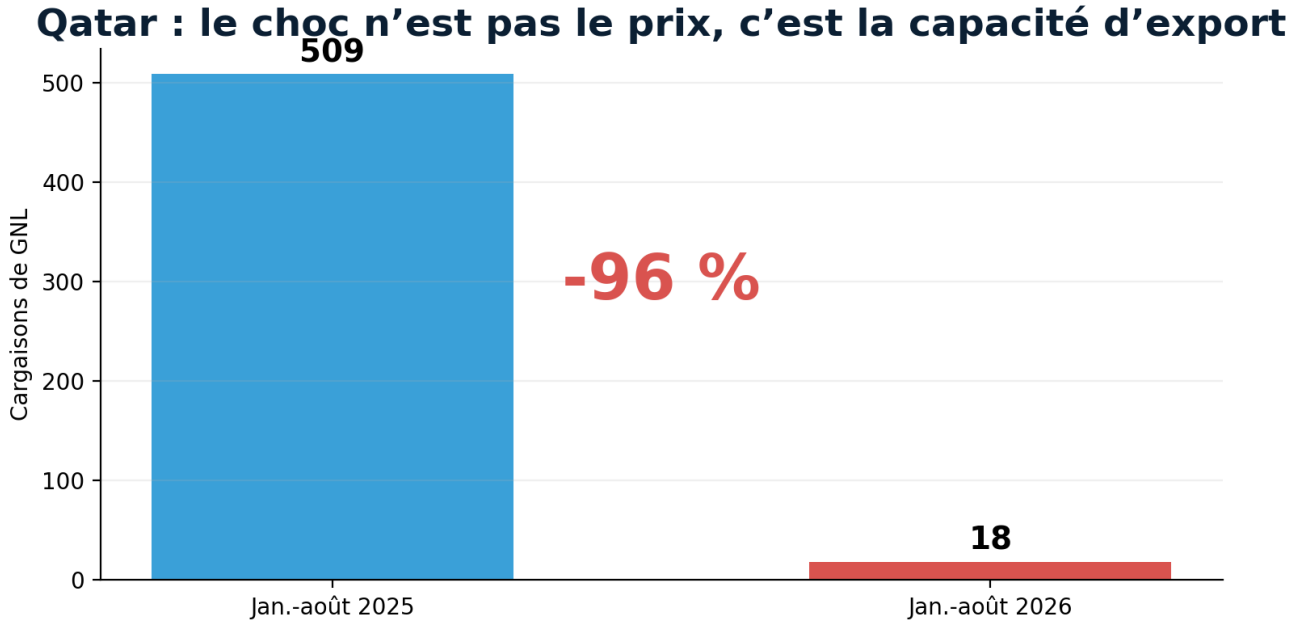
Sources : Population in Brief 2026 / SingStat, 25 sept. 2026.

Singapour offre une autre lecture asiatique : 6,21 millions d'habitants en juin 2026, +1,6 % sur un an, croissance tirée surtout par les non-résidents, alors que la fécondité est tombée à 0,87. Le pays importe temporairement de la capacité humaine pour construire Terminal 5, des logements et des infrastructures, tout en vieillissant rapidement. C'est une stratégie de capacité — mais elle suppose un consensus social sur l'immigration.

SOURCE / MÉTHODE — Reuters, 29/09/2026 ; National Population and Talent Division / SingStat, 25/09/2026 ; Reuters, 28/09/2026 pour la Chine.

MOYEN-ORIENT, AFRIQUE & SÉCURITÉ EUROPÉENNE

Quand les routes physiques deviennent incertaines, la géopolitique descend directement dans les comptes de résultat.



Source : ICIS cité par Reuters, 28 sept. 2026.

[FAIT ÉTABLI] Qatar : le marché mondial perd une partie de son amortisseur

L’absence de cargaisons qataries oblige l’Europe et l’Asie à se disputer davantage de GNL américain, australien ou africain. L’hiver devient donc un test non seulement de niveau de stocks, mais de concurrence entre acheteurs. Pour Edison, 35 cargaisons seront finalement manquantes ; 23 ont déjà été remplacées, principalement aux États-Unis.

[FAIT CONTESTÉ / À SUIVRE] La diplomatie autour d’Ormuz

Les États-Unis et l’Iran continuent de parler séparément à des médiateurs. Les déclarations publiques restent contradictoires sur les conditions d’un cessez-le-feu et d’une réouverture complète du détroit. À ce stade, il existe une voie diplomatique, mais aucune normalisation vérifiable. L’erreur serait de transformer une intention en fait accompli.

