VENDREDI 2 OCTOBRE 2026 • N°34 • COMPRENDRE AUJOURD'HUI, DÉCIDER DEMAIN

LE JOURNAL DES COUPS D'AVANCE

LE MONDE TOURNE TROP PRÈS DE LA LIMITE

Finance, énergie, écoles, réseaux, compétences : quand il n'y a plus de réserve, la moindre friction devient une crise.



MARCHÉS

Le 10 ans américain touche 5,34 %, un plus haut depuis 2002.

FRANCE

Budget 2027 : le coût de la dette et l'ajustement entrent dans la vie réelle.

ÉNERGIE

Brent autour de 102 $, Chine sans exportations de carburants en octobre.

SOCIÉTÉ

Lycées : distinguer revendications, violences et attribution politique.

TERRITOIRES

Grand Est ralentit ; Bade-Wurtemberg rebondit, mais détruit encore des emplois industriels.

MÉTIER

Après l'échéance EDOF, le vrai sujet devient la preuve d'impact et l'hybridation.

LECTURE 3 MINUTES

MON RADAR CE MATIN

MONDE — IMPACT TRÈS ÉLEVÉ

• Obligations : le 10 ans US a touché 5,34 %, record depuis 2002.
• Énergie : Brent ~102 $, flux de produits raffinés encore fragiles.
• Ukraine : nouvelle frappe russe sur le pont Sud de Kyiv et poursuite de la campagne énergétique.

FRANCE — IMPACT TRÈS ÉLEVÉ

• PLF 2027 : ajustement budgétaire, hausse de certaines recettes, économies ciblées.
• Prime de risque : écart France-Allemagne > 140 pb, niveau de 2012.
• Lycées : mouvement national, violences localisées, crise politique sur l'attribution des responsabilités.

TERRITOIRE — IMPACT ÉLEVÉ

• Grand Est : emploi -0,2 % au T2 et -0,8 % sur un an ; heures rémunérées -1,4 %.
• Bade-Wurtemberg : PIB +1,4 % au S1 mais emploi -0,6 %, industrie -2,8 %.
• Luxembourg : industrie -5 % au S1, surtout métaux et sidérurgie.

MON MÉTIER — IMPACT ÉLEVÉ

• EDOF : campagne de déclaration sous-traitance 2025 close depuis le 30 septembre.
• DEFFINUM : 45 projets, 100 M€ ; passage à la capitalisation des pratiques.
• OPCO 2026-2028 : plus d'efficience et de preuve d'impact dans les conventions d'objectifs.

Quatre contraintes qui réduisent la marge de manœuvre

US 10 ans (pic)	Brent $/b	Spread FR-DE (pb)	Dette FR % PIB T2
5.34	102.3	140	119.0

POURQUOI CE JOURNAL ?

Ce journal n'est pas conçu pour résumer tout ce qui s'est passé. Il cherche ce qui change une trajectoire, ce qui déplace un rapport de force et ce qui oblige à réviser une décision. L'objectif est de sortir des bulles algorithmiques, de remonter aux sources, de confronter les régions et les écoles de pensée, et de distinguer faits, interprétations, controverses et inconnues. C'est une hygiène intellectuelle : regarder aussi les faits qui gênent notre propre récit, et refuser l'explication unique quand plusieurs hypothèses restent plausibles.

Lire aussi ce qui dérange. Chercher ce qui manque. Et toujours se demander : quelle preuve me ferait changer d'avis ?

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Le choc du moment n'est pas seulement le niveau des taux ou du pétrole : c'est l'absence de marge. Des finances publiques, des réseaux électriques, des chaînes logistiques ou des écoles qui fonctionnent déjà à la limite absorbent mal le moindre imprévu.
- Le budget français 2027 est moins un « grand soir » budgétaire qu'un test de crédibilité : l'État doit financer plus de défense, plus d'intérêts et des dépenses sociales dynamiques avec une économie faible et un marché obligataire devenu impatient.
- L'IA continue de créer des poches de croissance spectaculaires, mais déplace la rareté vers l'électricité, les data centers, les réseaux, les puces et les compétences capables de les exploiter.
- Le Rhin supérieur raconte le même monde en miniature : activité qui tente de repartir, emploi industriel encore en baisse, pénurie de candidats sur certaines formations et besoin croissant de coopération transfrontalière.

JE VOUS INVITE À CREUSER

1. Le concept de « margin of safety » appliqué à l'organisation.
2. Le coût économique du terme long : quand les taux à 10 ans deviennent une contrainte stratégique.
3. Les leçons de DEFFINUM sur l'hybridation pédagogique.

⚖️ AVOCAT DU DIABLE

Et si nous dramatisions un simple cycle de tension ? Les marchés peuvent se stabiliser, le pétrole peut reculer, les budgets être amendés et les entreprises s'adapter plus vite qu'attendu. Question : quelle preuve nous ferait changer d'avis ? Une détente durable du 10 ans US sous 4,5 %, un spread OAT-Bund revenu sous 70 pb et des indicateurs d'investissement PME en reprise pendant deux trimestres.

ATTENTION DANGER — FAKE NEWS, RACCOURCIS, RÉCITS TROMPEURS À propos des violences lycéennes : le fait qu'un véhicule ait brûlé à Strasbourg ou que des lycées aient été incendiés ne permet pas d'inférer l'origine ethnique, religieuse ou politique des auteurs. Le gouvernement affirme, sur la base d'un briefing des services, que LFI et des relais de gauche radicale ont joué un rôle d'impulsion ; LFI le nie et aucune démonstration publique détaillée n'a été publiée. À Marseille, la version initiale d'un chef d'établissement « aspergé d'essence » a en outre été corrigée : des enseignants ont été éclaboussés accidentellement lors d'une tentative d'incendie d'une poubelle. C'est précisément pourquoi une information sensible doit rester révisable.

LE MONDE EN DEUX PAGES — LA FIN DU CAPITAL PATIENT

1. Marchés : ce que raconte vraiment le 10 ans américain à 5,34 %

FAIT ÉTABLI — Le rendement du Treasury américain à 10 ans a touché 5,34 % jeudi, son plus haut niveau depuis 2002, avant de revenir autour de 5,25 % en Asie vendredi matin. Le trimestre écoulé a été le plus mauvais pour les Treasuries depuis 1994. En Europe, la contagion est visible : la prime de risque française face à l'Allemagne dépasse 140 points de base, niveau inédit depuis 2012.

INTERPRÉTATION — Ce mouvement n'est plus réductible à la question « la Fed montera-t-elle ses taux le mois prochain ? ». Le marché réclame une prime de durée plus élevée pour absorber des dettes publiques abondantes, un pétrole encore cher et une économie américaine soutenue par l'investissement IA. La maturité longue redevient un prix du risque politique et budgétaire.

