1 octobre 2020 - Seul le prononcé fait foi
Télécharger le .pdf

Discours au forum Bpifrance Inno Génération (BIG)

Bonjour à toutes et tous,

Je vais dire quelques mots en anglais pour souhaiter la bienvenue au Président KENYATTA. Après je vais lui laisser la parole, je pense que s'il y a des questions aussi il les prendra, et puis ensuite on aura une séquence je dirais française, mais en présence du Président parce que je pense qu'on est dans la même barque au fond.

I wanted M. President to thank you for being here. You run a wonderful country. I was the first French President to visit it, which is crazy but this is it, and you run it marvelously. You have to deal with covid-19, with a lot of issues but you decided to come to France for this event. I want to tell you, because I proposed to M. President to come and see French entrepreneurs, SMEs, mid and large caps and to have an open discussion. Because I do believe it's extremely important both for France and Kenya to have a better knowledge of each other and to see all the opportunities you can find in this country but as well how our French companies can bring something to your country, provide our solutions, our innovations, our entrepreneurship and be part of your success.

Je vais revenir dans quelques instants pour parler de notre contexte national. Mais je trouve que c'était une opportunité unique et aussi une manière de conjurer un peu le sort de se dire que, même dans ces périodes, et peut-être plus encore dans ces périodes, on doit continuer à voir devant et à voir loin et regarder les opportunités qui peuvent être saisies. Je vais céder la parole au Président pour qu'il puisse aussi échanger ses convictions, vous dire quelques mots et dire tout ce qu'il pense de son pays, des opportunités pour vous et aussi de ce qu'il veut faire avec nous. *M. President, the floor is yours.*

(...)

Juste un mot avant qu'on passe à la séquence française pour relayer ce qu'a dit le Président KENYATTA.

Vous avez un pays qui est un point d'entrée dans un marché extraordinairement jeune, avec beaucoup d'opportunités, et que le Président, justement, stabilise. Il a à faire face à tous les défis que l'Afrique connaît, que l'Europe connaît aussi. Les défis démographiques de l'Afrique, les défis sanitaires qu'on connaît tous, la lutte contre l'insécurité - et il a fait un travail vraiment remarquable - mais c'est l'accès aussi à toute la sous-région, et donc des opportunités pour aujourd'hui et demain, qui sont massives.

La deuxième chose, c'est que jusqu'ici, nous n'existions pas pour ainsi dire, nous étions très peu présents au Kenya, nous, Françaises et Français. Il y avait quelques exceptions, mais par habitude, par refus de voir, etc. ça n'était pas dans notre radar. Les choses ont profondément changé et elles ont changé aussi parce que le Kenya l'a voulu et le veut. Vous, Monsieur le Président, au premier chef, votre Gouvernement, mais il y a aussi un désir de trouver de nouveaux partenaires. Je pense que c'est vraiment une opportunité pour vous toutes et tous.

Pour nous, c'est très important parce qu'on s'est peut-être un peu habitués à avoir des très gros contrats avec

toujours les mêmes acteurs dans les mêmes pays, en Afrique. Ce n'est pas bon. Ce n'est pas bon pour les pays africains et ce n'est pas bon pour nous. Parce que ce n'est pas comme ça qu'on est innovant, ce n'est pas comme ça qu'on donne une image de la France qui est forcément la bonne. Ce n'est pas comme ça qu'on apporte une réponse qui est la plus utile à l'entrepreneuriat, à la jeunesse et au développement africain. Je crois vraiment que cette conversion du regard et des pratiques passe par l'accès à ces nouveaux marchés et à ce partenariat. Vous avez un pays qui a une jeunesse bien formée et de mieux en mieux formée, une volonté de stabiliser ses infrastructures. En deux ans de temps, on a signé des accords de reconnaissance de diplômes. On a multiplié les échanges d'étudiants. On a pour la première fois signé des premiers contrats d'infrastructure et de transport. Il faut maintenant que nos entrepreneurs s'engouffrent dans cette brèche pour montrer tout ce que la France sait faire d'innovation, mais aussi beaucoup plus partenariale, dans le digital, ça a été dit, dans le *mobile banking*, dans les services en ligne, dans le renouvelable et l'énergie. Il y a tout un tas de secteurs, le Président en a donné quelques-uns, sur lesquels nous avons quelque chose à apporter et sur lesquels je crois très profondément, on a aussi une nouvelle image à apporter de ce que nous sommes et de ce que nous pouvons faire en Afrique, qui correspond, je le rappelle, à ce continent qui est le plus jeune au monde. On a lancé *Digital Africa*, je sais que ses représentants sont là aussi dans cette salle. J'en parlais hier au Président. C'est une plateforme unique de connexion entre les entrepreneurs africains et les entrepreneurs européens. C'est un point sur lequel on doit s'appuyer.

Voilà, je ne veux pas être plus long, mais je voulais insister et faire en quelque sorte - pardon pour cet anglicisme - le *pitch* pour le Kenya, parce que je pense c'est important pour le pays et le Président, mais c'est très important pour nous aussi. Je vais dire quelques mots, on a un échange qui est prévu, je crois, avec quelques entrepreneurs, puis je vous dirai ensuite quelques mots en conclusion, plus généraux.

(...)

Damien MARC

Bonjour à tous. Bonjour Président MACRON, Président KENYATTA. Très honoré d'être ici. Je suis donc Damien MARC, le dirigeant de *JPB Systems*. *JPB* comme le dit Nicolas, c'est de l'aéronautique de pointe. On fait des vis et des écrous qui ne se dévissent pas. C'est préférable dans les moteurs d'avion, même si ça ne vole pas beaucoup aujourd'hui, mais c'est préférable. C'est une boîte que j'ai reprise en 2009, ça fait 10 ans à peu près, suite au décès brutal de mon père. J'ai repris cette boîte d'abord pour faire vivre mon père à travers cette aventure qu'il avait créée, et j'ai décidé de la développer sur des axes très simples : la diversification des produits, parce que quand j'ai repris cette boîte, c'était un embryon, trois personnes, un produit, un client. Innovation, diversification des produits, exportations, on y a été à fond.

Aujourd'hui, *JPB* c'est devenu une véritable *success story* aéronautique. De 3 collaborateurs nous sommes 120, une équipe formidable, deux sites de production, un site aux États-Unis. On compte parmi nos clients tous les plus grands motoristes mondiaux : *Safran*, *Rolls Royce*, *Pratt & Whitney* et *General Electric*. C'est 15 brevets internationaux. Je pourrais parler longtemps de cette aventure. C'était compliqué de faire tout ça, mais ça a été formidable. Il y a une clé là-dedans qui nous a permis d'y arriver. C'est qu'on a construit une usine du futur, une usine digitale, une usine 4.0 avec au cœur des hommes, des robots. Mais cet homme aujourd'hui, c'est cette usine, je peux la piloter à partir de mon téléphone.