[FAIT ÉTABLI] Ukraine : la vitesse des drones change le coût de la défense

Les frappes russes du 28 septembre ont touché notamment l’Académie nationale des sciences à Kyiv. Reuters rapporte neuf morts et plus de 80 blessés sur la journée dans le pays selon les autorités ukrainiennes. L’usage croissant de drones à réaction rend l’interception plus difficile et plus chère. C’est un cas d’école de l’économie de la guerre moderne : un appareil moins coûteux peut forcer l’adversaire à dépenser beaucoup plus pour se protéger.

[INTERPRÉTATION] Guerre hybride : l’Europe passe de l’alerte à l’attribution

Le commandant suprême de l’OTAN en Europe appelle désormais les pays alliés à attribuer plus clairement les sabotages, cyberattaques et incursions de drones à la Russie lorsqu’ils disposent d’éléments probants. Les services danois anticipent une intensification des actions hybrides, tout en jugeant improbable une invasion conventionnelle à grande échelle à court terme. Ici, l’anti-biais est essentiel : une évaluation de renseignement n’est pas une certitude judiciaire.

AFRIQUE — LA ZAMBIE COMME SIGNAL FAIBLE

Après restructuration de dette, Lusaka veut passer de la stabilisation à une croissance de 7 % en moyenne sur trois ans grâce aux mines, à l’énergie et à l’agriculture. Le FMI est sensiblement plus prudent. À suivre : la capacité réelle à attirer du capital sans recréer une dépendance excessive à la dette ou au cuivre.

SOURCE / MÉTHODE — Reuters, 28-29/09/2026 ; AP, 29/09/2026 pour recoupement des frappes ukrainiennes ; ministère des Finances de Zambie via Reuters.

ÉCONOMIE MONDIALE & CAPITAL / CLIMAT / ÉNERGIE

Les deux raretés du moment — le capital long et les infrastructures physiques — se renforcent mutuellement.

La tentation est de lire les taux comme une variable financière et l'énergie comme une variable géopolitique. En réalité, ils forment un même système. Une hausse durable de l'énergie nourrit l'inflation ; les banques centrales maintiennent alors des taux plus élevés ; les projets de réseaux, data centers, usines et logements coûtent davantage à financer ; les retards d'investissement prolongent les contraintes de capacité ; les prix restent tendus. C'est une boucle, pas deux histoires séparées.

> **SCHÉMA CAUSAL**
>
> Énergie chère → inflation plus persistante → taux plus hauts → coût du capital supérieur → investissements plus sélectifs / plus lents → capacité nouvelle retardée → tensions d'offre plus longues. La bonne décision consiste à repérer le maillon sur lequel vous pouvez agir, pas à attendre que toute la chaîne se détende.

RENOUVELABLES — le problème se déplace vers les réseaux

Le rapport publié à la Climate Week par l'IRENA, la présidence turque de la COP31 et la Global Renewables Alliance estime que le monde doit porter sa capacité renouvelable de 5,15 TW fin 2025 à 11,2 TW en 2030. Après 693 GW ajoutés en 2025, il faudrait atteindre environ 1 200 GW par an d'ici 2030. Surtout, les investissements annuels dans les réseaux devraient approcher 1 000 milliards de dollars entre 2026 et 2030. Produire un électron n'est donc plus le seul défi ; l'acheminer et équilibrer le réseau devient le verrou.

