

Jean-Hugues Loyez, président du directoire de Castorama

## L'avis du leader européen sur...

### ■ ... Le marché français

« Les consommateurs ont changé. Ceux qui ont fait le succès des magasins de bricolage dans les années 70 et 80 sont les enfants du baby-boom. Ils ont beaucoup bricolé dans leur vie en aménageant leur maison ou leur appartement. Ce sont aujourd'hui des quinquagénaires qui peuvent avoir envie de refaire certaines pièces, comme leur salle de bains, mais qui n'ont plus envie de le faire eux-mêmes. Ils préfèrent jouer au golf ou voyager. Et leurs enfants n'ont pas les mêmes besoins qu'eux ni la même culture. Par ailleurs, il y a de plus en plus de femmes dans les magasins. Pour toutes ces raisons, le marché répond à une autre dynamique et il faut déployer de plus en plus d'efforts pour séduire les nouveaux clients. En leur donnant envie avec des surfaces d'exposition, des démonstrations, des conseillers. C'est ce que nous avons initié au Havre et que nous étendrons au fur et à mesure à l'ensemble du parc. »

### ■ ... L'optimisation des performances des magasins

« Notre concept est bâti sur le choix le plus large. Nous nous sommes aperçus que nous avions parfois des surcoûts. Par ailleurs, nous avons compris que pour bien vendre des produits de décoration lourds tels que les meubles de salle de bains ou de cuisine, il nous fallait de vrais vendeurs. Enfin, comme nous devons désormais donner envie, mais aussi, surtout, assurer au consommateur la transversalité entre tous les rayons et tous les services, nous avons nommé dans chaque magasin un directeur commercial. L'addition de ces fonctions aux traditionnels métiers (directeur de magasins, chefs de rayon, etc.) qui demeurent a nécessité un vaste effort de formation. Ces derniers mois, au sein de l'entreprise, 900 personnes ont changé de fonction. »

### ■ ... Les nouveaux concepts

« Pour Castorama, notre concept évolue, comme nous l'avons initié au

Havre, vers un équilibre entre l'exposition et le libre-service. Notre autre format, Brico Dépôt, répond à un autre objectif. Brico Dépôt est une conséquence directe du gel des créations de grandes surfaces décrété par Edouard Balladur. Nous avons à l'époque un programme de créations et d'agrandissements de magasins qui a été stoppé net. Nous avons formé près de 350 personnes afin d'assurer cette extension de nos surfaces commerciales. 350 personnes qui se sont retrouvées du jour au lendemain dénuées de perspectives. Parallèlement, certains de nos cadres ont émis l'idée de tester un concept de magasin-entrepôt mettant l'accent sur le prix et le vrac. Nous avons décidé de lancer cette formule de vente pour utiliser notre potentiel humain. Castorama vit depuis ses origines sur une culture de croissance. Il nous était difficile de casser cette idéologie. Aujourd'hui, Brico Dépôt suit sa propre logique de développement sur des sur-



Il faut  
« donner  
envie »  
au client.

faces plus petites que les Casto traditionnels. Ce qui peut nous permettre, le cas échéant, de nous implanter dans des villes moyennes. »

### ■ ... L'internationalisation

« Nous entendons poursuivre notre développement à l'international. Mais l'exemple de l'Allemagne, où nous cherchons un partenaire pour nos magasins, prouve qu'il n'est pas possible de nous implanter seuls sur un marché à maturité et déjà bien couvert. C'est aussi le cas de l'Angleterre. On ne peut s'introduire dans ce type de pays que par le biais d'alliances. En revanche,

sur les marchés encore en croissance – Italie, Pologne, Brésil –, nous allons poursuivre les ouvertures.

### ■ ... L'opportunité d'une alliance

« Nous ne sommes pas opposés a priori aux idées d'alliance. Mais pour qu'une alliance puisse se faire, il faut qu'elle ait un sens par rapport à notre stratégie. Il faut aussi que le groupe Castorama y trouve la place qu'il estime devoir légitimement lui revenir. Il convient enfin que cela permette de développer des synergies positives et significatives. »

■ Propos recueillis  
par Philippe Bertrand  
et Olivier Costil

## Annexe 2 : Portrait d'enseigne : CASTORAMA

Marketing Magazine - N° 19 Mars 97

### Dates principales

1969 : Christian Dubois ouvre à Englos (59) un magasin entrepôt de 5 000 m<sup>2</sup> à l'enseigne Central Castor.

1975 : Implantation de la chaîne en région parisienne. C'est le début d'un développement rapide.

1977 : Carrefour acquiert 28 % du capital de Castorama, puis 47 % un an plus tard. Mais le distributeur, qui ne pourra contrôler la société, vend sa participation en 1993.

