



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

- Guide stratégique -

**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

Table des matières

Objectifs et méthodologie	6
Chapitre 1 : Impacts économiques à court et à moyen terme de l'arrivée d'un grand détaillant	8
Attractivité pour la clientèle et gain pour l'économie locale	8
Commerces de détail existants	9
Walmart	9
Costco	10
Fournisseurs locaux	12
La situation du Bas-Saint-Laurent	13
Exemple de deux grands détaillants au Québec: Walmart et Costco	14
Le cas du Vignoble de l'Orpailleur	15
Stratégies commerciales et avantages concurrentiels	15
Retombées économiques	15
Législation et normalisation	16
Répercussions sociales	17
Stratégie du plus bas prix	17
Réseau de distribution et qualité des produits	18
Le cas de l'arrivée du Costco en Australie	19
Chapitre 2 : Pratiques d'approvisionnement responsable de Costco et comparaisons avec celles des grandes chaînes d'alimentation canadiennes	21
COSTCO	21
Qui sont-ils?	21
Développement durable	24
Produits de la mer durable	26
Comment faire entrer ses produits chez Costco?	27
WALMART	31

Durabilité environnementale.....	31
Gestion de la chaîne d’approvisionnement verte.....	35
Responsabilité des fournisseurs	36
Numérisation, technologies et innovations	38
LOBLAW	39
Programme à l’intention des petits fournisseurs	39
Durabilité environnementale.....	40
METRO	42
Pratiques responsables.....	42
Achat local	43
SAFEWAY.....	44
Durabilité environnementale.....	44
Approvisionnement éthique et local.....	48
Produits de la mer durable	49
SOBEYS	51
Responsabilité environnementale et développement durable.....	51
Approvisionnement éthique et local.....	53
Comparaison des pratiques d’approvisionnement durable entre les grands détaillants alimentaires.....	59
Énergie renouvelable et transport	60
Changements climatiques.....	61
Chaîne d’approvisionnement durable et programmes/politiques d’achat responsable.....	62
Cycle de vie et économie circulaire	66
Responsabilité sociale et gouvernance	67
Produits de la mer durable	71
Benchmarking dans la vente au détail de produits alimentaires : gouvernance et stratégie, environnement, nutrition, inclusion sociale	74

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	78
Enjeux territoriaux en matière de distribution et de mise en marché des produits locaux.....	78
Situation économique : inflation et pouvoir d'achat.....	78
Commerces locaux de petite taille.....	80
Circuits courts : mise en marché de la production locale.....	81
Achat local institutionnel.....	83
Pratiques en approvisionnement responsable et en achat local de la part des grands détaillants, incluant Costco	84
Commerces de détail : intégration des produits locaux	84
Pratiques de responsabilité sociale	86
Fournisseurs locaux : défis de mise en marché	87
Impacts environnementaux et socioéconomiques de l'arrivée d'un Costco.....	88
De la qualité à bas prix.....	89
Les municipalités en périphérie.....	90
Les autres acteurs du marché de détail	91
Initiatives des acteurs régionaux pour influencer les approvisionnements locaux des détaillants alimentaires, incluant le Costco	92
Menace pour la valorisation des produits locaux.....	92
Opportunité pour la valorisation des produits locaux	93
Se préparer à l'arrivée d'un Costco (défis et facteurs de réussite).....	97
Accréditation	100
Prix et qualité	101
Volume	103
Livraison	105
Format et emballage	106
RSE	107

Équipement.....	108
Se regrouper.....	109
Références	112

Objectifs et méthodologie

Résumé

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.

La mission de la Table de concertation bioalimentaire du Bas-Saint-Laurent (TCBBSL) est de favoriser la concertation des partenaires du secteur bioalimentaire du territoire afin d'identifier les enjeux déterminants, d'élaborer des solutions collectives et de mettre en place des projets structurants et mobilisateurs pour le développement et le rayonnement du Bas-Saint-Laurent bioalimentaire. À ce titre, la TCBBSL, s'intéresse grandement à l'installation de ce nouvel acteur (Costco) et désire anticiper les impacts de cette installation dans l'écosystème bioalimentaire bas-laurentien.

La raison d'être de la TCBBSL est de rassembler les forces vives du milieu et de créer un espace de discussion, d'échange et de confrontation d'idées dans le but de prendre une décision et de créer une synergie d'action. Afin d'être en mesure de jouer pleinement son rôle en ces matières, la TCBBSL bénéficiera grandement de cette recherche, car de nombreuses questions demeurent afin de mieux cerner les impacts différenciés de l'arrivée de Costco sur les acteurs du milieu bioalimentaire. La TCBBSL serait alors plus en mesure de déterminer les divers leviers qui pourraient être mobilisés, et avec quels acteurs, afin d'assurer des impacts socioéconomiques régionaux positifs, notamment une place pour les produits alimentaires régionaux sur les tablettes du Costco.

En résumé, cette recherche permettra à la TCBBSL d'identifier les mobilisations possibles des parties prenantes en vue d'influencer les approvisionnements locaux et régionaux d'un grand détaillant et d'en documenter leurs impacts concrets.

Objectifs du projet d'étude

L'objectif général est de répondre à un besoin d'informations de la Table de concertation bioalimentaire du Bas-Saint-Laurent afin qu'elle soit 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. L'organisme veut aussi connaître comment les différents acteurs du secteur bioalimentaire du territoire et des parties prenantes se positionnent par rapport à la venue de ce gros détaillant afin de saisir les effets anticipés sur ceux-ci et afin de jouer son rôle d'animation de la concertation territoriale sur les enjeux bioalimentaires plus adéquatement. 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.

L'objectif plus spécifique est de collecter des informations dans la littérature scientifique et grise et auprès des acteurs et parties prenantes de manière rigoureuse et surtout de les organiser de manière thématique

afin qu'elles soient facilement utilisables par l'organisme. Ainsi, l'analyse réalisée par la stagiaire comprend l'organisation, la classification et la thématisation de l'information. L'interprétation de cette présentation structurée de l'information appartient entièrement à l'organisme demandeur.

Sous-objectifs

Les sous-objectifs sont les suivants (au Québec et ailleurs au Canada et dans le monde) :

- 1) Identifier les impacts économiques à court et moyen terme de l'arrivée d'un Costco dans une région, notamment sur les producteurs, transformateurs et petits commerces alimentaires de la région
- 2) Documenter les pratiques d'approvisionnement responsable de Costco et les comparer à ce que montre la littérature pour les détaillants alimentaires dans des contextes comparables
- 3) Documenter les pratiques de Costco en vue d'augmenter les impacts socioéconomiques positifs de son implantation dans une région et les comparer à celles des grandes chaînes d'alimentation canadienne
- 4) Documenter les pratiques de Costco en vue de réduire l'impact environnemental, notamment de son installation dans une région éloignée des grands centres
- 5) Identifier les mobilisations des parties prenantes en vue d'influencer les approvisionnements locaux et régionaux d'un Costco - documenter leurs impacts concrets
- 6) Consulter les parties prenantes régionales en vue d'identifier leurs projets pour influencer les approvisionnements des détaillants alimentaires de la région, incluant ceux de Costco.

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 revue de littérature en consultant des revues scientifiques, des sources de littérature grise et des sites web et rapports d'entreprises. Les résultats ont été complétés par des entrevues avec des experts ou des personnes qui ont été en mesure de mesurer ces effets dans des territoires similaires. Il y a eu également des entretiens avec des acheteurs de Costco afin de mieux comprendre quelle est leur manière de travailler avec leurs partenaires territoriaux et quelles sont leurs intentions plus spécifiquement dans le Bas-Saint-Laurent. Puis, une dernière série d'entretiens a été complétée auprès de profils de participants diversifiés œuvrant en production ou en transformation bioalimentaire. Le tout a permis de dégager des éléments de la stratégie territoriale, mais aussi d'identifier les personnes ou les organismes porteurs de leadership.

Le guide stratégique sera divisé en fonction des sous-objectifs du projet d'étude. Le chapitre 1 couvrira le sous-objectif 1, le chapitre 2 les sous-objectifs 2, 3 et 4 et le chapitre 3 les sous-objectifs 5 et 6.

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

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

L'affluence dans les commerces locaux contribue à la vitalité économique d'une municipalité. Avec la présence d'un grand détaillant sur le territoire, la dynamique commerciale peut alors être remodelée. C'est d'ailleurs ce qui a été constaté avec la présence de Walmart dans une ville, où il semble y avoir des retombées positives du côté de la demande, en attirant des clients d'autres villes voisines (Cissé et Dubé, 2024). L'arrivée du Walmart à Matane en Gaspésie rapporte une situation similaire où son implantation a eu l'effet d'attirer des clients provenant de la Haute-Gaspésie et de la Vallée en plus des citoyens de La Matanie qui se déplacent désormais moins fréquemment vers Rimouski (L'avantage gaspésien, 2024).

Du côté de Costco, un magasin a ouvert ses portes à Drummondville en 2013 et les retombées semblent avoir été positives pour l'activité commerciale de la ville. Environ 64 % des clients du Costco provenaient de l'extérieur de Drummondville, dans un rayon d'environ 70 km, arrivant majoritairement par l'autoroute 20. Auparavant, nombreux sont ceux qui allaient faire leurs achats à l'extérieur de la ville, comme au Costco de Boucherville. L'arrivée du Costco à Drummondville a permis de ralentir cette fuite commerciale importante tout en amenant une clientèle nouvelle. Les clients de Saint-Hyacinthe viennent maintenant au Costco de Drummondville au lieu de celui à Boucherville. En faisant un détour par le Costco, les consommateurs de l'extérieur en profitent aussi pour aller visiter le centre-ville et compléter leurs achats dans d'autres types de commerces (Radio-Canada, 2021). Ainsi, en plus de conserver les consommateurs attirés par ce type de commerce sur le territoire, à l'inverse, ce type de commerce attire de nouveaux consommateurs en provenance de l'extérieur (Lorry, 2024), qui peuvent ensuite devenir des clients fidélisés d'autres commerces aux alentours, comme ça semble avoir été le cas à Drummondville (Luneau, 2022).

Est-ce que l'arrivée du Costco à Rimouski profitera des mêmes retombées en termes d'attractivité de la clientèle et de gains pour l'économie locale que le cas de Drummondville? C'est à partir du printemps 2025 qu'on sera en mesure de le constater. 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, ce qui est perçu positivement pour l'économie locale (TVA Nouvelles, 2023). Bien qu'elle reconnaisse que des défis seront à prévoir, la Chambre estime que la présence de Costco bénéficiera aux entreprises locales parce qu'elles pourront profiter de l'affluence de consommateurs (Fournier, 2024). Ce flux provenant de l'Est en direction du Costco pourrait aussi accroître la fréquentation des marchés publics dans les villes de passage, sans compter la loyauté des citoyens qui encouragent déjà les petits commerçants de leur région (L'avantage gaspésien, 2024). Cet effet d'attractivité pourrait accroître l'affluence dans les commerces locaux comme ceux de la rue Saint-Germain et ailleurs, tout en contribuant à la vitalité économique de la Cité des achats (Rioux, 2023).

La Chambre de commerce de Rimouski a annoncé la mise en place d'un comité stratégique composé de gens d'affaires, afin de s'assurer que les commerces locaux puissent profiter de l'essor économique

engendré par l'arrivée de Costco. Il a pour mission de faire des recommandations cherchant à redistribuer la circulation commerciale qu'entraînera ce grand détaillant (Fournier, 2024). Pour le moment, l'impact de l'arrivée du Costco à Rimouski est à déterminer, mais d'ici là, il est important d'encourager l'achat local et de stimuler le sentiment d'appartenance des consommateurs. Du côté de Matane, la Chambre de commerce de la région entend poursuivre ses efforts en ce sens. En cherchant à maximiser l'offre de produits locaux sur place, prendre la route vers un grand détaillant hors de l'enceinte de la ville sera un pensez-y-bien. Il semble que la présence de nouveaux commerces à Matane puisse aussi contribuer à contrecarrer l'exode économique vers Rimouski. Dans le temps des fêtes, le programme de chèques-cadeaux pour des produits locaux a suscité un enthousiasme hors du commun, ce qui permet de croire en un impact limité de l'arrivée du Costco à Rimouski en 2025 (L'avantage gaspésien, 2024).

Commerces de détail existants

Walmart

Avec l'effet de la mondialisation, les petits commerces de détail ont dû faire face à une concurrence croissante de la part de mégadétaillants tels que Walmart, Costco et Home Dépôt. Ces mégadétaillants fournissent des biens et des services similaires et substituables à moindre coût. Les mégadétaillants offrent une garantie de prix bas quotidiens et une expérience d'achat unique pour une grande variété de catégories de produits. Ces caractéristiques leur confèrent un avantage concurrentiel évident et rendent les petits commerces de détail existants plus vulnérables. L'arrivée d'un mégadétaillant comme Walmart représente un choc important pour l'économie locale, qui nécessite une période de transition et d'adaptation. La principale conclusion de l'étude est l'impact positif de l'entrée de Walmart sur le taux de survie des nouveaux et petits commerces de détail dans une zone à faible densité de population. Pourtant, seuls les nouveaux et petits commerces de détail compétitifs peuvent bénéficier de la petite part de marché restante laissée par les mégadétaillants. Toutefois, il semble que même si l'arrivée de Walmart augmente le taux de survie des nouvelles petites entreprises dans un horizon de court terme, l'effet à long terme tend à réduire leur taux de survie ou du moins à le maintenir constant. Seuls les plus compétitifs peuvent s'adapter à la présence de Walmart, alors s'il y a un nombre élevé de nouveaux commerces, leur taux de survie est compromis dû au fort effet de concurrence. Miser sur la diversification de l'offre devient alors un moyen de survie pour ces petits joueurs. L'arrivée de Walmart oblige les entrepreneurs à revoir leurs stratégies pour pénétrer le marché. Dans ce contexte, la dynamique entrepreneuriale locale peut apparaître comme un facteur important pour la survie des nouveaux petits commerces de détail (Cissé et Dubé, 2024).

