



139 rue de Bercy – bâtiment Vauban – Télédéc 627 – 75572 Paris Cedex 12
sprim-fo@dgtresor.gouv.fr - Tél. : 01.53.18.83.03 - www.sprim-fo.org

Revue de presse du 29 avril 2026

Presse – Actualités

- [Commerce international : Déclin des usines, essor des services, une étude décrypte les faiblesses et les forces de l'Union européenne – Le Moci](#)
- [Sous-effectifs, réorganisations, surcharge : le ministère du Travail face à une crise sociale interne – Acteurs Publics](#)
- [En trente ans, l'eldorado chinois s'est transformé en piège pour l'industrie européenne – Le Monde](#)
- [La lettre de motivation survivra-t-elle à l'IA et aux évolutions du recrutement ? – Le Monde](#)
- [Banque de France : Emmanuel Moulin, un fidèle de Macron, dans les starting-blocks – Les Echos](#)

ARTICLES DE PRESSE

Commerce international : Déclin des usines, essor des services, une étude décrypte les faiblesses et les forces de l'Union européenne – Le Moci

Après avoir décrypté les ressorts du commerce extérieur français et l'évolution de son positionnement mondial en 2024, Daniel Mirza et Étienne Vauchez explorent, dans une nouvelle étude publiée par le Think Tank la Fabrique de l'exportation, l'évolution du positionnement commercial de l'Union européenne sur 15 ans. Avec, comme pour la France, le constat d'un net essor des services, alors que les usines déclinent, et de la nécessité de maintenir l'ouverture au commerce international.

« *Déclin des usines, essor des services : la nouvelle cartographie sectorielle et géographique du commerce extérieur de l'Union européenne* » est l'intitulé de cette nouvelle étude réalisée par l'économiste et chercheur **Daniel Mirza** (Université de Tours, CEPIL, Cepremap) et l'entrepreneur **Etienne Vauchez**, fondateur et vice-président de La Fabrique de l'Exportation, ancien président de l'OSCI et ancien fondateur et vice-président de Stratexio qui doit être présentée demain 29 avril lors d'un webinaire organisé par le Think Tank* .

Les deux compères, qui avaient déjà mis en exergue, dans leur précédente étude « *Une Vision à 360° des échanges économiques de la France* » de 2024, le puissant essor des exportations de services – l'un des atouts rarement mis en avant dans les analyses traditionnelles des forces et faiblesses des échanges tricolores- **élargissent donc l'horizon** de leurs recherches à **l'Union européenne**. Avec la conviction qu'il faut plus que jamais mettre de côté le pessimisme ambiant sur la capacité de l'Europe à jouer sa partition face aux blocs hostiles américains et chinois et dépasser les analyses traditionnelles du commerce extérieur, trop concentrées sur les échanges de biens.

Revoir l'entretien du Moci avec les deux auteurs de l'étude « Une Vision à 360° des échanges économiques de la France » : [cliquez ICI](#).

A cet égard, **côté biens**, le constat est certes plutôt morose : l'UE est en perte de vitesse, incontestablement. Les exportations de biens européens progressent moins vite que celles des principaux concurrents : +38 % depuis 2011, contre +51 % pour

les **États-Unis** et +110 % pour la **Chine**. D'après les auteurs, cette contre-performance se traduit par une perte d'environ 3 points de parts de marché mondial pour l'UE depuis 2018, « *qui touche en premier lieu l'Allemagne et la France* ».

D'après l'étude, ce recul est visible sur la quasi-totalité des **grands marchés** (Chine, Afrique subsaharienne, Amérique latine, Afrique du Nord, Moyen-Orient, Golfe). Une seule exception : le **marché américain**, « *où l'UE gagne en tendance près de 2 points de parts de marché malgré les épisodes successifs de protectionnisme* ».

Mais **côté services**, le scénario est totalement inversé. Les exportations européennes ont été **multipliées par 2,3** en quinze ans et leur part de marché dans les exportations mondiales atteint près de **36 %** dans les services informatiques et de communication. L'UE dépasse même les États-Unis au niveau agrégé. « *Ce résultat reflète une spécialisation croissante vers des activités intensives en capital humain, moins exposées aux coûts énergétiques et aux contraintes de la décarbonation industrielle* » estiment les auteurs.

L'étude rappelle les facteurs structurels qui expliquent ce décrochage dans les biens (coûts de production élevés, fragmentation du marché intérieur, robotisation plus lente qu'en Chine) mais les auteurs proposent des **pistes concrètes pour redresser la barre** : politique industrielle ciblée, mobilisation de l'investissement, approfondissement du marché unique et ouverture commerciale vis à vis de nouveaux partenaires. Les auteurs sont évidemment pour des accords commerciaux avec le Mercosur, l'Inde, les pays du Golfe et l'ASEAN...