1990 : Première ouverture en Italie.

1992 : L'enseigne intègre 22 magasins repris à Briker et Bricorama.

1993 : Ouverture à Reims du premier magasin à l'enseigne Brico-Dépôt.

1997 : Le groupe accélère son implantation internationale, avec des ouvertures programmées en Pologne ou au Brésil.

### L'enseigne Castorama

#### Marketing

Le "magasin idéal" s'étend sur 12 500 m<sup>2</sup> dont 7 500 m<sup>2</sup> intérieurs, 1 500 m<sup>2</sup> de jardinerie et 3 500 m<sup>2</sup> de Bati-Center. Le "client Castorama" s'y rend en moyenne huit à dix fois par an.

Force traditionnelle de l'enseigne, une gamme large de quelque 50 000 produits répartis dans dix rayons différents. A noter, Castorama possède sa propre marque.

Le marketing de l'enseigne fait une large place à la communication et au conseil à la clientèle.

- Côté communication, l'activité promotionnelle est importante. Elle attire en moyenne six millions de clients par an et on compte une opération Casto tous les quinze jours en Europe.

- Apparu en 1987, le catalogue Castorama est devenu une bible pour les bricoleurs. On y trouve près de 6 000 produits (environ 10 % de la gamme totale des produits présents en magasin) sur environ 700 pages, le tout agrémenté de conseils pratiques. Mais Castorama, qui mène actuellement une large réflexion marketing, a décidé d'arrêter le catalogue dans sa forme actuelle. Ses remplaçants s'apparenteront davantage à des magazines thématiques plus saisonniers. Ils seront aussi plus axés sur les nouveautés et les produits originaux. Pour l'enseigne, ces magazines offriront plus de souplesse, notamment pour l'intégration des nouveautés.

- Le conseil aux clients passe également par les "Castostages", cours pratiques de bricolage organisés dans tous les Castorama, ou par la mise en place de nombreuses fiches conseils (une centaine au total) à la disposition des clients.

#### Gestion et formation

Castorama a mis en place un système de gestion unitaire des références particulièrement élaboré. Ce dernier permet d'améliorer les performances en matière de réapprovisionnement et de gestion des stocks.

Par ailleurs, tout est fait pour développer le professionnalisme et l'implication des collaborateurs. Les salariés détiennent 8 % du capital de l'entreprise et environ 5 % de la masse salariale est consacrée à la formation. En 1995, un millier de nouveaux collaborateurs ont intégré le groupe et ses métiers. Les salons professionnels Castorama permettent aux chefs de produits et de rayons de se familiariser avec les nouvelles gammes de produits et de techniques.

### Le groupe Castorama

#### Bricolage

A côté de l'enseigne phare, le groupe a expérimenté en 1993 un nouveau concept : Brico-Dépôt. Caractéristiques : un extrême dépouillement, pas de signalétique, des rayonnages larges et sobres, un matériel entreposé en vrac, un assortiment réduit... Brico-Dépôt est axé sur les volumes et les prix.

#### Autres secteurs

- Créée en 1951, l'activité de négoce Dubois Matériaux (fourniture aux professionnels et aux magasins Castorama) est à l'origine du groupe. Elle génère 1,9 milliards de francs de chiffre d'affaires (1995), avec 7 entrepôts.

#### Le marché du bricolage

Castorama est leader sur le marché du bricolage avec environ 26 % de part de marché. Principal concurrent, Leroy Merlin. La filiale d'Auchan possède 80 magasins dont 66 en France et 14 à l'étranger (Espagne, Belgique, Pologne). En 1996, Leroy Merlin a réalisé 12 milliards de francs de chiffre d'affaires. Suivent des enseignes d'indépendants telles que Bricomarché (enseigne de bricolage d'Intermarché), Monsieur Bricolage, ou encore, Bricosphère, Bricofrance et Maison Conseil (groupe Domaxel). Les 5 premiers intervenants représentent plus de 50 % du marché français. Ce dernier représente près de 20 % du marché européen.

JEAN-FRANÇOIS CRISTOFARI

## Annexe 3 : Castorama réinvente Castorama (L.S.A. N° 1589)

◆ Dans son nouveau magasin du Havre, le leader français du bricolage rompt avec la tradition du libre-service intégral ◆ Les gondoles laissent la place à un mix entre des zones d'exposition et des racks où les produits sont disponibles en vrac

◆ Un changement radical

C'est une révolution qui ne se raconte pas en chiffres. Mais c'est bien une révolution. Car c'est tout le savoir-faire marchand de l'enseigne qui se trouve bouleversé. Dans son nouveau magasin du Havre, rouvert le 8 avril après agrandissement à 9 000 m<sup>2</sup> (13 500 avec l'extérieur), Castorama rompt avec la tradition de l'enseigne. Fini le libre-service intégral. Plus question de parler d'hypermarché du bricolage. Vive le mix entre le show-room et le magasin-entrepôt.