CLIMAT — Bangkok : quand l'eau immobilise la capacité urbaine

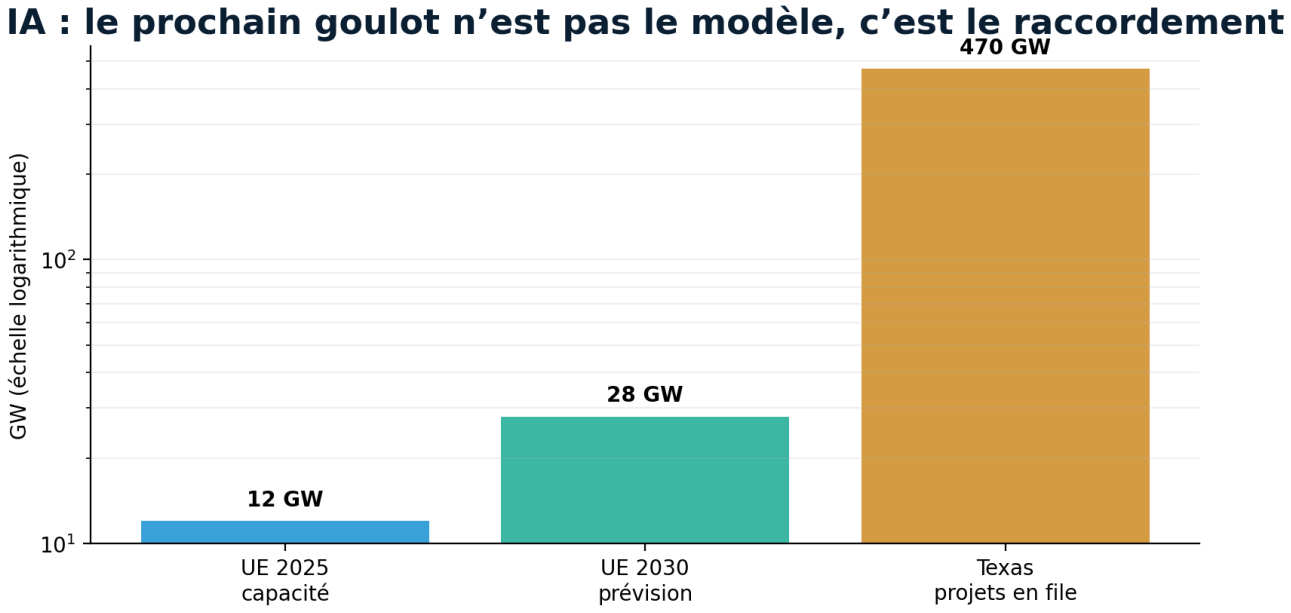
Les inondations ont affecté des centaines de milliers de personnes en Thaïlande et occasionné au moins 11 milliards de bahts de dommages estimés. Le gouvernement pense pouvoir évacuer les eaux de Bangkok en deux à trois jours si les pluies cessent. Le chiffre financier est important ; le vrai sujet stratégique est le temps d'indisponibilité : routes, salariés, approvisionnements, commerces, aéroport, systèmes de drainage.

> **POUR LE DIRIGEANT**
>
> Un plan de continuité n'est pas un classeur de procédures. C'est une liste courte des capacités sans lesquelles l'entreprise cesse de produire : énergie, données, fournisseurs, cash, personnes clés, accès au site. Pour chacune : délai maximal d'interruption tolérable, solution de repli, coût de l'option.

SOURCE / MÉTHODE — IRENA / COP31 Presidency / Global Renewables Alliance, sept. 2026 ; Reuters/AP, 28-29/09/2026 sur Bangkok ; Reuters, 29/09/2026 sur les marchés obligataires.

IA / TECHNOLOGIES / SCIENCES

Le débat sur l’IA change de nature : moins « que peut faire le modèle ? », davantage « qui possède la capacité de calcul, l’énergie et les données ? ».



Sources : Commission européenne / Reuters (UE) ; Reuters, 21 sept. 2026 (Texas).

[FAIT ÉTABLI] Europe : la souveraineté passe par l’infrastructure

OVHcloud et CGI ont remporté un contrat de 30 mois de l’Agence spatiale européenne pour construire Digital EO, une infrastructure de stockage, de calcul et d’IA destinée aux données d’observation de la Terre. L’ESA prévoit plus de 500 pétaoctets de données d’ici 2035. Le système sera déployé en Italie, en France et en Allemagne, avec du support en Pologne. C’est une petite victoire industrielle, mais surtout un changement doctrinal : les données stratégiques doivent pouvoir fonctionner sur des infrastructures européennes.

Parallèlement, la Commission européenne vient de lancer une consultation sur des standards minimaux de performance énergétique pour les data centers, avec une proposition législative prévue au deuxième trimestre 2027. Le paradoxe est explicite : l’Europe veut augmenter massivement sa capacité de calcul tout en limitant l’empreinte sur l’électricité, les réseaux et l’eau.

TEXAS : le contre-exemple qui devient un laboratoire

Le gouverneur Greg Abbott a gelé les nouveaux permis d’État pour les data centers le temps d’auditer leur impact sur le réseau. Plus de 470 GW de projets demanderaient un raccordement à ERCOT — plus de cinq fois la pointe de demande de l’État, selon Reuters. L’IA rencontre ici la physique : une file d’attente administrative peut contenir davantage de puissance que le système électrique entier.

SCIENCE / INDUSTRIE — la « physical AI » devient un marché

AMD va acquérir World Labs, la société de Fei-Fei Li, pour 8,2 milliards de dollars afin de renforcer ses capacités en intelligence spatiale et en IA physique. Meta, de son côté, sécurise de la capacité GPU en Asie du Sud-Est auprès de Firmus. Dans les deux cas, on passe de l’IA comme logiciel à l’IA comme infrastructure industrielle : puces, centres de données, robotique, simulation, énergie.