COUP D'AVANCE — Pour une PME ou un cabinet, la conséquence n'est pas d'attendre fébrilement la prochaine réunion de banque centrale. C'est de revisiter tout ce qui repose sur une hypothèse de financement bon marché : acquisitions, BFR, immobilier, investissements digitaux, contrats longs à prix fixe. Quand le taux sans risque monte, le taux de rendement exigé monte avec lui.

Sources : Reuters, 1-2 octobre 2026 : sell-off obligataire mondial, 10 ans US, marchés européens ; Reuters Morning Bid du 2 octobre.

2. Fed : le débat se déplace du « combien » au « combien de temps »

La Réserve fédérale envoie deux signaux opposés. Certains responsables plaident pour attendre davantage de données avant de remonter encore les taux ; Lorie Logan estime au contraire qu'au moins 50 points de base supplémentaires seront nécessaires. Pour le dirigeant, la nuance compte : le scénario le plus coûteux n'est pas forcément une hausse brutale des taux courts, mais des taux longs qui restent durablement élevés même si la banque centrale temporise.

LE MÉCANISME Pétrole élevé + dette publique abondante + investissement massif dans l'IA → inflation et demande de capital → prime de terme plus forte → coût du crédit plus élevé → arbitrages d'investissement plus sévères.

3. Pétrole : autour de 102 $, le marché ne sait toujours pas si la détente est réelle

Le Brent évolue ce matin autour de 102,3 dollars. Le marché observe des signaux contradictoires : les flux saoudiens se sont améliorés, mais la Chine a suspendu ses exportations de produits pétroliers pour octobre afin de privilégier ses stocks domestiques ; Washington augmente sa présence militaire au Moyen-Orient et pousse l'Europe à mobiliser davantage de stocks de diesel. Le pétrole n'est donc pas seulement une histoire de barils disponibles : le raffinage, le diesel et la logistique deviennent des maillons critiques.

Sources : Reuters, 2 octobre 2026 : Brent autour de 102,28 $, suspension chinoise des exportations de produits raffinés, tensions sur le diesel.

LE CHIFFRE QUI RACONTE AUTRE CHOSE

140 points de base C'est l'écart de rendement approché entre la dette française et la dette allemande à dix ans. Ce chiffre ne signifie pas « faillite ». Il signifie que la France paie désormais une prime politique et budgétaire visible, qui se transmet progressivement au coût du capital de toute l'économie.

LE FIL ROUGE — LA MARGE DE MANŒUVRE DEVIENT UNE RESSOURCE

Ce matin, les sujets qui semblent n'avoir rien à voir racontent la même histoire. Les États-Unis ont peu de marge monétaire sans réveiller l'inflation. La France a peu de marge budgétaire alors que la charge de la dette augmente. Les marchés pétroliers disposent de moins de marges de raffinage. L'Ukraine aborde l'hiver avec une défense aérienne sous tension. Les entreprises allemandes continuent de former mais peinent à remplir leurs places. Les écoles françaises réclament des moyens alors que le budget public est serré. Un système sans réserve paraît efficace jusqu'au jour où l'imprévu arrive.

CE QUI CHANGE

Dans la décennie 2010, l'excellence consistait souvent à réduire les stocks, les délais, les coûts fixes et les redondances. En 2026, la redondance redevient une assurance : deuxième fournisseur, deuxième route logistique, double compétence, réserve de trésorerie, capacité cloud alternative, solution de financement de secours.

LE COUP D'AVANCE

Le bon indicateur n'est plus seulement la marge brute. C'est la marge de manœuvre : combien de semaines de cash ? combien de fournisseurs remplaçables ? combien de personnes capables de reprendre un dossier ? combien de jours pour changer de modèle pédagogique ou commercial ?

AMÉRIQUES — le continent découvre le coût d'une énergie administrée

Une hypothèse de restriction américaine des exportations de diesel inquiète particulièrement l'Amérique latine : Goldman Sachs estime que l'Équateur, le Chili, le Mexique et le Pérou tirent plus de la moitié de leur consommation de diesel des États-Unis. Le point stratégique n'est pas de prédire si Washington interdira ou non les exportations. C'est de constater qu'un produit banal devient géopolitique lorsque les stocks et les capacités de raffinage se tendent.

Sources : Reuters, 2 octobre 2026 : exposition latino-américaine à un éventuel contrôle américain des exportations de diesel.

ASIE — l'IA maintient les usines en mouvement, mais creuse les écarts

Les PMI manufacturiers asiatiques restent globalement positifs grâce à la demande de puces et d'infrastructures IA. La Corée du Sud est le cas extrême : ses exportations de septembre ont bondi de 83,5 % sur un an et celles de semi-conducteurs de 262,8 %. Mais la dynamique n'est pas uniforme : certaines économies d'Asie du Sud-Est repassent en contraction et la hausse des coûts d'énergie pèse sur les marges. Il n'y a donc pas « une Asie qui accélère », mais une Asie où la croissance se concentre sur les nœuds de capacité technologique.

Sources : Reuters / enquêtes PMI, 1er octobre 2026 ; données commerciales sud-coréennes de septembre.