C.G

* * *

Sous-effectifs, réorganisations, surcharge : le ministère du Travail face à une crise sociale interne – Acteurs Publics

Intensification du travail, déficit managérial, sous-effectifs chroniques... Deux rapports d'expertise dressent un tableau alarmant de la situation des 7 000 agents des services déconcentrés du ministère du Travail. L'ensemble des directions départementales étant exposé à une dégradation profonde et systémique de leurs conditions de travail.

Le tableau paraît tellement noir qu’il est difficile de savoir par où commencer. Selon deux rapports d’expertise indépendants réalisés par le cabinet Aptéis révélés par la cellule investigation de Radio France et qu’*Acteurs publics* s’est procurés, la quasi-totalité de l’effectif du ministère du Travail est concernée, c’est-à-dire tous les personnels (7000 agents), hormis la minorité affectée en administration centrale.

C’est lors du comité d’hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel des 22 et 23 septembre 2022 que les représentants des organisations syndicales ont voté à l’unanimité le recours à une expertise RPS au sein du ministère. Ces derniers considéraient alors que la situation constatée dans les services laissait présumer l’existence d’un risque grave psychosocial, qui s’entend comme un risque pouvant occasionner des accidents ou maladies avec séquelles touchant l’ensemble des agents du ministère.

En cause notamment, des remontées des services, des éléments examinés en instances mais aussi plusieurs enquêtes réalisées suite à des accidents de service ou maladies professionnelles, laissant paraître *“une aggravation importante des risques psychosociaux sur fond de multiplication des réorganisations pathogènes”* et *“des baisses d’effectif”*, peut-on lire en préambule de l’un des deux rapports d’expertise. Sont également pointées à l’époque, les opérations de relogement avec la multiplication contrainte de bureaux partagés... Après une enquête qui a duré près de trois ans, le premier rapport a été remis en mars dernier et le deuxième en décembre, au comité de suivi de l’expertise. Ils ont également été présentés en formation spécialisée.

Il en ressort notamment que, sur l’analyse d’un corpus de documents destinés à déterminer les grandes catégories de risques et facteurs de risques psychosociaux et leurs causes organisationnelles, 100 % des directions départementales de l’emploi, du travail et des solidarités (DDETS) sont concernées par un phénomène d’intensification du travail. La raison ? Une diminution progressive des effectifs. Nombreux sont les agents qui font face à un doublement de la charge de travail de façon prolongée pour pallier le non-remplacement de certains postes. Le rapport met en lumière une baisse drastique des effectifs entre 2015 et 2021 et aussi que *“le principal contributeur aux économies d’emplois a été l’inspection du travail”*, qui a perdu 16 % de ses effectifs, soit l’équivalent de 740 postes.

Le rapport met également en avant que les effets de cette intensification sont aggravés par d'autres facteurs de risques comme les interruptions d'activité, la complexification des tâches et l'imprécision des objectifs. Le second facteur de risque le plus saillant est le déficit managérial qui concerne 83 % des directions. Aussi 63 % affirment connaître une forme d'insécurité de la situation de travail, et 37 % un manque d'autonomie. Sans parler des directions, 46 % d'entre elles sont concernées, qui cumulent au moins quatre facteurs de risque.

Autre constat alarmant, la réorganisation des instances dans le cadre de la réforme de l'organisation territoriale de l'État (OTE) qui a pour effet de *“cloisonner le dialogue social”* en particulier entre le niveau départemental et le niveau régional du ministère du Travail, *“alors même que ces deux niveaux continuent à être interdépendants dans l'organisation réelle du travail”*, pointent les experts.

Les inspecteurs du travail particulièrement touchés

À ces transformations s'ajoute l'étanchéité des informations entre les niveaux départemental, régional et national sur l'état des effectifs, la centralisation des alertes et signalements, les indicateurs QVT ou encore les rapports de la médecine du travail, qui entravent les politiques de prévention. *“Autant de dynamiques qui ne sont pas sans débats sur le périmètre des instances représentatives du personnel du MTE, en particulier son comité social d'administration (CSA) central”*, ajoutent les rapporteurs.

Face à ces différents constats, les experts se sont interrogés dans un deuxième temps sur les stratégies menées au sein du ministère face à l'intensification de la charge de travail liée aux sous-effectifs ou encore sur les marges de manœuvre des agents. Il ressort de leur analyse que les acteurs locaux de la prévention héritent de situations de surcharge de travail sans avoir de marges de manœuvre substantielles pour les résorber. Aussi l'absence de revue des missions pour contenir la charge de travail expose les agents à des dilemmes de priorisation.

Au final, ces pratiques de régulation de la charge de travail ne font qu'accroître l'exposition des agents aux risques psychosociaux.

Par [Marie Malaterre](#)



En trente ans, l'eldorado chinois s'est transformé en piège pour l'industrie européenne – Le Monde

Le 9 février, le Haut-Commissariat à la stratégie et au plan sonne l'alerte : [le « rouleau compresseur » chinois, dit-il, est en train d'écraser l'industrie européenne](#), notamment française et allemande. Dans son rapport, l'organisme public rattaché à Matignon décrit une puissance chinoise qui, en quelques années, est parvenue à dépasser la plupart des poids lourds industriels occidentaux.