« Ce magasin est le fruit de deux ans de réflexion », explique Christian Coq, directeur du marketing du leader européen du « do it yourself ». « Nous étions de plus en plus concurrencés par des hyperspécialistes comme Lapeyre ou GME. Par ailleurs, nous souffrions d'une mauvaise image prix. Enfin, la création de Brico Dépôt, notre formule « hard discount » et l'acquisition de Réno-Dépôt qui exploite au Canada des magasins-entrepôts, ont considérablement



● Deux types de présentation : à gauche, la déco avec des gondoles basses et des mises en scène (voir photo 4) ; à droite, les racks avec les produits en vrac et en LS.

enrichi notre expérience en matière de concepts de vente. C'est pourquoi nous avons tout remis à plat : référence, gammes, merchandising. Notre concept, qui remontait à 1985, était démodé », conclut Christian Coq.

Tous les services du groupe ont été mis à contribution. Des études sur les consommateurs ont été lancées par la direction du marketing et tous les grands concurrents, français et étrangers, ont été visités. Ce qui fait du Havre une véritable expérience pilote au niveau national, contrairement aux univers de La Rochelle, test régional (LSA n° 1360).

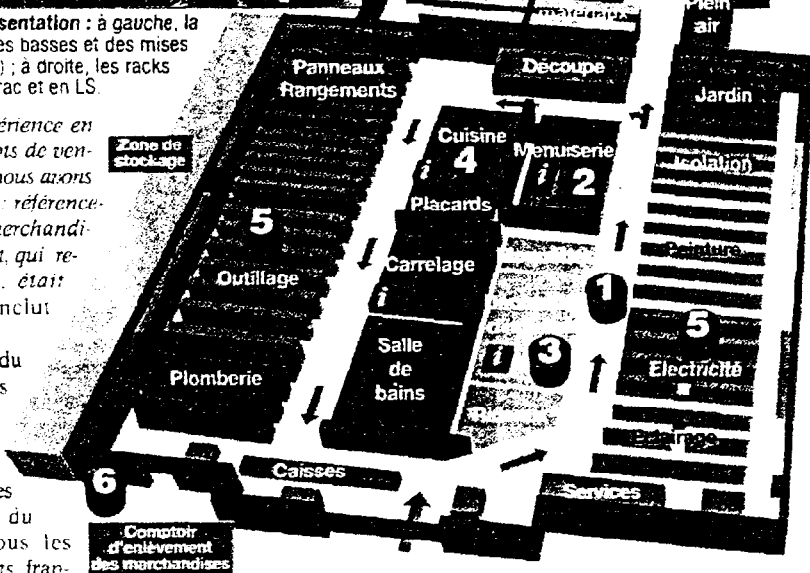
### Pas de jardinerie

Le premier résultat de cette réflexion de fond a été la prise d'options radicales. « Nous avons tendance à devenir des généralistes moyens en tout. Nous avons choisi de nous po-

sitionner en multispécialiste pointu dans les domaines que nous abordons », résume Christian Coq. Ainsi, tous les rayons traditionnels de l'enseigne ne sont pas traités au Havre, même si la surface est relativement importante : la jardinerie a été supprimée et l'espace dédié aux équipements de plein air, réduit, afin de laisser de la place aux matériaux, aux placards, parquets, meubles de cuisine, de salle de bains et autres revête-

● Le centre du magasin est réservé aux zones de présentation et d'idées décoration.

ments de sols sur lesquels l'accent a été mis. Mais la refondation du concept réside plus dans l'implantation des rayons et la présentation des produits. La signalétique générale du magasin a été affinée. Les services sont annoncés par des kakémonos rouge et jaune, comme à La Rochelle. Les panon-

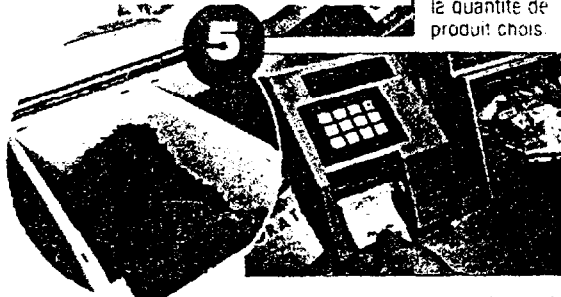


## Annexe 3 : Castorama réinvente Castorama (suite)

(L.S.A. N° 1589)



● **Priorité à la pédagogie**, comme le montre cet « écorché » de maison.



