



Qui trop embrasse mal étreint...

Qui n'a jamais senti l'odeur d'une vraie droguerie, ne connaît pas le bonheur !

On y vient chercher le produit d'entretien qui nettoiera une tâche que l'on croyait ineffaçable, l'insecticide qui résoudra tous nos problèmes, le panier qui nous aidera à rapporter nos courses, une peinture, une lasure, un enduit, un vernis, une poubelle, un étendage... un inventaire à la Prévert qui se termine par des savons et des senteurs exotiques.

Impossible d'imaginer, il y a encore 30 ans, un quartier commerçant de centre ville sans sa fameuse droguerie-quincaillerie.

Aujourd'hui, les drogueries-quincailleries sont des commerces en voie d'extinction ; c'est pourtant ici qu'étaient rassemblés les produits les plus divers, avec les conseils gratuits toujours utiles du commerçant... ce dernier avait souvent réponse à tout !

Alors, comment une profession qui a misé sur la proximité, le conseil et la diversité de son offre a-t-elle bien pu disparaître ?

La réponse ne se trouve certainement pas au niveau de la demande et d'une baisse de celle-ci.

Rappelons que les drogueries-quincailleries sont, ou plutôt étaient, présentes sur les marchés du bricolage, des arts de la table et de la décoration, du jardinage, des loisirs (jeux d'extérieur), de l'entretien de la maison et des soins corporels.



Ce sont précisément 7 marchés dont les taux de progression ont été parmi les plus forts depuis ces 20 dernières années (à l'exception des nouvelles technologies). Les dépenses d'amélioration de l'habitat et du bricolage, faites par les ménages représentent plus de 50 milliards d'euros, soit plus que les achats d'automobiles neuves.

En fait, les raisons de ce déclin s'expliquent précisément par une mauvaise formalisation de l'offre, en décalage croissant avec l'évolution de sa clientèle. Voici quelques explications :

- **L'évolution des besoins des clients**

Avec le boom du bricolage, du jardinage et de la décoration, les besoins des clients ont évolué. Dans chacun de ces domaines, **les offres des « drogueries-quincailleries » sont restées trop « généralistes »**, pas assez complètes, ni assez pointues. On y trouve de tout, mais chaque rayon est en fait assez limité. Les clients préfèrent se rapprocher d'enseignes spécialisées dans chacun de leur domaine.

- **Un manque de valeur ajoutée**

La proximité, les conseils du droguiste-quincaillier et la « réponse à tout besoin » n'ont pas suffi pour retenir la clientèle. **Les magasins n'ont pas su mettre en valeur leurs services pour créer une vraie valeur ajoutée** - exemple : un conseil « inestimable » qui nous permet de rattraper un manteau à 300 € mais qui se monnaie 2,5 € soit le prix du détachant ! Avec des prix de produits supérieurs à la moyenne du marché, les clients se sont détournés de ces enseignes malgré leurs recettes miracles et leurs conseils gratuits.

- **Une concurrence accrue et organisée**

Apparition de grandes surfaces, de magasins spécialisés, formalisation des services (livraison, accompagnement, fiches techniques, Internet...)... bref sur tous ses marchés, les droguistes-quincailliers ont subi une « attaque en règle » ! **Compétitifs sur aucun segment, ils n'ont pas su se positionner.** Et la taille n'explique pas à elle seule cet échec. Des enseignes plus petites encore ont vu le jour, hyper-spécialisées sur des segments de marché (peinture et arts graphiques, décoration, etc.).

- **Une proximité géographique en déclin**

Les droguistes-quincailliers ont imaginé que la proximité géographique les protégerait. En fait, **les clients sont de plus en plus mobiles, les « distances » se réduisent et la réponse à un besoin spécifique prime toujours sur la proximité.** Tout l'enjeu, c'est de savoir où la réponse se trouve (accès à l'information). Pire encore, la puissance de communication et la formalisation d'une offre lisible ont donné aux centres de marques (Castorama, Jardiland, Leroy Merlin...) les moyens de détourner la clientèle traditionnelle des droguistes-quincailliers.