L'entrée de Walmart a des effets différents selon les catégories et les groupes de marques. Les marques nationales de milieu de gamme sont plus vulnérables à l'entrée de Walmart que les marques situées à la limite du continuum prix-qualité, telles que les marques nationales haut de gamme et économiques. Les catégories de produits alimentaires sont également plus vulnérables à l'entrée de Walmart, tandis que les catégories où les promotions sont nombreuses et celles où le nombre de marques est restreint le sont moins (Seenivasan et Talukdar, 2016). Lors d'une étude réalisée à la suite de l'entrée du Walmart dans une petite ville de banlieue des États-Unis, les résultats montrent que le supermarché en place a perdu 17 % de son volume - ce qui représente un quart de millions de dollars de recettes mensuelles. La majorité de ces pertes semble être due à la diminution de la fréquentation du magasin, alors que l'effet de la taille

du panier est beaucoup plus faible. Il a aussi été observé que Walmart attire certains des meilleurs clients du supermarché en place, mais que la rétention d'un petit nombre de ménages des plus assidus peut réduire de manière significative les pertes dans ce même magasin (Singh et al., 2006).

La taille de Walmart lui confère plusieurs avantages par rapport à ses concurrents de plus petite taille, comme un pouvoir de négociation avec le fabricant et des économies d'échelle dans les systèmes de distribution, notamment en contournant les grossistes par l'intermédiaire de ses centres de distribution (Singh et al., 2006). Pour rendre compte de l'impact global du Walmart sur un marché de détail, il faut généralement attendre de deux à cinq ans après son arrivée. Les principaux détaillants qui doivent apprendre à faire face à l'entrée d'un aussi gros joueur sont les petits commerces. Ces acteurs locaux ont tout de même deux avantages : ils ont bâti une crédibilité auprès de citoyens et ils ont la capacité de diversifier les produits offerts. Ils doivent développer un assortiment de marchandises unique, offrir un bon service à la clientèle et essayer de se différencier de Walmart. Dans les faits, l'impact du géant de la distribution sur le secteur commercial local n'a pas entraîné la fermeture de petits magasins, dans le cas de cette étude. La taille de Walmart et sa réputation de *discounter* n'ont cependant pas manqué d'intimider les commerçants locaux. Comme dans beaucoup d'autres communautés, de nombreuses petites entreprises confrontées à la concurrence de Walmart se sont spécialisées et ont mis l'accent sur le service (Donker, 1995).

Costco

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). L'entrée des grandes surfaces pourrait laisser aux détaillants alimentaires préexistants un marché de clients relativement fidèles et peu élastiques, mais ceci aurait comme conséquence d'entraîner une hausse des prix pour les consommateurs de ces établissements. À preuve, un nouveau Costco augmenterait les prix des produits d'épicerie des concurrents de 1,4 % à court terme et de 2,7 % à long terme, ce qui est statistiquement significatif. Costco a également les effets les plus forts dans les villes à faible population et avec un grand nombre de magasins d'alimentation par habitant. Costco est principalement un concurrent pour les épiceries conventionnelles, tandis que Sam's Club, une autre chaîne américaine de magasins de vente au détail de clubs-entrepôts, est principalement un concurrent pour les fournisseurs des petites entreprises. Les épiceries seront donc plus enclines à modifier leurs prix à la hausse en réaction à l'entrée de Costco, alors qu'elles réduisent leurs prix pour concurrencer les supercentres Walmart et les maintiennent lors de l'arrivée d'un Sam's Club. Les effets concurrentiels des grands détaillants sont donc très différents d'une chaîne à l'autre. Cela est cohérent avec le fait que les détaillants déjà présents sur le territoire depuis longtemps sont en concurrence avec Costco sur des aspects autres que le prix, tels que la qualité des produits ou la qualité de l'expérience d'achat (Courtemanche et Carden, 2014).

Le débat concernant l'arrivée de Costco à Rimouski ne date pas d'hier, alors que plusieurs petits commerçants s'opposent au projet de la multinationale (TVA Nouvelles, 2023). La Chambre de commerce de Drummondville reconnaît que l'arrivée du Costco 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 (Radio-Canada, 2021). La même inquiétude a été ressentie par les citoyens de cette municipalité lorsque le Walmart s'est implanté, mais aucune fermeture de commerce n'a été documentée (Luneau, 2022). Les principales catégories de produits sur lesquelles il peut y avoir un impact commercial négatif sont l'alimentation et l'électronique. Dans le cas de Drummondville, tous les commerces alimentaires de la ville semblent s'être adaptés, et certains ont même progressé. Même avec l'arrivée d'un nouveau Metro Plus qui a ouvert ses portes depuis lors, les impacts négatifs paraissent avoir été évités (aucun commerce d'alimentation n'a fermé ses portes), malgré une concurrence intensifiée pour les commerces existants (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. C'est d'ailleurs ce qui a été constaté au IGA pour qui les ventes se sont mises à augmenter un an post-implantation (Luneau, 2022).

À Saint-Alphonse-de-Granby, les pourparlers semblent bel et bien amorcés pour un projet de construction d'un magasin-entrepôt Costco dans la région (Lorry, 2024). La municipalité se compare à Drummondville pour anticiper les effets d'une telle annonce puisque ce sont des marchés comparables. Un seul commerce électronique important a fermé dans les deux années qui ont suivi l'établissement de Costco dans la région, mais il est difficile de le relier directement à l'arrivée du Costco (Radio-Canada, 2021; Luneau, 2022; Lorry, 2024). C'est donc principalement dans l'électronique, mais aussi dans la lunetterie et le prêt à manger (ou l'alimentation) qu'il faut envisager des répercussions négatives. À Saint-Alphonse-de-Granby, le marché de l'alimentation n'est pas saturé, alors bien que des effets puissent être attendus momentanément dans certains secteurs, ils ne devraient pas s'échelonner à long terme (Lorry, 2024). À noter que les impacts potentiels risquent davantage d'être vécus par de grosses entreprises en concurrence directe comme Walmart, plutôt que par des petites entreprises ou de niche. Le centre-ville de Drummondville ne semble pas avoir enregistré de retombées négatives (Radio-Canada, 2021), et on pourrait même affirmer que plusieurs commerçants ont bénéficié de l'achalandage que peut procurer Costco (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. Cependant, le géant américain se doit d'être un bon citoyen corporatif s'il veut garder la confiance de la population et des gens d'affaires (Lefrançois, 2023). À Rimouski, des mesures seront donc 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. De manière générale, les consommateurs accueillent l'arrivée d'un nouveau Costco de manière favorable, alors qu'il peut en être autrement pour les petites entreprises, en particulier celles qui sont à la limite de la rentabilité. Elles devront certainement se démarquer, en proposant plus de produits locaux par exemple (Lefrançois, 2023). Quant aux entrepreneurs du secteur, ils craignent les impacts de l'ouverture d'un Costco sur leur main-d'œuvre, étant déjà difficile à recruter et à retenir (TVA Nouvelles, 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. Toutefois, environ un tiers d'entre eux pourrait voir leurs ventes augmenter pour une moyenne de 21%. Les avantages concurrentiels des petits détaillants comme la propreté du magasin et son aménagement, la qualité du service et la qualité du produit seraient en cause. La différenciation et le marketing de créneau représentent les principales stratégies adoptées pour tirer son épingle du jeu, et elles se traduisent par des actions consistant à refuser de vendre les mêmes marques que dans les grandes surfaces, miser sur le service après-vente, éviter tout rapport avec leurs concurrents, et faire connaître leur démarche à la clientèle. Certains détaillants ont même abandonné des gammes de produits vendues par les grandes surfaces pour les remplacer par d'autres, parfois plus exclusives et plus chères, ou susceptibles de dégager des marges plus élevées et de se vendre plus rapidement. En ce qui concerne les canaux d'approvisionnement, certains détaillants ont également décidé de se joindre à des ententes contractuelles telles que des centrales d'achat, des chaînes de grossistes et des franchises nationales. D'autres recherchent l'engagement du plus grand nombre de fabricants possible pour garantir que les produits fournis aux mégadétaillants seraient différents de ceux vendus aux plus petits détaillants en termes de qualité et d'attributs des produits (Cotton et Cachon, 2007). Tous des modes de différenciation pour grappiller des parts de marché.

Fournisseurs locaux

Réussir à pénétrer les supermarchés, c'est le rêve de plusieurs petites entreprises québécoises. Bien que ce soit tout à fait possible, il faut y consacrer plusieurs heures de travail et réussir à se frayer un chemin parmi les géants de l'alimentation qui dépensent des sommes importantes pour obtenir les meilleurs espaces en tablettes. En plus de déboursier pour le planogramme, certaines entreprises québécoises contactent directement les sièges sociaux des épiceries pour être mises en liste. Lorsqu'un aliment est intégré dans une bannière, tous les magasins du groupe peuvent commander le produit. Celui-ci est doté d'un code-barre uniformisé qui fonctionne dans toutes les épiceries. Toutefois, la mise en liste n'est pas gratuite et peut coûter entre 8000 \$ et 90 000 \$ selon le marché et le genre d'aliment. Or, le processus pour un fournisseur québécois qui souhaite se faire connaître par une bannière est très exigeant en temps et en argent. Il implique d'appeler les épiceries une à la fois, trouver l'interlocuteur approprié, faire une courte présentation de l'entreprise et des produits, faire le suivi par courriel, se présenter en magasin pour faire déguster le produit, etc. Cette tournée promotionnelle permet au fournisseur de mettre ses produits de l'avant d'une manière plus intéressante que par l'entremise d'un distributeur qui représente une multitude de produits. Bien qu'il puisse être un levier intéressant vu qu'il possède plusieurs contacts, discuter directement avec les enseignes, rencontrer les acheteurs et se faire connaître des sièges sociaux s'avère souvent plus profitable pour les fournisseurs locaux eux-mêmes. De plus, ces bannières questionneront certainement la salubrité alimentaire, qui est cruciale dans ce secteur d'activité. Qui de mieux placer que l'artisan lui-même pour détailler les processus de fabrication, s'assurant ainsi de répondre aux critères de qualité exigés (Bilodeau, 2018).

La mise en valeur des produits québécois sur les étagères des supermarchés demeure un enjeu de taille entraînant des répercussions commerciales et économiques régionales. Le gouvernement pourrait mettre sur pied une organisation sans but lucratif qui achèterait des espaces dans les épiceries, avec pour mission

de dénicher des produits du Québec puis de les mettre en valeur. Les supermarchés pourraient également organiser une grande foire annuelle avec des fournisseurs locaux et ensuite offrir un espace tablette aux produits qui ont obtenu le plus de succès. En France, la bannière Super U a instauré des espaces consacrés aux aliments du terroir. À l'image des sections pour les aliments biologiques, ce serait intéressant que les épicerie d'ici emboîtent le pas avec les aliments du Québec, pour que le consommateur puisse les repérer facilement (Bilodeau, 2018).

Les acteurs de la société civile qui s'intéressent à l'achat local et aux marchés territoriaux sont maintenant nombreux. L'engouement est réel vu que les retombées sont importantes pour la vitalité économique, culturelle et sociale de la région. Les marchés territoriaux sont typiques des chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes, qui se caractérisent généralement par l'implication de peu d'intermédiaires, ainsi que par la proximité géographique et culturelle, la confiance et un capital social élevé. Ils favorisent l'agriculture familiale, l'inclusion dans le marché des petits entrepreneurs et producteurs, et une relation directe entre les consommateurs et les producteurs, ainsi qu'une meilleure disponibilité et accessibilité pour des régimes alimentaires sains et diversifiés au niveau territorial (IPES-Food, 2024, page 29). Comme cela est largement documenté dans la littérature, certains marchés territoriaux sont des espaces culturels et sociaux essentiels. Leur enracinement culturel signifie que ces marchés bénéficient de formes de gouvernance qui leur sont propres. En d'autres termes, la résilience des marchés territoriaux est en symbiose avec la résilience de la communauté dans son ensemble (IPES-Food, 2024, page 59). Pas surprenant donc que certaines décisions de grands joueurs de l'industrie puissent faire sursauter les acteurs territoriaux. C'est ce qui s'est produit suite à la décision du McDonald dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean de ne plus faire affaire avec la coopérative alimentaire Nutrinor. En réaction à cette annonce, la Société des fabricants régionaux et la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean ont lancé un manifeste pour une consommation régionale et responsable. Les considérations économiques et les préoccupations environnementales trônent au sommet des arguments de cette coalition, misant sur la nécessité de réduire le transport des aliments puisque les longues distances sont une source de pollution et sont néfastes pour la qualité des aliments (Bouchard, 2018).

La situation du Bas-Saint-Laurent

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. Bien qu'une proportion importante de produits régionaux soit vendue dans les commerces présents sur le territoire, une grande partie est évacuée sur les marchés extérieurs qu'ils soient nationaux ou internationaux. Quelques chiffres à l'appui : 38% des producteurs et des producteurs-transformateurs écoulent la totalité de leurs produits au Bas-Saint-Laurent, alors que pour les transformateurs il s'agit de 20%. Les produits laitiers représentent le type d'aliments vendus par les détaillants qui provient le plus fréquemment d'un fournisseur du Bas-Saint-Laurent. Les principaux problèmes soulevés par les détaillants quant aux raisons pour lesquelles ils ne vendent pas davantage de produits locaux sont : le peu de fournisseurs locaux qui desservent leur secteur (37%); le manque d'espace

sur le plancher pour en vendre (33%); les ententes avec les principaux fournisseurs qui limitent la possibilité d'entrer d'autres produits (29%); les produits locaux et régionaux qui ne sont pas assez connus par les détaillants (29%) (Handfield et al., 2021).

Du côté des producteurs et des transformateurs, plus du quart indique avoir des difficultés en lien avec l'entreposage, le transport ou la distribution de leurs produits alimentaires, avec comme principaux problèmes le manque d'espace d'entreposage réfrigéré, le manque de disponibilité en location d'espaces et de camions réfrigérés, le coût élevé des services de distribution et de transport alimentaires, la difficulté à maintenir la chaîne de froid par des transporteurs, le manque de temps pour faire la mise en marché des produits et la difficulté à faire entrer les produits dans les supermarchés. Alors que quatre producteurs sur cinq (79 %) vendent au moins une partie de leurs produits alimentaires sur les lieux mêmes de leur entreprise, ce sont plus des deux tiers des transformateurs (69 %) qui en font autant. Plus précisément, ce sont 16 % des producteurs qui vendent la totalité de leurs produits sur le site de leur entreprise, contre le tiers des transformateurs (32 %). On note aussi que près de trois transformateurs sur cinq recourent aux services d'entreprises de transport ou de distribution, alors que cette proportion chute à deux sur cinq chez les producteurs. Ceux-ci s'en chargent davantage eux-mêmes, souvent parce que ce sont de petits volumes à livrer (Handfield et al., 2021).

