

## ÉDITO

Par Emmanuel LE ROCH,  
Délégué Général de Procos



## Peut-on encore être optimiste ?

Chaque rentrée scolaire est l'occasion de se projeter sur la fin de l'année puis au-delà mais aussi de tirer les enseignements du recul que l'été nous a permis de prendre.

**Lors de la rentrée 2021, nous pensions clairement que tout s'éclaircissait.** La Covid semblait mieux maîtrisée grâce à la vaccination, et nous nous préparions à une reprise économique forte, tous les voyants étaient au vert. Nous avions l'espoir de nous lancer avec difficulté mais optimisme dans la transformation du commerce, en particulier d'accélérer la construction d'un commerce et d'une consommation plus responsables.

**C'était sans compter sur deux événements.**

**L'un sous-estimé, était la reprise trop rapide de la demande mondiale face à une offre (production, transport) incapable d'y répondre aussi vite,** produisant ainsi une multitude de tensions et de hausses de prix générées par une demande supérieure à l'offre dans de nombreux marchés. Cette situation aurait pu être provisoire le temps que les différents circuits s'adaptent et que le marché retrouve ses équilibres. Un simple retard.

**Mais, c'était évidemment sans la prise en compte du conflit initié par la Russie en Ukraine et ses nombreuses conséquences en particulier sur l'énergie et l'alimentaire.**

Un an après, la rentrée 2022 intervient dans un contexte totalement différent.

Emmanuel MACRON a été réélu mais sans majorité à l'Assemblée nationale. Le problème énergétique est devenu un véritable mur qui peut bloquer l'économie et bouleverser nos vies dans les prochains mois. Bien entendu, c'est agaçant de s'apercevoir que l'une des causes de ce mur est l'arrêt d'une partie importante

de la capacité de production nucléaire française. Mais passons ! Le fait est que cette situation sera durable tant que les relations avec la Russie seront ce qu'elles sont en ignorant pour combien de temps !

**L'horizon s'est à nouveau bouché et les conséquences sont très nombreuses en particulier compte tenu de la dépendance de toute l'activité économique et humaine à l'énergie** (qu'elle soit fossile ou non) et de l'impact du coût de celle-ci sur l'inflation donc la rentabilité des entreprises et le budget des ménages.

Comment peut-on faire face à une telle situation à nouveau pleine d'inconnues et d'incertitudes ?

**Emmanuel MACRON a annoncé la fin de l'abondance,** cette facilité qu'il y aurait eu pour chacun d'entre nous à accéder aux choses (l'énergie, le financement, les biens, les services...). Sans doute est-ce vrai même si une partie des Français n'a sûrement pas le sentiment d'avoir été dans cette situation ces dernières années.

**Dans tous les cas, un tel discours de « vérité » qui vise sans doute à générer un électrochoc, ne pourrait être efficace qu'associé à un espoir, une vision positive de l'avenir.** Pour l'heure, pas certain que le discours ait généré cette confiance pourtant indispensable.

Car les problèmes sont multiples : le réchauffement climatique qui doit devenir la préoccupation de chacun, la guerre en Ukraine, dont on ignore la durée et les conséquences finales et enfin, la production énergétique française, pur résultat de choix politiques ainsi que l'imprévision des difficultés du nucléaire, pourtant parfaitement prévisibles.

**Alors qu'il y a des difficultés importantes et des urgences, à court terme, il faut pourtant construire l'avenir avec cohérence. Celui-ci ne se construira pas en passant d'une urgence à l'autre.**

**Il est impératif de bâtir et de partager un projet qui génère de l'optimisme et de l'espoir** : c'est vrai au niveau politique et c'est vrai aussi au sein de chaque entreprise.

**Le court terme est une chose** : nous sommes condamnés à nous adapter aussi souvent que nécessaire. **Mais, cela n'est supportable que si l'espoir est généré par un futur que l'on appréhende déjà et une ambition partagée.**

Nous vivons dans un monde d'incertitudes, c'est un fait, et celles-ci augmentent en nombre et en difficulté de prévision. Une situation très déstabilisante et angoissante pour beaucoup.

**Pourtant, comme le dit le centenaire et sage Edgar Morin « Nous devons vivre avec l'incertitude ».**

Faut-il en effet voir tout en noir ? Faut-il en permanence dramatiser ? Comment sensibiliser et mobiliser sans effrayer et laisser penser que tout est fichu et que, par conséquent, il est inutile de fournir des efforts pour changer les choses.

**Dans un monde d'incertitudes, l'Etat et l'entreprise doivent être des pôles de sécurité.** Elles doivent être le socle et le cadre qui donnent du sens, aux citoyens et aux acteurs de la vie publique et économique pour l'un, aux collaborateurs, pour l'autre. Donc un but, un sens, un cadre dans la durée.

Les enjeux qui se présentent à nous, notamment dans les secteurs du commerce sont multiples et complexes, le nier n'aurait pas de sens. Mais là encore tout dépend de la manière dont la société de demain est appréhendée de même que la manière d'y parvenir.

Nous le savons tous, sans contraintes nous ne faisons pas grand-chose sinon faire un peu mieux ce que nous faisons hier. Nous avons aujourd'hui conscience que ce n'est pas la bonne réponse aux enjeux d'aujourd'hui.