Pékin ne concurrence plus seulement les industries traditionnelles à forte main-d'œuvre comme par le passé (textile, biens de consommation bas de gamme, etc.) : la deuxième puissance économique mondiale, derrière les Etats-Unis, s'impose désormais dans les secteurs d'innovation et les productions à haute valeur ajoutée comme l'intelligence artificielle, la transition énergétique ou la défense. « *Tous les secteurs industriels soulignent un rattrapage, voire un dépassement technologique rapide, y compris dans des domaines historiquement dominés par l'Europe (chimie, robotique, nucléaire, machines-outils)* », explique le rapport coécrit par Thomas Grjebine, économiste au Centre d'études prospectives et d'informations internationales.

En quelques décennies, nous sommes donc passés du « fabriqué en Chine » au « inventé en Chine ». Et les marques chinoises sont devenues de nouveaux standards mondiaux dans les voitures électriques (BYD, Geely) mais aussi dans les smartphones (Huawei) ou le commerce en ligne (Alibaba, Shein, Temu). Dans la plupart des secteurs, les écarts de coûts de production entre le géant asiatique et les pays européens sont sans appel, « *en moyenne compris entre 30 % et 40 %, et [ils peuvent] dépasser 60 % dans certains segments* », précise le Haut-Commissariat.

Impossible de rivaliser : « *Ni la montée en gamme, ni les gains de productivité, ni les ajustements organisationnels ne peuvent compenser durablement de tels écarts* », indique encore le rapport. Pas d'autre choix donc, selon ces experts, que de « *changer de logiciel* » pour l'Union européenne attachée au libre-échange, et de mettre en place, à l'instar de l'Amérique trumpiste, « *l'équivalent d'un droit de douane généralisé de l'ordre de 30 %* » contre les exportations chinoises, tous secteurs confondus. Une solution jusqu'au-boutiste qui ne fait pas l'unanimité parmi les gouvernements européens même si la plupart, comme les acteurs industriels, partagent l'inquiétude et le diagnostic.

Comment en sommes-nous arrivés là ? Comment est-on passé, en quelques décennies, d'une Chine atelier du monde, où les pays occidentaux ont délocalisé leurs usines pour produire à bas coût et à la chaîne, à une Chine « *menace systémique* » pour l'avenir de la compétitivité européenne, pour reprendre les termes [du rapport Draghi publié en septembre 2024](#) ? Les pays européens ont-ils été naïfs en pensant que commercer avec la Chine serait une relation gagnante pour tous, et surtout pour eux ? Ont-ils fait preuve de mépris, certains que les Chinois ne parviendraient jamais à monter en gamme et à les rattraper, oubliant que ce vieil empire fut le berceau historique des « quatre techniques » (la boussole, la poudre, le papier et l'imprimerie) ? Ou bien ont-ils été complices, en livrant leur savoir-faire à leurs partenaires commerciaux asiatiques en échange de gains de productivité colossaux et d'un marché potentiel d'un milliard de consommateurs ?

La question agite les débats depuis longtemps. « *Jusqu' où ira la montée en gamme des entreprises chinoises ?* », s'interrogeaient déjà, en 2014, l'Ecole des mines et l'Ecole de Paris du management, lors d'un colloque, soulignant alors que « *la Chine a aujourd'hui la capacité d'assembler, de développer et de produire massivement à peu près tous les types de biens de l'économie* ». Dès 2012, Arnaud Montebourg, alors jeune ministre du redressement productif et promoteur de la « démondialisation », dénonçait « *la naïveté grotesque* » des Européens face aux Chinois. Quatorze ans plus tard, devenu entrepreneur et chantre du Made in France, le même regrette que « *nous soyons devenus les vassaux industriels de la Chine* ».

Adhésion à l'OMC

Parmi les raisons de ce choc, les partenariats noués entre les groupes étrangers et chinois. Promues dès la fin des années 1970 par le président Deng Xiaoping, le père du miracle économique chinois, ces sociétés communes en joint-venture à 50-50, imposées par Pékin aux entreprises européennes et américaines désireuses d'accéder à son marché, ont apporté aux Chinois le partage des technologies, des ouvertures d'usines sur place et la formation du personnel local. Elles leur ont aussi permis de « s'inspirer » des acquis étrangers car, avant d'innover, les Chinois ont d'abord beaucoup copié, adeptes du *reverse engineering*, méthode qui consiste à démonter les produits pour en reproduire les composants. « *Nous leur avons donné nos plans* », affirme Olivier Lluansi, enseignant au Conservatoire national des arts et métiers et ancien conseiller industrie de François Hollande à l'Elysée de 2012 à 2014.