En 2017, la *French Fab* se lance. Ce mouvement, j'y adhère notamment avec quelques amis qui doivent être ici, Jean-Louis JARRY, des gens de la première heure, les vrais résistants de la *French Fab*. Ce mouvement, on l'a porté. J'ai entraîné beaucoup d'entrepreneurs, j'ai aidé des jeunes. Quelques mois plus tard, l'accélérateur *BPI*. Merci Nicolas d'avoir monté cet outil fabuleux, accélérateur dans lequel j'ai pu me poser il y a deux ans et je me suis dit : il faut se diversifier un peu de l'aéro. À l'époque, ce n'était pas la mauvaise pioche. Mais bien m'en a pris, j'ai décidé d'utiliser ce qu'on avait fait, l'IT était ma culture première. On a rendu nos produits intelligents. On a breveté, par exemple, une vis ; vous approchez votre téléphone, le téléphone vous dit si la vis est bien vissée ou non. On a créé une startup dans le digital. À partir de ce monde industriel, on a créé une startup qui a la volonté de digitaliser les usines du monde. Encore une fois hyper disruptif, un objet connecté que vous mettez sur votre machine, il l'écoute, il écoute ses vibrations, son son, et vous dit si la machine

que vous mettez sur votre machine, il l'écoute, il écoute ses vibrations, son son, et vous dit si la machine fonctionne, combien de pièces vous avez produit ? Donc ça va être quelque chose de viral. Voilà la belle histoire qui, en mars 2020, va d'un coup prendre un coup de tonnerre.

Cet arrêt brutal, on apprend très vite qu'on va perdre 30 %, puis 40, puis 50. Pourtant, dès le lendemain de votre annonce, Monsieur le Président, on décide de rouvrir l'usine. Un acte un peu patriotique, de dire : on doit rester ouvert, on doit être là. Ça a soudé les équipes comme jamais. Dès le lendemain, je convoque mes équipes et je leur dis : « Les gars, c'est le moment d'accélérer, pendant que le monde s'est mis sur pause ». Toute cette stratégie que je viens vous décrire, on l'a sublimée. On a recruté 15 personnes. On a activé tous ces mécanismes. Merci 1 000 fois pour ce que vous avez fait, PGE, chômage partiel, les plans de relance aujourd'hui, c'est très concret, ça a été rapide et on en prend la main. Pour vous le dire très concrètement, on vient de déposer lundi dernier un plan de financement sur l'appel à projets des territoires de 30 millions d'euros. C'est-à-dire qu'on souhaite monter un vaisseau amiral de l'usine du futur 4 fois plus grand que celui qu'on a, où cohabiteront nos startuppers, nos équipes digitales, nos ingénieurs et au milieu de tout ça, notre atelier de production qui aura la place de grandir. C'est assez fabuleux. D'ailleurs si tout ça s'enchaîne rapidement, je vous invite à venir poser la première pierre de cet édifice qui pourrait se faire avant la fin de l'année.

Je voulais juste citer une chose : en quittant cette scène il y a un an, Monsieur MACRON, vous nous avez dit une chose suivante : « Les gars, ne renoncez jamais. N'ayez pas peur. Prenez tous les risques et on sera là pour vous accompagner ». Je voulais juste associer tous mes collègues qui ne peuvent pas parler et vous applaudir, vous et vos ministres, ici pour ce que vous avez fait, parce que vraiment je crois que vous ne nous laisserez pas tomber. Merci.

Comme on a des questions à vous poser, on s'est concerté. Je crois que vous pouvez le voir il y a une énergie superbe. On est là, on tire. Ma question est simple c'est : comment, dans cette aspiration, qu'on est en train de créer, comment ensemble avec vous, avec le Gouvernement, on peut attirer toute cette supply chain, tous ces petits fournisseurs, ces petites entreprises qui vont avoir besoin de temps pour se transformer ? Comment, ensemble, on peut les amener à aller dans cette direction ? Qu'est-ce que vous avez prévu peut-être pour inciter les grands groupes qui vont bénéficier largement de ce plan de relance, également pour emmener avec eux toute cette supply chain qui se bouge, pour se moderniser et rapatrier du business en France ? Merci.

Emmanuel MACRON

Merci infiniment et merci de ce témoignage qui illustre à merveille ce qu'il est important de faire en ce moment. Vous avez eu les mots très simples et concrets. On vit une période évidemment très particulière et d'angoisse, de doute. On a eu l'économie qui a été à l'arrêt pendant deux mois. En tout cas, il y a eu un arrêt brutal qui a touché beaucoup de secteurs et on a beaucoup de secteurs qui restent aujourd'hui très frappés.

J'en profite d'ailleurs moi, pour remercier *BPI*, les équipes de *BPI*, les partenaires d'*AccorHotels Arena* qui sont là et qui nous accueillent, parce que c'est une formidable démonstration pour un secteur qui est celui de l'événementiel et pour vos équipes qu'on continue. Vous vous êtes adapté. La jauge s'est adaptée. Vous avez des masques. Mais partout où on peut le faire, on le fait pour avancer. Le secteur de l'événementiel a été très durement touché, mais vous êtes là, vous tenez. J'aimerais bien qu'on applaudisse les équipes de BIG, tous ceux qui ont tourné d'ailleurs tout l'été et les équipes d'*Arena*. Il y a toute une partie de l'économie qui souffre encore. Je pense à nos hôtels, cafés, restaurants. Alain GRISET, Bruno LE MAIRE étaient hier avec eux, j'aperçois Guy SAVOY qui est là, ça a été très dur durant la période, ça l'est encore. Vraiment ! Je sais toutes les contraintes qu'on met dans les Bouches-du-Rhône, les contraintes qui existent pour ceux qui tiennent les bars ou les discothèques ailleurs dans le pays, les contraintes qu'il risque d'y avoir en fonction du pilotage sanitaire du pays dans d'autres métropoles. Le secteur de la culture, de l'événementiel, du tourisme, du sport, sont évidemment très impactés.

