



Ouverture d'un Costco à Rimouski : Assurer des retombées positives pour le secteur bioalimentaire du territoire du Bas-Saint-Laurent

– Guide stratégique –

– Synthèse –

Par Amélie Bertrand, Dt.P., M.Sc, sous la direction de Laurence Godin, Professeure adjointe au Département de sociologie de l'Université Laval et de la Table de concertation bioalimentaire du Bas-Saint-Laurent

Octobre 2024

Synthèse

Objectifs

Le détaillant Costco ouvrira une succursale à Rimouski en 2025. Ce projet mesure les impacts socioéconomiques sur divers groupes d'acteurs du secteur bioalimentaire du territoire de l'installation d'un gros joueur comme Costco dans une région éloignée. Il documente également les pratiques d'approvisionnement de la compagnie et de la succursale à l'aune du développement durable, de l'achat local et de la responsabilité sociale des entreprises.

L'objectif général est de répondre à un besoin d'informations de la Table de concertation bioalimentaire du Bas-Saint-Laurent et ses partenaires afin qu'ils soient en mesure d'utiliser celles-ci pour mieux comprendre les pratiques d'approvisionnement de Costco notamment en ce qui concerne les produits régionaux et le développement durable. Il s'agit en somme d'avoir en main les informations nécessaires afin d'inviter les acteurs qui ne feront pas affaire avec Costco à se concerter et à discuter des moyens de mise en valeur de leurs produits et services en prenant en compte ce nouveau contexte.

Méthodologie

La méthodologie utilisée fait intervenir une approche mixte jumelant une recherche documentaire et une série d'entretiens semi-dirigés. Les données ont été collectées principalement par la voie d'une recension des écrits en consultant des revues scientifiques, des sources de littérature grise et des sites web et rapports d'entreprises. Les résultats ont été complétés par 21 entrevues avec divers groupes d'acteurs du territoire.

Thématiques abordées

Le document synthèse met en relief les menaces et les opportunités découlant de l'arrivée d'un Costco dans une région non urbaine afin d'orienter les actions des parties prenantes à l'échelle régionale. Seront d'abord détaillés les impacts documentés de l'implantation d'un Costco, suivi des pratiques d'achat local ainsi que des opportunités pour les producteurs et entrepreneurs alimentaires de la région d'accéder aux tablettes de Costco. Certains leviers évoqués lors des entretiens seront brièvement énoncés afin d'inspirer les actions des organisations tiers qui veulent prendre part à cette démarche. Cette synthèse regroupe à la fois des données tirées de la revue de littérature et celles des entretiens, alors le degré de validité peut être amené à varier.

**Cette recherche a reçu le soutien de Mitacs dans le cadre du programme Mitacs Accélération.*

IMPACTS DOCUMENTÉS DE L'IMPLANTATION D'UN COSTCO

Contexte socioéconomique

Ce n'est pas une surprise, les supermarchés alimentaires se sont bien installés, faisant la vie dure aux commerces de petite surface. Dans la région du Bas-Saint-Laurent, l'exemple récent est la petite épicerie de Saint-Valérien qui vient tout juste de fermer ses portes. Au centre-ville de Rimouski, la situation se répète avec la coopérative ALINA qui a déclaré faillite à la fin du mois d'août 2024. Plusieurs commerces de la région accusent déjà une fermeture de porte, alors que le Costco ne s'est pas encore implanté à Rimouski. En attendant, plusieurs grandes bannières continuent de s'étendre, et principalement celles qui

ont comme stratégie commerciale les plus bas prix. Les Provigo se transforment en Maxi et les Metro en Super C, comme c'est le cas à Rimouski avec l'ouverture prochaine d'un deuxième Super C.

Répercussions potentielles de l'arrivée d'un Costco sur l'économie locale

Les impacts réels de l'arrivée d'un Costco dans une région non urbaine sont peu documentés. Certaines études comparatives ont eu cours aux États-Unis entre Walmart et Costco, mais elles sont difficilement transposables au contexte québécois. Au pays, aucune étude d'impact sur l'arrivée du Costco dans une région n'est actuellement disponible.

L'arrivée d'un grand détaillant modifie le paysage commercial d'une municipalité et même d'une région. Les effets potentiellement négatifs sur l'économie locale inquiètent les commerçants. Les détaillants en place doivent trouver leur créneau pour survivre (Virchez et Cachon, 2004). Costco a des effets plus importants dans les villes à faible population et avec un grand nombre de magasins d'alimentation par habitant. Il est principalement un concurrent pour les épiceries conventionnelles (Courtemanche et Carden, 2014). Les impacts potentiels risquent davantage d'être vécus par de grosses entreprises en concurrence directe, plutôt que par des petites entreprises ou de niche (Radio-Canada, 2021).

Une étude de petite envergure semble avoir été menée à la suite de l'arrivée du Costco à Drummondville il y a plus de dix ans, mais peu de données sont actuellement disponibles. Ce qui a été révélé c'est que le centre-ville de Drummondville ne semble pas avoir enregistré de retombées négatives (Radio-Canada, 2021). L'arrivée du Costco à Drummondville a permis de ralentir la fuite commerciale tout en amenant une clientèle nouvelle. La Chambre de commerce de Drummondville reconnaît toutefois que ceci peut créer une concurrence pour certains commerçants, mais il semble que les commerces alimentaires déjà présents se soient adaptés et ont parfois même bonifié leur offre. Les principales catégories de produits sur lesquelles il peut y avoir un impact commercial négatif sont l'alimentation et l'électronique (Radio-Canada, 2021). Selon l'expérience de la ville de Drummondville, ce sont les six à huit premiers mois suivant l'arrivée de Costco qui sont critiques. Une fois cette période traversée, les ventes devraient se rétablir, allant même parfois jusqu'à augmenter (Luneau, 2022). Dans le cas précis de la ville de Trois-Rivières, Costco tient un club-entrepôt depuis des décennies et plusieurs commerces continuent de prospérer à proximité, pourvu que Costco demeure un bon citoyen corporatif (Lefrançois, 2023).