RUSSIE / UKRAINE — la bataille de l'hiver recommence avant l'hiver

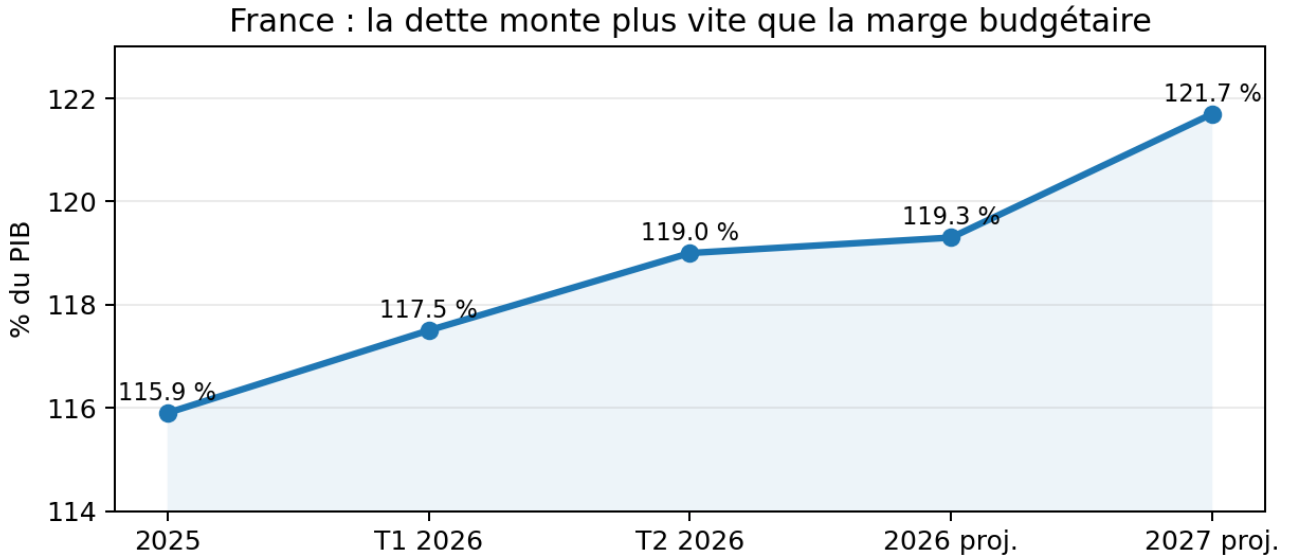
La Russie a de nouveau frappé le pont Sud de Kyiv dans la nuit, après une campagne coordonnée contre des infrastructures énergétiques. L'Ukraine continue en parallèle de viser des raffineries russes ; Vladimir Poutine a reconnu que ces frappes ont retranché environ 1 % au PIB russe. Les deux camps cherchent moins à gagner une bataille spectaculaire qu'à réduire la marge d'endurance de l'autre : électricité, carburants, mobilité, capacité de réparation.

Sources : Reuters, 2 octobre 2026 : frappe sur le pont Sud de Kyiv ; Reuters/AP, 30 septembre-1er octobre : campagne contre le réseau énergétique ukrainien et raffineries russes.

QUESTION DE DIRECTION Dans votre entreprise, quelle activité fonctionne aujourd'hui sans marge de sécurité ? C'est souvent là que se trouve le vrai risque stratégique, bien avant le prochain concurrent.

FRANCE — ÉCONOMIE & FINANCES PUBLIQUES

BUDGET 2027 : LE TEST N'EST PAS LE TABLEUR, C'EST LA CRÉDIBILITÉ



Le gouvernement a présenté jeudi son projet de budget 2027. L'objectif affiché est de ramener le déficit à 5 % du PIB après 5,4 % attendu en 2026. Le problème est mécanique : certaines dépenses progressent presque sans débat - intérêts de la dette, retraites, santé, défense - alors que la croissance prévue reste faible. Le gouvernement estime devoir dégager autour de 43 milliards d'euros par rapport à une trajectoire sans mesures nouvelles.

Les mesures qui concernent directement les entreprises

- Réduction d'un avantage de cotisations patronales lorsque des salariés perçoivent certains bonus d'intéressement ou de participation : rendement attendu d'environ 3,8 Md€.
- Gel de certains allègements de cotisations sur les bas salaires : environ 2,9 Md€ de recettes attendues.
- Surtaxe sur les grandes entreprises maintenue mais réduite, signe que la politique d'offre reste en pause.
- Hausse de la fiscalité sur les concessions autoroutières et certains opérateurs d'infrastructures ; extension d'une taxe sur le sucre aux aliments ultra-transformés très sucrés.
- Les dépenses d'emploi et certaines aides sont sous pression, tandis que la défense gagne encore des crédits.

Sources : Reuters, 1er octobre 2026, « What is in France's 2027 budget? » ; Ministère de l'Économie, dossier Budget 2027 du 1er octobre 2026.

Pourquoi le marché obligataire est devenu un acteur politique

Quand l'OAT à dix ans approche 5 %, le débat budgétaire change de nature. Le coût du report augmente. Une mesure repoussée d'un an n'est plus neutre si, pendant ce temps, la dette à refinancer coûte davantage. C'est la version publique d'un phénomène familier aux PME : lorsqu'un besoin de trésorerie devient structurel, le banquier finit par regarder moins le chiffre d'affaires que la capacité à générer du cash.

À RETENIR POUR LE DIRIGEANT Le budget 2027 n'est pas seulement une affaire de fiscalité nationale. Il préfigure un environnement où les aides deviennent plus sélectives, les cofinancements demandent davantage de preuves et les dispositifs de soutien seront évalués selon leur impact. Les dossiers bien documentés prendront un avantage mécanique sur les dossiers « à l'ancienne ».

⚖️ AVOCAT DU DIABLE

Objection : la France possède une épargne privée importante, une base fiscale large, une banque centrale commune et une économie diversifiée. Les marchés ont déjà connu des épisodes de stress sans déboucher sur une crise. C'est vrai. Le seuil qui ferait vraiment changer d'analyse serait une détente durable du spread OAT-Bund accompagnée d'une stabilisation du ratio dette/PIB - pas une simple séance de rebond obligataire.

FRANCE — SOCIÉTÉ, ÉDUCATION, ORDRE PUBLIC

LYCÉES : QUATRE HISTOIRES SUPERPOSÉES QU'IL NE FAUT PAS CONFONDRE

Les blocages lycéens ont franchi jeudi un seuil politique et sécuritaire : incendies dans plusieurs établissements, affrontements, centaines d'interpellations et plus de 300 policiers et gendarmes blessés selon le ministère de l'Intérieur. À Strasbourg, près du lycée Couffignal, des poubelles ont brûlé et un véhicule a été incendié. Mais une information utile commence précisément là où les récits simplificateurs s'arrêtent.

Niveau	Ce que l'on sait	Ce qu'on ne peut pas conclure
1. Revendications	Manque de remplaçants, bâtiments dégradés, classes chargées et conditions d'étude sont documentés dans les motifs du mouvement.	Ces revendications n'excusent ni ne prouvent la violence.
2. Violences	Des incendies, projectiles, dégradations et agressions ont été documentés dans plusieurs villes.	Tous les manifestants ne sont pas violents ; plusieurs mobilisations restent pacifiques.
3. Organisation politique	Un briefing gouvernemental attribue l'impulsion initiale à LFI et à des relais de gauche radicale ; LFI dément.	Aucune preuve publique ne permet à ce stade d'attribuer chaque violence à une organisation politique.
4. Identité des auteurs	La plupart des interpellés sont des adolescents ; certains fauteurs de troubles se déplaceraient d'un site à l'autre selon l'Intérieur.	Aucun élément fiable ne permet de déduire une origine ethnique ou religieuse des auteurs à partir des lieux ou des images.

Sources : Reuters, AP, 1-2 octobre 2026. La dépêche Reuters a corrigé le récit initial sur Marseille : des enseignants ont été éclaboussés accidentellement lors d'une tentative d'allumer une poubelle.