Mais il y a tout le reste de l'économie et donc il y a 80 % de l'économie qui doit avancer à tirer parce que c'est dans la tête aussi, l'économie c'est de la psychologie. Ce n'est pas une science, ça n'est pas vrai. Ce sont des chiffres, des résultats mais - vous l'avez remarqué - ils viennent souvent constater les résultats d'une volonté et ce que vous avez dit est très fort. C'est qu'au moment où on décide de ne pas lâcher voire d'accélérer quand les autres sont à l'arrêt, là on peut faire la différence. On peut marquer les choses et tirer le pays. Moi, ce que je vous demande vraiment, c'est, dans la période où nous sommes, nous allons devoir prendre des décisions parfois adaptées territorialement, transparentes, peut-être pour freiner le virus quand il réaccélère. Mais à aucun moment, ceux qui ne sont pas touchés ne doivent douter. D'abord parce qu'on gagnera la bataille contre le virus et ensuite parce qu'au fond, renoncer c'est au moins aussi grave. Il faut, partout où on le peut, relancer, relancer, relancer et dès maintenant. Il ne faut pas attendre que tout soit simple, que tout soit clair, que tout soit sûr et transparent, parce que moi, je ne sais pas vous dire la date de fin du virus. Impossible ! Les gens qui d'ailleurs, peuvent vous dire « on aura un vaccin au mois de mars prochain ou d'avril », très sincèrement, vous trompent. On va sans doute durablement vivre avec le virus et donc il faudra expliquer des dispositifs de freinage ou autres. A chaque fois qu'on le peut, on doit foncer, avancer, croire, diversifier, investir et c'est vraiment le message que je veux vous passer. Il y a 80 % de notre économie qui n'est pas touchée directement. Vous, vous l'avez été indirectement et vous avez voulu accélérer votre diversification. C'est ça qu'il faut faire. Alors, vous pouvez avoir des partenaires ou des marchés qui sont en effet, eux, touchés. Là, vous pouvez être amené à retarder parfois des investissements. Il ne faut jamais les lâcher.

Nous, ce qu'on a mis en place, ça a été justement toute cette opération, si je puis dire, de résilience. Le PGE, le chômage partiel, le Fonds de solidarité pour beaucoup d'indépendants et de plus petites structures, c'était pour aider et on va, vous l'avez vu, le maintenir. Ensuite, le plan de relance et les dispositifs qui ont été lancés par la ministre Agnès PANNIER-RUNACHER et Bruno LE MAIRE – ils sont là et l'ont vraiment expliqué et martelé - c'est de pouvoir tout de suite vous aider, par des appels à projets, à lancer les choses. C'est ce que vous avez saisi, mais dans le plan de relance, il y a des appels à projets qui sont sectoriels. Il y a aussi tout ce qu'on va faire pour aider à consolider les fonds propres entre 3 et 4 milliards d'euros qui vont aider à faire cela. Puis il y a tout ce qu'on met en place pour aider à relocaliser secteur par secteur. Ces actions, elles se combinent. Ce qu'on fait, ce que les ministres font, c'est d'avoir une organisation filière par filière et par territoire. Au fond, c'est une matrice notre économie. Dans les filières, il y a des têtes de pont. Alors, il y a des filières mieux organisées que les autres. L'aéronautique en est une d'ailleurs avec le GIFAS où ça marche très bien. Il y en a d'autres où c'est moins bien organisé, mais c'est de pousser les grands groupes des filières à dire « on vous aide, mais vous avez une responsabilité ». On l'a fait, par exemple sur l'apprentissage. On aura dit « on va vous aider à prendre des apprentis, mais vous, vous tenez l'objectif des 5 % ». Ils sont en train de le faire. Là, on va les réunir filière par filière pour dire « on vous aide, on vous engage sur des projets mais qu'est-ce que vous faites pour les sous-traitants ? Comment vous nous aider à relocaliser ? » Ces instruments qu'on a sur la table, vous toutes et tous, vous devez les faire vivre pour leur donner leur cohérence. Les logiques de filières quand on parle de l'hydrogène, quand on parle de la rénovation thermique, quand on parle de la relance digitale, le lier grand groupe/sous-traitant qu'on veut développer à travers cette occasion, l'argent qu'on met sur les relocalisations pour pouvoir dire que dans une filière je peux ramener un sous-traitant qui aujourd'hui est pour partie en Asie ou autre, à venir reproduire en Europe et en France parce que je suis aidé, parce qu'il y a la trajectoire de baisse des impôts de production, parce que j'ai une aide à l'installation que l'Etat fait, parce qu'on arrive avec vous à mobiliser la région et la ville pour avoir une baisse des coûts. A ce moment-là, on maximise le résultat.

Cette crise, c'est le moment pour nous d'être plus inventifs, de revenir sur de vieilles habitudes, de tordre un peu le cou à des vieilles lunes ou des idées qu'on pouvait avoir et de se dire que le système dans lequel on avait pris l'habitude de vivre n'est pas une fatalité. Ça doit être une occasion en effet pour pivoter des plans d'affaire qui ne marchaient plus ou qui étaient trop dépendants d'un secteur, pour accélérer l'investissement grâce au plan de relance, pour tirer les filières en mettant la pression positive sur les grands groupes et en les aidant à donner de la transparence sur ce sujet pour engager le chaînage grands groupes - ETI - PME et avec les fonds qu'on met sur digitalisation relocalisation pour remettre de la chaîne de production en France. *French Fab* et plan de relocalisation, c'est pour moi le combo qui va nous permettre de réindustrialiser durablement le pays. Je vous le dis, on avait quelques mois avant le début du covid les débuts des premiers signaux de tout notre travail collectif. Pour la première fois depuis 12 ans, on recrée de l'emploi industriel en France. On doit accélérer ça. Voilà ce que je voulais vous dire, et vous avez parfaitement démontré que tous les dispositifs ne valent que s'il y a la volonté des femmes et des hommes que vous êtes.

Béatrice SCHMIDT

Merci Monsieur le Président. Béatrice SCHMIDT, je suis présidente directrice générale d'une entreprise qui s'appelle EFI Automotive. On a 1 700 personnes, dont 670 en France. On a six sites de production, deux en France, en Turquie, en Chine à Wuhan et également aux Etats-Unis et au Mexique.

J'ai repris l'entreprise au niveau de la direction générale en février 2019. Ensuite, il y a eu le démarrage de la crise automotive puisque on a eu une baisse des volumes à partir du milieu de l'année dernière. Ensuite, en juillet de cette année, j'ai repris la présidence puisqu'on a eu une transmission au niveau de l'entreprise, je fais partie de la quatrième génération. On a géré la transition en même temps et entre ça j'ai eu mon quatrième enfant. C'était une période qui était extrêmement intense pour moi et pour nous aussi. Mais je pense que pour reprendre les mots que vous dites, il y a un moment dans une vie, on a un choix, on est à un carrefour et on a le droit d'accélérer ou pas. On a vraiment utilisé la crise pour accélérer. Moi j'ai profité de cette crise également de façon personnelle pour prendre du temps au niveau de ma famille et finalement pour réancrer sur ce qui est important, ce qui est structurant pour une vie et ce qui est structurant également pour l'entreprise.