Alors est-ce que l'achalandage accru dans la ville de Rimouski compensera pour les pertes potentielles encourues par certains commerces d'alimentation déjà présents? Pour les plus optimistes, c'est possible. Parfois, les peurs se transforment en opportunités. En passant plus de temps dans la région, il se peut qu'un effet d'entraînement pousse les consommateurs à visiter d'autres commerces pour le plus grand bénéfice du marché de détail local. Pour les plus pessimistes, l'arrivée du Costco signifie bien que le tourisme va s'accroître dans la région, mais en contrepartie, la population locale se trouvera à désertier les commerces locaux pour aller chez Costco. À Rimouski, le bassin de population n'est déjà pas très élevé, pas plus qu'il ne l'est dans les villes avoisinantes. La population devra donc redistribuer son pouvoir d'achat dans l'ensemble des bannières, incluant le nouveau Costco. De ce fait, la périphérie de Rimouski sera également grandement touchée, puisque nombreux sont ceux qui viendront dans cette ville pour compléter leurs achats.

C'est à partir du printemps 2025 qu'on sera en mesure de constater les impacts réels de l'arrivée du Costco à Rimouski. À l'heure actuelle, la Chambre de commerce et de l'industrie de Rimouski-Neigette (CCIRN) prévoit que l'arrivée du géant américain attirera une clientèle importante non seulement de Rimouski, mais aussi des MRC avoisinantes (TVA Nouvelles, 2023). La ville s'interroge toutefois sur les valeurs sociales, culturelles et familiales de Rimouski en accueillant un entrepôt du genre (Fournier, 2024). Même si les conditions de travail chez Costco sont plus intéressantes que dans les autres commerces de détail, le manque criant de main-d'œuvre pourrait venir contrebalancer négativement ces avantages puisqu'il risque d'aller puiser ses employés chez la concurrence (Radio-Canada, 2021). Bien qu'elle reconnaisse que des défis seront à prévoir, la CCIRN estime que la présence de Costco bénéficiera aux entreprises locales parce qu'elles pourront profiter de l'affluence de consommateurs (Fournier, 2024).

Stratégie du plus bas prix

Costco entrera directement en compétition avec les autres détaillants, proposant des produits similaires, mais à meilleur prix. Plusieurs gros joueurs se vantent de tenter d'atténuer les hausses de prix. C'est ce qu'a déclaré Costco qui continue d'investir dans sa marque privée Kirkland Signature. Cependant, ceci engendre une importante pression à la baisse sur les prix des concurrents (Saba, 2024a). Pour ce qui est du prix de l'essence, Costco a également une influence à la baisse en fixant le prix à la pompe de 4 à 8 cents par litre de moins en moyenne que ses compétiteurs (Lefrançois, 2023; Radio-Canada, 2021).

Chez Costco, il est possible de très bien manger à moins cher. Miser sur des prix compétitifs est très difficile à atteindre pour les petits joueurs. Dans ce contexte, il peut être préférable de se concentrer sur des produits locaux spécialisés et de niche, sur lesquels le commerçant maîtrise ses marges, ainsi que sur la satisfaction de la clientèle dans le but de les fidéliser et de conserver leurs achats dans les commerces de proximité. Collaborer avec Costco implique un niveau de risque plus élevé, car la qualité doit être au rendez-vous en tout temps, à des prix toujours plus compétitifs, sans égard aux particularités des produits locaux. Toutefois, un segment dans lequel Costco n'est pas encore bien implanté est le HRI, ce qui laisse une opportunité de marché pour des fournisseurs détenant les accréditations de salubrité requises.

Répercussions potentielles de l'arrivée d'un Costco pour les producteurs et entrepreneurs locaux

Plusieurs types d'acteurs prennent part au secteur bioalimentaire de la région du Bas-Saint-Laurent. Parmi ceux-ci, on retrouve les producteurs et les entrepreneurs locaux qui font majoritairement de la vente de proximité, que ce soit par une boutique à la ferme, des paniers de fruits et légumes, des kiosques aux marchés publics et de la vente dans les épiceries et auprès des restaurateurs de la région. Pour les petits producteurs, l'arrivée du Costco signifie qu'ils peuvent perdre des canaux de mise en marché, puisque certains commerces de proximité seront fragilisés. En contrepartie, ils n'ont pas non plus le volume suffisant pour fournir Costco. La plupart des producteurs semblent utiliser d'abord des circuits courts, puis vont bonifier leurs ventes auprès des grandes bannières, qui ne sont pas toujours très avantageuses. Les producteurs régionaux cherchent constamment une plus grande stabilité dans leurs ventes et donc un meilleur prix.

Il y a beaucoup de vases communicants dans un aussi petit marché que celui de Rimouski. Les commerces spécialisés, les restaurants et les fournisseurs de produits frais sont tous des acteurs qui subiront des impacts de l'arrivée du Costco. Pour le moment, les commerces spécialisés ne se sentent pas trop inquiets

de cette nouvelle. L'achat de masse se fera peut-être chez Costco, mais pour les produits frais, locaux et même de niche, ce n'est pas certain. Plusieurs fournisseurs de produits frais comme les fruits et légumes continueront à vendre leurs produits à la ferme ainsi que dans des boutiques spécialisées comme ils l'ont toujours fait. De toute manière, même travailler avec les bannières déjà présentes comporte des enjeux de taille qu'ils risquent de retrouver une fois de plus chez Costco.

Les entreprises qui ont pu percer chez les grandes bannières sont celles qui sont les plus ferrées et celles avec de très grands volumes sur des produits précis. En effet, les micros entreprises sont rarement présentes chez Costco. Elles ne possèdent pas la capacité de production requise ni les dispositions pour étendre la mise en marché. Tenant compte de la capacité de production d'entreprises de petites tailles, vendre ses produits chez Costco peut vouloir dire les retirer des tablettes d'autres supermarchés. À ce stade, il s'agit également d'une question de société : avec le même volume, est-ce qu'on souhaite alimenter un seul Costco ou plusieurs petites épiceries partout dans la région, afin de rejoindre un bassin de population plus étendu et diversifié?