> **ATTENTION AUX DEUX RÉCITS SIMPLISTES**
>
> Récit 1 : « l’IA est une bulle ». Il ignore la croissance réelle des commandes de semi-conducteurs et de capacité. Récit 2 : « l’IA justifie n’importe quel investissement ». Il ignore les contraintes de réseau, les coûts du capital et le risque de surcapacité. Les deux peuvent être faux en même temps.

SOURCE / MÉTHODE — Reuters, 28-29/09/2026 ; Commission européenne, 21/09/2026 ; Reuters, 21/09/2026 sur le Texas.

MON MÉTIER DEMAIN — 1/2

Demain n’est pas dans trois ans : deux échéances tombent… demain.

Formation : deux échéances le même jour, deux logiques différentes



Sources : Mon Compte Formation / ministère du Travail, consultés le 29 sept. 2026.

Sujet	Ce qui change	Opportunité / menace	Que faire avant les autres ?
EDOF / CPF	Déclaration annuelle de recours à la sous-traitance à effectuer au plus tard le 30 septembre.	Menace de non-conformité opérationnelle ; opportunité de remettre à plat la chaîne de sous-traitance.	Cartographier les sous-traitants, vérifier NDA / Qualiopi / habilitations, documenter les responsabilités.
Passeport de prévention	Les organismes doivent déclarer avant le 30 septembre certaines formations 2025 relevant de la prévention.	Charge administrative immédiate, mais création progressive d’une donnée de preuve exploitable par les entreprises.	Identifier les actions concernées, fiabiliser l’historique, intégrer la déclaration dans le process de clôture.
Apprentissage / NPEC	Nouveau référentiel unique France compétences applicable aux contrats conclus depuis le 1er septembre.	Risque de marge sur certaines certifications ; possibilité de repositionner prix, mix pédagogique et cofinancements.	Simuler certification par certification le NPEC réel, le coût complet et le reste à charge entreprise.
Qualiopi / sous-traitance	Les sous-traitants CPF sont soumis à des exigences proches des organismes référencés, avec exceptions limitées.	Moins de sous-traitance « légère », plus de contrôle de la chaîne qualité.	Réduire le nombre de sous-traitants non stratégiques et créer un dossier de conformité standard par intervenant.

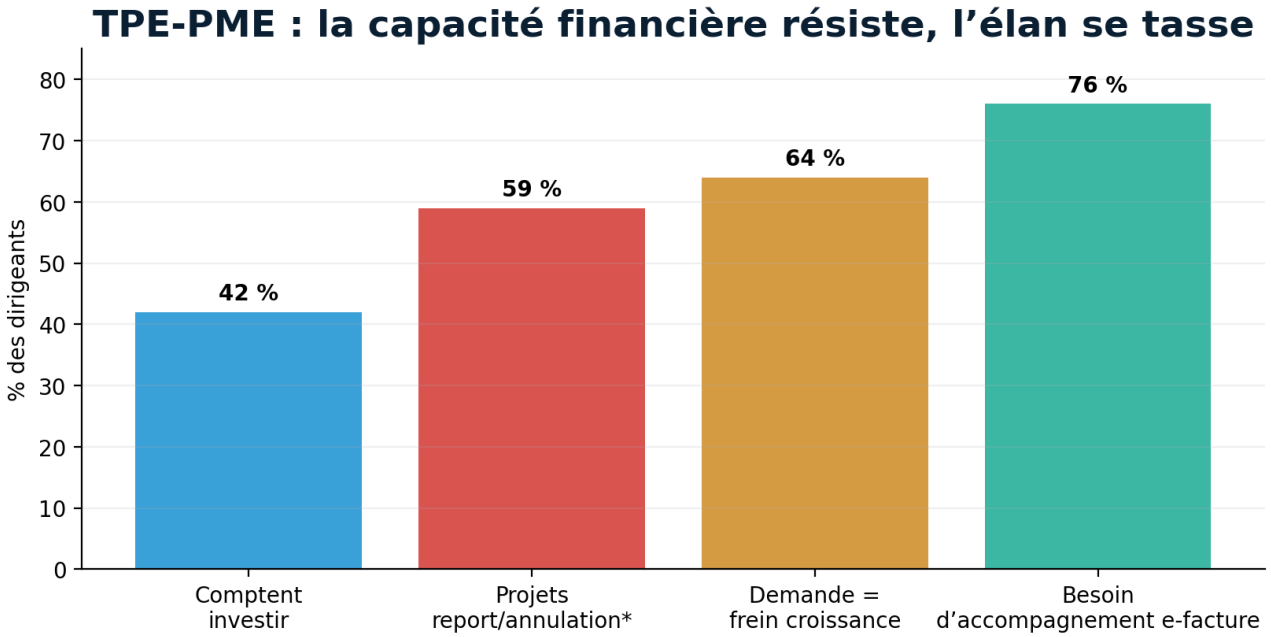
Le point stratégique : le métier de la formation devient moins tolérant à l’improvisation administrative. Ce qui paraissait autrefois un back-office devient une composante de la proposition de valeur : preuve, traçabilité, habilitation, conformité, données de parcours. L’organisme qui transforme ces contraintes en architecture simple pour ses clients gagne un avantage commercial.