Si on reprend l'image d'un bateau, malgré la météo qui peut être un peu compliquée, on a un cap, on a vraiment envie de le suivre et on a besoin de se reposer sur des valeurs qui sont fortes, sur un cap. On a aussi besoin - je pense que tout l'accompagnement de la filière que vous avez fait a été vraiment structurant pour nous - de sentir que le Gouvernement nous accompagne, de sentir également au niveau européen, pour moi c'est essentiel, qu'il y ait cet accompagnement au niveau de la filière automobile. Parce que seul on n'y arrivera pas. Cela a été redit ce matin. C'est en étant en partenariat les uns avec les autres, en renforçant les ETI, on parle de Mittelstand français maintenant, c'est ce que j'ai vu. J'ai passé 18 ans de ma carrière en Allemagne et la force des entreprises ETI intermédiaires en Allemagne est vraiment forte. Je pense qu'on a énormément de compétences au niveau de l'automobile, au niveau des ETI en France, dans l'aéronautique et puis dans les domaines des énergies également.

Ayez confiance en nous. Je pense qu'on a tous conscience que c'est une césure. C'est une histoire de survie finalement pour la filière. Il y a énormément de compétences qui sont développées. On a besoin de votre accompagnement dans la durée, d'énormément de visibilité également, parce qu'on peut prendre énormément de défis - je pense qu'on est tous en capacité de les mener - mais pour ça on a besoin de savoir un peu où on va, d'avoir un régime un peu apaisé pour comprendre le cadre dans lequel on doit s'inscrire. On a besoin de vous pour nous aider au niveau européen. Je pense que c'est très, très bien d'avoir développé la France. Nous, on a été une des seules ETI à avoir été sélectionnée dans le cadre du CORAM pour un projet qui s'appelle Green Shift pour accélérer l'automatisation des capteurs et des actionneurs pour les véhicules électriques. On fait 30% de notre chiffre d'affaires français lié directement au diesel, on a plus de 40 % aujourd'hui de notre chiffre d'affaires qui est lié au moteur thermique. Avant la crise, on a commencé à initier la transition vers une mobilité zéro émission. Je pense que le Covid nous a obligés à accélérer. Maintenant il n'y a plus de questions à se poser, il faut qu'on investisse massivement dans les nouvelles technologies, dans la digitalisation. On a en plus de ça lancé deux nouveaux plans : un pour la relocalisation d'une partie de notre activité capteurs moteurs électriques en France, qui s'appelle Digiposs, et un troisième plan qui s'appelle EFI Power. Là où on est, on travaille grâce à l'accélération des filières automobile mais également électroniques, et la fusion des deux filières a été structurante au niveau de la BPI, pour justement se dire "Mais on n'est plus tout seul." L'automobile ce n'est plus 4 roues et un moteur, c'est plus ça. L'automobile, c'est 4 roues, un smartphone, on parle de cybersécurité, alors que quand on a commencé il y a 85 ans à faire l'entreprise, on avait des câbles électriques. Donc vous voyez qu'on a fait une mutation forte. On est déterminé à faire beaucoup plus.

Ma question c'est : quel est, pour vous, le plan d'investissement que vous voyez plutôt à long terme ? On a besoin vraiment de temps. On a besoin de temps pour former les équipes, pour accompagner le personnel existant dans la mutation de l'automobile et elle est profonde. Et de temps aussi pour accélérer d'autres compétences dont on a besoin sur le marché. Donc la question : quelle est dans le long terme, le plan d'investissement pour la filière automobile et en particulier pour les ETI au niveau français et européen, en particulier allemand, pour ce qui concerne l'automobile ?

Emmanuel MACRON

Merci beaucoup, et bravo pour tout ce que vous venez de nous dire.

A court terme, vous l'avez dit, on a apporté une première réponse qui était de consolider les acteurs qui étaient les plus fragiles ; d'autre part, de stabiliser la demande parce que la crise a été terrible, parce que d'un seul coup, il n'y a plus de volume qui se vendait donc on avait plusieurs centaines de milliers de véhicules qui étaient stockés, qui ne se vendaient plus, que ce soit d'ailleurs du neuf ou de l'occasion, parce que le système se tient en France. Donc on a mis en place un dispositif qui était assez unique, qui a d'ailleurs très bien marché, qui a déclenché la vente massive de véhicules. Je veux d'ailleurs, moi, qu'on poursuive sur ce volet-là parce que c'est la meilleure manière de réconcilier deux histoires : notre ambition énergétique et la lutte contre le réchauffement climatique, et l'industrie. Ces deux objectifs ne sont pas incompatibles, au contraire.

Notre problème, c'est qu'on a un parc ancien de véhicules diesel. Ce n'est pas la faute de ceux qui le possèdent, on leur a longtemps conseillé de les acheter, et on s'est longtemps spécialisé sur leur production. Si on veut faire pivoter le pays, il faut inciter les gens et les aider quand ils n'ont pas les moyens de le faire tout seul, à acheter plus vite du véhicule neuf, quelle que soit sa catégorie - plutôt en favorisant l'électrique ou l'hybride - mais même du neuf, on le sait en essence - parfois en diesel - est bien meilleur en termes d'émissions que l'ancien. C'est toute notre stratégie et on va relancer une logique de demande parce qu'elle est bonne pour faire la transition du parc automobile français et qu'elle est bonne pour soutenir l'activité.

Ensuite, il y a exactement ce que vous avez décrit et pour moi, la stratégie de moyen long terme sur l'automobile, elle est là. 1) Savoir ce sur quoi on se positionne et on remet le paquet en quelque sorte pour relocaliser. C'est très simple, on l'a mis sur la mobilité électrique, l'hydrogène - qui n'est pas immédiate, on le sait sur le véhicule individuel, mais pour le transport collectif qui marche - l'hybride et les modèles dernière génération les plus innovants. Parce qu'on sait que c'est là que le tissu productif français a le plus de chance et on sait que c'est là, notre valeur ajoutée, en quelque sorte est compétitive. Encore une fois, si on l'ajoute avec les aides sectorielles qu'on met, compatibles avec Bruxelles, et la baisse des impôts de production, on change notre histoire. Vous l'avez dit, pour ce qui est de vos propres choix sur le moteur électrique, nos grands groupes français qui avaient décidé de parfois faire leur moteur électrique en Chine - je pense à *Renault* - ont décidé, dans le cadre du plan qu'on a lancé, de relocaliser dans nos Hauts-de-France la production du moteur électrique qui était prévu en Chine il y a encore quelques mois. Là aussi, il n'y a pas de fatalité et on utilise ça comme un curseur d'accélération.

Ensuite, c'est donner de la visibilité au secteur, c'est-à-dire dire "Voilà, ce qu'on attend de vous en termes de production, ce sur quoi on va se mettre", et de réconcilier l'objectif au fond, transition énergétique et industries. C'est donc se mettre sur les mobilités les plus intelligentes par rapport à notre trajectoire, celle que je viens de décrire, et c'est mettre le paquet pour qu'on puisse reproduire en France sur ces sujets.