Ce que ce mouvement dit du pays, au-delà des violences

L'angle stratégique n'est ni d'excuser ni de fantasmer. Il est de voir qu'une crise de service public peut devenir très vite une crise d'autorité quand trois facteurs s'additionnent : frustration réelle, mobilisation numérique rapide et acteurs politiques qui cherchent à capter le mouvement. Le budget arrive exactement au même moment. Cela crée une boucle classique : contrainte budgétaire → perception de déclassement → mobilisation → coût de sécurité et de réparation → contrainte budgétaire supplémentaire.

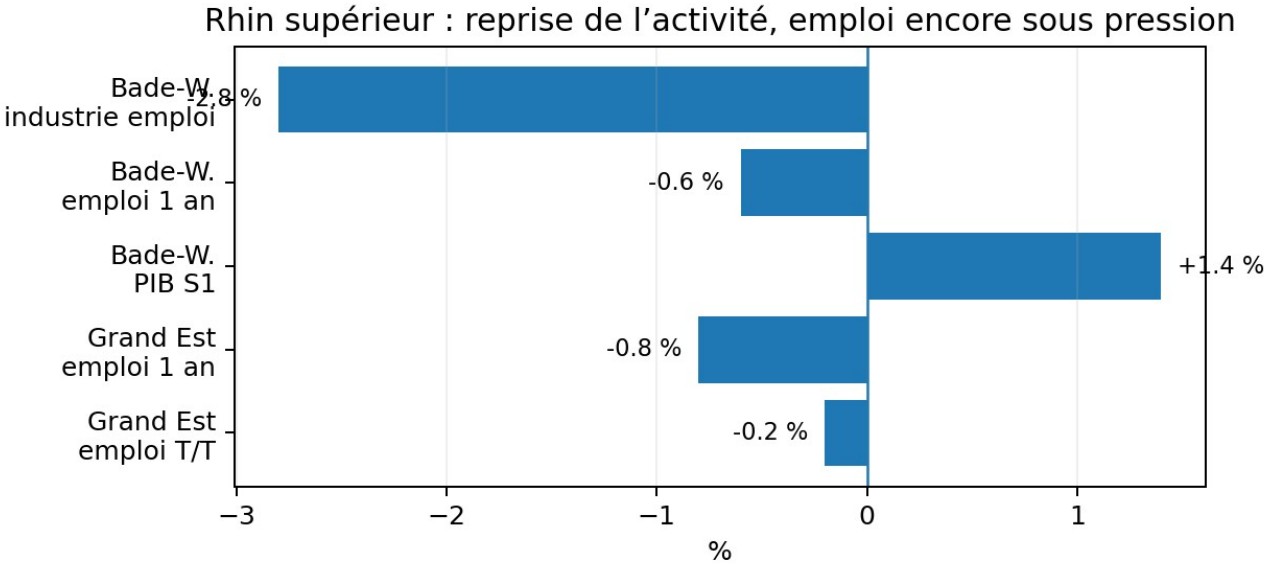
DESSOUS DES CARTES La bataille politique porte déjà sur le cadrage : « crise de l'école » pour les uns, « crise de l'ordre » pour les autres, « opération politique » pour le gouvernement, « répression » pour les organisateurs. Le fait le plus utile est celui qu'aucun camp ne peut facilement nier : des établissements connaissent des difficultés réelles ET des violences graves ont été commises. Tenir les deux faits ensemble évite de choisir son réel.

SI CETTE TENDANCE DURE TROIS ANS...

L'école deviendra un sujet d'attractivité territoriale aussi important que le logement ou les transports. Pour les entreprises, cela renforce l'intérêt des partenariats avec les établissements, de l'apprentissage, des immersions courtes et des dispositifs de préqualification. Le recrutement de demain commence de plus en plus tôt.

TERRITOIRES

À 300 KM DE CHEZ VOUS — LE RHIN SUPÉRIEUR AVANCE À DEUX VITESSES



1. Grand Est : moins d’heures travaillées, plus de tension qu’il n’y paraît

L’Insee décrit une activité qui continue de ralentir au deuxième trimestre. L’emploi salarié recule de 0,2 % sur trois mois et de 0,8 % sur un an. Surtout, le volume d’heures rémunérées baisse de 1,4 % sur un an, soit deux fois plus que la moyenne nationale. Construction : -2,7 %. Industrie : -1,7 %. Le chômage atteint 7,9 % et augmente pour le sixième trimestre consécutif.

Sources : Insee Conjoncture Grand Est n°54, publié le 29 septembre 2026.

2. Bade-Wurtemberg : le PIB repart, pas encore l’emploi

Le PIB réel progresse de 1,4 % au premier semestre après trois années de recul. Pourtant, l’emploi total recule de 0,6 % au deuxième trimestre et l’emploi manufacturier de 2,8 %. C’est un signal important : le rebond de production peut précéder longtemps le rebond des effectifs, surtout si les entreprises utilisent la reprise pour automatiser, réorganiser et améliorer la productivité.

Sources : Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 24 et 29 septembre 2026.

3. Sud du Rhin : l’apprentissage reste le vrai goulot

Les entreprises du Sud-Oberrhein maintiennent largement leur effort de formation : 72,1 % prévoient autant ou davantage de places. Mais elles peinent à les remplir. Dans la région Bodensee-Oberschwaben, 61 % des entreprises interrogées disent ne pas pouvoir pourvoir toutes leurs places faute de candidats jugés adaptés. Ce n’est pas une pénurie « de jeunes » : c’est une crise de matching, de préparation, de mobilité et parfois de logement.

Sources : IHK Südlicher Oberrhein et IHK Bodensee-Oberschwaben, enquêtes 2026.

4. Luxembourg : l’industrie rappelle que la proximité ne garantit pas l’immunité

La production industrielle luxembourgeoise a reculé d’environ 5 % au premier semestre, notamment dans les produits métalliques (-24 %) et la sidérurgie (-13 %), alors que la zone euro progressait légèrement. Un petit pays ouvert amplifie les chocs sectoriels : c’est un bon laboratoire pour les territoires frontaliers très spécialisés.

Sources : STATEC, Conjoncture Flash, 23 septembre 2026.

5. Bâle : la résilience se travaille par l’écosystème

Bâle poursuit une politique de liens entre économie, innovation et compétences : BaselTech vise à rapprocher université, FHNW, start-up et entreprises numériques, tandis que le canton expérimente des dispositifs très concrets de circularité et d’emploi des 50+. Le message est moins spectaculaire que les grands plans nationaux, mais souvent plus efficace : une capacité territoriale se construit par des réseaux d’acteurs qui se connaissent.