L'analyse du marché des droguistes-quincailliers rappelle quelques traits caractéristiques de la Profession Comptable Libérale. Certains lecteurs s'amuseront de cette analogie, alors que d'autres trouveront la comparaison un peu provocatrice. Mais quelle que soit la façon dont on la reçoit, elle nous rappelle que dans beaucoup de marchés, les difficultés d'une profession ne sont pas forcément dues à une crise de « la demande » mais plutôt à un mauvais positionnement des acteurs en place.



Pas besoin d'être fin stratège pour le comprendre. Il suffit pour un expert-comptable de regarder comment évoluent les marchés de ses propres clients :

- L'hôtellerie traditionnelle a quasiment disparu au profit de **nouveaux acteurs parfois indépendants, souvent labellisés** (affaire, famille, premier prix, charme, luxe, tourisme, rural, etc.),
- Le commerce de sport de détail a été éclaté sous forme de **grandes surfaces** (Décathlon, Sport 2000, Go Sport) ou de magasins hyper spécialisés (plongée, running, vtt, etc.),
- Les cliniques se **regroupent** pour investir et se **spécialisent**, les cinémas indépendants disparaissent ou proposent **une offre thématique**, les libraires visent des lecteurs érudits amateurs d'ouvrages rares,...
- ...et le commerce de détail s'organise sous forme de **franchise**... difficile aujourd'hui de se lancer comme opticien indépendant à moins de viser une clientèle haut de gamme et d'avoir une spécialité d'optométriste.

Toutes ces entreprises ont été obligées d'adopter une stratégie de « base » (volume-prix – service – spécialisation technique ou sectorielle – niche) au détriment d'un positionnement médian : **être TOUT pour TOUT LE MONDE.**

L'expert-comptable aime se comparer au médecin généraliste. C'est une belle métaphore, mais il conviendrait de la compléter en précisant que les médecins spécialistes sont plus nombreux que les généralistes dans la plupart des pays de l'OCDE !

Le nombre de médecins a augmenté de 35 % dans les pays de l'OCDE au cours des quinze dernières années, passant à 2.8 millions. Dans la majorité de ces pays, cette progression est imputable **dans une large mesure à l'augmentation de l'effectif des spécialistes, qui a été proche de 55 % entre 1990 et 2005, contre seulement 15 % pour celle du nombre de généralistes...**

En 1986, [Michael Porter](#), professeur de stratégie d'entreprise de l'université de Harvard, écrivait « [L'Avantage concurrentiel](#) ». Voici un extrait de cet ouvrage, qui n'a pas pris une ride, et qui illustre bien la situation des droguistes-quincailliers décrites précédemment :

Une entreprise qui s'engage simultanément dans toutes les stratégies de base, mais n'en réalise aucune, « s'enlise dans la voie médiane ». Elle ne possède aucun avantage sur ses concurrents. Une entreprise qui s'enlise dans la voie médiane sera handicapée dans n'importe quel segment par rapport à celles qui auront opté pour une stratégie de base (différenciation, volume, spécialisation, sectorisation).

Une entreprise enlisée dans la voie médiane n'obtiendra des profits intéressants que si la structure de son secteur est très favorable, si elle a la chance que ses concurrents soient dans la même situation ou si le secteur est protégé et réglementé. En général, ce type d'entreprise sera beaucoup moins rentable que celles qui adoptent une stratégie de base. Le mûrissement d'un secteur a tendance à amplifier les différences de résultats entre les entreprises qui adoptent une stratégie de base et celles qui restent enlisées dans la voie médiane, parce qu'il met à jour les stratégies mal conçues que la récurrence avait soutenues.

Bien sûr la profession d'expertise comptable possède des particularités qui voudraient qu'elle se distingue de l'ensemble des secteurs d'activités visé ici ; à commencer par sa réglementation.