Plusieurs difficultés ont été soulevées par les producteurs et les transformateurs concernant la distribution de leurs produits, notamment le manque de soutien et d'information pour structurer leur réseau de distribution, la compétition des grands distributeurs qui empêchent certains producteurs et transformateurs de faire entrer leurs produits dans les institutions gouvernementales ou les grandes chaînes d'épicerie et de supermarchés, et le coût élevé associé à l'utilisation de services de distribution et de transport alimentaires. À titre de piste de solution pour ce dernier point soulevé concernant les municipalités rurales excentrées moins bien desservies par les distributeurs, qui les perçoivent comme un détour non rentable, des achats groupés des commerçants dans une certaine zone géographique avec un seul et unique point de chute permettraient d'obtenir de meilleurs prix pour ces groupes, ce qui vaudrait la peine d'expérimenter sous forme de projet pilote (Handfield et al., 2021).

Exemple de deux grands détaillants au Québec: Walmart et Costco

Certains grands détaillants comme Walmart et Costco se sont prononcés sur l'importance de l'achat local ou encore ont pris des mesures pour mettre de l'avant les produits locaux. Ceci sera abordé plus en détail dans la prochaine section sur les pratiques d'approvisionnement responsable, alors qu'ici ce n'est qu'une brève introduction pour mettre la loupe sur des initiatives récentes au Québec. Walmart compte actuellement 73 magasins dans la province. Le plus récent, situé au Marché central de Montréal, a ouvert ses portes l'été dernier. En 2022, Walmart s'est approvisionné auprès de 480 fournisseurs québécois pour une valeur approximative de 3,5 milliards de dollars. Pour donner suite à cet engagement, Walmart Canada prend part à une nouvelle collaboration qui a vu le jour en 2023 avec les Produits du Québec, l'organisme à but non lucratif mis sur pied par le gouvernement Legault dans le but de promouvoir l'achat local. Cette entente sera à l'avantage des entreprises d'ici, souhaitant rendre les produits québécois plus facilement repérables en magasin, en plus d'ajouter un filtre sur le site web transactionnel du détaillant. Des affichettes permettant ensuite aux produits locaux de se démarquer en magasin seront apposées

indiquant en fonction du niveau de certification : produit au Québec, fabriqué au Québec et conçu au Québec. Jusqu'à maintenant, plus de 145 entreprises, pour un total de 53 000 articles, ont reçu une de ces trois marques (Radio-Canada, 2023).

Costco compte 23 magasins-entrepôts au Québec, selon les données consultées dans son rapport annuel de 2022 (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. Pourtant, selon l'expérience de certains producteurs locaux comme le cas particulier d'un pomiculteur de la Montérégie, la discussion avec Costco n'a malheureusement pas porté fruit (la pomme demandée ne faisait pas leur affaire) (Halin, 2022).

Le cas du Vignoble de l'Orpailleur

Depuis quelques semaines, tous les Costco du Québec ont fait une place aux vins québécois sur leurs étals. Parmi ceux-ci, on retrouve ceux de l'Orpailleur, un vignoble de Dunham. C'est pour eux une grande fierté, même si les volumes sont pour le moment assez modestes. Ce ne sont pas tous les vigneron qui ont la production nécessaire pour vendre chez Costco, comme c'est le cas du Cep d'argent de Magog et de la Halte des Pèlerins de Sherbrooke qui ne peuvent pas assurer une régularité dans les volumes d'une année à l'autre. Il y a une complexité pour arriver à satisfaire tous les types de détaillants, et aussi une perception négative à écouler sa marchandise dans une bannière de type Costco. Un autre vigneron québécois a également réussi à faire sa place sur les étals de Costco : le Vignoble Rivière du Chêne qui est situé à Saint-Eustache, qui se trouve présentement en période d'essai chez eux. De retour au Vignoble de l'Orpailleur, c'est le propriétaire du vignoble lui-même qui a approché le géant du commerce de détail. Contrairement à ce qui s'observe dans d'autres catégories de produits, Costco n'a pas mis de pression à la baisse sur les prix, et s'en est tenu à ce qu'a proposé le vigneron. Outre le prix, le volume de production sera également à la discrétion du fabricant, puisqu'ils sont fortement dépendants des aléas météorologiques, étant un producteur et non un embouteilleur. Cette collaboration s'échelonnera fort probablement sur une période de 12 mois, permettant à Costco de suivre les performances de l'Orpailleur, et d'ainsi affirmer leur engagement envers l'achat local. À voir si le consommateur répondra à l'appel, ce qui influencera certainement l'intérêt de Costco envers les produits québécois (Proulx et Beaumont, 2024).

Stratégies commerciales et avantages concurrentiels

Retombées économiques

Dans de nombreux cas, en particulier aux États-Unis où les États et les comtés ruraux sont en concurrence constante pour préserver les emplois locaux, les grands détaillants ont été attirés dans des régions par des terrains à bas prix et des promesses d'exonération de l'impôt foncier offertes par les autorités locales,

convaincues que l'autorisation de tels développements augmenterait les opportunités et améliorerait les conditions économiques générales. À Sudbury en Ontario, la situation est toute autre. Les autorités locales ont rendu les entreprises responsables non seulement des taxes foncières, mais aussi de la modification des infrastructures, notamment des routes, du drainage et d'autres services publics (Virchez et Cachon, 2004). À l'image de Sudbury, la ville de Rimouski n'offrira pas non plus d'avantages financiers à Costco, comme des congés fiscaux, pour encourager son installation (Rioux, 2023). Pour maximiser les retombées économiques positives, il est important que le géant américain ne reçoive aucune aide gouvernementale ou municipale, comme des crédits de taxes ou des terrains au rabais, privant ainsi l'administration municipale de plus de 500 000 \$ en taxes (Fournier, 2024).

Lorsque l'on compare les avantages et les inconvénients de l'arrivée d'un Costco sur le territoire d'une ville de la taille de Granby au Québec, les retombées économiques semblent beaucoup plus favorables que défavorables pour la municipalité. Inversement, l'ouverture d'une succursale dans une ville voisine apporterait plus d'inconvénients et de fuites commerciales sans permettre de bénéficier des avantages. Dans l'étude réalisée par Commerce Tourisme Granby, les avantages attendus seraient entre autres la diminution des fuites commerciales, le rayonnement plus large de la ville, l'attraction d'autres joueurs commerciaux, les revenus de taxes foncières considérables (Lorry, 2024). Bien que les Chambres de commerce et de l'industrie de Trois-Rivières et du Grand Lévis rapportent que les relations d'affaires avec Costco sont positives, l'entreprise étant d'ailleurs membre des deux chambres, les coûts environnementaux et monétaires de l'arrivée de Costco dans une ville, notamment en ce qui a trait aux aménagements routiers, peuvent être considérables (Rioux, 2023).

Législation et normalisation

Les grandes multinationales profitent de leurs immenses ressources pour développer des avantages concurrentiels sophistiqués par rapport à leurs rivales plus petites. Elles empêchent les petits entrepreneurs de développer leurs activités et d'accroître leurs parts de marché. En outre, les grandes multinationales profitent souvent de leur pouvoir pour façonner les politiques nationales et internationales de manière à accroître leur rentabilité. Dans l'ensemble, les grandes multinationales contribuent à aggraver l'inégalité économique croissante de différentes manières, participant ainsi à l'instabilité sociale et financière. En outre, les grandes multinationales érodent la souveraineté des États et contribuent énormément à la dégradation de l'environnement (Yeganeh, 2020).

Les entreprises qui sont d'importants chefs de file sur le marché comme c'est le cas de Walmart ont un pouvoir discursif dans la mesure où elles diffusent des normes et des idées qui façonnent la nature et la forme des institutions qui les gouvernent, y compris les organismes tiers de normalisation. Ces grandes entreprises mettent en œuvre ce pouvoir en se présentant comme les acteurs les mieux placés pour défendre les valeurs sociales et environnementales des consommateurs, en fondant leurs arguments sur des notions d'efficacité et d'efficacité. La source du pouvoir de Walmart est donc sa position dominante dans l'économie mondiale. Ces grandes entreprises qui sont des chefs de file aux niveaux national et international jouent le rôle de « gardiens » face à leurs réseaux de fournisseurs, ce qui leur confère un pouvoir à la fois instrumental, structurel et discursif sur les organismes de normalisation tiers, dont celles qui encadrent l'atteinte d'objectifs environnementaux. Ce pouvoir découle notamment de leur centralité et de leur interconnexion dans plusieurs types de réseaux de production. Comme dans le cas de Walmart,

les organismes tiers de normalisation dans le domaine de l'aquaculture peuvent d'un côté convaincre des millions de petits joueurs d'utiliser leurs normes, ou de l'autre simplement cibler Walmart et attendre que cette consigne se répercute d'elle-même le long de la chaîne de valeur. Nous sommes donc à même d'observer que Walmart détient un pouvoir considérable sur les organismes de normalisation tiers ainsi que sur les normes nationales de durabilité qu'elles édictent, justement en faisant pression pour qu'ils deviennent plus ouverts, transparents et responsables (van der Ven, 2018).

Reconnaissant le pouvoir des grandes multinationales sur les marchés, des études et des rapports tels que Beaumont (1994), Duerksen et Goebel (1999) et Perry (2001) fournissent des exemples et des lignes directrices sur la manière dont les dirigeants et les planificateurs de la communauté doivent établir une législation et des mécanismes de contrôle pertinents afin de limiter les effets potentiellement négatifs de la mégadistribution. Perry présente une série de stratégies réglementaires adoptées aux États-Unis, notamment à Mequon (Wisconsin), à St Petersburg (Floride), à Fort Collins (Colorado) et dans les États du Vermont et du New Jersey ; le rapport contient des recommandations spécifiques à l'intention des autorités publiques au niveau local et régional (État) afin qu'elles coordonnent et s'engagent dans l'examen des incidences et la planification du développement du commerce de détail (Cotton et Cachon, 2007).

Répercussions sociales

Les sujets les plus courants concernant l'impact économique de la présence de Walmart sont les prix, les salaires et les emplois. Walmart est le cas emblématique de l'impact des entreprises géantes sur l'économie mondiale par le biais de la croissance du commerce, des investissements directs étrangers et du programme néolibéral de déréglementation économique, qui entraîne des répercussions sur les salaires, les relations de travail et les communautés aux États-Unis et ailleurs (Gereffi et Christian, 2009). Du côté de Costco, la ville s'interroge justement sur les valeurs sociales, culturelles et familiales de Rimouski en accueillant un entrepôt du genre (Fournier, 2024). Bien que les conditions de travail chez Costco soient plus intéressantes que dans le commerce de détail standard lorsqu'on parle de salaire (entre 19 et 30\$ de l'heure), de programme pour les étudiants et d'avantages sociaux, le manque criant de main-d'œuvre peut venir contrebalancer négativement ces avantages si on jette un coup d'œil global. En effet, Costco risque d'aller puiser ses employés chez la concurrence, mais ce chiffre est estimé qu'à environ 75 à 100 emplois (Radio-Canada, 2021).

Stratégie du plus bas prix

Le slogan *everyday low prices* de Walmart détermine toutes ses décisions commerciales, y compris l'utilisation de la technologie, l'image de marque, les importations et les relations générales avec les fournisseurs et les travailleurs. Les techniques traditionnelles de commercialisation pour les producteurs, telles que les frais d'emplacement pour les articles en vente, ne sont pas autorisées dans les magasins Walmart. Walmart a répercuté ses coûts sur les fournisseurs en imposant des exigences plus strictes en matière de spécification de produits et en exerçant une pression incessante pour faire baisser les prix et améliorer la qualité. Nombreux sont ceux qui affirment que les pressions exercées pour réduire continuellement les coûts et améliorer les performances de la chaîne d'approvisionnement ont détérioré les conditions dans les installations de production mondiale et évincé les petits fabricants (Gereffi et

Christian, 2009). Ce pour quoi un code de conduite dirigé par l'industrie alimentaire a été lancé dans les dernières afin d'uniformiser les règles du jeu pour les petits acteurs du secteur alimentaire. Suite à quoi Loblaw et Walmart Canada ont exprimé leur inquiétude quant au fait que le code augmenterait les prix pour les Canadiens (Saba, 2024a).

En effet, plusieurs gros joueurs se vantent de tenter d'atténuer les hausses de prix et d'accélérer les baisses de prix à mesure que les coûts des produits de base et les facteurs de production diminuent, et ce, malgré l'affaiblissement du dollar canadien. C'est d'ailleurs ce qu'a déclaré Costco aux députés fédéraux. L'entreprise cherche toujours des moyens de baisser les prix et fait ce qu'elle peut pour atténuer les augmentations. Toutefois, malgré la pression exercée sur les épiciers pour stabiliser les prix des aliments, Costco a continué d'investir dans sa marque privée Kirkland Signature ce qui met une pression à la baisse sur les prix des concurrents. Depuis 2019, Costco a augmenté de plus de 12 % le nombre d'articles alimentaires portant cette marque. Selon ses dirigeants, les produits Kirkland permettent de réaliser des économies d'environ 20 % par rapport aux articles de marque nationale (Saba, 2024a). Pour ce qui est du prix de l'essence, Costco a fréquemment une influence à la baisse. Il est réputé pour fixer les prix à la pompe plus bas que ses compétiteurs (Lefrançois, 2023), soit de 4 à 8 cents par litre de moins en moyenne (Radio-Canada, 2021). Il ne faut pas oublier que l'objectif premier de ce géant américain est de faire du profit. Costco, qui est cotée en Bourse sur le marché Nasdaq aux États-Unis, a annoncé que son bénéfice net a augmenté de plus de 16 % pour atteindre 1,59 milliard \$ au cours de son dernier trimestre se terminant le 26 novembre, par rapport au même trimestre de l'année précédente. Les ventes nettes ont augmenté de 6,1 % dans l'ensemble, et de 6,4 % au Canada. En parallèle, Costco continue d'investir dans les fournisseurs canadiens, avec près des deux tiers de ses produits Kirkland fabriqués au Canada (Saba, 2024a).