Depuis une quarantaine d'années, des partenariats ont été signés par des grands groupes dans l'énergie (EDF, Suez), les transports (Alstom), l'agroalimentaire (Lesaffre, Danone), l'automobile (Renault, Stellantis) ou l'aviation (Airbus). Mais les débuts n'ont pas toujours été évidents. Le premier joint-venture, créé en 1985 par Peugeot avec la société Dongfeng dans la province du Guangdong pour assembler des modèles 504 et 505, a même déçu les Chinois. La technologie française était jugée obsolète, la formation et les transferts de technologie insuffisants. Il a finalement été dissous au début des années 1990.

Une autre coentreprise entre Citroën et Dongfeng à Wuhan, dans la province du Hubei, a pris le relais en 1992. Mais là aussi, les ingénieurs chinois ont déploré leurs relations avec les vieux routiers de l'expatriation envoyés par la marque au chevron, jugés trop peu à l'écoute de leurs interlocuteurs locaux. « *Les Chinois n'avaient qu'une envie : voler de leurs propres ailes et faire tout seuls. Lorsqu'ils venaient en France, ils étaient extrêmement curieux, fascinés par les technologies de pointe. Ils voulaient tous prendre le TGV* », se souvient, sous le couvert de l'anonymat, une ancienne cadre de Stellantis, qui a quitté le secteur. En s'inspirant à la fois des technologies d'Alstom, de Siemens et du Shinkansen (le système de trains à grande vitesse japonais), ils ont désormais des trains plus rapides. Ils ont surtout un géant, CRCC (Chinal Railway Rolling Stock Corporation), né de la fusion de deux entreprises étatiques en 2015, et sont devenus le premier exportateur mondial de matériel ferroviaire.

L'adhésion de la Chine à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2001, après quinze longues années de négociation avec les Etats-Unis et l'Union européenne, a été l'autre clé du rattrapage chinois. Les Occidentaux y ont vu un moyen d'accéder à l'eldorado chinois et de faire converger l'économie de Pékin vers l'économie de marché. Vingt-cinq ans plus tard, le constat est cruel : la Chine a su tirer profit des règles de l'OMC pour dépasser les autres puissances et le rapport de force avec l'Occident s'est inversé. L'adhésion chinoise à l'OMC est réputée avoir coûté près de 300 000 emplois à la France, dont un tiers dans l'industrie, selon les estimations des économistes. Pékin n'a pas suivi la trajectoire imaginée à

l'époque par Washington ou Bruxelles. Aujourd'hui, son économie dopée aux subventions domine le monde et l'OMC est paralysée.

« Rétrospectivement, on aurait dû être plus attentifs sur l'encadrement des subventions. On savait bien que la Chine allait se développer, mais personne n'imaginait que ce serait à un tel rythme », reconnaît Pascal Lamy, commissaire européen pour le commerce de 1999 à 2004 puis directeur général de l'OMC de 2005 à 2013, aux premières loges des négociations avec Pékin. Si l'ancien bas droit de Jacques Delors à la Commission européenne admet une forme de légèreté occidentale, il refuse néanmoins qu'on réécrive l'histoire.

« Aujourd'hui, on dit volontiers que l'Occident est perdant face à la Chine, mais pendant de nombreuses années, il a été gagnant et en a beaucoup profité. Les pays de l'OMC, à commencer par les Etats-Unis et l'Europe, ont eu accès au marché chinois pour leurs industries automobiles, aéronautiques, agroalimentaires, etc. », tient-il à rappeler. Au-delà des seuls industriels, l'ouverture au marché chinois a également permis aux économies occidentales de juguler l'inflation dans leurs pays, grâce à l'importation de produits bon marché qui ont dopé le pouvoir d'achat des consommateurs.

« Une puissance née dans l'export »

Louis Gallois a lui aussi vécu en première ligne cette période d'ultradynamisme : ancien PDG de la SNCF (de 1996 à 2006) puis directeur d'Airbus Group (de 2007 à 2012), il a présidé le conseil de surveillance de PSA de 2014 à 2021. *« On a peut-être accéléré le développement de la Chine dans tel ou tel domaine grâce aux transferts de technologie, mais à partir du moment où on voulait vendre, on était bien obligés de se plier à certaines de leurs demandes »,* résume-t-il. Avec le recul, l'ancien haut fonctionnaire note une forme d'idéalisme des Américains et des Européens : *« Ils étaient engagés dans la mondialisation heureuse et pensaient que la Chine serait un partenaire parmi d'autres, que son entrée dans l'OMC allait l'aligner sur nos standards avec le respect des normes de sécurité, de santé, de pollution, etc. Cela n'a pas été le cas. »*

Mais le réveil chinois aurait été le même, affirme-t-il, avec ou sans l'aide des pays étrangers. *« Les Chinois travaillent, ils ont du talent, des niveaux de qualité, de prix, de technologie et d'innovation tout à fait exceptionnels. Le nombre d'ingénieurs formés chaque année en Chine est gigantesque et le pouvoir central a su anticiper et planifier de manière extrêmement efficace »,* explique-t-il.