Troisième volet, c'est avoir une stratégie européenne coordonnée. Il faut bien le dire, nous n'avons pas fait la politique industrielle européenne sur l'automobile les 25 dernières années, c'est beaucoup plus les Allemands qui l'ont fait en défendant leurs standards. Franchement, pas de reproches à faire. Ils ont été malins, bien organisés, nous beaucoup moins. Pour réussir, on a besoin d'une filière plus unie. La filière automobile a été historiquement une filière très désunie, beaucoup moins unifiée que la filière aéro. Il y a un gros travail qui est fait par les ministres pour que tout le monde se parle, pour que justement, l'ensemble de la filière soit structuré et qu'on défende nos standards et nos objectifs et qu'on donne de la visibilité. La bataille sur ce sujet va être une bataille européenne. C'est aussi pour ça qu'on travaille toujours main dans la main interne-externe, et la présence de Franck RIESTER, le montre, développer des nouveaux marchés en Afrique, mais aussi porter nos voix dans les instances européennes, et là, c'est d'avoir de la visibilité pour que tous nos standards soient défendus sur le marché européen et que nous puissions redevenir un lieu de production du véhicule électrique hybride et de dernière génération, et qu'on définisse notre complémentarité par rapport à l'offre allemande, dans un contexte, on le sait bien, où l'offre mondiale a baissé et va continuer de baisser.

Dernier point, c'est d'accompagner la filière dans ce temps de transition. C'est tout le travail qui a été fait, qui a été fait d'ailleurs avec les fonds de la Caisse des dépôts, avec un rôle important de *BPI* et derrière le ministère. Mais c'est que dans cette phase-là, on soit très vigilant pour qu'on n'ait pas de défaillances d'entreprises, parce qu'on ne peut pas construire l'avenir s'il y a des entreprises qui tombent sur ce chemin à cause de la crise, pour qu'on réussisse à consolider des entreprises qui sont parfois trop petites, trop morcelées sur le territoire et qui ne peuvent pas encore résister et investir. Vous, vous avez réussi, parce que vous êtes en train de mener un groupe familial dans la transition. Dans votre secteur, on a beaucoup de sous-traitants, maintenant plutôt de rang 2 parfois de rang 3, vous le savez, qui sont très fragiles parce qu'ils sont encore trop petits, trop morcelés, donc il faut là, qu'on aide à la consolidation. Ça, c'est tout le travail de la logique sectorielle de filière. Parce que si on ne fait pas ça, si je puis dire, le beau projet que j'étais en train d'évoquer ne marchera pas.

Tout dernier point, vous l'avez dit en parlant du rapprochement automobile-électronique, il y a le digital et l'automobile. Sur ce sujet, on a besoin d'avancer beaucoup plus vite et beaucoup plus fort, en franco-allemand et en européen. Aujourd'hui, on reste divisé. Aujourd'hui on a un très gros transfert de valeur, on le sait, qui se fait vers le *software* dans nos véhicules. Là, c'est un des sujets sur lesquels j'ai demandé qu'on remette de la transversalité. On a tous les ingrédients en France. On est le pays d'Europe qui crée le plus de startups. On est très bon dans le digital. On est très bon dans la modélisation mathématique, et nous sommes un pays d'industrie automobile. Mais on a un problème de transversalité et on a certains autres acteurs qui ont pris beaucoup d'avance. Sur ce sujet, qui est celui qui va arriver beaucoup plus vite que l'on ne pense, on doit regagner de la part de marché française et européenne. Voilà en quelques mots.

Yann MAUSS

Monsieur le Président, bonjour. Je m'appelle Yann MAUSS. Comme le disait Nicolas, tout à l'heure, j'ai démarré ma vie professionnelle et je dirige un groupe agroalimentaire. Mais aujourd'hui, je vais vous parler d'énergie parce qu'il y a 10 ans, j'ai créé une petite startup qui est devenue une ETI. L'entreprise s'appelle *Fonroche*. On est installé à Agen dans le Lot-et-Garonne. On va faire un peu plus de 100 millions de chiffres d'affaire cette année. On emploie 240 salariés. On a 3 métiers dans l'énergie renouvelable. Le premier métier, c'est la méthanisation. On est le premier producteur français de biométhane. On transforme 600 000 tonnes par an de biodéchets en biogaz et en engrais organiques ensuite. Notre deuxième métier, c'est un métier que connaît bien Monsieur le Président KENYATTA, c'est la géothermie électrogène, puisqu'au Kenya, il y a une part importante de l'électricité qui est produite de cette manière-là. Nous finalisons actuellement un investissement de 81 millions d'euros, à Vendenheim à côté de Strasbourg, où nous allons fournir de la chaleur et de l'électricité renouvelable à plus de 20 000 foyers français pendant plus de 60-70 ans, d'une manière totalement écologique et totalement renouvelable. Le troisième métier, dont je suis venu vous parler, c'est French Lighting et vous le connaissez un peu. French Lighting, c'est un petit peu la startup du groupe, c'est le fruit de 10 ans de R&D et nous avons conçu un lampadaire solaire autonome, bien sûr, mais extrêmement robuste et extrêmement puissant. Robuste et puissant, il s'adapte à tous les types de climats. On est capable d'éclairer une sortie d'autoroute à Calais en France, on pose les lampadaires au Canada, mais on est aussi capable d'éclairer l'aéroport de Koweït City, ou, je vous en parlerai tout à l'heure, d'un pays comme le Sénégal. C'est le fruit de 10 ans de R&D et on est en train de créer une véritable rupture technologique sur ce marché-là et une révolution même commerciale. On double notre chiffre d'affaires tous les ans depuis 3 ans et on doublera cette année aussi. On s'est développé en France, on s'est développé en Europe, on a racheté notre principal concurrent implanté aux États-Unis, à Boston, l'année dernière. Bien entendu, vous pouvez l'imaginer, c'est un produit extrêmement bien adapté aux pays émergents ou à forte croissance démographique. Notre terrain de jeu aujourd'hui, c'est l'Afrique, c'est le Moyen-Orient, c'est l'Amérique du Sud. On investit énormément dans nos filiales. On a ouvert des filiales dans beaucoup de pays. On a ouvert une filiale au Kenya maintenant, il y a un peu plus de 18 mois et ce sujet-là, vous le connaissez bien Monsieur le Président parce que vous nous avez emmenés dans vos valises en 2018 et nous avons signé ensemble un marché de 50 000 lampadaires solaires au Sénégal pour plus de 87 millions d'euros. Nous avions 3 ans pour poser ces lampadaires. On va le faire en 18 mois. Vous voyez ? Ça, ça prouve la pertinence de notre technologie. Ce projet-là on ne l'aurait pas signé s'il n'y avait pas eu une cohésion et une équipe de France. Dans l'équipe de France, nous, on avait le bon prix, la bonne technologie mais si on n'avait pas eu le soutien de Bercy via des garanties du Trésor, et si on n'avait pas eu une collaboration étroite avec la BPI qui a amené un financement pour ce projet-là, on ne l'aurait pas signé.