Sources : Kanton Basel-Stadt, programme BaselTech et initiatives 2026.

COMPARAISON TRANSFRONTALIÈRE France : davantage de dispositifs nationaux et de financement public. Allemagne : formation duale plus intégrée à l’entreprise, mais crise de candidats. Suisse : dispositifs locaux très connectés aux écosystèmes. Le coup d’avance consiste à ne pas copier un modèle, mais à combiner financement français, culture d’apprentissage allemande et gouvernance de proximité suisse.

AMÉRIQUES & ASIE

DEUX MONDES : CELUI QUI PROTÈGE SES MARGES, CELUI QUI INVESTIT DANS SES GOULOTS

États-Unis / Canada : les tarifs finissent dans les usines

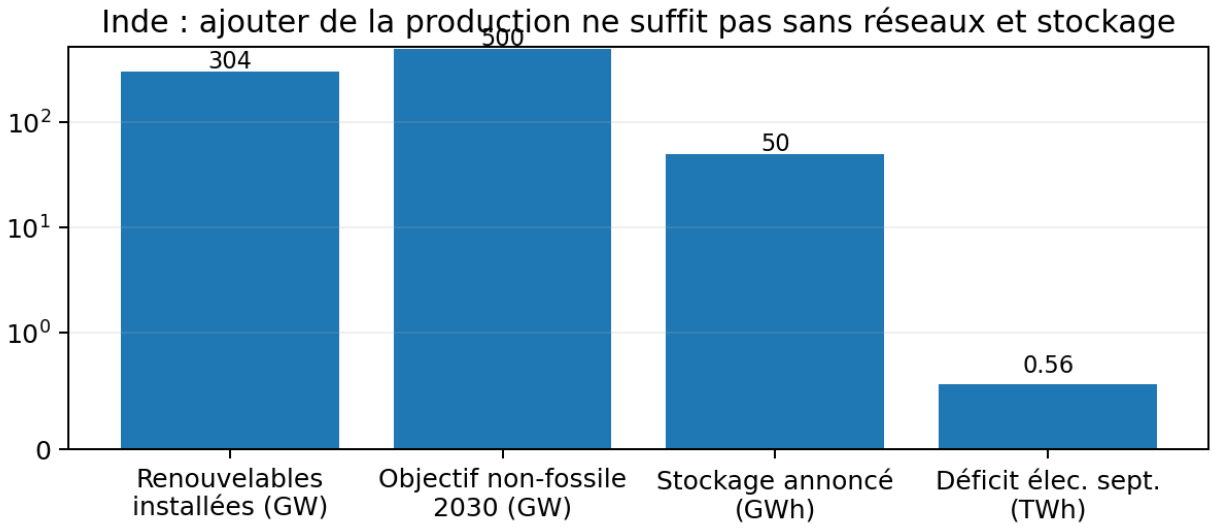
Au Canada, Cleveland-Cliffs prévoit de mettre en sommeil une partie de son site sidérurgique d'Hamilton, avec jusqu'à 500 emplois concernés, en invoquant les effets des tarifs américains. C'est la deuxième lame du protectionnisme : la taxe n'est pas seulement payée à la frontière ; elle modifie les volumes, l'utilisation des capacités et les décisions d'investissement des deux côtés.

Sources : Reuters, 28 septembre 2026.

Amérique latine : la dépendance au diesel devient une vulnérabilité macro

Plusieurs économies latino-américaines dépendent massivement des exportations américaines de diesel. Une restriction, même temporaire, frapperait immédiatement le transport routier, l'agriculture, la construction et les prix alimentaires. On retrouve le fil rouge : les économies les plus vulnérables ne sont pas celles qui consomment le plus, mais celles qui disposent du moins de fournisseurs alternatifs.

Inde : 304 GW de non-fossile, mais un déficit électrique au plus haut depuis trois ans



L'Inde illustre à merveille la différence entre capacité installée et capacité disponible. En septembre, le déficit électrique a atteint 560 millions de kWh, son plus haut niveau depuis août 2023, malgré une hausse de 25,1 % de la production renouvelable. Le charbon a dû accélérer, car l'hydraulique était faible et le stockage insuffisant. Le gouvernement vient d'approuver 19,4 Md$ pour renforcer le réseau et ajouter 50 GWh de batteries.

Sources : Reuters, 30 septembre-1er octobre 2026 ; Grid-India.

Japon : l'IA se branche directement sur les producteurs d'électricité

JERA, premier producteur japonais d'électricité, s'allie à Dell et à RHAELM pour développer un data center IA de 400 MW à Chiba, dans un projet estimé à 15 Md$. Le site sera adossé à une centrale et à des capacités énergétiques sécurisées sur 15 à 25 ans. C'est une rupture de logique : le data center ne cherche plus simplement une parcelle, il cherche d'abord son énergie.

Sources : Reuters, 1er octobre 2026.

CE QUE PERSONNE NE RELIE ENCORE Tarifs, diesel, batteries, data centers : dans tous les cas, la politique industrielle revient à une question très simple - qui contrôle le goulot d'étranglement ? Quand le goulot est rare, celui qui le possède capte la marge.

MOYEN-ORIENT, AFRIQUE, RUSSIE / UKRAINE

LES INFRASTRUCTURES SONT DEVENUES DES CIBLES, DES ASSURANCES ET DES ARMES

Moyen-Orient : le risque est passé du baril à la chaîne de transformation

Le marché pétrolier s'est partiellement détendu par rapport aux pics de septembre, mais les produits raffinés restent le point de tension. La décision chinoise de suspendre ses exportations de carburants en octobre montre que les États réagissent désormais en protégeant leurs stocks nationaux. Dans ce contexte, chaque raffinerie, chaque pipeline et chaque route maritime acquiert une valeur géopolitique supérieure à son simple rendement financier.

Afrique : les infrastructures énergétiques deviennent une politique d'indépendance

En Afrique de l'Est, le Kenya a lancé un projet de raffinerie de 16 Md$ à Lamu visant à réduire la dépendance de la région aux importations de carburants. Qu'il atteigne ou non ses ambitions, le projet illustre une mutation : les États veulent récupérer une partie de la chaîne de valeur énergétique, parce qu'une dépendance aux importations devient trop coûteuse lorsqu'un détroit ou un exportateur se bloque.

Sources : Reuters / presse régionale sur le projet de Lamu, septembre 2026 ; contexte énergie Reuters.

Ukraine : la redondance est désormais une doctrine nationale

La Russie cible de nouveau les ponts, l'électricité et les infrastructures de Kyiv. L'Ukraine répond par la dispersion, les systèmes de secours, le cloud, la réparation accélérée et les frappes sur les raffineries russes. C'est la version extrême d'un principe utile à toutes les organisations : une infrastructure critique n'est réellement résiliente que si sa fonction peut survivre à la perte de son composant principal.