Une chose est certaine, le Costco de Rimouski s'implantera l'année prochaine et les acteurs du milieu devront y faire face. Pour le peu qui sera en mesure de se retrouver sur les tablettes du Costco, ils auront l'obligation de se conformer aux exigences de la bannière, qui devra inévitablement mettre à la disposition des consommateurs quelques produits locaux. Puisque Costco veut plaire à ses membres, l'intégration de produits locaux demeure importante, quoique pas nécessairement centrale. Ils communiquent d'ailleurs peu sur le sujet.

Mesures à mettre en place

La disparition d'un nombre important de commerces alimentaires dans plusieurs villages au cours des vingt dernières années, même si dans certains milieux on observe des reprises voire des démarrages d'entreprises de détail alimentaire, doit préoccuper les décideurs et les organismes de développement. Ces commerces ont besoin d'être renforcés et des modèles alternatifs et innovants développés afin de donner l'envie aux uns de vendre leurs produits dans les milieux locaux et aux habitants d'acheter localement leurs aliments (Handfield et al., 2021).

À Rimouski, des mesures seront mises en place pour assurer une bonne cohésion entre Costco et les entreprises de la région. La CCIRN est bien au fait des défis que devront relever les petits commerçants à la suite de l'ouverture du club-entrepôt (TVA Nouvelles, 2023). Dans une ville de 50 000 habitants comme Rimouski, à plus de 100 km de la prochaine ville majeure (Rivière-du-Loup), il faut s'attendre à ce que la clientèle actuelle se redistribue au lieu de s'élargir (Lefrançois, 2023). Selon l'étude de Cotton et Cachon (2007), les petits détaillants pourraient subir une baisse des ventes et de la clientèle suite à l'implantation d'un mégadétaillant, d'où la nécessité de se diversifier en mettant l'accent sur la propreté du magasin et son aménagement, la qualité du service et la qualité du produit.

En prévision de l'implantation d'un nouveau Costco dans une autre région du Québec dans les prochaines années, il serait intéressant de faire un échantillonnage d'entreprise afin de suivre les répercussions sur celles-ci à travers les années. Peu d'études traitent des effets sur l'achalandage des commerces en

périphérie suite à l'arrivée d'un Costco. Ce serait toutefois une bonne donnée à avoir en main pour connaître les comportements des consommateurs et les répercussions de ceux-ci sur le marché de détail.

L'ACHAT LOCAL CHEZ COSTCO

Costco, fondé en 1983 à Seattle, Washington, est un géant de la vente au détail par adhésion qui exploite une chaîne de clubs-entrepôts. L'entreprise suit un modèle commercial unique qui consiste à fournir aux clients des produits de qualité en vrac à des prix de gros (Dfreight, 2023a). La stratégie marketing de Costco repose sur une sélection limitée de produits, ce qui lui permet d'acheter et de vendre des produits en grandes quantités, garantissant ainsi une rotation élevée des stocks et des économies de coûts transmises aux membres. Un aspect clé de la stratégie commerciale de Costco réside dans ses marges réduites par rapport aux supermarchés traditionnels, ce qui contribue grandement à son succès. Costco vise à limiter sa majoration des produits à 15 % maximum, soit considérablement moins que la majoration moyenne de 25 à 50 % dans l'industrie des supermarchés. Cette approche unique se conforme au modèle d'adhésion de Costco, où la plupart des bénéfices proviennent des frais d'adhésion plutôt que de la majoration élevée des produits (Damotech, 2023).

Costco n'est pas en reste non plus quand il est question de conditions de travail. Il est très attrayant pour les employés et se démarque favorablement de la concurrence. Leurs politiques semblent claires et bien communiquées, alors collaborer avec Costco serait tout de même agréable. Ils respectent sans contredit la politique de paiement en 30 jours. En contrepartie, Costco est très exigeant. Une rupture d'approvisionnement peut rapidement se conclure en un retrait du produit, ce qui peut avoir d'importantes conséquences pour un petit producteur.

L'engagement de Costco envers les produits locaux

Costco compte 23 magasins-entrepôts au Québec (TVA Nouvelles, 2023). En 2022, un haut dirigeant du géant américain s'est engagé à mettre les bouchées doubles pour acheter davantage de produits québécois dans les prochaines années. Des centaines de fournisseurs québécois seraient déjà présents chez Costco, comme pour la boulangerie, les fromages et les charcuteries. Depuis deux ans, ils accordent beaucoup plus d'attention aux produits d'ici, et veulent continuer en ce sens, notamment en mettant l'accent sur les fruits et légumes. Bien qu'il n'y ait pas d'objectif chiffré, on nous confirme que la priorité sera donnée à l'achat local lorsque ce sera possible, et que des efforts seront déployés en ce sens pour contacter et communiquer avec ces fournisseurs (Halin, 2022).

L'aspect local semble valorisé chez Costco, mais une politique d'achat local n'a pas encore été développée. Ils vont regarder les variables environnementales de production et de transport, mais le local ne fait pas nécessairement le poids. Ainsi, miser sur le critère local avec Costco n'est pas le meilleur argument de vente, même s'ils se défendent en disant que cela fait partie intégrante de leur mandat tout comme les pratiques environnementales et sociales. Néanmoins, il paraît que des politiques destinées aux fournisseurs sont en cours de développement. Puisqu'ils cherchent constamment à vendre plus de cartes de membre, les besoins des consommateurs de la région devront être comblés. Ainsi, s'ils peuvent obtenir des produits qui performant bien régionalement dans leur magasin, ils vont tenter de se les accaparer. Costco connaît bien le marché et la performance des compétiteurs, alors ils savent quels produits cibler.