Réseau de distribution et qualité des produits

Bien qu'un supercentre Walmart propose tous les produits que l'on trouve généralement dans un supermarché, les variations dans la qualité des produits (par exemple, les fruits, légumes et la viande), ainsi que l'étendue et la profondeur de l'assortiment, peuvent avoir un impact différentiel entre les rayons et les catégories. Il est donc concevable que, si la taille du panier reste constante, la composition du panier change (Gereffi et Christian, 2009). La sensibilité aux promotions est donc nettement plus élevée après l'entrée de Walmart (Singh et al., 2006). D'autres affirment qu'il n'est pas possible de battre Walmart à son propre jeu et recommandent de se différencier en se concentrant sur les deux principales faiblesses des supercentres : les denrées périssables et la commodité. Les recommandations portent sur la propreté et la convivialité du magasin, l'amélioration des rayons de produits frais et de viande à la coupe, l'accent mis sur la charcuterie, les aliments prêts à consommer et les comptoirs à salades, l'élargissement de l'assortiment de produits et la nécessité de mieux comprendre les besoins des clients. Une autre faiblesse des supercentres est qu'ils sont généralement situés en dehors des limites de la ville (Singh et al., 2006). Il est vrai que Walmart a révolutionné la vitesse et l'efficacité de l'acheminement des produits vers les magasins grâce à son réseau de distribution. Tous les magasins Walmart sont généralement situés à une journée de route d'un centre de distribution, et l'entreprise travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs pour rationaliser les livraisons. Walmart a supprimé l'intermédiaire (grossistes/distributeurs) et a révolutionné la livraison des stocks en s'approvisionnant directement auprès des petits exploitants (Gereffi et Christian, 2009).

Le cas de l'arrivée du Costco en Australie

Costco a fait son entrée sur le marché australien en 2009, à Melbourne. L'avantage initial dont a bénéficié Costco est dû au fait que les clients australiens et expatriés connaissaient déjà ses activités internationales. Toutefois, plusieurs millions d'acheteurs australiens ne connaissaient pas du tout Costco, ce qui lui a posé un problème pour gagner en légitimité sur le marché. Les chances de succès sont plus grandes lorsque les organisations obtiennent la légitimité des acteurs sociaux sur les marchés étrangers. Le fait d'être une organisation légitime implique une perception sociétale plus large selon laquelle les actions de l'entité sont souhaitables ou appropriées. Pour obtenir la légitimité, une organisation doit adapter ses stratégies aux normes institutionnelles pertinentes du marché spécifique. Bien qu'il y ait de nombreux cas où des articles individuels sont disponibles à la vente chez Costco, le modèle d'achat en vrac est un mode de fonctionnement obligatoire pour faire affaires avec Costco. Les plans de Costco sont conçus pour utiliser efficacement l'espace de vente, manipuler les marchandises et contrôler les stocks. Les marchandises sont présentées sur des palettes et sont vendues principalement en vrac, plutôt qu'à l'unité. Pour faire des achats chez Costco, il faut d'abord devenir membre et payer une cotisation annuelle. Costco réussit très bien à fidéliser ses membres ; le taux de renouvellement est d'environ 87 %. La cotisation permet à Costco de pratiquer des prix plus bas ; les recettes provenant des cotisations représentent environ 75 % de son bénéfice net (Minahan et al., 2012).

Après une première introduction réussie sur le marché de Melbourne, Costco a fait plusieurs concessions en fonction de la réaction des consommateurs à son modèle. Tout d'abord, il a modifié l'assortiment de produits, réduisant certaines catégories telles que les fournitures de bureau, tout en ajoutant davantage de marques australiennes à son assortiment. L'ajout de marques australiennes est considéré comme une concession à une norme institutionnelle ; les clients australiens souhaitaient davantage de marques nationales et Costco a accédé à ce souhait. Deuxièmement, la dépendance de Costco à l'égard des coupons de réduction en tant que tactique promotionnelle a été considérablement réduite parce qu'ils n'avaient qu'une signification culturelle ou cognitive minimale pour le client australien. De plus, le gouvernement australien, par l'intermédiaire du *Pharmacy Board of Australia*, réglemente strictement la propriété des pharmacies de détail, donc il n'y a pas de pharmacie dans ce Costco. Dû à des restrictions foncières locales, il est interdit à Costco d'installer une station-service. Ces normes institutionnelles réglementaires ont contraint Costco à modifier son modèle d'entreprise pour s'y conformer. La concession faite par Costco d'élargir ses options de paiement et de renoncer à sa carte de crédit privée Costco peut aussi être considérée comme une adhésion à une norme institutionnelle normative, à savoir que les clients australiens s'attendent à une gamme complète d'options de paiement. La violation de cette norme aurait probablement aliéné les clients, rendant le succès difficile à atteindre. 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. Ces aspects sont essentiels à l'identité de la marque Costco et à sa rentabilité (Minahan et al., 2012).

Certaines comparaisons entre le marché américain et australien ont été réalisées par Li et al. (2021) en lien avec le comportement des consommateurs. Les résultats suggèrent que la valeur et l'expérience d'achat hédonique contribuent à la fidélité des consommateurs tant aux États-Unis qu'en Australie. Lors

du transfert d'un format de vente au détail qui est nouveau pour les consommateurs du pays d'accueil, les détaillants internationaux devraient tenir compte de l'effet de nouveauté et mettre l'accent sur les attributs distinctifs à ce format, ce qui revêt une importance particulière pour la fidélisation de la clientèle. Malgré le fait que Costco offre un environnement de vente au détail utilitaire et attire des consommateurs soucieux des prix, l'expérience d'achat hédonique et la valeur sont des éléments essentiels de la fidélité de la clientèle, tant aux États-Unis qu'en Australie. Les caractéristiques de base d'un club-entrepôt, notamment le service et l'assortiment de produits, déclenchent des niveaux élevés d'expérience d'achat hédonique pour les membres Costco des deux pays. Pour conserver une clientèle fidèle et attirer de nouveaux clients, les spécialistes du marketing de détail devraient mettre l'accent sur la valeur. Les distributeurs des clubs-entrepôts qui prévoient pénétrer le marché australien devraient comprendre les perceptions des consommateurs locaux à l'égard des principaux attributs des produits et aligner les ressources de l'entreprise sur le développement et la mise en valeur de ces attributs. Les détaillants peuvent également profiter de l'effet d'ordre d'entrée sur le marché d'accueil. Costco, en tant que pionnier du marché australien, bénéficie de cet effet dans la mesure où il a été le premier détaillant à satisfaire les besoins existants des consommateurs, à façonner leurs préférences et à influencer leur comportement sur ce nouveau marché en développement (Li et al., 2021).

Chapitre 2 : Pratiques d'approvisionnement responsable de Costco et comparaisons avec celles des grandes chaînes d'alimentation canadiennes

COSTCO

Qui sont-ils?

Costco, fondé en 1983 à Seattle, Washington, est un géant de la vente au détail par adhésion qui exploite une chaîne de clubs-entrepôts. Costco a établi une forte présence aux États-Unis et a étendu ses activités à l'échelle internationale, avec des entrepôts dans des pays comme le Canada, le Mexique, le Royaume-Uni, le Japon et l'Australie, entre autres. L'entreprise suit un modèle commercial unique qui consiste à fournir aux clients des produits de qualité en vrac à des prix de gros. Costco propose une large gamme de produits, notamment des produits d'épicerie, des produits électroniques, des appareils électroménagers, des meubles, des vêtements, etc. Le modèle d'adhésion de l'entreprise permet aux clients d'accéder à des offres exclusives, à des remises et à des avantages supplémentaires, ce qui favorise la fidélisation de la clientèle et le renouvellement des achats (Dfreight, 2023a). Costco propose à ses membres des prix bas sur une sélection limitée de produits de marque nationale et de marque de distributeur dans un large éventail de catégories par l'intermédiaire de ses entrepôts. Les entrepôts Costco ne sont ouverts qu'aux membres et proposent trois types d'abonnements : *business*, *gold* et *households*. Pour chaque type d'abonnement, le client doit payer un droit d'entrée afin d'accéder aux entrepôts Costco (Sarisa, 2021).

L'avantage concurrentiel de Costco découle de trois caractéristiques essentielles de sa stratégie commerciale : la création de communautés de clients, l'orientation à long terme et les économies d'échelle. En créant des communautés de clients par le biais d'adhésions, Costco s'assure un volume substantiel d'activités futures. De même, en ciblant les clients à fort pouvoir d'achat, Costco a efficacement développé un segment de niche et s'est positionné de manière compétitive. En outre, l'orientation à long terme vers les sites et les infrastructures aide Costco à créer des barrières pour les concurrents et les nouveaux arrivants. Enfin, toutes les stratégies de Costco complètent les éléments clés du modèle d'entreprise en générant des revenus et en créant un avantage concurrentiel durable. D'autre part, l'aspect central du modèle d'entreprise de Costco est l'intendance. À l'instar d'une banque commerciale ou d'un fonds spéculatif, qui trouve les meilleures opportunités d'investissement pour ses clients en échange d'une commission ou d'un honoraire, Costco agit comme un négociateur avec les fournisseurs afin d'obtenir les meilleures offres pour ses clients membres qui sont prêts à payer un abonnement initial pour leurs services. Cet aspect de l'intendance se retrouve dans tous les éléments essentiels du modèle d'entreprise de Costco. Par exemple, en implantant ses magasins dans des zones non-urbaines, Costco réduit les coûts liés à l'immobilier et les coûts d'entretien, ce qui permet à ses clients membres de bénéficier de prix incroyablement bas. L'assortiment de Costco est relativement réduit par rapport aux supermarchés traditionnels, ce qui permet à Costco de se concentrer sur l'augmentation des volumes afin d'offrir des produits aux prix les plus bas possibles. En outre, l'adhésion permet à Costco de réduire les dépenses liées au marketing et à la promotion, ce qui est également dans l'intérêt de ses clients (Sarisa, 2021).

Contrairement aux détaillants traditionnels, les entrepôts de Costco disposent de grands espaces conçus pour la vente en gros, avec une superficie moyenne d'environ 145 000 pieds carrés chacun. Les entrepôts de Costco fonctionnent à la fois comme des espaces de vente au détail et des centres de distribution, ce qui permet à l'entreprise d'optimiser sa chaîne d'approvisionnement et de réduire ses coûts d'exploitation. De plus, la configuration de ces palettières maximise l'utilisation de l'espace d'entreposage dans l'entrepôt. Cette disposition stratégique permet à Costco d'entreposer et de présenter un volume important de marchandises dans une zone limitée. En exploitant cette solution d'entreposage à haute densité, Costco peut acheter et vendre en gros de manière efficace, de façon à augmenter le renouvellement des stocks et à réduire les coûts (Damotech, 2023).

La stratégie marketing de Costco repose sur une sélection limitée de produits, comprenant généralement environ 4 000 unités de gestion des stocks (UGS), contrairement aux supermarchés traditionnels qui peuvent en avoir plus de 30 000. Ce minimalisme permet à Costco 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 (Damotech, 2023). Une autre manière de réduire les coûts liés au marketing et aux promotions en plus d'accroître la rentabilité est d'utiliser le retour d'information de la part des clients pour améliorer l'expérience client, affiner les gammes de produits et accroître l'engagement des clients (Sarisa, 2021). 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).

Un aspect important de la stratégie de distribution de Costco est son modèle de vente directe aux consommateurs. Au lieu de s'appuyer sur des centres de distribution distincts, Costco rationalise ses opérations en faisant expédier les marchandises directement des fournisseurs vers les entrepôts. Cette approche élimine le besoin d'un intermédiaire et réduit les coûts d'entreposage et de transport. En éliminant des maillons supplémentaires dans la chaîne d'approvisionnement, Costco peut proposer des prix compétitifs à ses membres tout en maintenant des produits de haute qualité. Costco exploite des dépôts régionaux dans le cadre de son réseau de distribution. Ces dépôts agissent comme des points centraux, recevant des marchandises des fournisseurs et les distribuant efficacement aux entrepôts Costco à proximité. En plaçant stratégiquement ces dépôts, Costco réduit au minimum les distances de transport et optimise le flux de marchandises pour répondre aux demandes de ses clients (Damotech, 2023). L'engagement de Costco en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement va au-delà de la satisfaction des clients. L'entreprise met l'accent sur l'établissement de relations à long terme avec les fournisseurs et sur l'investissement dans des pratiques durables. En travaillant en étroite collaboration avec ses fournisseurs et en tirant parti de leur pouvoir d'achat, Costco négocie des prix avantageux et garantit la qualité et la fiabilité de ses produits (Dfreight, 2023a).

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 s'alignent sur leurs normes et leurs 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).

Une fois sélectionné, Costco met l'accent sur l'établissement de relations à long terme avec ses fournisseurs. L'entreprise accorde de l'importance à la stabilité et à la cohérence de sa chaîne d'approvisionnement, et l'établissement d'une relation de confiance et d'une collaboration avec les fournisseurs est un élément essentiel pour y parvenir. 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. Costco utilise des indicateurs clés de performance (ICP) pour mesurer objectivement les performances des fournisseurs. Ces indicateurs peuvent comprendre des paramètres tels que le taux de livraison dans les délais, le taux de produits défectueux, les réclamations des clients et la réactivité face aux demandes et aux problèmes. En établissant des relations à long terme avec ses fournisseurs, Costco crée un climat de confiance et garantit un approvisionnement régulier en marchandises. 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 adopte une approche de gestion des stocks en flux tendu (ou en juste-à-temps), qui minimise les excédents de stocks et réduit les coûts de possession. Le *cross-docking* est une pratique importante utilisée par Costco pour rationaliser ses opérations de distribution. Le *cross-docking* consiste à transférer les produits directement des expéditions entrantes aux transports sortants, en évitant le stockage à long terme dans l'entrepôt. En utilisant des technologies de pointe telles que la lecture des codes-barres, l'identification par radiofréquence (RFID) et la saisie automatisée des données, Costco garantit la précision des inventaires et l'efficacité des mouvements de stocks. Ce système de gestion permet à Costco de réduire l'espace d'entreposage nécessaire, de diminuer les coûts de détention et de minimiser le risque d'obsolescence des stocks. En outre, il permet à l'entreprise de répondre rapidement à l'évolution de la demande du marché et d'optimiser son taux de rotation des stocks (Dfreight, 2023a).

Avec moins de produits à acheter et à gérer, le détaillant traite avec un groupe de fournisseurs plus restreint que de nombreux détaillants multinationaux. Les opérations d'approvisionnement s'en trouvent allégées, car Costco peut se concentrer sur la mise en place de partenariats stratégiques avec des fournisseurs sélectionnés et sur la négociation de conditions favorables. Pour minimiser la manipulation des produits et maximiser l'efficacité, Costco applique une politique *No Touch*. Cette politique garantit que les produits restent sur les palettes tout au long de leur parcours dans la chaîne d'approvisionnement de Costco, et qu'ils sont même présentés aux clients sur les mêmes palettes que celles sur lesquelles ils ont été livrés par les fournisseurs. L'entreprise collabore avec ses fournisseurs pour s'assurer que les palettes sont empilées et emballées de manière à garantir cette efficacité (Britt, 2024).