Aujourd'hui, ce n'est pas une compétition à l'international, c'est une guerre. Et dans cette guerre, il nous faut des financements. C'est ça, mon sujet. On a fait un projet exemplaire. On a transmis à peu près 40 % de la

des financements. C'est ça, mon sujet. On a fait un projet exemplaire. On a transmis à peu près 40 % de la valeur ajoutée de ce projet en Afrique et on produit une partie des pièces en Afrique. On a créé plus de 200 emplois. Mais si on veut continuer à se battre à l'export et si on veut créer de la croissance en France, il faut qu'on sache accélérer là-dessus. La BPI fait un boulot extraordinaire mais moi, ma question, c'est des marchés comme celui-là, je suis capable d'en signer, on est capable d'en signer beaucoup et on est en train d'avancer sur de nombreux marchés. Il faudra que dans les années à venir, à la fois à Bercy et à la fois à la BPI, elle ait les moyens de nous accompagner sur ce type de financement.

Emmanuel MACRON

Merci beaucoup et bravo pour les résultats. C'est exactement pour moi l'illustration de ce que je disais tout à l'heure, c'est que des acteurs nouveaux - pardon de le dire dans des termes triviaux - mais qui ont faim, qui ont envie, qui sont innovants, qu'on amène dans de nouveaux marchés, c'est aussi une image de la France c'est-à-dire « Les résultats sont là ». Ce n'est pas plus cher que prévu et plus long que prévu. Ça va plus vite et c'est parfois moins cher. C'est très important pour convaincre nos partenaires et apporter des solutions aussi à l'Afrique. Je ferme cette parenthèse, mais c'est l'illustration de ce que je disais tout à l'heure.

Sur notre offre internationale, vous avez raison, la bataille, elle est le sur le financement. Soyons clairs, pourquoi pendant des années et des années, un pays comme le Kenya s'est beaucoup tourné vers la Chine ? Parce que la Chine apportait des financements clés en main, et des financements ultra-compétitifs parce qu'ils ne respectent pas les règles de l'OCDE, parce qu'ils étaient parfois même limite, en faisant prendre des risques aux pays. Nous, nous sommes dans les règles OCDE et on a amélioré notre offre.

Alors, qu'est-ce qu'on a dans la palette ? La transition, c'est exactement celle qu'on est en train de faire, justement avec le Kenya. On a l'Agence française de développement, qui est pilotée par le Quai d'Orsay et Bercy - et vraiment je veux saluer le rôle de l'AFD, qui est sur les projets, si je puis dire, les plus loin du secteur privé, les plus durs en accès aux marchés, qui joue un rôle formidable. On a remis des financements massifs ces dernières années, on va encore en faire dans le cadre du plan de relance à l'AFD. J'aurai l'occasion dans les prochaines semaines de développer notre stratégie en matière de développement, d'investissement dans le développement, parce que c'est de l'investissement partenarial. Mais on a l'AFD qui peut permettre à beaucoup d'entre vous d'aller sur des projets dont la rentabilité est loin du marché, mais qui sont justement garantis par ce financement. L'AFD, avec sa filiale Proparco, qui aide beaucoup le secteur privé. On a à côté de ça, les éléments de garantie, vous l'avez cité, que le Trésor fait, qui sont très importants pour les pays sur les projets les plus structurants. Maintenant, on travaille de plus en plus là-dessus. On a la mobilisation de Bpifrance et tout à l'heure, Nicolas l'a dit, tout de suite BPI s'est engagé sur ce sujet et le lien Caisse-BPI est très important parce qu'on a la force d'une signature, mais qui va aller apporter sur des projets, des lignes de financement qui sont très compétitives. On est en train de travailler pour améliorer la compétitivité de nos offres de financement à l'international, parce qu'un pays comme le Sénégal - j'ai reçu il y a quelques mois Macky Sall – nous dit : « les Coréens font des financements, aujourd'hui, moins chers que vous ». Donc, on regarde - c'est une compétition y compris pour nous - les éléments de garantie qu'on a derrière et c'est un chaînage. On a aussi le travail formidable que fait Business France, d'accompagnement, en plus des équipes de BPI, pour, à l'international, justement, projeter et apporter les éléments, pas simplement de financement, mais d'accompagnement plus qualitatifs pour l'ensemble d'entre vous. On a une équipe de France qui s'est beaucoup renforcée toutes ces dernières années, qui s'est structurée, qui est compétitive.

Maintenant, pour réussir ça, on va faire 2 choses. 1) Accélérer l'argent qu'on met dans ces financements et ces différentes poches. Et en l'accélérant, simplifiant le paquet qu'on apporte aux entrepreneurs comme vous parce que vous, vous avez autre chose à faire que régler la complexité. Un guichet unique - maintenant on y est presque - mais on a remis dans le plan de relance, justement, du financement pour accompagner à l'international. Il y a plusieurs centaines de millions d'euros qui sont prévus à cet effet, avec justement un mécanisme à chaque fois démultiplicateur. On en a besoin. Notre séance d'aujourd'hui le montre parfaitement parce que c'est dans ces moments qu'il faut accélérer, aller vers de nouveaux marchés, là où on a beaucoup de nos compétiteurs qui parfois attendent, qui se disent « attendons la fin du virus pour regarder ». Non. Il faut foncer et donc il faut, dans le cadre du plan de relance, tout de suite prévoir l'avenir et vous accompagner en termes de financement.

La deuxième chose, c'est on se bat pour normaliser les financements internationaux, ce qui est très important pour que cette guerre ait des règles. Là-dessus, c'est bon aussi pour l'Afrique, parce que c'est ce qui permet de respecter la souveraineté des pays africains. C'est pour ça qu'au printemps prochain, on organise - et j'ai invité le Président KENYATTA - un sommet avec tous nos grands partenaires. La Chine sera là, nos partenaires évidemment européens, américains ou autres, asiatiques au-delà de la Chine, pour redéfinir ensemble les règles du financement de l'économie africaine. Pour une raison simple : pas de les définir pour nous. Pour l'Afrique. C'est-à-dire qu'on ait les mêmes règles du jeu qui soient soutenables pour le continent africain. On a un continent qui a des potentiels de développement extraordinaires, qu'on a besoin de faire réussir pour lui-même parce que c'est un formidable levier démographique pour le monde. Il a les deux tiers de sa population qui ont moins de 35 ans. Comme le Président l'a dit lui-même, si on n'arrive pas à aider l'Afrique à son développement, nous, Européens, nous en paierons les pots cassés. On continuera de ne parler que de l'Afrique par la migration subie d'une jeunesse qu'on n'a pas aidée à offrir des opportunités sur son propre continent. C'est pour ça que je pense que notre rapport à l'Afrique doit redevenir un pari gagnant-gagnant. Aider l'Afrique à réussir dans son pays, à lutter contre la corruption, à lutter contre les grands marchés dont les gens ne voient jamais les conséquences dans leur vie, donner des opportunités à sa jeunesse et permettre à nos entrepreneurs et nos entreprises, dans un contrat beaucoup plus équilibré, de s'y développer. Ça, ça suppose qu'on ait un cadre de financement assaini, beaucoup plus clair, beaucoup plus équitable, respectueux de la souveraineté des Etats. Après, que le meilleur gagne, mais où on rebâtit les règles du jeu. Ça, c'est ce qu'on va faire au printemps prochain. C'est le Sommet financement de l'Afrique qu'on a proposé d'organiser au printemps prochain en France.