Hervé Machenaud et Sven Forest, à l'époque directeur de la branche Asie Pacifique d'EDF et ingénieur chez EDF, se souviennent très bien de l'arrivée du groupe en Chine pour construire la première centrale nucléaire de Daya Bay près de Canton et de Hongkong. Le contrat a été signé en 1983, la construction a débuté en 1986. Mais Hervé Machenaud, surnommé « le Chinois » chez EDF, récuse la moindre naïveté. *« En France, c'est [le groupe américain] Westinghouse qui a construit la première centrale du parc nucléaire français à Fessenheim. Nous avons appris avec eux. Nous avons construit la deuxième avec leur soutien. Puis nous avons amélioré la technologie et avons construit seuls les autres centrales. Nous savions en allant en Chine qu'ils feraient comme nous, cela n'avait rien de naïf »,* explique-t-il.

Les Chinois ont appris des Français, puis ils ont continué seuls la construction de leur parc nucléaire. Souvent en maintenant les contrats avec des fournisseurs français qui avaient suivi EDF et créé des filiales en Chine. Après la catastrophe de Fukushima en 2011 qui a plongé le secteur dans une période d'incertitude, la Chine est repartie plus vite que l'Europe. *« Si*

naïveté il y a eu, elle était à Paris où l'on a sous-estimé la capacité des ingénieurs chinois », note Sven Forest, aujourd'hui retraité.

La planification par le Parti communiste chinois, sans contre-pouvoirs syndicaux ou politiques possibles, a permis le développement de la recherche et la naissance de nombreux groupes, dopés aux subventions publiques et favorisés par une politique monétaire du yuan ultracompetitive. En 2005, les entreprises à capitaux étrangers représentaient 58 % des exportations chinoises : ce n'était plus que 22 % en 2024 contre 58 % pour les sociétés à capitaux chinois. Décennie après décennie, la Chine est devenue un ogre économique prêt à dévorer le monde. *« C'est une puissance née dans l'export, vivant pour l'export, et pensant le monde comme une extension naturelle du marché chinois »,* explique Nicolas Dufourcq, directeur général de la Banque publique d'investissement (Bpifrance). Au point que ce dernier appelle aujourd'hui l'Union européenne à se fermer temporairement pour se réarmer industriellement, sinon *« le tsunami chinois détruira toutes les PME industrielles de la Pologne à la Bretagne »,* prévient-il.

« Renverser les rôles »

Le bras de fer est devenu tellement inégal que des voix montent pour que les Européens appliquent désormais la stratégie de Pékin et conditionnent l'accès au marché européen aux groupes chinois à la création de coentreprises locales avec transfert de technologie. *« Le modèle de la Chine, fondé aujourd'hui principalement sur les exportations, va forcément évoluer, notamment dans le contexte actuel. Le pays pourrait accélérer son implantation à l'étranger, et cela pourrait passer par des coentreprises et des transferts de technologie par exemple. C'est aussi une opportunité à saisir pour notre industrie »,* plaide François Jackow, directeur général d'Air liquide, numéro deux mondial des gaz industriels.

« Nous devons les traiter comme ils l'ont fait avec nous pour combler leur retard technologique », embraye M. Dufourcq. Une intransigeance d'autant plus nécessaire que les droits de douane américains décidés par l'administration du président américain, Donald Trump, ferment le marché états-unien aux produits chinois, qui ont donc un besoin vital de vendre au reste de la planète et en particulier aux 450 millions de consommateurs européens. Dans une note pour l'[Institut Montaigne](#) publiée en mars 2025, l'historien et sinologue François Godement préconise un tel changement de méthode : *« La fenêtre d'opportunité pour les investisseurs étrangers s'est refermée en Chine durant cette dernière décennie, sous le coup de la stratégie d'autosuffisance économique et d'indigénisation des technologies étrangères conduite par Xi Jinping (...). Un "Deng Xiaoping inversé" doit renverser les rôles entre l'Europe et la Chine »,* écrit-il.

Le déséquilibre est tel que ce sont les Européens qui avouent désormais vouloir apprendre des Chinois. Y compris sur les technologies nucléaires. Le monde à l'envers ? *« Lorsque les ingénieurs chinois étaient venus se former sur le nucléaire en France, ils se désignaient entre eux comme la "dream team". Nous venons d'envoyer la première "dream team" d'ingénieurs français en Chine pour se former aux meilleures technologies chinoises »,* relate, sous le couvert de l'anonymat, un proche d'EDF. Rien de plus logique, en fait. Lorsque la Chine s'est convertie à l'atome, au début des années 1980, la France était au sommet de son propre programme de construction de centrales, lancé par le plan Messmer en 1974. Entre le début du chantier de la deuxième tranche de la centrale de Civaux (Vienne), en 1991, et celui de l'EPR de Flamanville (Manche) en 2007, seize ans se sont écoulés pendant lesquels la Chine a mis en service plus de dix réacteurs. Elle en exploite désormais 61.