Les modèles de commerce doivent se transformer pour réduire le bilan carbone, faire plus rapidement des économies d'énergie, mieux partager la valeur créée entre les parties prenantes de l'entreprise, et, avant tout, modifier fortement les produits et services rendus afin qu'ils soient écoconçus et renouvelables. Nous devons également mieux intégrer les activités et lieux de commerce dans les territoires.

Le diagnostic est établi, reste à mettre en œuvre les capacités pour y parvenir :

- **Bien entendu, à court terme, l'un des enjeux sera de réduire les risques de défaillance de certaines entreprises de commerce** dans un moment où les conditions d'exploitation et d'activité sont très difficiles. Problèmes importants de trésorerie, incapacité de financement des investissements doivent être des éléments majeurs de l'action publique directe (report des PGE, subventions, aides...) ou indirecte (mobilisation du système bancaire au profit des transformations des commerçants et des enseignants).
- **L'autre enjeu est d'éviter un empilement réglementaire sans fin qui d'urgence en urgence définit de nouvelles règles et obligations sans réduire les précédentes.** Aujourd'hui, la production et la consommation énergétiques sont devenues prioritaires. On peut l'entendre. Mais le « en même temps » n'est pas possible. Dans cette situation, le secteur du commerce, dont une partie importante des acteurs a une activité qui reste encore inférieure à celle de 2019, n'est pas en mesure de répondre positivement à toutes les injonctions nouvelles tout en mettant en œuvre les règles préalables créées par les lois Elan Agec, Climat & Résilience. C'est une question de moyens financiers mais également une question de capacité des équipes à mettre en œuvre de nombreux changements en même temps après de longs mois de crise.
- **Enfin, l'autre enjeu est celui de l'emploi. Pour que des Français, jeunes ou moins jeunes aient envie de travailler dans des entreprises de commerce, nous devons remplir plusieurs conditions dont celles-ci :** nous souhaitons tous travailler dans des entreprises qui ont un avenir, d'où l'importance de sécuriser les modèles, dans des entreprises qui sont en mesure de payer des salaires à la hauteur des efforts demandés. Or, se transformer demande beaucoup d'efforts aux hommes et aux entreprises qui ont les moyens de s'engager dans une dynamique de transformation vertueuse accompagnant la société de demain.

Notre enjeu est donc d'accélérer les transformations de fond tout en faisant face ponctuellement mais de plus en plus fréquemment à l'imprévisible.

**Dans tous les cas, voir tout en noir ne donnera pas la solution. Le choix des mots a de l'importance et dramatiser ne soigne que rarement les maux.**

L'autre enjeu pour le commerce, sera celui de sa présence et de son rôle dans les territoires et les villes. Dans ce domaine également, le niveau d'écoute sera prépondérant. **Il est évident que tout ce qui compliquera les déplacements vers les lieux de commerce qu'ils soient urbains ou périphériques ne fera qu'inciter les citoyens/consommateurs à trouver d'autres solutions, soit vers d'autres lieux, soit à distance (livraison à domicile ou au bureau).**

De même, il est évident que le développement sans limite de la livraison à domicile ne peut qu'entraîner des conséquences négatives sur la fréquentation des magasins donc leur fragilisation. Le nier n'aboutit qu'à des postures militantes (liberté d'entreprendre ou à son opposé, combat contre la voiture ou sous-estimation des difficultés -livraison des magasins dans l'urbain par exemple). Là aussi, la solution ne peut passer que par un projet partagé de ce que doit être une ville demain ou un territoire sans limiter sa vision à une posture idéaliste qui vise à dupliquer sans tenir compte de la spécificité locale ou de la réalité.

Nous devons partager deux points :

- **le premier est que nous ne partons pas de zéro et que quelle que soit l'idéologie des uns et des autres, faire table rase de l'existant est rarement possible.** Il faut donc faire avec pour le transformer, ce qui suppose de tenir compte d'autres acteurs qui ne partagent pas les mêmes priorités et fournir des efforts par le dialogue, l'écoute et les propositions pour leur donner envie d'aller dans le même sens.
- **Le second est représenté par les financements publics et privés qui seront indispensables pour mener à bien les projets de transformation.** Ce qui suppose ici aussi le partage d'une vision commune de l'avenir. C'est cela qui est resté à construire.

Or, ces deux points sont vrais nationalement mais ils le sont également localement.

**Pour y parvenir, il est évident que traiter l'urgence n'est pas suffisant.** La transition écologique et énergétique est certainement une occasion unique de définir des trajectoires communes où chacun trouve sa place et son rôle. C'est vrai des entreprises, des citoyens, des salariés...

Mais cela suppose que les réformes et les moyens mis œuvre apparaissent clairement et incontestablement dans le sens de ce projet partagé.

**Cela suppose également que l'urgence, le court terme, la gestion courante, et le bruit fait autour par la médiatisation et les débats polémiques, ne viennent pas obérer voire faire oublier le principal : les transformations de plus long terme.**

**L'optimisme et l'espoir doivent dominer nos états d'esprit,** c'est une condition déterminante des transformations sociétales à mettre en œuvre. Attention donc aux discours alarmistes qui ne font que tétaniser. Attention également au court terme qui fige les postures.

N'oublions pas par ailleurs deux aspects fondamentaux : le commerce et la consommation sont fondamentaux pour l'économie française même si la forme de la consommation doit changer. Par ailleurs, il ne faut pas confondre évolutions, tendances, et réalité quotidienne partout en France. IL faut évoluer, aller vite, mais tout n'est pas remis en cause du jour au lendemain. ■