Sources : Reuters et AP, 30 septembre-2 octobre 2026.

Acteur	Actif critique	Intérêt	Vulnérabilité
Europe	Réseaux électriques	Décarboner + alimenter l'IA	Délais de raccordement
Golfe	Pipelines / détroits	Exporter énergie	Sécurité maritime
Ukraine	Électricité / ponts / cloud	Continuité nationale	Frappes répétées
Afrique de l'Est	Raffinage / ports	Réduire importations	Capex + exécution

SIGNAL FAIBLE

L'énergie ne redevient pas « fossile » contre « renouvelable ». Elle redevient une architecture de système : production, stockage, réseau, cybersécurité, maintenance et compétences. Les entreprises qui raisonnent encore uniquement en prix du kWh ratent la moitié du problème.

QUAND LE COÛT DU CAPITAL MONTE, LE BON PROJET DOIT ÊTRE MEILLEUR

La sélection va devenir plus brutale

Pendant quinze ans, beaucoup de projets pouvaient survivre avec une rentabilité moyenne parce que l'argent coûtait peu. À 5 % et plus sur la dette souveraine longue américaine, tout le système de valorisation se décale : immobilier, private equity, infrastructures, acquisitions de PME, projets de transformation digitale. Cela ne tue pas l'investissement ; cela élimine plus vite les projets qui reposent sur des hypothèses trop généreuses.

FORMULE À RETENIR Rendement d'un projet = création de valeur opérationnelle - coût du capital - coût de l'incertitude. En 2026, les deux derniers termes remontent ensemble.

Pour les PME : cinq arbitrages à refaire maintenant

Sujet	Ancienne logique	Nouvelle logique
Trésorerie	Optimiser le cash dormant	Acheter de la liberté d'action
Stock	Minimiser à tout prix	Sécuriser le critique
Dette	Allonger au moindre coût	Choisir flexibilité + covenants
Fournisseurs	Un gagnant, volume concentré	Deuxième source pour le critique
Compétences	Former quand le besoin arrive	Former avant la pénurie

CLIMAT / ÉNERGIE / RESSOURCES — le réseau devient plus important que le mégawatt

Le programme indien de 19,4 Md$ n'est pas un plan de production, c'est un plan de raccordement et de stockage. L'Europe fait le même apprentissage avec les data centers : avoir de l'électricité théorique ne suffit pas si le transformateur, la ligne, la sous-station ou le permis arrivent trois ans trop tard. Dans l'économie de l'IA, la vitesse de raccordement devient un avantage comparatif territorial.

POUR LE DIRIGEANT

- Réévaluez chaque investissement avec un taux d'actualisation plus dur et un scénario de délai +30 %.
- Distinguez les coûts « chers » des coûts « critiques ». Une dépense critique non faite coûte souvent plus cher qu'une dépense simplement élevée.
- Identifiez les capacités dont le délai de remplacement dépasse six mois : compétences, machines, fournisseurs, logiciel, financement, certification.
- Construisez un plan B qui existe réellement : nom du fournisseur, prix, délai, responsable. Un plan B abstrait ne vaut rien.

L’IA QUITTE LE CLOUD : ELLE ENTRE DANS LE RÉSEAU ÉLECTRIQUE

Le Japon montre la prochaine étape

Le projet JERA-Dell-RHAELM de Chiba est intéressant non parce qu’il serait « le plus grand », mais parce qu’il associe dès l’origine énergie, foncier, financement et architecture informatique. L’objectif est de créer un modèle standardisable et réplicable autour d’autres sites électriques japonais. Le développement de l’IA devient donc un problème d’industrialisation des infrastructures.

LE LABORATOIRE DU MONDE — JAPON : CO-LOCALISER CALCUL ET ÉNERGIE

Ce qu’ils font	Un data center IA de 400 MW adossé au foncier et à la capacité énergétique de JERA, avec financement institutionnel et architecture Dell.
Pourquoi cela peut marcher	Réduction du risque de raccordement, visibilité énergétique sur 15 à 25 ans, standardisation des équipements et possibilité de réplication.
Ce que la France peut apprendre	Penser les data centers à partir du réseau électrique et des sites industriels existants ; rapprocher producteurs d’énergie, opérateurs numériques et financeurs.
Pourquoi ce n’est pas totalement transposable	Le mix nucléaire français, les règles de réseau, la densité territoriale et l’acceptabilité locale diffèrent. Une copie brute serait une erreur ; le principe de co-planification, lui, est transposable.

Sources : Reuters, 1er octobre 2026 : JERA, Dell et RHAELM, projet de 400 MW à Chiba.

Europe : le vrai classement IA pourrait être énergétique

L’Europe veut fortement accroître sa capacité de data centers tout en imposant davantage de transparence sur l’eau et l’énergie. La bataille n’opposera donc pas seulement Paris à Francfort ou Helsinki à Madrid sur le coût du foncier. Elle opposera les territoires capables de livrer une puissance garantie, un délai de raccordement court, du refroidissement, une main-d’œuvre technique et une acceptabilité sociale.

SCIENCE & SOCIÉTÉ — la technologie accélère, l’organisation doit suivre

La plupart des gains de productivité liés à l’IA ne proviennent pas du simple accès à un modèle, mais de la capacité à reconstruire des processus. C’est une leçon ancienne de l’informatique : automatiser un mauvais processus rend souvent le mauvais processus plus rapide. Le prochain avantage compétitif sera moins « avoir l’IA » que savoir redessiner le travail autour d’elle.

À TESTER CETTE SEMAINE Prenez un processus de 10 étapes. Demandez-vous lesquelles doivent disparaître avant de chercher à les automatiser. Si l’IA ne supprime aucune étape, vous avez probablement numérisé un problème au lieu de le résoudre.

FORMATION, CONSEIL, COACHING : LE MARCHÉ VA PAYER LA PREUVE, PAS LE VOLUME

1. DEFFINUM : le ministère passe de l'expérimentation à la capitalisation

Le ministère du Travail a remis en avant le 1er octobre le programme DEFFINUM. Doté de 100 M€, il a soutenu 45 projets autour de l'hybridation, des technologies innovantes, des ressources mutualisées, des sciences cognitives et de l'analyse de données. Le programme entre maintenant dans une phase de valorisation et de diffusion des enseignements. C'est le signal à retenir : l'innovation pédagogique qui compte n'est plus le gadget, mais le modèle reproductible.