Mais dans les faits, la maturation des clients ne doit-elle pas pousser les cabinets à repenser leur offre de services ? Pour quelles raisons l'offre des cabinets resterait-elle stable alors que les demandes des clients évoluent, contraints par leur environnement ?

Le marché de l'expertise comptable arrive donc à maturité.

Ludovic MELOT, spécialiste de la Profession et auteur de « [l'étude sur l'évolution de la Profession d'expertise comptable en France](#) » chez XERFI nous l'a rappelé la semaine dernière dans nos colonnes : « *la crise a naturellement un impact sur le niveau de l'activité, mais la profession conserve de solides moteurs de résistance. A condition naturellement de savoir s'adapter aux évolutions de la demande des clients... Autrement dit, la profession n'est pas en crise ; elle est en phase de mutation. Et ses difficultés sont plus du côté de l'offre que du côté de la demande...* ».

Chez RCA, notre position de prestataire et fournisseur des cabinets nous permet de constater chaque jour comment la profession évolue, et comment certains acteurs s'organisent. **La formalisation de l'offre de services et la recherche de compétences associées font partie de leurs chantiers prioritaires au même titre que les gains de productivité** ; alors que beaucoup de cabinets se concentrent uniquement sur ce dernier axe dont les impacts sur la rentabilité sont immédiatement mesurables.

Evidemment, ce travail de formalisation de l'offre est long et l'impact sur le terrain n'est pas encore vraiment perceptible. Mais attention à ce que nous appelons l'effet « d'alambic » qui consiste à ne regarder que le bout du tuyau sans imaginer le temps de distillation nécessaire à l'obtention du précieux liquide ! Quand l'offre « jaillira », il sera difficile de rattraper le retard, à moins d'adhérer à un groupement ou à un réseau ; on ne parle pas encore de franchise de cabinets, ni de label !

Alors les experts-comptables craignent-ils la concurrence ?

« *Craindre la concurrence, c'est craindre l'activité économique. Or, l'expert-comptable est également un chef d'entreprise qui connaît déjà la concurrence et qui exerce une profession qui tend de plus en plus à se déréglementer. C'est pourquoi nous considérons que nous devons passer d'un concept de profession réglementée à un concept d'activité réglementée. Dans ce contexte, la concurrence nous forcera à élargir nos compétences pour offrir une palette globale de services aussi large que possible et ainsi répondre à la demande de nos clients.* »

Ces paroles sont celles de [Pascal Levené](#), Président de l'Ordre des experts-comptables de Bretagne dans le Journal des Entreprises, datant du vendredi 4 Septembre dernier. Elles résument en 6 lignes ce que pensent depuis longtemps les fondateurs d'Espace Innovation (RCA – Factorielles – Avensi Consulting) :

[Logique de marché et qualité ne sont pas antinomiques !](#)

C'est sur ce constat que nous avons créé le GIE Espace Innovation il y a désormais 2 ans. Aujourd'hui, l'évolution de votre profession et la demande en termes d'accompagnement nous incitent à revoir notre organisation. D'ici quelques semaines, Espace Innovation deviendra une société anonyme avec un projet ambitieux que nous n'omettrons pas de vous dévoiler.

Pour conclure sur la métaphore utilisée avec les droguistes-quincailliers, il faut bien comprendre que leur disparition annoncée a mis près de 30 ans !... que ce déclin s'est fait sans heurts, même si chaque fermeture a procuré son lot de nostalgie... que la plupart des enseignes se sont

repositionnées sous forme de franchise et que les clientèles « esseulées » ont fini par rejoindre d'autres enseignes.

Une profession ne disparaît jamais vraiment : elle mue tout simplement.

Jérôme CLARYSSE
Président de RCA
Jerome.clarysse@rca.fr



Venez partager nos réflexions au sein de notre Club de prospective et d'innovation ; pour tout renseignement, prendre contact avec Monsieur Gauthier ROUSSEL, directeur général d'Espace Innovation au 06 89 06 03 84 ou par mail gauthier.rousseau@espace-innovation.fr