> **COUP D’AVANCE — PACK « CONFORMITÉ INVISIBLE »**
>
> Ne vendez pas la conformité comme une contrainte à transférer au client. Vendez un parcours où elle disparaît derrière le service : check-list contractuelle, preuve des habilitations, reporting automatique, dossier financeur prêt à auditer. La meilleure conformité est celle que le dirigeant ne ressent presque pas.

SOURCE / MÉTHODE — Mon Compte Formation / EDOF, consulté le 29/09/2026 ; ministère du Travail, Passeport de prévention ; France compétences, référentiel NPEC publié le 25/09/2026.

MON MÉTIER DEMAIN — 2/2

Le marché ne manque pas de besoins. Il manque parfois de décisions assez rapides pour déclencher l’achat.



* Parmi les dirigeants ayant des projets d’investissement. Source : Bpifrance Le Lab – Rexecode, 18 sept. 2026.

CONSEIL — vendre la réduction du délai jusqu’au résultat

Quand 59 % des dirigeants ayant des projets d’investissement envisagent de les reporter ou les annuler, une proposition de conseil longue et abstraite devient plus difficile à vendre. La réponse n’est pas forcément de baisser le prix : c’est de découper la valeur. Diagnostic court, décision explicite, premier gain visible, puis engagement suivant. Le client achète moins un nombre de jours qu’un raccourcissement de son temps d’incertitude.

FORMATION — la facturation électronique révèle un marché d’accompagnement

76 % des dirigeants interrogés par Bpifrance Le Lab–Rexecode disent avoir eu ou devoir avoir besoin d’accompagnement pour la facturation électronique ; 46 % citent un besoin technique et 31 % un besoin de formation. Le bon angle n’est pas « cours sur la réforme », mais « passage opérationnel sans rupture du cycle devis-facture-encaissement ».

COACHING DE DIRIGEANTS — le duo manager + IA

Ce matin même, l’ANDRH organise avec NUMA et Albert School un débat sur les compétences du duo manager + IA. Le sujet est moins gadget qu’il n’y paraît : quand l’IA accélère l’analyse, la valeur du manager se déplace vers la formulation des problèmes, le jugement, la priorisation, la qualité du dialogue et l’arbitrage éthique. Le coaching peut donc sortir du registre du « développement personnel » pour devenir une technologie de décision.

TRANSMISSION / REPRISE — le financement revient au centre

Avec des taux longs plus élevés, les valorisations ne peuvent plus être pensées comme en période d’argent bon marché. Pour les cédants : préparer la qualité du résultat, le besoin en fonds de roulement, la dépendance client et l’équipe de management devient plus important que défendre un multiple théorique. Pour les repreneurs : crédit-vendeur, earn-out, dette amortissable plus longue et clauses de performance redeviennent des outils structurants.

QUE FAIRE AVANT LES AUTRES ?

1) Productiser un diagnostic « 30 jours pour décider ». 2) Inclure systématiquement une mesure du temps gagné ou du risque évité. 3) Créer une offre d’accompagnement facturation électronique + process commercial. 4) Intégrer l’IA dans le travail managérial réel, pas dans une démonstration d’outil. 5) Préparer les transmissions à la bancabilité avant de parler du prix.

SOURCE / MÉTHODE — Bpifrance Le Lab–Rexecode, 18/09/2026 ; ANDRH, événement du 29/09/2026 ; Reuters, 29/09/2026 pour le régime des taux.

TEXAS

LE LABORATOIRE DU MONDE

Et si la prochaine réglementation de l'IA ne portait pas d'abord sur les algorithmes, mais sur les mégawatts ?