Sources : Ministère du Travail, DEFFINUM, mise à jour 28 septembre et mise en avant le 1er octobre 2026.

2. Après le 30 septembre EDOF : passer du « dossier à faire » au système de conformité

La campagne annuelle de déclaration de sous-traitance portant sur 2025 s'est terminée le 30 septembre. Elle concernait tous les organismes référencés, y compris ceux n'ayant pas sous-traité. La sous-traitance reste plafonnée à 80 % du chiffre d'affaires réalisé sur Mon Compte Formation et suppose des vérifications sur le SIRET, le NDA, Qualiopi et les habilitations lorsque requis.

Sources : Mon Compte Formation / Caisse des Dépôts, campagne 2026 et FAQ mise à jour le 25 septembre.

3. RNCP : les blocs deviennent une unité commerciale

Depuis juin, les organismes peuvent préciser dans EDOF les blocs de compétences préparés par leurs offres RNCP. Ce détail technique change la stratégie produit : une certification peut être commercialisée comme une architecture modulaire, à condition que l'ingénierie de parcours, l'évaluation et la preuve de cohérence soient solides. Les catalogues monolithiques vont paraître de plus en plus datés.

Sources : Mon Compte Formation, actualité RNCP/blocs, mise à jour du 18 septembre 2026.

4. Période de reconversion : un nouveau terrain pour les cabinets

Depuis février 2026, la période de reconversion remplace Pro-A et Transitions collectives. Elle est ouverte à tous les salariés et peut combiner formation, VAE, acquisition de savoir-faire en entreprise et accompagnement CEP. Pour un cabinet de conseil-formation, c'est une opportunité à condition de vendre un dispositif d'évolution professionnelle complet, pas seulement des heures de cours.

Sources : Ministère du Travail, fiche « période de reconversion », mise à jour 16 septembre 2026.

5. OPCO : la preuve d'impact devient structurelle

Les conventions d'objectifs et de moyens 2026-2028 conclues avec les 11 OPCO renforcent à la fois la mesure de performance et la trajectoire d'efficience. Cela prépare un environnement où les opérateurs devront davantage documenter l'impact des financements. En clair : le futur dossier solide commencera par un diagnostic mesurable et se terminera par une preuve de transformation.

Sources : Ministère du Travail, conventions d'objectifs et de moyens OPCO 2026-2028, page mise à jour le 30 septembre 2026.

QUE FAIRE AVANT LES AUTRES ? Construire dès maintenant une matrice standard : problème initial → indicateur de départ → action → livrable → indicateur de sortie → preuve à 90 jours. Ce n'est pas seulement bon pour Qualiopi ; c'est le format naturel d'un financeur qui veut démontrer son impact.

PME, TRANSMISSION, MANAGEMENT, RH

LE PROCHAIN AVANTAGE DES PME : SAVOIR CONSTRUIRE DES RÉSERVES INTELLIGENTES

Transmission : les taux élevés punissent les valorisations paresseuses

Une valorisation de PME ne peut plus reposer sur un multiple inchangé et une dette d'acquisition « standard ». À mesure que le coût du financement monte, la qualité du cash-flow, la récurrence, la dépendance client, la solidité du management et la capacité à financer le BFR prennent davantage de poids. Un cédant qui veut préserver son prix devra souvent améliorer le risque perçu avant de mettre l'entreprise sur le marché.

Conseil : la promesse se déplace de « faire mieux » à « retrouver de la marge »

Dans un environnement contraint, les missions les plus faciles à financer sont celles qui libèrent rapidement une ressource rare : cash, délai, capacité commerciale, temps de management, énergie, recrutement. Les offres de conseil trop générales risquent de perdre face à des offres qui annoncent clairement quel goulot elles débloquent et comment on le mesure.

Management : une équipe efficace n'est pas une équipe saturée

La saturation est souvent confondue avec l'engagement. Une organisation où chacun est occupé à 100 % n'a aucune capacité de réaction. Les travaux sur les files d'attente le montrent depuis longtemps : quand le taux d'utilisation approche 100 %, les délais explosent. Pour un CODIR, la question utile devient : où acceptons-nous volontairement 10 à 20 % de capacité non planifiée pour absorber les imprévus ?

LE CHIFFRE QUI RACONTE AUTRE CHOSE — 560 millions de kWh

560 millions de kWh C'est le déficit électrique indien de septembre, le plus élevé depuis trois ans, alors que le pays a pourtant plus de 300 GW de capacité non fossile installée. Le mécanisme caché : une ressource n'a de valeur que si elle est disponible au moment et à l'endroit où l'on en a besoin. C'est vrai pour l'électricité ; c'est vrai pour les compétences.

SI CETTE TENDANCE DURE 3 ANS...

Tendance	Conséquence 2029	Décision aujourd'hui
Taux longs élevés	Moins de levier, acquisitions plus sélectives	Monter le cash-flow avant le multiple
Énergie sous tension	Prix volatils + contrats complexes	Auditer dépendances et flexibilité
IA partout	Productivité plus dispersée	Refondre processus, pas seulement acheter des outils
Compétences rares	Salaires + délais de recrutement	Former et fidéliser en amont
Financement public ciblé	Plus de contrôle de l'impact	Documenter résultats et preuves

SIX PENSEURS POUR LIRE UN MONDE SANS MARGE

Nassim Nicholas Taleb — Thèse : la robustesse ne suffit pas ; certains systèmes doivent apprendre des chocs. Fait favorable : les chaînes multi-sources résistent mieux. Critique : l'antifragilité peut justifier des surcoûts permanents.

Question utile : quelle petite erreur pouvons-nous provoquer volontairement aujourd'hui pour éviter une grosse erreur demain ?

Albert O. Hirschman — Thèse : quand un système dysfonctionne, on choisit entre partir (exit) et protester (voice). Les crises scolaires françaises illustrent cette tension. Critique : le modèle décrit les réactions mais explique moins les dynamiques numériques actuelles.

Question : nos clients et salariés ont-ils encore une voie de « voice » avant de choisir l'exit ?

Elinor Ostrom — Thèse : des systèmes complexes peuvent être gouvernés par plusieurs niveaux coopérants, sans tout centraliser. Le Rhin supérieur est un bon terrain d'application. Critique : la coopération polycentrique prend du temps.

Question : quel problème transfrontalier gagnerait à être géré par un réseau local plutôt que par une règle nationale ?

Vaclav Smil — Thèse : l'économie reste physique ; énergie, matières, réseaux et machines imposent des rythmes réels. Fait favorable : la course aux data centers remet les mégawatts au centre. Critique : son réalisme matériel peut sous-estimer certaines ruptures technologiques.