● **La vente en vrac a détrôné les blisters.**  
Pour les vis, un ticket est édité lorsque le client a indiqué la référence et la quantité de produit chois.



● **La décoration et l'équipement de la maison sont regroupés dans une vaste zone d'exposition.** C'est le royaume des vendeurs.



● **Après encaissement, les articles présentés dans la zone d'exposition sont retirés à un comptoir.**

ceaux signalant les rayons sont illustrés de pictogrammes. L'essentiel est encore ailleurs. Il se situe dans le regroupement au cœur du magasin, sur une gigantesque zone d'exposition, de tout ce qui touche à la décoration et à l'équipement de la maison (cuisine, salle de bains, revêtements, etc.). On est là dans le royaume de la mise en scène et des éclatés. « Castorama doit désormais donner envie de bricoler, explique Christian Coq. Les clients qui ont fait notre fortune durant les années glorieuses ont vieilli. Ils ne veulent plus forcément consacrer tous leurs loisirs à retaper leur maison. Ils sont à la recherche de solutions plus rapides. Et leurs enfants n'ont pas toujours leur savoir-faire. C'est pourquoi nous mettons l'accent sur la dé-

monstration et la pédagogie. » Une pédagogie qui ne passe pas uniquement par le merchandising. Rompant une fois encore avec sa culture interne, Castorama acceptera désormais tous les outils de démonstration (ILV, vidéos, etc.) proposés par les fournisseurs.

### De vrais vendeurs

L'orientation adoptée a des conséquences sensibles sur la gestion du magasin. La plupart des articles exposés au cœur de la surface de vente ne sont pas disponibles en libre-service. Les produits doivent être retirés après encaissement à un comptoir situé dans le prolongement de la ligne de caisses ou, pour les gros volumes, à un point-retrait, situé à l'extrémité d'une zone de stockage accessible du

parking. Dans la zone d'exposition sont installés des comptoirs derrière lesquels se tiennent des assistantes commerciales et des vendeurs. Jusqu'à présent, l'enseigne était organisée classiquement, avec des chefs de rayon qui géraient à la fois l'assortiment, l'approvisionnement et la vente. S'y ajoutent désormais des vendeurs reconnus comme tels. « Cette nouvelle organisation humaine est le vrai pari du nouveau concept », souligne-t-on chez Castorama.

### Fini le blister, tout en vrac !

Toujours dans la zone d'exposition se situent les classiques gondoles : des racks en fait, sur lesquels la plupart des produits sont présentés en vrac. L'ère du blister est révolue, le vrac permettant de mieux voir les produits.

Dans le même ordre d'idées, au rayon quincailleries, certaines vis sont vendues au poids, d'autres à l'unité. Comme dans les rayons fruits et légumes des supermarchés, des balances en libre-service sont installées à cet effet. Ainsi que des machines qui éditent un ticket lorsque que le client a entré la référence et les quantités choisies.

Pour bien marquer la nouveauté de l'agencement, mais aussi pour attirer les consommateurs vers les zones d'exposition, les responsables de Castorama ont dessiné un plan de circulation qui incite fortement le visiteur à faire le tour du magasin. Un peu comme chez Ikea. C'est la raison, pour laquelle on se neurte dès l'entrée à un véritable mur de promotions qui interdit de pénétrer dans la surface de vente par son milieu. Fin, la dictature de l'allée centrale.

S'il concède que l'investissement nécessaire à l'aménagement du magasin du Havre n'est pas supérieur à celui d'un point de vente « ancienne formule » (environ 900 F/m<sup>2</sup>), Jean-Hugues Loyez, PDG du groupe, se montre en revanche discret sur les attentes en termes de chiffre d'affaires. Le directeur du marketing indique cependant que sur des familles telles que la cuisine et la salle de bains, l'enseigne espère augmenter ses ventes de 50%. Une façon de dire que Casto veut devenir, enfin, un intervenant puissant sur ses secteurs.

« Castorama réinvente Castorama », annonce le prospectus distribué à l'occasion de la réouverture du Havre. De fait, force est de constater qu'une certaine culture est en train de disparaître au sein du groupe. Celle de la distribution basique. Reste à Castorama à tenir les promesses faites aux consommateurs, celles d'un conseil et d'un service de qualité et, surtout, homogène dans le temps dans toute la chaîne.

■ Philippe Bertrand

Annexe 4 : Un visuel de la dernière campagne de communication de Castorama 1998

Castorama (Publicis)

**OH!**  
LE MAGAZINE CASTORAMA

N°6

les sols,  
les murs,  
les fenêtres

**Changer  
Ranger**

la maison,  
ses placards,  
son bureau.

**castorama**