Voilà les deux leviers sur lesquels on va se battre pour que des gens comme vous réussissiez à faire beaucoup plus parce que, pour le coup, vous apportez des solutions très concrètes au Sénégal. Je le dis parce que vous avez beaucoup d'humilité, mais pour que tout le monde s'en rende compte : ces lampadaires, c'est permettre simplement à des villages de vivre, à l'activité économique de continuer le soir et à des enfants de pouvoir faire leurs devoirs et apprendre à lire à la maison. Quand on parle de la lumière en Afrique, c'est ça. C'est qu'une entreprise française basée à Agen - parce qu'on a réussi à l'aider - puisse apporter dans tel village, telle ville du Sénégal, juste ça, c'est-à-dire changer la vie, permettre à des jeunes d'étudier, permettre à ce qu'il y ait plus de sécurité parce qu'il y a de la lumière dans la rue, et permettre à l'économie de continuer à se faire même quand il fait nuit, c'est juste changer les choses donc c'est formidable.

Béatrice SCHMIDT

Avant vous partiez, on a eu un certain nombre d'échanges tous les 3 et on avait un message particulier sur la jeunesse. Aujourd'hui, dans nos entreprises, on est limité. Alors, comme le disait Jacques ASCHENBROICH il y a un certain temps, notre croissance est limitée par l'accès aux compétences. Dans toutes nos entreprises - et les 3 qui sont ici - il y a des postes ouverts et on a aujourd'hui une difficulté de recruter, en particulier des gens sur l'électronique, sur la mécatronique, sur la robotisation de nos ateliers, la digitalisation. On a besoin de formation des gens en interne pour les aider à faire cette transition et assumer nos responsabilités sociétales. En parallèle de ça, on a aussi besoin de votre soutien pour redonner un peu ses lettres de noblesse à l'industrie au niveau de l'école et au niveau de toutes les universités et les cycles universitaires. Je pense que la jeunesse a besoin de comprendre que dans l'industrie - et je pense qu'on est ici beaucoup, beaucoup à le porter - il y a énormément de compétences. Il y a des recherches de nouvelles compétences pour nous aider à accélérer cette transition et pour nous aider à digitaliser l'ensemble de nos équipements.

Damien MARC

Tous les jours on voit des appels criants de jeunes, de mamans que je reçois également qui disent : « mon enfant n'a pas d'alternance pour son année d'ingénieur ». Des jeunes qui ne trouvent pas de boulot. Il y a un vrai fléchage à amplifier. La BPI le fait très bien avec le *French Fab Tour* mais il faut que tous, on soit ambassadeurs de cette industrie et qu'on flèche les jeunes vers nos métiers. Ce n'est plus de l'industrie c'est de la high tech et tout le monde peut apporter. Les entreprises qui doivent se digitaliser ne savent pas souvent par où commencer, là où c'est natif pour un jeune de savoir se débrouiller avec un ordi de la digitalisation, voilà,

faisons entrer les jeunes, ils en ont besoin.

Emmanuel MACRON

Je crois qu'il me revient de dire deux mots de conclusion avant de filer à Bruxelles pour le Conseil européen.

Écoutez, je sais que la période est dure et qu'il y a beaucoup d'angoisse. Il y en a chez les entrepreneurs que vous êtes, il y en a chez les salariés qui ont peur pour leur job, il y en a pour beaucoup de familles et il y en a pour notre jeunesse. Vous avez parlé de nos jeunes, je veux ici dire un mot parce qu'il faut tous qu'on pense à notre jeunesse. Je pense que jamais dans l'histoire contemporaine la période n'a été aussi injuste pour notre jeunesse. On a un virus qui touche surtout les plus vulnérables et les plus âgés dans notre société et c'est notre fierté d'avoir une société solidaire et de les protéger. On continuera de le faire tous ensemble. Mais ce qui est clair c'est qu'on demande plus de sacrifices à notre jeunesse. On a parfois arrêté ses études, on a bousculé ses examens, on a un virus qui arrive au moment où elle doit rentrer dans le monde du travail. Demander de réduire un peu ce qu'on appelle la vie sociale avec notre terminologie d'aujourd'hui, ça veut juste dire aller moins au café, aller moins au restaurant, aller moins faire la fête entre amis, c'est plutôt ce qu'on fait quand on est le plus jeune, et qui nous forme. Je veux vraiment non seulement dire à notre jeunesse que j'ai conscience des sacrifices qu'on lui a demandés ces derniers mois et qu'on lui demande encore. Mais qu'elle croit en une chose, c'est qu'on est tous conscient et moi au premier chef qu'on lui doit quelque chose et qu'on sortira de cette crise, et je m'en porte garant, en étant encore plus au rendez-vous de ce qu'on lui doit. On ne peut pas sortir de cette crise en ayant juste plus de dettes financières qu'on lui laissera, une dette climatique qu'on n'aura pas réglée et une espèce de morosité qu'on va lui laisser. Nous tous, on a une responsabilité à l'égard de notre jeunesse qui est d'accélérer la réponse à toutes les questions. On ne peut pas leur laisser les mois qui viennent de passer et cela en plus. Je vous le dis pour qu'on l'ait tous dans un coin de la tête.

Alors maintenant, dans le moment qu'on vit, j'avais moi quelques messages simples à vous passer. La première chose : on va tous résister ensemble et nous serons là. On continuera d'être là. On l'a été au pic de la crise. On va vivre avec le virus, on fera toujours la pédagogie, la transparence complète. On va apporter les réponses les plus proportionnées et les plus adaptées. Mais je vous demande vraiment de faire confiance au Gouvernement. Quand le Gouvernement prend une décision dans cette crise sanitaire, c'est qu'il juge qu'elle est adaptée au regard des informations qu'il a et il les partage. Je regarde autour de nous, beaucoup de pays qui ont une situation sanitaire parfois plus dégradée prennent des mesures beaucoup plus dures, plus rapides. Je crois que la réponse du Gouvernement est proportionnée. Mais on sera là pour accompagner les acteurs qui continuent à souffrir, à avoir une activité qui est ou arrêtée ou empêchée. On le fera jusqu'au bout, jusqu'au dernier centime. Les ministres sont mobilisés, on va continuer de simplifier la réponse et on va continuer de la renforcer aussi parce que je sais que parfois, pour certains acteurs - je pense à nos cafetiers, nos restaurateurs, nos hôteliers - le deuxième choc est encore plus dur. Donc nous, on doit être encore plus fort au rendez-vous.