De façon plus générale, les nombreux patrons français qui sont allés visiter des usines en Chine ces derniers mois sont revenus bluffés et effrayés, notamment sur leurs avancées en matière de robotique. « *Si la Chine a beaucoup copié par le passé, elle est aujourd'hui une force motrice en matière d'avancées technologiques et nous apprenons beaucoup de nos partenaires locaux. Mais Air liquide possède aussi son propre Campus innovation à Shanghai qui fait partie de notre écosystème mondial et favorise l'émergence de nouvelles solutions* », témoigne M. Jackow qui précise : « *C'est aussi au niveau opérationnel que des pistes d'amélioration sont intéressantes à étudier, voire à adopter. Ainsi, dans le cadre d'une acquisition d'une entreprise chinoise de conditionnement de bouteilles de gaz, nous nous sommes rendu compte que d'importantes économies de coûts pouvaient être faites.* »

Même ceux qui ont conservé leur leadership se méfient : « *En matière de transition énergétique, les industriels chinois sont parvenus à rattraper leur retard. Sur le traitement de l'eau et le recyclage, l'Europe a conservé son avance technologique mais il faut rester vigilant pour ne pas être "BYDisé"* », assure Estelle Brachlianoff, directrice générale de Veolia, qui est « *très attentive à ce que font [leurs] concurrents chinois* ». Ainsi, Everbright Environnement, partenaire historique de Suez, concurrence les deux multinationales françaises sur les marchés d'Asie, du Vietnam ou d'Ouzbékistan.

Après la crise financière de 2008, c'est Dongfeng, son partenaire chinois, qui a volé au secours de PSA, à court de liquidités, en entrant à son capital aux côtés de l'Etat. Le groupe automobile chinois pourrait le faire une deuxième fois, en produisant en Europe dans une usine Stellantis des modèles électriques pour échapper aux droits de douane. Cela permettrait à l'entreprise franco-italo-américaine d'occuper ses usines en surcapacité. Des ingénieurs chinois ont visité à deux reprises depuis le début de l'année les usines de Rennes et Madrid. En parallèle, Stellantis a acquis en 2023 20 % d'une start-up chinoise très prometteuse, Leapmotor, dont elle distribue les voitures en Europe, en envisageant d'utiliser sa technologie sur les modèles électriques. Stellantis détient 51 % de sa filiale commerciale à l'international.

Preuve que les groupes chinois ne sont pas opposés aux transferts de technologie ou aux coentreprises s'ils y trouvent leur compte. En acceptant l'entrée à son capital de Stellantis, Leapmotor peut profiter de son réseau de distribution pour sortir de Chine. De quoi l'aider à contourner les difficultés que certains constructeurs asiatiques rencontrent lorsqu'ils installent une usine en Europe et affrontent le maquis des normes administratives, enquêtes publiques, respect du droit social et bientôt règles de contenu local. Le retour du grand balancier, en quelque sorte.

* * *

La lettre de motivation survivra-t-elle à l'IA et aux évolutions du recrutement ? – Le Monde

Totalement dépassée pour certains métiers, où elle rebute de nombreux candidats, essentielle pour d'autres, la lettre de motivation est aussi menacée par l'intelligence artificielle, qui en devient paradoxalement la principale rédactrice.

L'intelligence artificielle (IA) et les algorithmes se sont rapidement installés dans le recrutement. Ils trient les CV, vérifient l'adéquation entre l'annonce et les prérequis ou les compétences des candidats. Ils mènent un premier entretien vocal ou vidéo. De leur côté, les candidats enregistrent leur profil de façon toujours plus élaborée sur des plateformes, bottes de foin dans lesquelles l'IA aide les recruteurs à trouver l'aiguille qui leur conviendra. Dans ce contexte, que devient la lettre de motivation ?

« Pour nos vendeurs en magasin, nous recrutons essentiellement sur CV. En revanche, pour les autres métiers, la lettre de motivation reste un différenciateur. Nous prenons le temps de la lire, d'une part, parce que le candidat a fait l'effort et pris le temps de la rédiger, et cela montre sa motivation ; d'autre part, parce qu'elle contient plus d'informations que le CV », affirme Anne Duval, directrice des ressources humaines (DRH) de La Mie câline, un réseau de magasins de boulangerie et de restauration rapide. Mais elle reconnaît que « dans leur majorité, les candidats n'envoient plus de lettre de motivation ».

Cette lettre apporte pourtant aux recruteurs plus que de simples éléments biographiques. « Elle complète le CV ou le profil du candidat et permet de comprendre un parcours atypique, une reconversion... Cela reste discriminant », souligne Eric Gras, spécialiste du marché de l'emploi pour la plateforme Indeed. Bien que la quasi-totalité des CV comportent à présent un pavé dans lequel les candidats expriment de façon synthétique leurs expériences, leurs ambitions ou ce qu'ils souhaitent apporter à l'entreprise, le fait de rédiger une lettre témoigne d'une démarche active qui va au-delà de la mise en ligne de son CV.

