Le modèle Costco s'adapte aux conditions locales

La chaîne américaine, qui doit s'installer dans moins d'un mois à Séville et vise toujours quinze magasins-entrepôts en France, est implantée depuis plus de vingt ans outre-Manche. Reportage dans son plus gros magasin britannique.

634
Le nombre d'entrepôts Costco dans le monde

25
Le nombre d'entrepôts au Royaume-Uni

15
Le nombre d'entrepôts prévus en France

Source : Costco

Situé dans la grande banlieue londonienne, Costco Watford a la particularité d'être « l'entrepôt » d'Outre-Manche le plus rentable parmi les 25 que compte le géant américain (103 Mrds $ de chiffre d'affaires en 2013). S'étalant sur plus de 14 400 m², le magasin ressemble au modèle qui a fait le succès de l'enseigne depuis sa création aux États-Unis, en 1983. Dès l'entrée, le matériel électronique et high-tech y côtoie les bijoux et accessoires de créateurs. Vêtements, fournitures de bureau, boissons (non) alcoolisées… l'éventail des catégories est très large. À l'arrière de l'entrepôt, réservé à l'alimentation, des employés préparent des plats frais derrière des vitres transparentes. Car le bon rapport qualité/prix reste un élément crucial du modèle économique. *« Dans le passé, nous avions l'habitude de vendre du saumon, avec la peau, les arêtes, un peu à la manière d'un poissonnier traditionnel,* observe Steve Pappas, responsable de Costco au Royaume-Uni. *Au fil des années, nous avons demandé à nos fournisseurs de fournir un saumon dégagé de ses arêtes et de sa peau, de manière à pouvoir offrir aux clients davantage de poisson à un prix moindre. »*

Au total, le distributeur, qui a aussi lancé outre-Manche un site internet, dispose de quelque 3 700 références, dont un tiers sont des produits saisonniers. *« Nous aimons beaucoup inventer cette atmosphère de chasse aux trésors où tout est constamment changé au gré des cycles, ce qui crée un sentiment d'urgence au sein de Costco »,* note Steve Pappas. Seules exceptions : les munitions, les armes ou la pornographie ne font pas partie de l'assortiment. Costco offre aussi un vaste éventail de services – assurances dentaires ou médicales et même de l'optique – à des prix défiant toute concurrence.

Les professionnels en priorité

Car le succès du modèle repose sur une politique tarifaire très intéressante pour le consommateur : la marge ne dépasse jamais les 14 % pour la grande majorité des produits, et 15 % sur ses produits en marque propre Kirkland, à la condition qu'ils soient 20 % moins chers comparés aux produits de marque nationale. *« Nous sommes en général moins chers, à hauteur de 10 à 15 % comparés aux cash & carry, et de 20 % à 23 % comparés aux grands distributeurs nationaux »,* détaille Steve Pappas. Si Costco parvient à maintenir des prix aussi bas, c'est que ses coûts d'exploitation sont aussi plus bas que la concurrence : le staff est réduit au minimum, et les fournisseurs viennent livrer directement en magasins sur palettes leurs produits. La plupart du temps, les clients se servent tout seuls. *« Le département électronique est sans doute*

DR

« Il est évident que les consommateurs ne vont pas arrêter de se rendre dans leurs supermarchés habituels. De par son modèle sur un nombre de références restreint pour un grand nombre de catégories, Costco n'a pas vocation à remplacer l'existant, mais plutôt à en être complémentaire. »

Gary Swindells, responsable régional pour la France

PHOTO DR

Un magasin Costco compte en moyenne 3700 références, dont un tiers de produits saisonniers, sur 15000 m².

l'un des rares à faire exception, dans la mesure où les clients ont besoin de conseils», précise le directeur général UK.

Mais, à la différence de la chaîne aux États-Unis et, dans l'ensemble, des autres filiales internationales, Costco UK s'appuie surtout sur les professionnels, et, en particulier, les PME, qui représentent 65 % de sa clientèle au Royaume-Uni et 60 % en Écosse. La distinction remonte aux origines de son implantation au Royaume-Uni en 1993. «*Cette particularité est à mettre en relation avec le prix très élevé de l'immobilier commercial au Royaume-Uni au début des années 90,* rappelle Steve Pappas. *Avec notre modèle basé sur de faibles marges, nous pensions à l'époque que ce schéma n'aurait pas été rentable pour nous.*»

Ouvrant de un à trois entrepôts par an au Royaume-Uni, Costco UK propose deux types d'adhésion. La carte pour les gérants ou créateurs d'entreprise coûte 20 £ par an (+ TVA) s'il s'agit d'une carte standard, ou 50 £ par an s'il s'agit d'une adhésion de type «executive», qui offre une palette d'avantages plus importante. La carte pour les particuliers, elle, à 25 £ (+ TVA), est ouverte à certaines catégories de salariés (banques, éducation, police…). Les moyens de paiement collent aussi à la clientèle ciblée. «*Nous disposons d'une carte cobrandée Amex Costco, avec laquelle nos clients peuvent percevoir un certain nombre d'avantages*», détaille Steve Pappas. Les taux de renouvellement des cartes d'adhésion restent élevés. «*Nos filiales internationales affichent un taux de renouvellement de 80 %, et nous sommes en ligne*», poursuit-il. La filiale britannique est rentable depuis 1997 et n'a pas connu de pertes depuis, assure la direction générale.

Si cette stratégie fait les beaux jours de Costco au Royaume-Uni, le modèle français, comme espagnol qui fera son apparition dès le 15 mai à Séville, seront plus conformes au standard américain. «*Nous proposerons deux cartes : l'une pour les entreprises qui se verront offrir des heures d'ouverture plus larges, et une pour les particuliers,* révèle Gary Swindells, directeur général de Costco pour la France. *Rien n'est cependant encore définitif, et le prix de ces cartes reste à définir.*»

« Nous aimons beaucoup inventer cette atmosphère de chasse aux trésors où tout est constamment changé au gré des cycles, ce qui crée un sentiment d'urgence au sein de Costco. »

Steve Pappas, responsable régional au Royaume-Uni

DR

Bientôt en France

Après une première déception sur le marché français avec le veto de la Commission nationale d'aménagement commercial (CNAC) à l'implantation de l'américain à Bussy-Saint-Georges (77), le directeur de Costco France indique réfléchir à un nouveau dépôt de dossier cet automne. Dans l'intervalle, le projet d'ouverture d'un entrepôt à Villebon-sur-Yvette (91) passera en commission en mai. «*À terme, nous visons toujours une quinzaine d'implantations sur le marché français, dont quatre à six en région parisienne, et les autres autour des grandes métropoles de l'Hexagone*», annonce Gary Swindells.

Si l'arrivée de Costco provoque quelques inquiétudes dans le secteur de la distribution alimentaire en France, le directeur général se veut rassurant : «*Il est évident que les consommateurs ne vont pas arrêter de se rendre dans leurs supermarchés habituels. De par son modèle qui s'appuie sur un nombre de références restreint pour un grand nombre de catégories, Costco n'a pas vocation à remplacer l'existant, mais plutôt à en être complémentaire.*»

STÉPHANIE SALTI, À WATFORD