Pour l'avenir, Costco prévoit notamment d'internaliser certains segments de sa chaîne d'approvisionnement afin de mieux contrôler les coûts. Par exemple, Costco a récemment acquis Innoval Solutions pour un milliard de dollars afin de gérer les livraisons volumineuses et encombrantes, dont la plupart ont lieu en ligne pour le club-entrepôt. À l'avenir, la chaîne d'approvisionnement de Costco devrait continuer à s'optimiser et à innover, notamment grâce à des efforts en matière de développement durable, à une expansion internationale, à des avancées technologiques, à une intégration verticale, à des améliorations dans le domaine du commerce électronique et à des collaborations et des partenariats plus intéressants. Costco s'engage donc à s'approvisionner en produits de manière durable et responsable en travaillant avec ses fournisseurs pour s'assurer qu'ils respectent les normes environnementales et sociales, y compris les pratiques agricoles durables, la sylviculture responsable et les pratiques de travail éthiques. Costco propose également une large gamme de produits biologiques et écologiques afin de répondre à la demande croissante de ses clients en matière d'options durables. En ce qui concerne la réduction de son impact sur l'environnement, Costco s'est engagé dans cette voie en gérant de manière responsable les ressources naturelles. Il s'agit notamment d'initiatives visant à économiser l'eau, à protéger la biodiversité et à préserver les écosystèmes dans les communautés où Costco est présent (Britt, 2024). Ces aspects seront abordés dans les paragraphes suivants.

Développement durable

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). Costco Wholesale reconnaît que pour que l'entreprise prospère, le monde doit également prospérer. C'est pourquoi ils s'engagent à y apporter leur contribution. Ils souhaitent faire les choses comme il faut tout en demeurant rentables (Costco, 2024). Leur engagement en matière de développement durable se traduit de la sorte : faire ce qu'il faut pour notre communauté et notre monde. Chez Costco, la mission est de fournir en permanence à leurs membres des biens et des services de qualité aux prix les plus bas possibles. En s'efforçant de remplir leur mission, ils suivent leur code de déontologie : respecter la loi, prendre soin des membres, prendre soin des employés, respecter les fournisseurs, récompenser les actionnaires (Costco, 2023a).

Avec plus de 850 entrepôts dans le monde, ils sont conscients de leur impact sur les questions d'environnement et de développement durable à l'échelle mondiale. Selon eux, le développement durable consiste à faire ce qu'il faut pour leurs membres, leurs employés, leurs fournisseurs, leurs actionnaires, les communautés et l'environnement. Ils se sentent dans l'obligation de faire leur part, et

de s'engager à améliorer continuellement tous les aspects de leur activité. 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 marchandisage. 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. L'objectif 10 mentionne notamment: nous souhaitons également apporter une contribution positive au bien-être des communautés au sein desquelles nous exerçons nos activités (Costco, 2023a).

Leurs objectifs en matière de développement durable couvrent principalement ces secteurs, et se déclinent de la manière suivante :

-Communautés : Accorder une attention particulière aux organisations qui servent les groupes sous-représentés dans nos communautés, ainsi qu'investir dans des programmes clés qui font la différence. Costco s'engage à être actif et à soutenir les communautés locales. Nous budgétisons 1 % des bénéfices avant impôts pour des contributions caritatives sélectionnées, axées sur les enfants, l'éducation, la santé et les services sociaux (Costco, 2023b).

-Conformité environnementale: Notre programme de conformité environnementale englobe une variété d'objectifs de durabilité liés à l'environnement. Nous mettons en œuvre les meilleures pratiques conformes aux réglementations environnementales afin de garantir la durabilité de nos activités. Notre programme couvre les réglementations relatives aux eaux pluviales, à l'utilisation des eaux sanitaires, aux zones humides, à l'atténuation des effets sur l'environnement, aux espèces menacées, à la qualité de l'air, etc. Nous continuons à développer notre plateforme de conformité environnementale existante par le biais du programme STAR (*Sustainability Technical Assistance Review*) (Costco, 2023b).

-Impacts environnementaux et gestion des terres: Costco estime que la protection et la régénération de la nature sont impératives et qu'il s'agit d'une bonne chose à faire. Nous encourageons vivement nos fournisseurs à suivre les principes de l'agriculture régénératrice, qui comprennent des pratiques qui minimisent la perturbation du sol, augmentent la diversité des plantes, maintiennent les racines vivantes dans le sol tout au long de l'année, gardent les sols couverts et réintègrent les animaux dans la terre (Costco, 2023b).

-Diversité des fournisseurs: Travailler avec des fournisseurs qualifiés et diversifiés dans les communautés où nous exerçons nos activités est conforme à notre engagement général en tant qu'entreprise de favoriser un environnement inclusif. Nos acheteurs travaillent en étroite collaboration avec ces petites entreprises pour faire entrer leurs produits chez Costco. Travailler avec des fournisseurs qualifiés appartenant à des minorités et à des femmes dans nos communautés afin d'offrir de plus grandes possibilités de faire des affaires avec Costco, ainsi qu'établir des partenariats avec des organisations communautaires afin d'identifier des fournisseurs qualifiés et diversifiés pour soutenir nos activités (Costco, 2023b).

-Transport et logistique: L'optimisation et la rationalisation de nos systèmes de commande et de distribution sont essentielles pour Costco. Nous visons à réduire nos émissions de carbone en recherchant l'efficacité des transports maritimes, ferroviaires et routiers tout au long de nos opérations (Costco, 2023b).

-Gouvernance: Une des catégories de mesure est l'approvisionnement responsable, comprenant les produits de la mer issus de l'agriculture durable (sauvages et d'élevage) ainsi que le bois, papier et produit à base de fibres provenant de sources responsables (Costco, 2023c).

-Plan d'action pour le climat: Nous nous sommes engagés à atteindre un objectif ambitieux de réduction des émissions des champs d'application 1 et 2 : une réduction absolue de 39 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020. Nous nous sommes également engagés à alimenter nos opérations avec 100 % d'énergie propre d'ici 2035. Pour atteindre ces objectifs ambitieux, nous évaluons, pilotons et mettons en œuvre une série d'initiatives dans nos entrepôts, nous développons nos achats d'énergie propre et nous améliorons notre cadre pour mesurer et suivre les progrès accomplis dans la réalisation de nos objectifs. Costco s'engage à faire sa part pour réduire les émissions et améliorer la résilience de sa chaîne d'approvisionnement. Nous devons nous appuyer sur nos fournisseurs et établir des partenariats avec eux pour réaliser des transformations substantielles. Nous avons élaboré une approche globale de nos émissions qui se concentre sur cinq piliers clés : la transition énergétique des fournisseurs, l'agriculture régénératrice et sans déforestation, l'élevage durable, les articles à haut rendement énergétique et l'emballage durable (décrits en détail ci-dessous). Ces piliers s'appuieront sur un plan d'engagement des fournisseurs, des programmes de formation pour nos équipes de merchandising et une infrastructure informatique pour soutenir les rapports et les mesures (Costco, 2023c).

Leur stratégie énergétique mondiale favorise le changement pour les aider à atteindre leur objectif de réduction des émissions directes absolues des champs d'application 1 et 2 de 39 % d'ici à 2030. Cette stratégie comprend des procédures d'exploitation plus intelligentes, des équipements à faible teneur en carbone dans les entrepôts et les réseaux de transport, un éclairage LED amélioré et l'achat d'énergie propre. La majorité de leurs émissions indirectes de type 3 sont liées à la chaîne d'approvisionnement et, cette année, ils se sont fixé un objectif de réduction de l'intensité de 20 % d'ici à 2030, hors carburant. Pour ce faire, un plan d'action pour le champ d'application 3 a été mis en œuvre. Grâce à leur programme STAR, ils continuent à améliorer les pratiques dans leurs entrepôts afin de minimiser la consommation d'eau, les déchets, l'énergie et les émissions, et de satisfaire à leurs obligations en matière de respect de l'environnement. Dans leur réseau de transport, qui comprend des dépôts, des centres de distribution et un parc de véhicules de livraison aux entreprises, ils pilotent des programmes visant à remplacer les équipements traditionnels fonctionnant au diesel par des équipements électriques (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).

Produits de la mer durable

L'objectif de Costco étant d'offrir à ses membres des produits de la mer durables de haute qualité en misant sur des pratiques d'approvisionnement responsable guidées par les questions suivantes : comment sont les stocks de poissons? Les écosystèmes sont-ils protégés? La réglementation est-elle respectée? Soutient-on les moyens de subsistance des pêcheurs? Costco croit que l'aquaculture peut se faire de

façon responsable et contribuer à la préservation des espèces sauvages. Il soutient d'ailleurs des organisations de premier plan qui normalisent l'industrie pour des pratiques durables. Costco ne vend pas certaines espèces sauvages identifiées comme étant en péril, telles que le flétan de l'Atlantique, sauf si ses sources sont certifiées par le Marine Stewardship Council (MSC). Organisme international sans but lucratif, le MSC travaille avec des pêcheries, transformateurs, distributeurs, détaillants et restaurants responsables pour s'approvisionner en produits traçables et certifiés de façon indépendante. Une autre de ces organisations clés est l'Aquaculture Stewardship Council (ASC). L'objectif est d'acheter des crevettes, du saumon et d'autres fruits de mer provenant de fermes certifiées par l'ASC. Tout comme le MSC, l'ASC établit des normes avec les scientifiques, l'industrie de la pêche et les groupes de protection pour protéger les stocks, réduire l'impact sur l'environnement et faire respecter les lois locales. Un autre point important est leur soutien aux projets d'amélioration de la pêche (PAP) réunissant des détaillants, organismes gouvernementaux, transformateurs et fournisseurs, pour aider les pêcheries locales à respecter les exigences du MSC. Costco fait équipe avec ses fournisseurs et le Fonds mondial pour la nature pour appuyer des PAP, démontrant ainsi un engagement envers l'approvisionnement durable (Flies, 2022).

Comment faire entrer ses produits chez Costco?

La distribution de vos produits par Costco peut être une opportunité importante pour de nombreuses entreprises en raison de la grande clientèle et de la réputation du détaillant. Vous devez d'abord identifier la catégorie dans laquelle se situe votre produit potentiel. Les entreprises comme Costco disposent d'un large éventail de départements, chacun ayant sa propre équipe d'achat qui décide des produits à proposer aux clients dans chaque région. Par conséquent, si vous souhaitez vendre, par exemple, des pizzas surgelées, vous devrez appeler la réception du siège social le plus proche et demander qui est l'acheteur des produits surgelés. La réceptionniste reçoit généralement au moins 30 appels par jour de vendeurs potentiels qui souhaitent être dirigés vers l'acheteur approprié. N'oubliez pas que les grands détaillants comme Costco ne feront pas affaire avec un vendeur si le volume dont ils ont besoin (une fois qu'ils ont décidé qu'ils apprécient vos produits et vos prix) représente plus de 20 % du chiffre d'affaires de votre entreprise. Cette mesure vise à protéger les intérêts de votre entreprise (Quora, 2021).

En tant que vendeur de Costco, vous êtes tenu de respecter les normes et les politiques de Costco. Ces normes et politiques sont les suivantes :

- Salubrité des produits : Costco applique des normes strictes en matière de salubrité des produits. Vous devez vous assurer que votre produit est conforme à toutes les normes et réglementations applicables en matière de salubrité.
- Conduite éthique : Costco attend de ses fournisseurs qu'ils mènent leurs activités dans le respect de l'éthique. Cela inclut le respect des droits de l'homme, des conditions de travail sûres et la protection de l'environnement.
- Durabilité : Costco s'engage en faveur du développement durable et attend de ses fournisseurs qu'ils partagent cet engagement. Vous devez vous efforcer de minimiser votre impact sur l'environnement et de promouvoir des pratiques durables (Pack Fresh, 2023).

Costco s'est également engagé à offrir, dans la mesure du possible, des opportunités aux fournisseurs locaux qualifiés appartenant à des minorités et à des femmes. La participation à leur programme de

diversité des fournisseurs est un excellent moyen d'obtenir une longueur d'avance (Buffalo Market, 2023). Voici quelques étapes générales à prendre en compte si vous souhaitez que votre produit soit distribué par Costco (Quora, 2021) :

- Comprendre les exigences de Costco : avant d'approcher Costco, assurez-vous de bien comprendre ses exigences et ses attentes. Costco recherche généralement des produits de haute qualité, des prix compétitifs et la capacité de répondre constamment à la demande.
- Assurez-vous que votre produit est prêt : assurez-vous que votre produit est entièrement développé, emballé de manière appropriée et prêt pour la production de masse. Vous devez également avoir une bonne idée de votre capacité de production et de votre aptitude à vous adapter.
- Établir un bilan : le fait d'avoir des antécédents de réussite avec votre produit, que ce soit par des données sur les ventes, des témoignages de clients ou des critiques positives, peut aider à démontrer à Costco que votre produit est prêt à être commercialisé.
- Préparez un argumentaire solide : élaborez un argumentaire convaincant qui met en évidence les critères de vente unique à votre produit, y compris la façon dont il profitera aux clients de Costco. Vous devriez être en mesure d'expliquer clairement pourquoi votre produit convient à Costco.
- Contactez l'équipe d'achat de Costco : contactez l'équipe d'achat appropriée de Costco. Vous trouverez les coordonnées de l'équipe d'achat sur le site web de Costco. Préparez-vous à fournir des échantillons de votre produit, des informations sur les prix et tout autre détail pertinent.
- Envisagez 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 vos chances de faire entrer votre produit chez Costco.
- Négociez les conditions : si Costco souhaite vendre votre produit, vous devrez négocier des conditions telles que le prix, les modalités de paiement et la logistique de distribution. Soyez prêt à faire preuve de souplesse et à négocier pour parvenir à un accord mutuellement bénéfique.
- Préparez-vous à une période d'essai : Costco peut initialement proposer de distribuer votre produit à titre d'essai dans certains magasins ou certaines régions. Préparez-vous 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).