Le Texas a longtemps été le symbole de l'accueil sans frein des data centers : énergie abondante, fiscalité attractive, foncier disponible, marché électrique libéralisé. Puis la file de projets a dépassé 470 GW de demandes de raccordement — plus de cinq fois la pointe de consommation de l'État. Le gouverneur Greg Abbott a alors gelé les nouveaux permis d'État, le temps d'auditer leur impact sur le réseau, l'eau, les incitations fiscales et la sécurité d'approvisionnement.

CE QU'ILS FONT

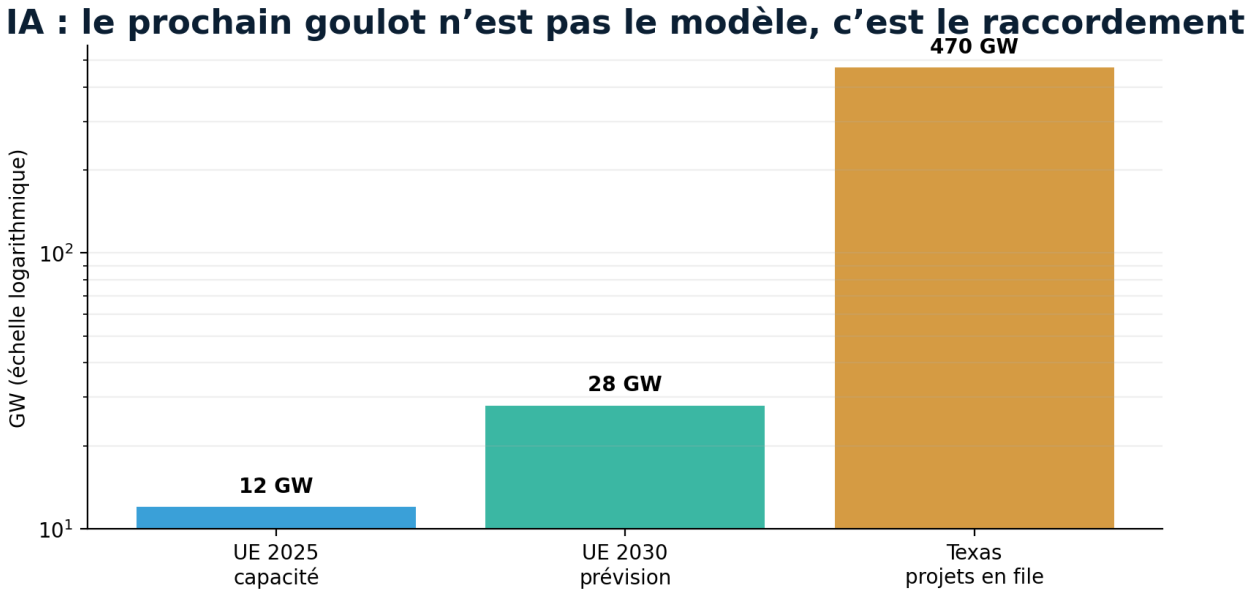
- Audit des projets les plus consommateurs avant raccordement.
- Examen du coût réel des infrastructures et de la question : qui paie ?
- Contrôle plus strict de l'usage de l'eau et des obligations déclaratives.
- Logique politique résumable ainsi : « oui aux data centers, mais pas au détriment du réseau existant ».

POURQUOI CELA PEUT MARCHER

Le gel transforme une externalité diffuse — hausse des coûts de réseau, risque de pointe, consommation d'eau — en décision explicite. Il force les investisseurs à internaliser une partie du coût de capacité. Et il évite un phénomène classique : attribuer des droits de raccordement à des projets qui ne seront jamais construits, tout en bloquant les projets réellement finançables.

POURQUOI CE N'EST PAS FORCÉMENT TRANSPOSABLE EN FRANCE

Le Texas dispose d'un système électrique spécifique, largement isolé du reste des États-Unis, et d'une tradition réglementaire différente. La France a un parc nucléaire important, un réseau national plus intégré et une planification publique plus forte. Mais la question est parfaitement transposable : faut-il continuer à promettre des capacités de raccordement sans prix explicite du délai, de la puissance réservée et de l'eau ?



Sources : Commission européenne / Reuters (UE) ; Reuters, 21 sept. 2026 (Texas).

LE CHIFFRE QUI RACONTE AUTRE CHOSE — 59 %

C'est la part des dirigeants français ayant des projets d'investissement qui envisagent de les reporter ou de les annuler. Le chiffre ne raconte pas seulement un manque de confiance. Il dit qu'une économie peut disposer de cash et perdre malgré tout de la capacité future parce que la décision prend trop de temps.