Même le site Parcoursup demande aux élèves de rédiger une telle lettre. Exercice difficile de maïeutique pour certains, la démarche en rebute beaucoup, qui recourent à la pléthore d'outils d'aide à la rédaction disponibles sur Internet. « Dans un système scolaire qui repose essentiellement sur les notes, la lettre de motivation demandée par Parcoursup est importante. Elle dit autre chose que le bulletin qui, lui, ne dit que la performance », remarque Marko Vujasinovic, directeur et cofondateur de la plateforme de recrutement CleverConnect.

Malgré tout, dans certains secteurs ou pour certains métiers, la lettre de motivation appartient au passé. D'abord car elle n'est pas toujours lue, ce qui peut décourager des candidats enchaînant les candidatures sans retour : seuls 25 % à 35 % des recruteurs regardent ces lettres, selon le site d'emploi Meteojob. Pour des postes techniques, « les candidats ne répondent pas si l'annonce demande une lettre de motivation. Pour les métiers en tension, on s'affranchit donc de cette lettre pour ne pas perdre de candidats et surtout les bons candidats », constate Emmanuelle Bedouet, directrice du recrutement et des parcours professionnels chez Orange.

Nouveau contexte

Ce comportement est confirmé par la plateforme Indeed, qui note que les offres sans lettre de motivation génèrent jusqu'à 60 % de candidatures en plus que les autres annonces. « De plus, si les lettres sont rédigées à l'aide de l'IA pour répondre précisément à une annonce, elles paraphrasent le CV et perdent leur sens. On est très loin de la lettre manuscrite d'avant », ajoute Emmanuelle Bedouet.

S'ajoute à cela que les candidats comme les recruteurs agissent de plus en plus via leur téléphone mobile. Beaucoup répondent à une annonce qu'ils voient ou qu'ils reçoivent directement sur leur portable. Ils envoient leur CV dans la foulée. Mais ils n'ont pas de lettre

de motivation adaptée à l'annonce et à l'entreprise dans leur téléphone... « *Plus de 70 % du trafic sur notre plateforme se fait sur mobile* », précise Eric Gras.

Pour d'autres métiers qui recrutent un grand nombre de personnes, comme dans la construction, les services à la personne, la vente ou l'hôtellerie-restauration, beaucoup de candidats disposent certes d'un CV et d'un mobile, mais pas d'un profil LinkedIn ou d'une présence sur une plateforme de recrutement, encore moins d'une lettre de motivation. Dans ces cas-là, le recrutement se fait sur CV, et la motivation est évaluée lors d'un entretien, de plus en plus souvent mené de façon interactive par une IA, qui valide les prérequis de l'emploi (permis de conduire, localisation, certifications, expériences...) et la correspondance entre le candidat et le poste.

« *En fait, lors de cet entretien, l'IA enrichit le CV, qui ne contient en général que 5 % à 10 % des informations du candidat. Elle optimise un score de "matching", d'adéquation entre le candidat et l'annonce, et ce pour tous ceux qui ont répondu à l'annonce. Ce que le recruteur n'a pas le temps de faire. Il gagne ainsi du temps pour faire ce qu'il aime, rencontrer les candidats lors d'entretiens* », affirme Benjamin Vallat, directeur adjoint de Gojob, plateforme de recrutement par IA. Et de résumer : « *La lettre de motivation est morte, mais pas la motivation.* »

Motivation qu'il faut cependant pouvoir évaluer. « *Et le seul moyen de la valider, c'est l'entretien, qui reste incontournable et essentiel pour tout recrutement* », affirme Emmanuelle Bedouet. Elle souligne un autre changement dans les relations avec les candidats. « *Dans le passé, ils répondaient à des annonces ; aujourd'hui, ils préfèrent être sollicités par une entreprise. Ce transfert de charge nous amène à développer un marketing des offres d'emploi, une marque employeur. Nous disons au candidat : dis-moi qui tu es et je t'enverrai les offres qui te correspondent.* » Dans ce nouveau contexte, la lettre de motivation n'assume plus le même rôle ni pour les recruteurs ni pour les candidats. « *Elle survivra à l'IA si elle est extrêmement personnalisée* », propose Marko Vujasinovic.

Les chiffres

60 %

C'est la proportion des cadres qui font une lettre de motivation, contre moins de 15 % pour les non-cadres, selon la plateforme Meteojob.

80 %

C'est la part de candidatures qualifiées supplémentaires reçues par les offres d'emploi n'exigeant pas de lettre de motivation, selon Indeed.

[Sophy Caulier](#)

* * *

Banque de France : Emmanuel Moulin, un fidèle de Macron, dans les starting-blocks – Les Echos

A un mois du départ de François Villeroy de Galhau, le processus de nomination de son successeur va s'accélérer. La proposition du chef de l'Etat devrait intervenir rapidement, avant la mi-mai.

Le compte à rebours est lancé. Début juin, [François Villeroy de Galhau](#), le gouverneur de la Banque de France depuis septembre 2015, prendra la présidence de la [fondation Apprentis d'Auteuil](#), en remplacement de Jean-Marc Sauvé, ancien vice-président du Conseil d'Etat.