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

- Le volume : Pouvez-vous produire un volume suffisant pour répondre à la demande de Costco ? Costco est un détaillant à fort volume, vous devez donc vous assurer que vos capacités de production vous permettent de traiter des commandes importantes.
- Le prix : Pouvez-vous offrir votre produit à un prix de gros concurrentiel ? N'oubliez pas que le modèle d'affaires de Costco est fondé sur la valeur offerte à ses membres grâce à des prix bas.
- La qualité : Votre produit est-il de haute 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 : Votre produit est-il unique ou présente-t-il une proposition de vente unique ? 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 que vous avez déterminé que votre produit convient à Costco, l'étape suivante consiste à préparer votre présentation. Voici ce que vous devez faire :

-Comprendre les clients de Costco : étudiez les données démographiques et les habitudes d'achat des clients de Costco. Cela vous aidera à adapter votre présentation pour montrer comment votre produit répond aux besoins et aux préférences des clients de Costco.

-Élaborer un plan de marketing : montrez à Costco comment vous comptez soutenir les ventes de votre produit. Il peut s'agir de démonstrations en magasin, de marketing en ligne ou d'autres activités promotionnelles.

-Préparez un échantillon : soyez prêt à fournir un échantillon de votre produit pour que Costco puisse l'examiner. Assurez-vous que l'échantillon est de la plus haute qualité et qu'il est représentatif de votre produit.

-Suivi : Après avoir soumis votre produit, faites un suivi auprès de l'acheteur pour vous assurer qu'il a bien reçu votre soumission et pour répondre à toute question qu'il pourrait avoir (Pack Fresh, 2023).

Modèle en ligne et hors ligne

Il semble y avoir deux principaux modèles pour vendre des produits chez Costco : en ligne ou hors ligne. Peu importe ce qui est choisi, il faut d'abord commencer par contacter le siège social. Il n'existe pas de formulaire de demande en ligne. Les fournisseurs potentiels doivent prendre contact par téléphone. Par la suite, attendez un appel de suivi; s'ils sont intéressés, le fournisseur recevra un appel du bureau de la division (Buffalo Market, 2023). Il est possible de se représenter soi-même tout au long du processus, ou alors faire appel à un courtier. À noter que les chances d'être approuvé diminueront si le produit présenté à Costco est déjà disponible ailleurs. Des produits distinctifs qui pourraient intéresser les clients sont grandement priorisés (Guerrero, 2023). Il y a deux éléments à garder à l'esprit avant de proposer un produit à vendre en ligne ou en magasin : offrir une réduction d'au moins 15 % par rapport aux autres détaillants ou emballer ses produits en vrac de manière unique. Bien que cela puisse contrarier les autres détaillants, si les produits sont vendus au même prix qu'ailleurs et qu'ils ne sont pas emballés en vrac, Costco pourrait ne pas les prendre en considération (Tinuiti Team, 2020). Une fois que l'acheteur de catégorie juge que les produits méritent d'être distribués chez Costco, il envoie une équipe d'auditeurs dans les installations de production pour inspecter les normes de travail en vigueur (Buffalo Market, 2023; Guerrero, 2023).

L'espace de stockage en ligne est pratiquement infini, mais pour la vente en magasin, la concurrence est beaucoup plus féroce. Pour prouver ses qualités distinctives permettant au fournisseur d'être mis en vue sur les étagères physiques, il faut démontrer à Costco que le produit aura du succès et qu'il sera compétitif. La vente en ligne et la vente en magasin présentent toutes deux des avantages. La détermination de la meilleure solution pour un produit dépend du niveau de prix, du marché cible et du type de produit (Buffalo Market, 2023). 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. Le *Costco Roadshow*, qui est souvent présenté comme un événement interactif ou un marché pop-up, se tient dans des entrepôts particuliers à des moments précis. Chaque entreprise qui participe au *Costco Roadshow* est responsable de la dotation en personnel de son kiosque, ainsi que de l'approvisionnement et du stockage des produits. Les produits destinés à la tournée sont consignés et le fournisseur est payé en fonction des ventes. Il faut retenir que le produit montera dans la

liste des items Costco dès que les membres commenceront à manifester de l'intérêt pour lui en effectuant des achats. La vente de produits sur le site web de Costco s'effectue de la même manière que la vente hors ligne (Guerrero, 2023). Il faut s'assurer d'avoir un site Web entièrement fonctionnel et équipé pour le commerce électronique afin de lier la boutique en ligne au site web de Costco (Buffalo Market, 2023).

Salubrité des aliments

La salubrité alimentaire est la principale priorité de Costco. Un système de salubrité alimentaire contribue à améliorer la qualité et la sécurité des produits. 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. Ce règlement couvre également les exigences en matière de protection des consommateurs dans les domaines de l'étiquetage, de l'emballage, des normes d'identité, des catégories et des quantités nettes. Comme il s'agit du nouveau point de référence en matière de salubrité alimentaire à l'échelle du pays, le RSAC s'applique aux aliments destinés à la consommation humaine (y compris les ingrédients) qui sont importés, exportés ou échangés entre différentes provinces à des fins commerciales. Les entreprises canadiennes du secteur de l'alimentation qui détiennent la certification RSAC pourront plus facilement se conformer à d'autres normes du secteur, ce qui leur permettra d'exporter davantage de produits et d'attirer ainsi plus facilement les entreprises de détail. Pour obtenir une licence RSAC, les entreprises doivent être dotées d'un programme de salubrité des aliments rigoureux, fondées sur la méthodologie de l'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise (HACCP). Toutefois, l'entreprise n'a pas à obtenir la certification HACCP. Il suffit de démontrer que les contrôles adéquats ont été mis en œuvre (BDC, 2024).

Les entreprises qui veulent aller au-delà des exigences réglementaires peuvent obtenir leur certification auprès de programmes volontaires de salubrité alimentaire. Ces certifications permettent de dire à la clientèle que des normes de qualité et de sécurité élevées sont respectées. On peut concevoir les différents programmes de qualité des aliments comme les marches d'un escalier à monter. Au bas de l'escalier se trouvent les GMP (*Good Manufacturing Practices*, aussi appelée « bonnes pratiques de fabrication »). C'est le minimum que toute entreprise doit respecter. La principale différence entre les certifications HACCP et GMP réside dans le fait que le système HACCP ajoute des exigences en matière d'atténuation des risques pour les produits et les ingrédients, ainsi que des exigences de traçabilité. Le système HACCP est essentiellement équivalent au nouveau règlement gouvernemental sur la salubrité des aliments. En ayant déjà la certification HACCP, un fournisseur s'assure d'avoir déjà toute la préparation nécessaire à l'obtention de la licence en vertu du RSAC. Le niveau qui suit la certification HACCP est la série de normes GFSI. Les trois normes les plus populaires auprès des entreprises de détail canadiennes sont BRC, SQF et FSSC 22000. Celles-ci sont considérées comme équivalentes, mais une entreprise optera pour l'une ou l'autre en fonction de son expérience et de son emplacement géographique. Les normes GFSI sont encore plus strictes que le système HACCP. Ainsi, elles exigent, par exemple, la vérification des antécédents médicaux des membres du personnel et un plan de défense alimentaire. Elles imposent aussi des exigences supplémentaires concernant les fournisseurs (BDC, 2024).

WALMART

Durabilité environnementale

Le développement durable et les processus commerciaux écologiques font de Walmart une meilleure entreprise en réduisant les déchets, en abaissant les coûts et en stimulant l'innovation. De nouvelles mesures environnementales ont été prises en octobre 2005 par Walmart afin d'accroître l'efficacité énergétique et de devenir un détaillant plus vert (Negi et Anand, 2014). En ce sens, il a défini trois objectifs liés au développement durable : ne produire aucun déchet, fonctionner avec 100 % d'énergie renouvelable et vendre des produits qui préservent nos ressources et l'environnement. Depuis lors, Walmart a périodiquement fixé des objectifs spécifiques visant à faire progresser l'entreprise vers ces objectifs. L'objectif ultime est d'atteindre zéro émission dans l'ensemble des activités mondiales d'ici 2040, notamment en récoltant suffisamment d'énergie éolienne, solaire et d'autres sources d'énergie pour alimenter leurs installations avec 100 % d'énergie renouvelable d'ici 2035. Réduire à zéro les émissions de tous leurs véhicules, y compris les camions longue distance, d'ici à 2040. Passer à des réfrigérateurs à faible impact pour la climatisation et à des équipements électrifiés pour le chauffage dans les magasins, clubs, centres de données et centres de distribution d'ici 2040. Ils travaillent également avec leurs fournisseurs afin d'éviter une gigatonne d'émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030. Ils souhaitent rompre le lien entre la consommation et les déchets, en s'orientant vers une économie circulaire où les matériaux restent utilisés au lieu d'être jetés (Walmart, 2024).

En 2020, Walmart a revu ses ambitions à la hausse et s'est engagé à devenir une entreprise régénératrice. Le voyage de Walmart vers la régénération implique de placer la nature et les personnes au cœur de leurs activités. S'appuyant sur plus de 15 ans de leadership en matière de développement durable, ils sont en passe de devenir une entreprise régénératrice. Régénérer signifie restaurer, renouveler et reconstituer en plus de conserver. Cela signifie adopter des pratiques régénératrices dans la gestion de l'agriculture, de la forêt et de la pêche, tout en favorisant la prospérité et l'équité pour les clients, les associés et les personnes qui participent à la chaîne d'approvisionnement de nos produits. Enfin, cela signifie éliminer les déchets tout au long de la chaîne de production et décarboniser nos activités (Walmart, 2024).

Grâce à un engagement entre Walmart et la Fondation Walmart, une orientation souhaitée est d'aider à protéger, gérer ou restaurer au moins 50 millions d'acres de terre et un million de miles carrés d'océan d'ici 2030. Walmart travaille au sein de ses propres opérations et avec ses fournisseurs pour progresser dans la réalisation de ses objectifs. Walmart reconnaît qu'il n'est pas utile de prendre des engagements environnementaux sans mesurer les progrès accomplis. C'est pourquoi il préfère fixer des objectifs mesurables et rendre compte publiquement des progrès réalisés chaque année dans son rapport environnemental, social et de gouvernance (ESG). Outre les mises à jour spécifiques figurant dans le rapport ESG, les principes clés de leur programme de durabilité environnementale sont mis en évidence ci-dessous (Walmart, 2024) :

- Produits de la mer frais et surgelés: D'ici 2025, tous les fournisseurs de produits de la mer frais, congelés, d'élevage et sauvages de Walmart U.S., Sam's Club É.-U., Walmart Canada, Walmart Mexique et Walmart Amérique centrale s'approvisionneront auprès de pêcheries certifiées durables par une tierce partie, travaillant activement à la certification ou engagées dans un projet

d'amélioration de la pêche (FIP) ou un projet d'amélioration de l'aquaculture (AIP) (Walmart, 2024).

-Thon en conserve : D'ici 2025, Walmart U.S., Sam's Club É.-U. et Walmart Canada exigeront que tous les fournisseurs de thon blanc et de thon pâle en conserve s'approvisionnent auprès de pêcheries certifiées durables par une tierce partie, travaillant activement à la certification ou engagés dans un projet d'amélioration des pêcheries (FIP) (Walmart, 2024).

-Bœuf nord-américain : Pour Walmart U.S. et Sam's Club, s'approvisionner en bœuf frais de manière plus durable en améliorant les pratiques d'approvisionnement en céréales et de gestion des pâturages sur un total de 12 millions d'acres (Walmart, 2024).

-S'approvisionner de manière plus durable en cacao, café et thé de marque privée.

-Bananes et ananas : S'approvisionner à 100 % en bananes et ananas Cavendish vendus dans les magasins et clubs Walmart U.S. et Sam's Club É.-U. auprès d'exploitations agricoles certifiées par une tierce partie.

-Produits frais : Pommes, raisins, légumes verts à feuilles, fruits à noyau, fraises et tomates. S'approvisionner en produits de manière plus durable (Walmart, 2024).

L'un des principaux objectifs de Walmart en matière de développement durable est de ne produire aucun déchet dans sa chaîne d'approvisionnement. Walmart a pris de nombreuses initiatives pour les éliminer. Les objectifs de l'entreprise sont d'éliminer les déchets des décharges et de réduire les déchets des sacs de courses en plastique au niveau mondial (Negi et Anand, 2014). Une condition essentielle à l'avancement rapide et réussi du processus de réduction des déchets plastiques dans la chaîne d'approvisionnement mondiale de Walmart est la réduction des emballages en plastique vierge de quinze pour cent d'ici à 2025. L'entreprise a également réduit le poids global des conteneurs en plastique de l'organisation à l'échelle mondiale (Jacob, 2024).

Walmart reconnaît l'importance du développement durable et a mis en œuvre diverses initiatives visant à promouvoir la responsabilité environnementale et la conscience sociale tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. En intégrant le développement durable dans ses activités, Walmart vise à réduire son empreinte écologique, à promouvoir des pratiques d'approvisionnement éthiques, à minimiser les déchets et à contribuer à un avenir plus durable. La gestion de l'environnement est un aspect fondamental des efforts de Walmart en matière de développement durable. L'entreprise s'est engagée à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, à minimiser sa consommation d'énergie et à préserver les ressources naturelles. Walmart s'est fixé des objectifs ambitieux! L'entreprise investit dans des technologies à haut rendement énergétique, met en œuvre des stratégies de réduction des déchets et collabore avec ses fournisseurs pour adopter des pratiques durables tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Walmart accorde également une grande importance à l'approvisionnement éthique et à la responsabilité des fournisseurs. L'entreprise a établi des normes rigoureuses pour ses fournisseurs, connues sous le nom de Programme d'approvisionnement responsable. Ce programme garantit que les fournisseurs de Walmart respectent des critères stricts en matière de droits du travail, de sécurité des travailleurs, de qualité des produits et de respect de l'environnement (Dfreight, 2023b).

Walmart s'est engagé à promouvoir la durabilité dans sa chaîne d'approvisionnement, avec une approche systématique qui commence par la définition d'objectifs pertinents pour le climat, les déchets, la nature

et les personnes. Ils s'alignent sur les résultats et les actions prioritaires et engagent les fournisseurs et les parties prenantes à promouvoir un approvisionnement plus durable et un changement à l'échelle du système. En 2016, Walmart a annoncé son « objectif 20x25 » consistant à s'approvisionner de manière plus durable pour au moins 20 produits agricoles d'ici 2025 (Walmart inc., 2023). Un bref aperçu des stratégies clés et des progrès de Walmart donne une vue d'ensemble de ses stratégies en matière de chaîne d'approvisionnement pour l'ensemble de ses produits. Walmart vise désormais à atteindre ses objectifs dix ans avant la date limite fixée par le traité de Paris, en parvenant à zéro émission d'ici 2040 (Walmart, 2023) (Shenavar, 2024).