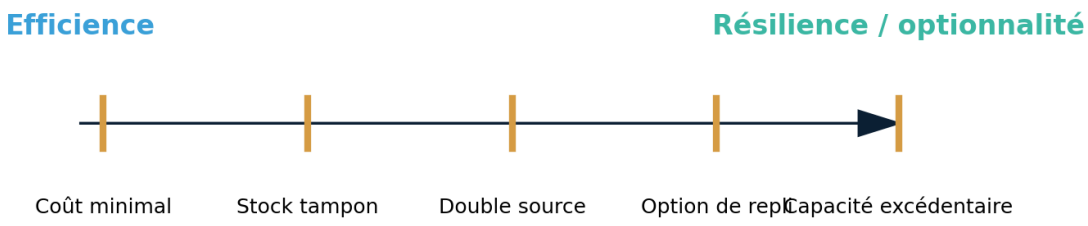
SOURCE / MÉTHODE — Reuters, 21/09/2026 (Texas) ; Bpifrance Le Lab–Rexecode, 18/09/2026.

IDÉES QUI CHANGENT LE MONDE

Aucun penseur n’a « la » réponse. Mais certains concepts permettent de voir les goulots d’étranglement avant qu’ils deviennent visibles dans les comptes.

Penseur	Thèse utile	Faits favorables	Critique / désaccord
Albert O. Hirschman	Le développement avance souvent par déséquilibres et goulots d’étranglement qui forcent l’investissement.	Utile pour lire les pénuries de capacité comme signaux d’investissement.	Risque de sous-estimer les ruptures systémiques quand le goulot ne peut pas être rapidement contourné.
Nassim N. Taleb	La redondance paraît inefficace jusqu’au jour où elle devient une assurance.	Ormuz, multi-sourcing, stocks, data centers redondants.	La redondance permanente coûte cher et peut devenir une excuse à la mauvaise allocation.
F. A. Hayek	Les prix diffusent une information que personne ne possède centralement.	Taux, fret et énergie signalent où la capacité manque.	Les prix arrivent parfois après la rupture et ignorent certaines externalités collectives.
Elinor Ostrom	Les ressources partagées peuvent être gouvernées par des règles adaptées au contexte.	Réseaux électriques, eau, infrastructures numériques.	La gouvernance locale est difficile quand l’échelle des acteurs est mondiale.
Carlota Perez	Chaque révolution technologique exige une phase d’infrastructures massives avant la diffusion productive.	Le boom IA ressemble à une phase de construction de réseaux et capacités.	Une infrastructure nécessaire n’empêche pas une bulle financière autour de certains actifs.
Vaclav Smil	L’économie reste contrainte par la matière, l’énergie et les délais physiques.	Rappelle que le cloud repose sur des centrales, du cuivre, de l’acier et de l’eau.	Peut conduire à sous-estimer la vitesse des substitutions technologiques et organisationnelles.

De l’optimisation à la capacité : le curseur stratégique



Le bon point n’est pas idéologique : il dépend du coût d’une rupture et du temps nécessaire pour reconstruire la capacité.

SIGNAUX FAIBLES

- Les hyperscalers financent de plus en plus leur IA par dette obligataire : le coût du capital devient une contrainte technologique.
- La souveraineté numérique européenne commence à se traduire en marchés concrets (ESA, cloud européen) plutôt qu’en seuls discours.
- Les 17 000 places d’apprentissage vacantes en Bade-Wurtemberg montrent que « pénurie de talents » et recul de l’emploi peuvent coexister.
- La consultation européenne sur les data centers crée un futur marché de mesure, optimisation énergétique et reporting.

> 🃏 **DESSOUS DES CARTES — CE QUE PERSONNE NE RELIE ENCORE**
>
> Ormuz, les obligations, les GPU, le Rhin et l’apprentissage racontent la même chose : les systèmes modernes sont très efficaces tant que les flux circulent. Dès qu’un flux ralentit, la valeur remonte vers ceux qui possèdent une capacité de réserve — une deuxième route, une ligne de crédit, une équipe formée, un stock, un mégawatt, un serveur disponible.

DÉCIDER

SI CETTE TENDANCE DURE 3 ANS…

La capacité devient une ligne du bilan stratégique — même quand elle n'apparaît pas en comptabilité.

CONSÉQUENCES DE SECOND ORDRE

• Les entreprises « lean » à l'extrême réintroduisent des stocks, des fournisseurs alternatifs et des marges de sécurité.
• Les banques valorisent davantage la visibilité des cash-flows que les promesses de croissance.
• Les régions qui raccordent vite énergie, foncier et compétences attirent les projets industriels.
• Les organismes de formation deviennent des intégrateurs de conformité, de données et de compétences, pas seulement des producteurs de cours.
• Les managers sont évalués sur la qualité de leurs arbitrages avec l'IA, pas sur leur capacité à produire eux-mêmes chaque analyse.