À l'international, un exemple d'adaptation du géant américain aux particularités d'un marché étranger démontre une certaine flexibilité au modèle local. Costco a fait son entrée sur le marché australien en 2009, à Melbourne. Il a dû faire plusieurs concessions en fonction de la réaction des consommateurs à son modèle, comme de modifier l'assortiment de produits, et ne pas implanter de pharmacie et de station-service. Toutefois, Costco n'était pas disposé à faire des concessions sur certains aspects de son modèle d'entreprise, à savoir le modèle d'adhésion payante, l'offre d'assortiment en vrac et le format de grand entrepôt où les marchandises sont présentées sur des palettes (Minahan et al., 2012).

Pratiques d'approvisionnement responsables

Costco s'engage activement auprès de ses fournisseurs pour garantir des pratiques d'approvisionnement responsables, notamment en matière d'agriculture durable, de pratiques de travail équitables et de normes éthiques (Dfreight, 2023a). Leur engagement en matière de développement durable se traduit de la sorte : faire ce qu'il faut pour notre communauté et notre monde (Costco, 2023a). Ils ont aligné leurs efforts ainsi que leurs initiatives en matière de développement durable sur la manière dont ils structurent et conçoivent leur activité, à savoir une approche holistique et intégrée du développement durable. Leurs initiatives reposent sur trois piliers principaux : les personnes et les communautés, les opérations, le merchandising. Ils sont tous soutenus par leur plan d'action pour le climat. Ils alignent également leurs efforts sur sept (6, 8, 12, 13, 14,15) objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies qui sont les plus étroitement liés à leurs activités (Costco, 2023a).

Pour les soutenir dans leur démarche d'approvisionnement responsable, ils posent six questions à leurs fournisseurs concernant les personnes, les animaux et l'environnement. Il leur demande des détails sur leurs propres plans d'émissions, car les mesures qu'ils prennent sont essentielles pour atteindre un objectif commun de réduction. Un autre domaine important est l'emballage des produits, car ils recherchent constamment des moyens plus intelligents de réduire les matériaux et d'utiliser davantage de contenu recyclé (Costco, 2023a). La diversité des fournisseurs est également citée comme objectif prioritaire dans l'optique de favoriser un environnement inclusif. Ils souhaitent travailler avec des fournisseurs qualifiés et diversifiés dans les communautés, principalement avec des petites entreprises, des minorités et à des femmes (Costco, 2023b). La participation à leur programme de diversité des fournisseurs est un excellent moyen d'obtenir une longueur d'avance (Buffalo Market, 2023).

Costco indique faire des efforts constants en matière de durabilité, notamment pour ses emballages. Il s'agit d'une préoccupation importante, mais aucun document n'est requis de la part du fournisseur. Ils sous-contractent déjà une entreprise qui fait les audits de manière aléatoire, alors chacun peut être audité à un certain moment. En revanche, ils ne sont pas plus pointilleux que les autres bannières concernant les questions environnementales. C'est la durée de vie du produit en tablette qui semble primer, outre la salubrité bien entendu. Pour vendre chez Costco, il faut que ce soit profitable de part et d'autre. Il revient au fournisseur de démontrer que ses produits ont du vécu et qu'ils ont déjà fait leurs preuves sur le marché. C'est d'abord ce qui est pris en compte au-delà de tout facteur environnemental. La tangente santé fait également partie de leurs préoccupations, d'où une part importante d'aliments biologiques. Ils se disent attentifs et désireux de s'insérer dans cette mouvance, qui plus est, en vue de l'application de la politique d'étiquetage sur le devant des emballages.

Droit des travailleurs et actions caritatives

Costco Wholesale Corporation s'engage à protéger les droits du travail et la sécurité des personnes qui fabriquent, traitent ou collectent les marchandises qu'elle vend. À cette fin, Costco attend de ses fournisseurs et de leurs installations qu'ils respectent, au minimum, toutes les lois et réglementations applicables en matière de travail, d'emploi, de santé et de sécurité, ainsi que de protection de l'environnement du pays où les marchandises sont fabriquées. Costco se réserve le droit de mettre fin à la relation avec tout fournisseur et/ou installation ne respectant pas les exigences et normes établies. Les points saillants du code incluent les lois antitrust et sur la concurrence, la loi américaine sur les pratiques de corruption à l'étranger, les restrictions sur le délit d'initié, les règles de comptabilité, de compte rendu financier et de contrôle interne, ainsi que les lois sur la santé, la sécurité et l'environnement (Bravi, 2021).

En plus, il semble que des initiatives de solidarité et des actions caritatives soient développées localement. L'engagement de Costco est d'être actif dans les communautés locales. L'entreprise prévoit consacrer 1% de ses bénéfices avant impôts à des contributions caritatives sélectionnées axées sur les enfants, l'éducation, la santé et les services sociaux. En 2018, Costco a continué de verser plus de 39 millions de dollars à des organisations caritatives. De plus, partout dans le monde, les bureaux de Costco font don d'aliments comestibles aux banques alimentaires et à d'autres organisations à but non lucratif de leurs communautés locales. Au cours de l'exercice fiscal 2018, 29 millions de repas ont été offerts aux personnes dans le besoin. En outre, Costco a fait des contributions annuelles en espèces d'une valeur de 1,75 million de dollars (Bravi, 2021).

Note : Ces éléments sont présentés plus en détail dans le rapport complet, qui se concentre sur les engagements des détaillants comme mentionné dans leurs documents officiels. **Aucune analyse n'a été menée pour rendre compte du respect de ces mêmes engagements.*

OPPORTUNITÉS POUR LES PRODUCTEURS ET ENTREPRENEURS ALIMENTAIRES DE LA RÉGION

Étapes à suivre pour faire entrer son produit chez Costco

L'aisance avec laquelle un produit sera intégré chez Costco dépend de plusieurs facteurs comme la qualité du produit en soi, la catégorie à laquelle il appartient, les concurrents présents, le volume disponible, le prix et les marges offertes, et bien d'autres. Les produits offerts chez Costco se distinguent majoritairement en fonction de trois critères : le format, le coûtant, la valeur selon le marché (pour leurs membres). Ils sont très exigeants au niveau des prix, donc le fournisseur doit faire des efforts en ce sens.