Walmart s'est fixé des objectifs ambitieux pour parvenir à zéro émission, zéro déchet, et à un approvisionnement responsable dans l'ensemble de ses activités d'ici 2040. Pour atteindre ces objectifs, il a mis en œuvre diverses stratégies et initiatives pour améliorer la durabilité et la performance de sa chaîne d'approvisionnement, comme l'utilisation d'énergies renouvelables, l'électrification de sa flotte, l'optimisation de sa logistique et la collaboration avec ses fournisseurs et ses clients. Walmart a également tiré parti des technologies numériques et des données pour améliorer l'efficacité, la transparence, la résilience et la réactivité de sa chaîne d'approvisionnement, notamment en utilisant l'intelligence artificielle, la chaîne de bloc, la conduite autonome et les drones. Cependant, Walmart est également confronté à plusieurs défis et risques dans son parcours de durabilité et de numérisation, tels que la cybersécurité, la confidentialité, l'éthique, la fracture numérique et le déficit de compétences numériques. Par conséquent, Walmart doit adopter une approche holistique et stratégique de la durabilité et de la numérisation, en équilibrant les opportunités et les menaces, et en alignant ses objectifs et ses actions sur sa vision et ses valeurs. Ce faisant, Walmart peut créer plus de valeur pour ses parties prenantes et contribuer à une société plus juste et plus durable (Shenavar, 2024).

Walmart se concentre également sur l'utilisation maximale de tous les matériaux et la minimisation des déchets, ce qui permet de réduire les coûts inutiles, d'économiser de l'énergie et de stimuler la demande de recyclage des produits. Elle conseille également ses fournisseurs sur les mesures à prendre pour s'assurer que les produits sont respectueux de l'environnement (Negi et Anand, 2014). Un programme de financement de la chaîne d'approvisionnement assorti d'objectifs de développement durable pour les fournisseurs via HSBC aide Walmart à réduire ses émissions de type 3. Pour de nombreuses entreprises soucieuses de réduire leur empreinte carbone, les émissions de type 3 générées par leurs fournisseurs constituent le problème le plus difficile à résoudre. Pour relever ce défi et encourager ses fournisseurs à réduire leurs émissions de carbone, Walmart, membre du NeuGroup, a mis en place un programme de financement de la chaîne d'approvisionnement durable (SCF) avec HSBC, qui permet aux entreprises d'accéder à des tarifs plus avantageux que ceux proposés par les offres SCF traditionnelles. Pour être éligibles, les fournisseurs doivent répondre à des critères de durabilité établis par Walmart. Le programme SCF durable de Walmart est l'un des éléments d'un effort à l'échelle de l'entreprise visant à encourager les fournisseurs à réduire leurs émissions par le biais d'une plateforme appelée *Project Gigaton*, lancée en 2017. L'objectif est de réduire ou d'éviter un milliard de tonnes métriques (une gigatonne) de gaz à effet de serre de sa chaîne de valeur mondiale d'ici 2030. La participation des fournisseurs au programme volontaire est passée de quelques centaines à plus de 5 000, représentant 75 % des ventes de l'entreprise aux États-Unis (HSBC, 2023).

Comme le suggèrent les théories de la gouvernance, les projets de Walmart en matière de développement durable ont été soutenus par des partenariats avec de grandes ONG, telles que *l'Environmental Defense Fund* (EDF), ainsi que par des partenariats public/privé avec le gouvernement américain. En 2010, Walmart a annoncé des objectifs de durabilité pour ses chaînes d'approvisionnement agroalimentaires. Ces objectifs se concentrent principalement sur l'approvisionnement local comme moyen d'atteindre la durabilité. Walmart est en mesure de promouvoir ses efforts en matière de développement durable tout en externalisant les coûts et les risques en mettant l'accent sur les partenariats public/privé qui sont mis en œuvre par des organisations de la société civile. Par conséquent, le programme d'approvisionnement en produits locaux de Walmart repose essentiellement sur des subventions publiques, ce qui lui permet d'externaliser les coûts de mise en œuvre de la durabilité dans ses activités (Bloom, 2006).

Dans le cas de la promotion d'une transition vers la durabilité dans le système agroalimentaire, cela peut signifier que l'État doit jouer un rôle plus important pour limiter l'oligopole qui s'est formé dans l'industrie de la grande distribution et que les politiques antérieures de l'État ont facilité. Comme l'a montré cette étude, la facilitation par l'État de l'initiative de Walmart en matière de développement durable ressemblait moins à un véritable partenariat qu'à une prestation de services. En outre, le gouvernement doit prendre l'initiative de définir le terme « durabilité » afin de s'assurer que les inévitables compromis qui découlent de la tentative d'accroître simultanément les bénéfices sociaux, environnementaux et économiques sont faits en gardant à l'esprit le bien-être du public. Si le développement des initiatives de RSE reflète l'attente selon laquelle les entreprises ont la responsabilité de contribuer au bien commun, le processus par lequel les parties prenantes exigent des entreprises est très différent des revendications des citoyens en matière de représentation par les entités publiques. Pour cette raison, il est important que les décideurs politiques examinent de près le rôle de l'État dans le soutien et la facilitation des programmes de durabilité des entreprises et qu'ils reconnaissent que, loin d'être des exemples d'autorégulation, ces programmes dépendent de financements et d'activités publics. Si les gouvernements doivent s'engager dans des partenariats public/privé, leur position doit être renforcée afin de s'assurer qu'ils le font sur un pied d'égalité et que les promesses de la RSE et de la durabilité soient réalisées d'une manière qui promeut le bien commun. Depuis la réalisation de cette étude, l'USDA a travaillé à la création d'une nouvelle norme harmonisée de sécurité alimentaire. À titre d'exemple de facilitation des programmes de Walmart par les États, l'USDA a annoncé qu'il avait collaboré avec Walmart afin d'incorporer certaines des exigences de l'entreprise dans le processus de certification de l'USDA (Bloom, 2006).

En 2010, Walmart a présenté des objectifs de durabilité spécifiques pour ses chaînes d'approvisionnement agroalimentaires, y compris un objectif pour les activités de l'entreprise aux États-Unis : « ... doubler ses ventes de produits locaux et augmenter ses achats de produits américains sélectionnés » d'ici 2015 (souligné dans l'original ; Walmart Unveils Global Sustainable Agriculture Goals, 2010). En 2012, Walmart a fait état d'une augmentation de 97 % des ventes de produits locaux (définis comme achetés et vendus dans le même État) entre 2010 et 2012, atteignant ainsi presque son objectif avec trois ans d'avance (2012 Walmart GRR-Goals in Progress/Products, 2012). Les critiques ont suggéré que ces gains ne reflètent pas une augmentation de l'approvisionnement, mais plutôt que Walmart a commencé à suivre ce qu'elle achète localement, y compris auprès de grandes exploitations agricoles, ce qui soulève des questions sur

la définition et la signification des produits « locaux » dans le contexte de l'entreprise (Prevor, 2008, cité dans Bloom, 2006).

Pour ses marchés internationaux, les objectifs 2010 de Walmart en matière de développement durable pour le secteur agroalimentaire comprennent l'amélioration de l'accès au marché pour les petits et moyens producteurs en « vendant pour 1 milliard de dollars de produits alimentaires provenant d'un million de petits et moyens agriculteurs » d'ici 2015 (souligné dans l'original ; Walmart Unveils Global Sustainable Agriculture Goals, 2010). Cet objectif comprend la formation des petits producteurs aux pratiques agricoles durables et l'augmentation de leurs revenus de 10 à 15 %. Dans son rapport mondial sur le développement durable de 2012, Walmart était encore en train de mettre au point des paramètres permettant d'évaluer les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs (Global Sustainability Progress, 2012) (Bloom, 2006).

Gestion de la chaîne d'approvisionnement verte

Walmart, grâce à des initiatives vertes, a renforcé la gestion et la coordination de sa chaîne d'approvisionnement sur plusieurs plans : l'approvisionnement stratégique, la gestion logistique, les systèmes d'information de la chaîne d'approvisionnement, la gestion des relations. Les entreprises sont considérées comme faisant partie intégrante d'un mode de développement plus durable et participent de plus en plus en s'engageant dans des initiatives de RSE. Elles s'efforcent de rendre leurs opérations et leur chaîne d'approvisionnement plus écologiques en introduisant des stratégies vertes dans leurs organisations et dans l'ensemble de leurs opérations. La gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (GSCM) est apparue comme une nouvelle innovation importante qui aide les organisations à développer des résultats « gagnant-gagnant » pour réaliser des profits plus élevés et améliorer leur part de marché en réduisant leurs risques et impacts environnementaux, tout en augmentant leur efficacité écologique (Hervani et al., 2005) (Negi et Anand, 2014).

Le processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement permet d'établir un équilibre efficace entre la demande et l'offre d'une organisation grâce à l'utilisation d'instruments de gestion et d'outils technologiques efficaces. L'utilisation de pratiques vertes de gestion de la chaîne d'approvisionnement permet d'intégrer le processus de responsabilité dans celui du développement. Ces pratiques vertes comprennent également l'approvisionnement en matériaux, la fabrication, la logistique, etc., afin d'améliorer l'intégration du processus de la chaîne d'approvisionnement écologique dans l'organisation. L'impact des pratiques de GSCM sur la performance globale en matière de durabilité représente un changement transformateur vers des pratiques d'entreprise commerciale écoconscientes. L'engagement de Walmart en ce sens, qui se traduit par un approvisionnement durable, des opérations respectueuses de l'environnement et des projets de collaboration, démontre indubitablement la capacité des magasins à grande échelle à influencer sur la durabilité environnementale. L'intégration des pratiques de GSCM réduit l'empreinte carbone et la consommation de ressources utiles, ce qui renforce la reconnaissance de la marque et la fidélisation des clients (Jacob, 2024).

Les chaînes d'approvisionnement peuvent désormais fonctionner de manière encore plus efficace et rapide grâce à la chaîne de blocs. Du point de vue des chaînes d'approvisionnement, la technologie de la chaîne de bloc offre un certain nombre d'avantages, comme une efficacité pratique et directe. La structure

de la chaîne de blocs permet de suivre différentes étapes du produit tout au long de la chaîne. Les informations stockées sur une chaîne de blocs peuvent garantir que les résultats sont sécurisés (Jacob, 2024). En somme, les pratiques de Walmart en matière de développement durable sont louables, mais il est toujours possible de les améliorer. L'entreprise doit mettre en œuvre ces pratiques de manière cohérente et efficace tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, de la fabrication à la distribution et à la vente au détail. Alors que Walmart parle de ses valeurs et de ses objectifs dans le domaine de l'environnement, elle reste silencieuse face à certains droits sociaux et droits du travail. Par exemple, Walmart a fait la grève en Chine en 2016 parce qu'elle ne payait pas des salaires équitables à ses travailleurs (Yang, 2016) (Shenavar, 2024).

Cette méthode de collaboration favorise une sous-culture de la durabilité au sein de la chaîne d'approvisionnement démontrant la capacité d'un effet d'entraînement dans l'ensemble du secteur. En ce qui concerne la durabilité organisationnelle, les pratiques GSCM de Walmart ont un effet positif sur la reconnaissance de sa marque et la fidélité des consommateurs. Les clients modernes sont de plus en plus conscients de l'impact environnemental de leurs décisions d'achat. Toutefois, Walmart n'attire pas seulement les consommateurs soucieux de l'environnement, alors ces avantages non nets ne doivent pas se refléter par une hausse de prix. Walmart prend donc très au sérieux le contrôle des coûts, en mettant l'accent sur les grosses commandes et une forte rotation. Les accords de masse, le chiffre d'affaires élevé et les achats répétés d'articles sous-tendent le modèle de Walmart (Jacob, 2024).

Responsabilité des fournisseurs

Walmart est un précurseur en matière de pratiques de vente au détail durables, établissant une référence pour l'ensemble du secteur de la vente au détail. L'engagement de Walmart en faveur du développement durable s'étend également à ses fournisseurs (Jacob, 2024). Walmart travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs pour trouver davantage de moyens d'accroître l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables dans les opérations et tout au long de la chaîne d'approvisionnement, de l'extraction des matières premières à l'utilisation par le consommateur et à la fin de vie (Negi et Anand, 2014). Walmart a même développé un indice de durabilité afin que les fournisseurs puissent connaître leur propre durabilité et que la transparence de la chaîne d'approvisionnement puisse être améliorée (Negi et Anand, 2014). Comment cela fonctionne-t-il ? Walmart a fait appel à des ONG environnementales de premier plan pour développer des calculateurs destinés à aider les fournisseurs à trouver des moyens spécifiques de décarbonisation, puis à mesurer leurs progrès, dont ils rendent compte chaque année. Walmart veille à ce que les fournisseurs participent à l'effort grâce à un programme de reconnaissance dans le cadre duquel les fournisseurs peuvent obtenir le statut de *Sparking Change* et de *Giga-Guru* en atteignant certains objectifs (HSBC, 2023).

Walmart a opéré une transition en partant d'initiatives centrées sur le client vers des initiatives centrées sur le fournisseur en modifiant leur performance environnementale sans augmenter les coûts de production. C'est surtout en donnant aux fournisseurs les moyens d'adopter des pratiques durables que Walmart a un effet positif sur le climat. L'exécution d'obligations vertes, un instrument financier destiné à financer des projets présentant des avantages écologiques, constitue une initiative majeure. Les obligations vertes peuvent être utilisées par Walmart pour subventionner des projets de gestion au sein de sa chaîne d'approvisionnement, par exemple des intérêts dans des sources d'énergie durables, des

cadres de cercle fermé ou la diminution des matériaux naturellement destructeurs dans les cycles en cours. Cet instrument financier est conforme à l'idée d'une gestion efficace de l'argent. Il permet également à Walmart d'obtenir à la fois des rendements financiers et des résultats écologiques positifs. Walmart a adopté la numérisation et l'innovation comme caractéristiques de son grand système de chaîne d'approvisionnement. Ces avancées renforcent la compétence opérationnelle et réduisent les coûts. Elles ont également permis d'améliorer la transparence de la chaîne d'approvisionnement (Jacob, 2024).