Au préalable, il aura publié, lundi prochain, sa lettre au président de la République comme il le fait chaque année. A désormais un mois de son départ, le processus de nomination de son successeur va s'accélérer.

Numéro deux de l'Elysée

Le secrétaire général de l'Elysée, Emmanuel Moulin, devrait prendre son risque et démissionner de son poste dans les prochains jours - probablement la semaine prochaine - afin de se lancer officiellement dans la course pour prendre la très stratégique fonction de gouverneur de la Banque de France. Etape incontournable dans la procédure, le ministre de l'Economie, Roland Lescure, vient de rendre ses recommandations à Emmanuel Macron.

Ces derniers jours, le chef de l'Etat pesait encore le pour et le contre, sondant les uns et les autres pour évaluer si Emmanuel Moulin - son premier choix - avait ses chances. La proposition formelle du président de la République pourrait intervenir rapidement, avant la mi-mai.

Pour être nommé à la tête de la Banque de France, le numéro deux de l'Elysée devra, en vertu de l'article 13 de la Constitution, obtenir le feu vert des commissions des Finances de l'Assemblée nationale et du Sénat après avoir été auditionné. Pour cela, il faudra que les trois cinquièmes des votants, sur l'ensemble des suffrages exprimés, n'émettent pas d'opposition.

Un sujet sensible et politique

D'autres prétendants sont sur les rangs. Les noms de Marie-Anne Barbat-Layani, présidente de l'Autorité des marchés financiers, et d'Odile Renaud-Basso, présidente de la Berd, circulent notamment au cas où Emmanuel Moulin échouerait à obtenir le quorum

parlementaire nécessaire. Emmanuel Moulin a déjà discrètement sondé le terrain des parlementaires.

Je pense que cela peut passer, mais ça va être chaud.

Un président de groupe parlementaire

A un an de l'élection présidentielle, la nomination de ce haut fonctionnaire, qui a accompagné Emmanuel Macron dans toutes les crises qui ont jalonné ses deux mandats, est devenue un sujet sensible et politique. Sa proximité avec le chef de l'Etat - loin toutefois de celle qui existait avec le précédent secrétaire général de l'Elysée, [Alexis Kohler](#) - pourrait être un handicap.

Car les oppositions reprochent déjà à Emmanuel Macron de placer des proches à des postes clés des grandes institutions françaises : Richard Ferrand (ancien président de l'Assemblée nationale) au Conseil constitutionnel, plus récemment [Amélie de Montchalin](#) (ex-ministre des Comptes publics) à la Cour des comptes.

« Je pense que cela peut passer, mais ça va être chaud », avance un président de groupe parlementaire sondé, qui émet quelques doutes sur le soutien de certains sénateurs LR, bataille de la présidentielle oblige.

« Il a fait la tournée des principaux présidents de groupe de manière tout à fait républicaine », relève Patrick Kanner, président du groupe PS au Sénat, dont le groupe délibérera « sur le fond ». « C'est une prérogative du président de la République de proposer, c'est la nôtre d'en délibérer, nous ferons notre boulot sans approche politicienne même si nous connaissons le parcours d'Emmanuel Moulin. Il faut qu'on ait les meilleurs aux places les plus importantes, l'audition sera déterminante », poursuit-il.

Pièce majeure des quinquennats Macron

Sur le papier, personne ne conteste l'expertise et la capacité d'Emmanuel Moulin à reprendre le flambeau à la tête de la Banque de France. Passé par la Banque mondiale à Washington au début des années 2000, ce diplômé de l'ENA et de l'Essec, qui étudiant a présidé un club « Opinions » des jeunes rocardiens, s'est retrouvé en première ligne dans la gestion de la violente crise des subprimes, d'abord au cabinet de Christine Lagarde à Bercy, puis à l'Elysée avec Nicolas Sarkozy.

Pendant les deux quinquennats d'Emmanuel Macron, il a été une pièce majeure du dispositif : ancien directeur de cabinet de Bruno Le Maire puis directeur général du Trésor et enfin ex-directeur de cabinet de Gabriel Attal à Matignon. A ces postes, ce sont d'autres types de crises qu'il a dû gérer : l'épidémie de Covid-19, la crise de l'énergie, la vague inflationniste...

En quittant la Banque de France un an avant la fin de son deuxième mandat, François de Villeroy de Galhau laisse en tout cas le choix de celui qui le remplacera à Emmanuel Macron, et non à son successeur à l'Elysée en 2027.

Un autre poste clé devrait être remis en jeu prochainement : celui - très stratégique lui aussi - de la vice-présidence du Conseil d'Etat, Didier-Roland Tabuteau, qui occupe cette fonction, étant atteint par la limite d'âge le 20 mai prochain.

Nathalie Silbert avec Isabelle Ficek

* * *

Pour adhérer à notre syndicat, il suffit de remplir et de renvoyer ce [bulletin d'adhésion 2025](#) accompagné du paiement correspondant.