La distribution de ses produits par Costco peut être une opportunité importante pour de nombreuses entreprises en raison de l'importante clientèle et de la réputation du détaillant. Il faut d'abord identifier la catégorie dans laquelle se situe le produit potentiel. Il est important de mentionner que les grands détaillants comme Costco ne feront pas affaire avec un vendeur si le volume dont ils ont besoin représente plus de 20 % du chiffre d'affaires de l'entreprise afin de protéger ses intérêts (Quora, 2021).

La première étape pour amorcer des discussions avec Costco est de contacter le service aux fournisseurs pour la région de l'est du Québec au 613-221-2000 (<https://www.Costco.ca/vendor-inquiries.html>). Il est

préférable que la catégorie dans laquelle le fournisseur souhaite insérer son produit soit déjà déterminée. Puis, avec ces informations, il sera dirigé vers l'acheteur en question. Le premier contact serait mieux reçu qu'avec les autres bannières. Après un seul message, ils procèdent immédiatement à un retour d'appel avec les personnes intéressées. C'est à ce moment seulement que le cahier de charge de cette catégorie sera communiqué au fournisseur. Puis, l'approche avec les producteurs locaux serait celle des petits pas. Plutôt que de viser grand et de prendre des risques accrus, Costco favorise le pas à pas qui se traduit parfois par des périodes d'essai. Ainsi, il peut être suggéré de débiter par un seul Costco et ensuite d'évaluer la performance du produit pour l'étendre à l'ensemble des Costco du Québec.

Trois principaux critères sont continuellement mis de l'avant : la salubrité, le meilleur produit au meilleur prix, la méthode de sélection de l'acheteur. La salubrité demeure l'élément incontournable pour Costco. Ce sont les plus exigeants dans ce domaine pour tous les produits, alors les fournisseurs doivent se conformer à certaines mesures. La plupart des entreprises alimentaires canadiennes doivent se conformer au Règlement sur la salubrité des aliments au Canada (RSAC), une norme fédérale mise en place par l'Agence canadienne d'inspection des aliments en janvier 2019. Pour obtenir une licence RSAC, les entreprises doivent être dotées d'un programme de salubrité des aliments rigoureux, fondé sur la méthodologie de l'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise (HACCP). Les entreprises qui veulent aller au-delà des exigences réglementaires peuvent obtenir leur certification auprès de programmes volontaires de salubrité alimentaire comme la série de normes GFSI (BDC, 2024). L'accréditation GFSI semble exigée pour tous les fournisseurs de la plupart des catégories de produits chez Costco. Il peut y avoir de rares exceptions pour les petites entreprises, mais il demeure très ardu de contourner cette règle.

Costco suit un processus de sélection rigoureux lorsqu'elle choisit ses fournisseurs. L'entreprise prend en compte plusieurs critères pour s'assurer que les fournisseurs répondent à ses normes et s'alignent sur ses valeurs. Voici quelques-uns des principaux critères de sélection des fournisseurs de Costco :

- La qualité : Les fournisseurs doivent respecter des normes de qualité strictes afin de s'assurer que les produits qu'ils fournissent répondent ou dépassent les attentes des clients.
- Rentabilité : Costco recherche des fournisseurs capables de proposer des prix compétitifs, ce qui lui permet de répercuter les économies réalisées sur ses membres.
- Fiabilité : Les fournisseurs doivent avoir fait leurs preuves en matière de livraison de produits dans les délais et dans les quantités demandées.
- Responsabilité sociale et environnementale : Costco apprécie les fournisseurs qui font preuve de pratiques commerciales responsables, notamment en ce qui concerne le respect des normes éthiques, la durabilité environnementale et les pratiques de travail équitables.
- Capacité et évolutivité : Les fournisseurs doivent être en mesure d'adapter leurs activités pour répondre à la demande de Costco au fur et à mesure que l'entreprise se développe (Dfreight, 2023a).

Avant d'approcher Costco, il faut évaluer si son produit est adapté au modèle d'entreprise. En résumé, voici quelques facteurs à prendre en compte :

- Le volume : Costco est un détaillant à fort volume, alors il faut s'assurer que les capacités de production permettent de traiter des commandes importantes.
- Le prix : Le modèle d'affaires de Costco est fondé sur la valeur offerte à ses membres grâce à des prix bas.
- La qualité : Costco accorde une grande importance à la qualité et préfère souvent les produits supérieurs à ceux que l'on trouve chez les détaillants traditionnels.
- L'unicité : L'expérience d'achat « chasse au trésor » de Costco repose sur l'offre de produits uniques que l'on ne trouve pas ailleurs (Pack Fresh, 2023).

Une fois déterminé que le produit convient à Costco, l'étape suivante consiste à préparer une présentation en tenant compte des éléments suivants :

- Comprendre les clients de Costco : étudier les données démographiques et les habitudes d'achat des clients de Costco afin d'adapter sa présentation pour montrer comment son produit répond aux besoins et aux préférences des clients de Costco.
- Élaborer un plan de marketing : comment les ventes du produit seront-elles soutenues? Il peut s'agir de démonstrations en magasin, de marketing en ligne ou d'autres activités promotionnelles.
- Préparer un échantillon : s'assurer que l'échantillon est de la plus haute qualité et qu'il est représentatif du produit (Pack Fresh, 2023).