La deuxième chose, pour toutes celles et ceux qui ne sont pas frappés directement, qui ne sont pas empêchés dans leur activité : vous n'avez pas le droit d'attendre. Là le "en même temps" il joue à plein. Vous, vous n'avez qu'un objectif, qu'un devoir avec nous, c'est de foncer, de ne pas attendre d'avoir la réponse à tous les sujets et tous les problèmes parce que nous sommes de plus en plus dans un monde d'incertitude. C'est juste de dire « on va ensemble redoubler de pragmatisme et d'innovation pour répondre à ces incertitudes ». Oui, on va vivre pendant des mois avec le virus, mais on doit réussir à trouver dans la société les bonnes organisations et les organisations qui vont mordre le moins possible et de moins en moins sur notre organisation. Plus on sera innovant sur les tests, l'accompagnement, la capacité à isoler, plus on va mettre de la tech, de l'innovation organisationnelle, moins on ira vers de la réduction de nos activités, même territorialement. On va continuer de s'améliorer collectivement. Mais vous, dans l'entreprise, si vous voulez qu'elle marche de mieux en mieux, c'est ce que vous avez très bien dit, il faut continuer d'innover, de repenser le design de l'entreprise, son approche, l'organisation du travail. Nous avons aujourd'hui tous un devoir d'innovation. Après cette pandémie, il n'y aura pas un retour à l'avant, à la normale. On est dans un monde de plus de plus incertain et interconnecté. Le réchauffement climatique va bousculer nos organisations et il va continuer de le faire dans l'intimité de nos vies et de l'entreprise. On aura d'autres pandémies, on aura d'autres choses qui vont mettre de l'incertitude. C'est à nous, collectivement, d'y apporter les réponses et donc de montrer que nous sommes constamment entrepreneurs, salariés, artisans, indépendants, agriculteurs, fonctionnaires, dirigeants politiques et d'entreprises, que nous avons une chose en tant que Français, nous aimons innover, nous savons innover, nous

d'entreprises, que nous avons une chose en tant que Français, nous aimons innover, nous savons innover, nous sommes un peuple qui a cette agilité. Ce n'est pas un hasard si nous sommes le peuple des poètes, des créateurs, des grands chefs cuisiniers de la gastronomie. Entrepreneur est un mot français. Je l'ai déjà dit plusieurs fois pour tordre le cou à nos amis anglo-saxons. Dans cette période, nous en avons besoin. On a besoin de vélocité, d'innovation donc, redoubler de capacité à innover parce qu'il n'y aura pas un retour à la normale quoi qu'il arrive. Il y aura une nécessité de continuer à inventer tous ensemble. Le monde d'après, il a déjà commencé et vous l'avez compris. Là aussi, nous, nous voulons vous accompagner pour que vous puissiez continuer à prendre des risques et à aller plus loin.

Troisième chose quand je parle d'innover. Moi, je pense qu'on est le pays de la liberté et de la solidarité réconciliées. La période qu'on vit nous le montre. Vous avez aussi une immense responsabilité et nous la partageons. Apporter une réponse à nos jeunes, dans beaucoup de secteurs, on va continuer à créer de l'emploi. Donc nous, qu'est-ce qu'on a fait pour les jeunes ? Un plan, un jeune, une solution, 6 milliards d'euros, une offre inédite sur l'apprentissage et l'alternance, de la pédagogie auprès des familles pour pousser nos jeunes à aller vers les métiers de l'industrie, pour dire exactement ce que vous venez de dire aujourd'hui et le redire. On met les dispositifs, on fait de la pédagogie, on a impliqué l'Éducation nationale qui, je le sais, est toujours présente dans vos rendez-vous et on va continuer de le faire. Mais la responsabilité, c'est quoi ? Que les grands groupes, que les ETI, que tout le monde continue à embaucher des jeunes. C'est très important et il ne faut pas lâcher, y compris dans cette période. 2) C'est une responsabilité pour continuer la bataille de l'égalité femme-homme. Elle ne s'arrête pas et encore moins pendant la crise. Cette égalité dans l'embauche, cette égalité dans la responsabilité, elle est fondamentale. 3) C'est de continuer la bataille de l'inclusion. Elle est essentielle. On a lancé "La France, une chance", formidable initiative. On a un commissariat, justement, à l'intégration, une ministre déléguée, un haut-commissaire qui est là et qui s'est battu pieds et poings avec vous. On doit continuer d'apporter par l'entrepreneuriat et l'entreprise des solutions pour être une société inclusive. "La France, une chance", c'est aussi de continuer à embaucher dans les quartiers de la République qui sont les plus loin de l'emploi, parce qu'il y a là des trésors et de l'innovation. On a mis plein de dispositifs pour réussir cette bataille, plein de dispositifs pour montrer que toutes ces embauches sont aussi un moyen de transformer l'entreprise. Il faut vous saisir de ces instruments, le VTE que Nicolas aime tant et moi aussi, en est un, il y en a beaucoup d'autres. Il faut continuer d'aller fort, de renforcer et de permettre justement de continuer à mener cette bataille.

Mon message est simple. Nous serons là dans la durée, comme on a été là au pic de la crise. On a eu des résultats extraordinaires avant que cette crise commence : baisse historique du chômage, recréation de l'emploi industriel, France numéro 1 en termes d'attractivité, France, numéro 1 en termes de création de startups, de développement de celles-ci, pays de l'innovation et pays de l'industrie. On doit absolument réaccélérer sur ce sujet. Ce n'est pas donc mon message simplement "Tenez bon", c'est "Accélérez. Ayez confiance. Croyez dans l'avenir. Investissez, on sera là aussi." Nous, ce que j'attends des ministres, c'est qu'on simplifie les choses, qu'on soit au plus près, au plus vite : au plus près du terrain, au plus vite de vos besoins. Et donc continuer à regarder le monde en grand, en regardant l'Afrique, le Kenya et continuer de regarder l'avenir au loin. La pire des choses dans cette période, c'est de renoncer. La pire des choses, c'est de céder à la peur. La pire des choses, c'est de céder à la morosité. Tous ensemble, on a une responsabilité pour la jeunesse dont je parlais il y a un instant. Ce n'est pas seulement d'y croire, c'est de faire, c'est de retrouver cette confiance dans l'avenir. Donc je compte sur vous là-dessus. Nous aussi, on sera au rendez-vous aussi pour ce pacte de l'avenir et pour réussir à relancer encore plus fort notre économie. Merci à vous. Bon courage et on sera là. Je compte sur vous. On n'a pas le droit de rester assis. Il faut continuer d'accélérer. Il y en a qui vont douter, pas nous !