POUR LE DIRIGEANT — 5 DÉCISIONS AUJOURD'HUI

1. Identifier les cinq capacités qui peuvent stopper l'entreprise.
2. Donner à chacune un délai maximal d'interruption acceptable.
3. Acheter au moins une option de repli pour les deux plus critiques.
4. Raccourcir les cycles d'investissement : preuve en 30-60 jours avant déploiement complet.
5. Mesurer la compétence en « temps jusqu'à autonomie », pas seulement en heures de formation.

LA QUESTION DU JOUR

Quel est, dans votre organisation, le goulot d'étranglement que tout le monde considère comme un simple irritant — alors qu'il pourrait devenir demain votre principal risque stratégique ?

JE VOUS INVITE À CREUSER

- Reuters, 29 septembre 2026 — « Battered bond market braces for a new era of interest rates » : vitesse de hausse des taux, volatilité MOVE, dette des hyperscalers.
- Reuters, 28 septembre 2026 — QatarEnergy : force majeure GNL prolongée ; substitution par fournisseurs américains.
- Commission européenne, 21 septembre 2026 — consultation sur les standards minimaux de performance des data centers.
- Bpifrance Le Lab–Rexecode, 18 septembre 2026 — baromètre T3 TPE-PME : trésorerie, investissement, facturation électronique.
- France compétences, 25 septembre 2026 — référentiel unique des niveaux de prise en charge de l'apprentissage.
- National Population and Talent Division, Singapour, 25 septembre 2026 — Population in Brief 2026.

DEMAIN MATIN, JE SURVEILLERAIS…

MONDE

1. Le 10 ans US : stabilisation au-dessus de 5 % ou nouvelle accélération ?
2. Toute confirmation concrète sur Ormuz et les cargaisons de GNL.
3. La capacité ukrainienne à intercepter les drones à réaction.

MÉTIER / TERRITOIRE

1. Dernier jour : conformité EDOF et Passeport de prévention.
2. Réaction des CFA et entreprises aux nouveaux NPEC.
3. Rhin : persistance des basses eaux et conséquences fret.
4. Grand Est / Bade-Wurtemberg : signaux de recrutement industriel et apprentissage.

SOURCES & MÉTHODE

Sources privilégiées : Reuters (28-29/09/2026), AP (29/09), Commission européenne (21/09), Banque de France (21/09), Bpifrance Le Lab–Rexecode (18/09), Insee/DREETS Grand Est (18-21/09), Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (02/09), Land Baden-Württemberg (03/09), STATEC Luxembourg (23/09), France compétences (25/09), Mon Compte Formation / EDOF et ministère du Travail (consultés le 29/09), CCNR et Ports de Strasbourg, IRENA/COP31/GRA, SingStat/NPTD. Les chiffres de marché sont des instantanés ou variations rapportées par les sources et peuvent évoluer dans la journée.

Méthode : priorité aux faits datés et recoupés ; séparation explicite entre faits établis, interprétations et hypothèses ; aucune opinion qualifiée de « fake news » ; les données comparées sont présentées avec leur unité et leur période. Les graphiques de cette édition sont des visualisations originales construites à partir des données citées. Aucun contenu confidentiel lié aux sociétés du lecteur n'est utilisé.

LIENS :
https://www.reuters.com/business/finance/battered-bond-market-braces-new-era-interest-rates-2026-09-29/
https://www.reuters.com/business/energy/qatar-will-not-deliver-gas-european-client-edison-until-beginning-december-2026-09-28/
https://www.reuters.com/world/asia-pacific/south-korean-exports-seen-rising-16th-month-solid-ai-chip-demand-2026-09-29/
https://www.reuters.com/science/esa-taps-ovhcloud-cgi-build-system-earth-observation-data-2026-09-28/
https://energy.ec.europa.eu/news/minimum-performance-standards-data-centres-europe-public-consultation-launched-2026-09-21_en
https://presse.bpifrance.fr/barometre-bpifrance-le-lab-rexecode-tresorerie-investissement-et-croissance-des-pmetpe-au-3eme-trimestre-2026-les-dirigeants-percoivent-lobligation-de-facturation-electronique-davantage-comme-une-con/?lang=fra
https://www.insee.fr/fr/statistiques/2134435
https://of.moncompteformation.gouv.fr/espace-public/ressources/gerer-mon-compte-et-mes-donnees
https://passeport-prevention.travail-emploi.gouv.fr/organismes
https://www.francecompetences.fr/