Voici quelques étapes générales à prendre en compte pour qu'un produit soit distribué par Costco (Quora, 2021) :

- Comprendre les exigences de Costco : il recherche généralement des produits de haute qualité, des prix compétitifs et la capacité de répondre constamment à la demande.
- S'assurer que le produit est prêt, c'est-à-dire emballé de manière appropriée et prêt pour la production de masse. Il est nécessaire d'avoir une bonne idée de sa capacité de production et de son aptitude à s'adapter.
- Établir un bilan : avoir des antécédents de réussite avec son produit, que ce soit par des données sur les ventes, des témoignages de clients ou des critiques positives.
- Préparer un argumentaire solide : mettre en évidence les critères de vente unique à son produit, y compris la façon dont il profitera aux clients de Costco.
- Contacter l'équipe d'achat de Costco : les coordonnées de l'équipe d'achat sont disponibles sur le site web de Costco.
- Envisager de travailler avec un courtier : dans certains cas, le fait de travailler avec un courtier qui a de l'expérience avec Costco peut faciliter le processus. Les courtiers peuvent fournir des renseignements précieux et des contacts qui peuvent augmenter les chances de faire entrer son produit chez Costco.
- Négocier les conditions : notamment au sujet du prix, des modalités de paiement et de la logistique de distribution.
- Se préparer à une période d'essai : Costco peut initialement proposer de distribuer le produit à titre d'essai dans certains magasins ou certaines régions. Il faut être prêt à réaliser d'excellentes performances de vente pendant cette période d'essai afin d'obtenir un placement plus permanent dans les magasins Costco (Quora, 2021).

Stratégies promotionnelles et performance du fournisseur

Costco est toujours moins cher qu'ailleurs, même pour le prix régulier, alors il est bien perçu d'arriver avec une politique de promotion. Un fournisseur de Costco doit gérer activement ses ventes et les stimuler couramment. C'est donc très important pour Costco que le manufacturier appuie son nouveau produit en faisant des démonstrations. Toutefois, c'est très coûteux en temps et en argent, alors il ne faut pas oublier de prévoir les activités de promotion dans sa structure de coûts, ce que Costco appelle des TPD, c'est-à-dire des outils de réductions de prix pour aller stimuler les ventes et faire connaître le produit. L'ensemble de l'introduction est bien important chez Costco, mais aussi la manière dont le fournisseur soutient ses produits dans le temps. C'est bien important pour Costco de s'assurer que le manufacturier se donne les moyens. Jumelé à ces stratégies promotionnelles, il peut être gagnant d'embaucher une ressource qui fera la tournée des magasins pour assurer un meilleur positionnement aux produits sur le plancher. Les fournisseurs ont aussi la possibilité de tester le modèle de vente Costco dans un cadre privé grâce aux tournées, ce qui peut accroître les chances d'être retenu comme un fournisseur officiel (Guerrero, 2023).

Il y a deux éléments à garder à l'esprit avant de proposer un produit à Costco : offrir une réduction d'au moins 15 % par rapport aux autres détaillants ou emballer ses produits en vrac de manière unique (Tinuiti Team, 2020). Encore une fois, le fournisseur doit démontrer qu'il est prêt à faire la promotion de son produit de n'importe quelle manière : des présentoirs particuliers pour le lancement de produits, pour des dégustations, etc. Les fournisseurs doivent posséder une vision claire des moyens pour promouvoir leur produit; comment et jusqu'où ils sont prêts à aller.

C'est en termes de volume que l'effet bénéfique se fait sentir pour le fournisseur, alors il faut être prêt à fournir à tous les Costco du Québec sans quoi l'intégration risque d'être plus ardue, même s'il est possible, du moins pour un certain temps, de fournir ses produits à un seul entrepôt. C'est souvent le cas des produits saisonniers et locaux. Ceux-ci peuvent d'abord traverser une période d'essai pour valider le succès du produit. La performance par item est très importante pour Costco. L'objectif chiffré se distingue d'une catégorie à l'autre, et d'un item à l'autre. Le produit doit tourner rapidement dans l'entrepôt, sous peine d'être retiré. Pour plusieurs, c'est un nouveau marché qu'ils doivent apprivoiser, et ça en est un très exigeant. Les produits ne doivent pas prendre de la poussière! Alors que les épiciers gèrent leurs étalages aux pieds carrés; chez Costco c'est au pouce carré. Ce mode de gestion à l'américaine tend à différer du contexte québécois. Avec les bannières québécoises, la négociation se fait souvent de gré à gré avec le siège social, pour ensuite prendre la route et aller à la rencontre des directeurs de magasins.

L'entreprise accorde de l'importance à la stabilité et à la cohérence de sa chaîne d'approvisionnement. Pour s'assurer que les fournisseurs respectent constamment les normes de Costco, l'entreprise procède régulièrement à un contrôle et à une évaluation des performances. Les performances des fournisseurs sont évaluées sur la base de différents facteurs, notamment la qualité des produits, la fiabilité des livraisons, la réactivité et le respect des conditions convenues. Cette approche partenariale permet aux fournisseurs d'aligner leur production et leur gestion des stocks sur les besoins de Costco, ce qui facilite un réapprovisionnement efficace et réduit les délais de livraison (Dfreight, 2023a).

Costco : un nouveau marché à apprivoiser

Un produit vendu chez Costco ne peut pas être vendu ailleurs à l'identique. Il est donc préférable de concevoir un nouveau produit pour l'environnement Costco. De toute manière, il recherche des produits

retail ready, soient prêts pour la vente au détail, ce qui n'est pas le cas pour les autres détaillants. Cet habillage de produits n'est pas sans engendrer des coûts supplémentaires. Au lieu de vendre des produits en boîtes comme plusieurs en ont l'habitude, les palettes en bois et les présentoirs en métal sur roulettes sont privilégiés. Toutes ces modifications sont d'ailleurs aux frais des fournisseurs et non à ceux de Costco.

Avec ces investissements importants pour se conformer aux exigences de Costco, ce n'est pas tous les fournisseurs qui perçoivent là une opportunité de mise en marché. Pour plusieurs, s'ajoute à cela l'image de l'entreprise qui peut être teintée d'une aura plus industrielle et moins artisanale en devenant un fournisseur officiel de Costco, affectant négativement sa réputation. Alors que pour d'autres, c'est une fierté d'avoir des produits québécois qui rentrent enfin dans toutes les grandes chaînes et bénéficient maintenant d'une importante visibilité. Costco serait mieux adapté pour les produits transformés qui sont déjà bien implantés et prévisibles, plutôt que les produits maraîchers qui subissent les aléas de la météo, et pour qui la production n'est pas toujours mécanisée. Au Québec, le secteur laitier fait office de figure de proue. Au Saguenay, ce sont de grosses entreprises comme Nutrinor qui sont en mesure d'assurer un certain volume et qui détiennent un pouvoir de négociation auprès de Costco.