Question : quelle contrainte matérielle est cachée derrière notre ambition numérique ?

Mariana Mazzucato — Thèse : l'investissement public peut orienter des missions de long terme. Les plans de réseaux et de compétences illustrent cette logique. Critique : l'État peut mal sélectionner, bureaucratiser et protéger des rentes.

Question : l'aide finance-t-elle une capacité durable ou seulement une dépense ?

Daron Acemoglu — Thèse : la technologie crée de la valeur quand elle complète le travail et diffuse la productivité, pas quand elle se contente de remplacer. Critique : la frontière entre complément et substitution évolue vite.

Question : notre usage de l'IA augmente-t-il le jugement humain ou le contourne-t-il ?

SIGNAUX FAIBLES

- Le dollar est à un plus haut de 17 mois : de plus en plus, il monte par faiblesse relative de l'Europe autant que par force des États-Unis.
- Les acteurs énergétiques entrent directement dans les projets IA : la frontière entre utility, immobilier et technologie se brouille.
- Les politiques de formation passent d'un financement de volume à une logique de traçabilité : données, blocs, passeports, contrôle de sous-traitance.
- Les tensions étudiantes montrent que les réseaux sociaux peuvent transformer un problème local en mouvement national plus vite que les institutions ne peuvent répondre.

⚖️ AVOCAT DU DIABLE — ET SI « LA MARGE » ÉTAIT UN LUXE ?

L'objection la plus forte à ce journal est simple : les entreprises et les États n'ont pas les moyens de financer des redondances partout. Un deuxième fournisseur, des stocks, une réserve de cash ou une équipe moins saturée coûtent cher. La réponse n'est pas de construire des marges partout ; elle est de les placer uniquement sur les fonctions dont la panne détruit le plus de valeur. Quelle preuve nous ferait changer d'avis ? Si les systèmes les plus « lean » traversent durablement les chocs avec moins de coûts que les systèmes redondants, alors l'assurance de capacité serait surpayée.

ATTENTION DANGER — TROIS RÉCITS À DÉMONTER

Récit simplificateur	Lecture rigoureuse
« Les taux vont forcément redescendre vite. »	INCONNU. La Fed peut temporiser tandis que la prime de terme et les besoins d'émission maintiennent les taux longs élevés.
« Les violences lycéennes prouvent qui sont les auteurs. »	RACCOURCI. Les violences sont établies ; l'identité ethnique ou religieuse ne l'est pas. L'attribution politique du mouvement est contestée.
« L'IA supprimera massivement les emplois dès 2027. »	HYPOTHÈSE. Les effets dépendent du secteur, de l'organisation du travail et du rythme de diffusion ; les données disponibles sont hétérogènes.

PRINCIPE ANTI-BIAIS Sur les sujets polarisants, chercher simultanément le fait qui gêne le récit dominant et celui qui gêne le récit alternatif. Une absence de preuve n'est jamais une preuve de dissimulation.

DESSOUS DES CARTES & DÉCISION

CE QUE PERSONNE NE RELIE ENCORE : LE MÊME PROBLÈME DE DÉBIT

Taux, pétrole, écoles, data centers, apprentissage, raffineries : ce sont des mondes différents, mais ils partagent une mécanique. Un système est utile par son débit réel, pas par sa capacité théorique. Une banque peut avoir des capitaux mais ne pas prêter. Un pays peut avoir des mégawatts mais manquer de réseau. Une entreprise peut avoir des postes ouverts mais aucun candidat adapté. Un organisme de formation peut avoir 200 heures de contenu mais aucun parcours qui transforme réellement le travail. Le coup d'avance est de mesurer le débit là où les autres mesurent encore les stocks.

DESSOUS DES CARTES La géopolitique de 2026 n'oppose plus seulement des pays. Elle oppose des architectures : qui dispose d'un réseau alternatif ? d'un financement long ? d'un cloud redondant ? d'un stock de diesel ? d'une filière de formation ? La souveraineté devient une propriété de système.

POUR LE DIRIGEANT — 7 QUESTIONS À POSER AVANT LUNDI

- Quel est notre goulot d'étranglement numéro 1 si la demande augmente de 20 % ?
- Quelle dépense couperions-nous aujourd'hui mais regretterions-nous dans six mois ?
- Quel financement devons-nous sécuriser avant qu'il devienne urgent ?
- Quel savoir critique repose sur une seule personne ?
- Quel fournisseur ne peut pas être remplacé en moins de 90 jours ?
- Quel processus pourrait être simplifié avant d'être automatisé par l'IA ?
- Quel indicateur de résultat prouve réellement que nos formations ou conseils changent quelque chose ?

JE VOUS INVITE À CREUSER

Trois lectures / données pour aller plus loin :

- Reuters - Global bond rout and US 10-year yield, 1-2 Oct. 2026
- Ministère du Travail - DEFFINUM
- Insee - Conjoncture Grand Est, septembre 2026
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg - emploi T2 2026

DEMAIN MATIN, JE SURVEILLERAIS...

MONDE	MÉTIER & TERRITOIRE
Le rapport emploi américain : salaires, créations de postes et réaction du 10 ans. Le signal clé sera moins le chiffre brut que la capacité des obligations à se détendre durablement.	Métier : premières conséquences pratiques de la clôture EDOF et nouvelles publications sur DEFFINUM. Territoire : réaction des lycées et universités dans le Grand Est, niveau de mobilisation et retour à la normale des transports.

LA QUESTION DU JOUR

OÙ AVEZ-VOUS BESOIN DE 15 % DE VIDE ? Dans quelle fonction de votre organisation accepteriez-vous volontairement 15 % de capacité non utilisée pour pouvoir absorber un choc, saisir une opportunité ou simplement réfléchir ? La réponse désigne probablement la marge la plus rentable que vous puissiez acheter.

SOURCES & MÉTHODE

Sélection arrêtée le 2 octobre 2026 au matin. Priorité aux dépêches Reuters/AP, statistiques officielles et publications institutionnelles. Les faits sensibles sont recoupés quand possible ; les niveaux « fait établi / contesté / interprétation / hypothèse / inconnu » sont utilisés lorsque l'attribution ou la causalité n'est pas démontrée. Les graphiques sont des visualisations originales réalisées à partir des données citées ; ils ne reproduisent aucune infographie de presse.

Sources : Reuters (marchés, énergie, France, Ukraine, Asie, Amériques) ; Ministère de l'Économie - Budget 2027 ; Insee - Grand Est ; Statistisches Landesamt Baden-Württemberg ; STATEC Luxembourg ; Ministère du Travail / Mon Compte Formation ; Kanton Basel-Stadt ; IHK Südlicher Oberrhein.