Afin de commercialiser ses produits chez Costco, il faut choisir ceux qui sont très constants et sur lesquels il est plus simple d'exercer un contrôle. Il semble qu'il y ait une possibilité de saisonnalité dans les produits pour répondre aux enjeux de disponibilité, alors des plus petits lots pourraient trouver preneur selon les périodes de l'année. Pour ceux qui ont déjà une capacité de production élevée et des routes de livraison bien implantées dans plusieurs régions, faire affaire avec Costco peut se présenter comme une opportunité qui tombe à point. Contrairement à ce qui est largement répandu, les volumes ne seraient peut-être pas non plus aussi importants que certains peuvent le croire. La population de Rimouski et ses environs est relativement faible et il ne faut pas oublier que les achats dans les autres bannières vont diminuer avec l'ajout d'un nouveau joueur, donc les mêmes volumes vont simplement se répartir.

En tant que club-entrepôt, Costco collabore directement avec les fournisseurs, sans passer par un distributeur, ce qui réduit le nombre d'intermédiaires, mais complexifie parfois le transport et la livraison. Puisque Costco a un nombre plus restreint de produits et un taux de roulement (vélocité) élevé, le fournisseur doit être en mesure de livrer plusieurs fois par semaine, et même tous les jours à l'entrepôt de sa région, ou à l'entrepôt central de Varennes lorsque la marchandise doit être envoyée dans plusieurs Costco du Québec. Pour commander, il y a deux systèmes : soit que Costco commande directement ou soit que le fournisseur gère lui-même son inventaire. Faire affaire avec Costco peut même être plus simple pour le manufacturier, car les livraisons sont plus importantes pour chaque déplacement vu qu'il y a un nombre minimal de caisse par commande, donc chaque déplacement est optimisé.

Prêt à faire les premiers pas?

Cette méconnaissance du mode de fonctionnement de l'approvisionnement chez Costco est palpable parmi les personnes interrogées. On constate que la majorité des producteurs et des transformateurs ne sont pas prêts pour le moment à amorcer des négociations sérieuses. Le contexte socioéconomique des dernières années a freiné les ambitions de plusieurs acteurs du secteur bioalimentaire. À ce stade-ci, pratiquement aucun fournisseur n'a pris les devants officiellement avec Costco pour présenter ses produits, mais des visites de repérages en magasin ont déjà commencé. Lors d'un premier contact, la

démarche a été bien accueillie par la bannière, qui semble très intéressée à faire affaire avec des fournisseurs locaux, basés notamment sur l'argument du transport. Bien qu'ils ne soient pas encore rendus à l'étape de choisir les fournisseurs, ils affirment que les intéressés seront recontactés lorsque l'entrepôt de Rimouski sera construit.

Pour s'assurer d'un départ réussi, mieux vaut bien s'y préparer pour favoriser l'intégration de nouveaux produits, notamment par la mise en commun d'une liste de fournisseurs qui seraient en mesure de fournir des volumes élevés de produits. Des organismes régionaux peuvent offrir un soutien à cette étape. Outre la Table de concertation bioalimentaire du Bas-Saint-Laurent, la Fédération de l'UPA du Bas-Saint-Laurent et le MAPAQ, notons les Saveurs du Bas-Saint-Laurent, organisme de commercialisation qui s'assurent que les fournisseurs, les producteurs et les transformateurs qui ont la capacité de fournir soient en mesure de le faire en vérifiant qu'ils se conforment aux exigences de Costco.

LEVIERS POUR LES ORGANISATIONS TIERS QUI VEULENT PRENDRE PART À CETTE DÉMARCHÉ

L'arrivée d'un Costco dans la région de Rimouski peut être une opportunité de valoriser les produits locaux soit par l'intégration de nouveaux produits dans cette bannière, ou au contraire par la mise en place d'initiatives promotionnelles ou de mobilisation en parallèle. Les fournisseurs qui sont présentement en phase de développement voient là une occasion de mettre en place des processus s'alignant avec les exigences de Costco. Avec une équipe solide, ils seraient en mesure d'affronter ce type de contrat et de s'outiller en conséquence allant des prochains mois aux prochaines années. Pour d'autres déjà bien établis dans les grandes bannières d'alimentation du Québec, ils peuvent dès maintenant se retrouver sur les tablettes de Costco parce que leurs produits sont déjà bien adaptés aux étalages de supermarché, et ce à l'année.

Certains fournisseurs locaux perçoivent cette nouvelle comme une opportunité, alors que d'autres l'envisagent comme une menace. Il est impératif d'aider les entreprises désireuses à entrer chez Costco pour que les répercussions négatives sur le territoire soient amoindries. Pour ce faire, plusieurs soulèvent les possibilités de regroupement entre les producteurs de petites tailles. La synergie de groupe permettrait de faire front commun en se taillant une place ensemble auprès des acheteurs de Costco pour l'est du Québec. En matière de commercialisation des produits locaux, un acteur semble incontournable dans la région : les Saveurs du Bas-Saint-Laurent. Il s'agit d'un organisme de promotion et de commercialisation des produits bas-laurentiens. Depuis 15 ans, l'organisme s'allie avec de grandes chaînes et recherche de nouveaux produits à intégrer dans les marchés. Mandatée par les maisons mères, elle s'occupe de tout ce qui est contrat, intégration de produits, recherche de nouveaux produits et propositions aux bannières. Ce rôle de marchandiseur sur le marché de détail se décline également dans le milieu de la restauration et des institutions.

Selon certains, ce qui manque au Bas-Saint-Laurent c'est une forme d'agence agissant comme agent de maillage. Une initiative qui concentrerait l'ensemble des productions d'un même produit limiterait le travail individuel de mise en marché. Dans les 3 dernières années, plusieurs producteurs maraîchers ont signifié leur intérêt à percer de nouveaux marchés, dont le marché institutionnel. Pour certains, ça peut être avantageux de participer à une démarche collective pour rentrer chez Costco, alors que pour d'autres ce l'est moins. Ce n'est pas si simple de rassembler la production de tous les producteurs et de tous les

transformateurs. Beaucoup d'énergie doit être déployée pour mettre en place l'infrastructure d'un groupe fonctionnel.

Depuis environ un an, la municipalité de Rimouski est quant à elle dans l'élaboration d'un nouveau plan stratégique mis en œuvre par la chambre de commerce de Rimouski-Neigette et dévoilé en septembre 2024. Ce plan met notamment de l'avant des stratégies promotionnelles encore plus intensives pour valoriser l'achat local, comme par l'identification des produits locaux dans les bannières. À partir de la date de lancement, il y aura un autre comité qui se mettra en place pour superviser la mise en œuvre.

L'annonce de la date d'ouverture du Costco à Rimouski sera énoncée à l'automne 2024. Puisqu'elle ne semble pas prévue avant le milieu de l'année 2025, les fournisseurs ont encore le temps de s'y préparer. Lorsque les infrastructures physiques de Costco seront complètement établies, aux environs de janvier 2025, les acheteurs commenceront à contacter les fournisseurs. En prévision de l'arrivée du Costco à Rimouski, un acheteur de Costco a suggéré de rassembler une liste de fournisseurs qui respectent les critères de qualité et il pourra ensuite la partager à ses exécutifs et aux gestionnaires de catégories. De cette manière, ils pourront prendre contact avec les fournisseurs potentiels en janvier ou au plus tard au printemps 2025. Cette liste peut toutefois être envoyée dès l'automne 2024. Il peut tout de même être bénéfique pour les fournisseurs de tenter de les relancer d'ici là. Et s'ils sont en groupe, c'est peut-être encore mieux. À voir!

Pour consulter l'étude complète : [Ouverture d'un Costco à Rimouski : Assurer des retombées positives pour le secteur bioalimentaire du territoire du Bas-Saint-Laurent](#)

Voici les sections contenues dans l'étude complète

Table des matières

Synthèse.....

Objectifs et méthodologie

Chapitre 1 : Impacts économiques à court et à moyen terme de l'arrivée d'un grand détaillant

 Attractivité pour la clientèle et gain pour l'économie locale

 Commerces de détail existants.....

 Walmart

 Costco

 Fournisseurs locaux

La situation du Bas-Saint-Laurent	
Exemple de deux grands détaillants au Québec: Walmart et Costco	
Le cas du Vignoble de l'Orpailleur.....	
Stratégies commerciales et avantages concurrentiels	
Retombées économiques	
Législation et normalisation.....	
Répercussions sociales	
Stratégie du plus bas prix.....	
Réseau de distribution et qualité des produits.....	
Le cas de l'arrivée du Costco en Australie	
Chapitre 2 : Pratiques d'approvisionnement responsable de Costco et comparaisons avec celles des grandes chaînes d'alimentation canadiennes	
COSTCO.....	
Qui sont-ils?.....	
Développement durable	
Produits de la mer durable	
Comment faire entrer ses produits chez Costco?.....	
WALMART	
Durabilité environnementale.....	
Gestion de la chaîne d'approvisionnement verte.....	
Responsabilité des fournisseurs	
Numérisation, technologies et innovations	
LOBLAW	
Programme à l'intention des petits fournisseurs.....	
Durabilité environnementale.....	
METRO	
Pratiques responsables.....	

Achat local	
SAFEWAY	
Durabilité environnementale.....	
Approvisionnement éthique et local.....	
Produits de la mer durable	
SOBEYS	
Responsabilité environnementale et développement durable.....	
Approvisionnement éthique et local.....	
Comparaison des pratiques d’approvisionnement durable entre les grands détaillants alimentaires	
Énergie renouvelable et transport	
Changements climatiques.....	
Chaîne d’approvisionnement durable et programmes/politiques d’achat responsable.....	
Cycle de vie et économie circulaire	
Responsabilité sociale et gouvernance	
Produits de la mer durable	
Benchmarking dans la vente au détail de produits alimentaires : gouvernance et stratégie, environnement, nutrition, inclusion sociale	
Chapitre 3 : Mobilisations et projets des parties prenantes en vue d'influencer les approvisionnements locaux et régionaux des grands détaillants alimentaires du Bas-Saint-Laurent, incluant ceux de Costco	
Enjeux territoriaux en matière de distribution et de mise en marché des produits locaux.....	
Situation économique : inflation et pouvoir d’achat.....	
Commerces locaux de petite taille.....	
Circuits courts : mise en marché de la production locale.....	
Achat local institutionnel.....	
Pratiques en approvisionnement responsable et en achat local de la part des grands détaillants, incluant Costco	
Commerces de détail : intégration des produits locaux	

Pratiques de responsabilité sociale	
Fournisseurs locaux : défis de mise en marché	
Impacts environnementaux et socioéconomiques de l'arrivée d'un Costco.....	
De la qualité à bas prix.....	
Les municipalités en périphérie.....	
Les autres acteurs du marché de détail	
Initiatives des acteurs régionaux pour influencer les approvisionnements locaux des détaillants alimentaires, incluant le Costco	
Menace pour la valorisation des produits locaux.....	
Opportunité pour la valorisation des produits locaux	
Se préparer à l'arrivée d'un Costco (défis et facteurs de réussite)	
Accréditation	
Prix et qualité	
Volume	
Livraison	
Format et emballage	
RSE	
Équipement.....	
Se regrouper	
Références	

Pour consulter l'étude complète : [Ouverture d'un Costco à Rimouski : Assurer des retombées positives pour le secteur bioalimentaire du territoire du Bas-Saint-Laurent](#)