L'organisation s'est éloignée d'un modèle centré sur la satisfaction des besoins des consommateurs en termes d'assortiment et de coûts. En l'occurrence, elle s'est orientée vers des stratégies centrées sur le fournisseur qui mettent l'accent sur la productivité, la réduction des coûts et la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement. Encourager les fournisseurs de Walmart à adopter des pratiques d'approvisionnement durables comprend des spécifications de produits appropriées, ainsi que des déclarations de position et de politique. La façon dont Walmart gère la modification de ses performances naturelles comprend un mélange de financement de la chaîne d'approvisionnement durable et d'innovations novatrices comme l'innovation dans la chaîne d'approvisionnement. À partir de 2020, Walmart a réorienté 81 % des déchets des décharges et brûlé 627 millions de livres de nourriture. Ces efforts témoignent de l'obligation de l'entreprise à assurer la maintenabilité de ses produits tout en veillant à ce que les coûts des articles restent raisonnables. Pour évaluer les progrès de ces efforts, il faut observer leur effet sur les performances financières, l'efficacité opérationnelle et la perception du client (Jacob, 2024).

Walmart encourage également ses fournisseurs à réduire leurs effets sur l'environnement. C'est ainsi que Walmart inc. a annoncé le projet *Gigaton* en 2016. Entre 2015 et 2030, le projet vise à réduire la pollution dans sa chaîne d'approvisionnement d'une gigatonne (1 milliard de tonnes métriques d'équivalents CO₂). Pour atteindre cet objectif, Walmart encourage les fournisseurs et les organisations à réduire les émissions de GES dans la chaîne d'approvisionnement en fixant un objectif de réduction associé à l'un des six éléments énumérés ci-dessous : consommation d'énergie, élimination des déchets, amélioration de l'emballage, procédures agricoles, prévention de la destruction des forêts. Le champ d'application pour les parties intéressées par la fixation d'objectifs de réduction des déchets est la réduction des déchets alimentaires dans les activités de la chaîne d'approvisionnement alimentaire. Sur la base des utilisations post-consommation des matières plastiques sous la forme de recyclage, l'entreprise devrait utiliser vingt pour cent d'emballages plastiques recyclés de marque privée dans le secteur nord-américain. Les conteneurs en plastique ont également été éliminés de la chaîne d'approvisionnement en réduisant les emballages en plastique post-consommation. L'entreprise a inventé la stratégie de recyclage du plastique, ce qui peut être attribué à la croissance favorable de l'entreprise. Le rythme de réussite de ces activités a été déterminé à l'aide de données métriques transparentes disponibles sur le site web de l'organisation. L'entreprise a constaté un progrès de 11 % dans le recyclage du plastique, ce qui est également lié à la mise en œuvre de la GSCM (Jacob, 2024).

Walmart s'engage à respecter les lois environnementales et à faire progresser le développement durable dans la vente au détail. Ils collaborent avec les fournisseurs et d'autres parties prenantes afin de susciter des changements positifs tout au long des chaînes d'approvisionnement et de contribuer à la réduction des émissions, à l'élimination des déchets et à la préservation des ressources naturelles. Walmart travaille

avec des fournisseurs qui partagent ces valeurs et les encourage à développer leurs propres objectifs de développement durable. Les fournisseurs doivent notamment mettre en œuvre des systèmes appropriés de gestion des risques pour se protéger contre les dangers liés à la sécurité alimentaire. Les fournisseurs doivent faire valider et vérifier indépendamment ces systèmes. Walmart s'engage en faveur d'une concurrence libre et loyale et mène ses activités dans le respect des lois antitrust et des lois sur la concurrence (Walmart, 2016).

Outre la conformité à toutes les lois applicables, les fournisseurs ne pratiqueront ni ne toléreront aucune discrimination, aucun harcèlement ni traitement inéquitable en fonction de la race, la couleur, l'ascendance, l'ethnicité, la religion, le sexe, la grossesse, l'origine nationale, l'âge, le handicap, la situation matrimoniale, le statut de vétéran ou l'obligation de faire son service militaire, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression du genre, ou l'information génétique d'une personne. Walmart respecte la dignité de chaque individu et apprécie les compétences particulières de chacun. Les individus doivent être traités avec équité et respect, sans égard à leur apparence, croyances, culture, affiliations ou toute autre caractéristique personnelle. Les personnes ne devraient pas être exploitées dans le cadre de leur emploi, et Walmart a donné la priorité à la collaboration avec les intervenants pour lutter contre le travail forcé et d'autres pratiques d'exploitation dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Nos fournisseurs doivent prendre au sérieux leur responsabilité de prévenir ces pratiques et d'y remédier si elles sont avérées. Walmart attend de la part de ses fournisseurs d'assumer la responsabilité de la sécurité et du bien-être des travailleurs qui fabriquent des produits pour Walmart (Walmart, 2016). Walmart a un état d'esprit d'équilibre et respecte les travailleurs. Les délégués sont encouragés à exprimer leurs opinions, verbalement ou non, à tout moment et en tout lieu. Ils sont également encouragés à faire part de leurs préoccupations, de leurs inquiétudes et de leurs plaintes concernant des traitements inappropriés, en créant une atmosphère de rassemblement accueillante et stable au sein de l'organisation, en formant des associations étroites et solidaires et en favorisant des discussions et des échanges progressifs (Jobob, 2024).

Numérisation, technologies et innovations

Walmart a relevé les défis de la durabilité dans le cadre de sa gestion de la chaîne d'approvisionnement verte en utilisant des stratégies appropriées renforcées par le numérique. Les solutions numériques ont joué un rôle important dans les performances de Walmart en matière de durabilité de sa chaîne d'approvisionnement. Grâce à la technologie, Walmart a amélioré ses capacités de prévision et réduit les problèmes d'approvisionnement excessif, ce qui a permis de mieux aligner ses objectifs de développement durable et les performances globales de la chaîne d'approvisionnement. L'utilisation de la technologie par Walmart a contribué à son avantage concurrentiel et à son adaptation stratégique au sein du secteur de la vente au détail. En prévoyant la demande des consommateurs à l'aide de l'IA, Walmart peut prédire quand les acheteurs se rendent généralement dans ses magasins, quels sont les produits les plus populaires, etc. Cela l'aide à mieux comprendre les besoins et les désirs des consommateurs et à réduire l'offre excédentaire dans ses entrepôts. Cette approche a également contribué à la durabilité, en réduisant les coûts de stockage, la consommation d'énergie et les déchets (Shenavar, 2024).

La numérisation offre plusieurs avantages pour la durabilité de la chaîne d'approvisionnement de Walmart, notamment la réduction de l'impact environnemental, le renforcement de la responsabilité sociale et l'augmentation de la valeur économique. Par exemple, Walmart utilise l'intelligence artificielle pour surveiller et contrôler sa consommation d'énergie et son empreinte carbone dans l'ensemble de ses opérations, tout en testant des camions et des remorques frigorifiques électriques pour éliminer les émissions de gaz d'échappement de sa flotte (Shenavar, 2024). Walmart utilise des technologies améliorées et des flottes de camions économes en énergie pour la distribution des marchandises avec un impact minimal sur l'environnement. Il s'efforce de doubler l'efficacité de sa flotte en utilisant des technologies pour des initiatives opérationnelles innovantes. Walmart procède à des essais pour ses systèmes de transport avec des sources de carburant alternatives, notamment le GNC, et identifie les possibilités de réduire le coût du carburant et l'impact du carbone sur l'environnement (Negi et Anand, 2014).

LOBLAW

Programme à l'intention des petits fournisseurs

Loblaw lance un nouveau Programme à l'intention des petits fournisseurs, qui offre du soutien et des ressources additionnelles à plus d'un millier d'agriculteurs, de boulangers, de vigneron et de producteurs locaux, et qui facilite la tâche aux nouveaux fournisseurs souhaitant faire affaire avec Loblaw. Étant le plus important client du secteur agroalimentaire au Canada, Loblaw compte déjà plus de 1000 petits fournisseurs. Entrant en vigueur en janvier 2024, ce programme a pour but de mieux soutenir les plus petits fournisseurs, nouveaux et existants, et de les aider à prospérer en leur permettant de rejoindre plus de clients par l'entremise des magasins Loblaw. Grâce à des paiements plus rapides, des processus simplifiés, une période de référencement garantie de six mois et un soutien de premier ordre, le programme permettra à ces entreprises non seulement de pouvoir travailler avec Loblaw, mais de le faire plus facilement. L'organisation donne ainsi aux fournisseurs l'occasion de faire croître leur entreprise et, en fin de compte, d'offrir aux consommateurs davantage de choix en tablettes (Cision, 2023). Les principaux éléments du Programme à l'intention des petits fournisseurs de Loblaw sont les suivants :

- Paiements plus rapides : Loblaw réduira les délais de paiement à un maximum de sept jours pour les petits fournisseurs, nouveaux et existants. Ce changement améliorera leur flux de trésorerie, ce qui leur permettra de réinvestir dans leur entreprise comme bon leur semble. Il sera particulièrement bénéfique pour les agriculteurs, confrontés aux nombreux défis que pose la saison de croissance.

- Soutien accru : Loblaw veut offrir aux plus petits fournisseurs le soutien dont ils ont besoin pour réussir. Cette nouvelle approche comprendra l'ajout de personnel dédié au siège social et dans les bureaux régionaux, ainsi que de la formation et la création de ressources afin d'aider ces fournisseurs à prendre leur plein.

- Ajustements : Le processus permettant de mettre en marché des produits sur les tablettes des détaillants peut s'avérer complexe. Loblaw s'est engagée à faciliter la tâche pour les plus petits fournisseurs, notamment en apportant des ajustements au niveau de la chaîne d'approvisionnement et en subventionnant certains frais afin de leur offrir la possibilité de progressivement se stabiliser et de croître plus efficacement.

-Période de référencement garantie de six mois pour les nouveaux petits fournisseurs : Bâtir un bassin de clients solide peut nécessiter du temps. C'est pourquoi le nouveau programme de Loblaw prévoit une présence en tablette garantie pour une période minimale de six mois, tout en éliminant les frais de référencement connexes, ce qui permettra aux nouveaux fournisseurs de mettre leurs produits à l'essai plus aisément (Cision, 2023; Les compagnies Loblaw Limitée, 2024). Les fournisseurs intéressés n'ont qu'à remplir le formulaire sur le site web de Loblaw et un membre de l'équipe d'achat de Costco communiquera avec eux (Les compagnies Loblaw Limitée, 2024).

Voici les 6 étapes à suivre pour que votre produit soit placé chez Loblaw (Mr. Checkout, 2024) :

1. Commencez par vous poser les bonnes questions. Avez-vous besoin de créer une demande pour votre produit ou existe-t-il déjà une demande ? Savez-vous si Loblaw serait intéressé par la vente de votre produit ? Si vous parvenez à conclure une entente avec Loblaw, pouvez-vous assumer le volume de production ? Voulez-vous vendre directement à Loblaw ou voulez-vous concéder une licence à un fabricant qui se chargera de la distribution ?
2. Soyez prêt à faire des bénéfices. Votre produit offre-t-il une marge bénéficiaire suffisante pour Loblaw ? Pouvez-vous vendre votre produit en réalisant un bénéfice suffisamment raisonnable pour couvrir les frais d'emballage, d'expédition, de commission, de marketing et de distribution en gros ? Vérifiez les lignes directrices de Loblaw pour connaître les autres frais que vous devrez inclure dans le coût de votre produit afin de réaliser un bénéfice suffisant pour que l'effort en vaille la peine.
3. Déterminer si Loblaw est le bon magasin pour votre produit. La relation entre vous et Loblaw commence lorsque vous parcourez leur magasin à la recherche de produits concurrents. Si Loblaw offre déjà un produit similaire, il sera très difficile de faire accepter votre produit. Passez un peu de temps dans le magasin Loblaw local pour voir quels types de produits ils vendent, parlez au gérant et voyez s'il pense que votre produit se vendra bien dans son magasin. Imaginez la zone dans laquelle votre produit serait le mieux placé sur l'étagère et gardez à l'esprit que le bien le plus précieux de ces grandes surfaces est leur espace d'étagère. Si votre entreprise appartient à une minorité ou à une femme, vérifiez auprès de Loblaw s'ils offrent des possibilités spécifiques pour ces désignations.
4. Présentez votre produit à Loblaw. Décidez si c'est vous ou un représentant qui présentera votre produit à Loblaw. Il est courant pour les entreprises d'engager un courtier pour présenter leur produit à Loblaw, car il y a plus de chances que votre produit passe à l'étape suivante si la personne qui le présente connaît l'industrie.
5. Remplir les documents requis par Loblaw. Souvent, Loblaw vous demandera de suivre un processus de demande. Toutefois, avant de soumettre les documents requis par Loblaw, vous devriez communiquer avec un acheteur de Loblaw et lui faire part de vos intentions. Le fait d'avoir une personne-ressource au sein de l'entreprise pourrait faciliter le traitement de votre demande.
6. Anticiper le besoin d'augmenter le volume. Le fait que Loblaw accepte de stocker votre produit se traduira très probablement par une augmentation importante du volume. Vous devez être prêt à augmenter votre production (Mr. Checkout, 2024).

Durabilité environnementale

Loblaw réduit activement ses émissions de carbone depuis plus d'une décennie, dépassant constamment ses propres objectifs ambitieux. L'an dernier, ils ont revu ces objectifs à la hausse pour atteindre l'objectif de zéro carbone d'ici 2040. Selon un récent communiqué de presse, Loblaw a même conclu une entente

sans précédent en matière d'énergie sans carbone, en vertu de laquelle l'électricité qu'elle achète pour ses supermarchés, ses pharmacies, ses bureaux et ses centres de distribution en Alberta sera entièrement produite par le vent, le soleil et l'eau. Selon le communiqué, cet accord est le premier du genre au Canada. Au total, l'accord permettra de réduire de 17 % les émissions liées aux activités de l'entreprise à l'échelle nationale. Les autres détaillants peuvent s'inspirer de l'investissement de Loblaw dans les énergies renouvelables. Les investissements directs dans l'énergie verte peuvent être coûteux au départ, mais ils peuvent rapporter des dividendes importants à l'avenir. Un bon début consisterait à rechercher des offres potentielles en matière d'énergie verte dans la province ou la région du Canada. De nombreux fournisseurs d'énergie investissent dans les énergies renouvelables et sont prêts à les proposer aux entreprises et aux consommateurs (Etail Events, 2024).

Loblaw s'engage à lutter contre les changements climatiques avec comme objectif d'atteindre zéro émission nette d'ici 2040 pour l'empreinte liée aux activités de l'entreprise, et d'ici 2050 pour les émissions de type 3. Il s'engage aussi à réduire les déchets plastiques en rendant recyclables ou réutilisables tous les emballages en plastique des produits de marques contrôlées et des produits emballés en magasin d'ici 2025. Loblaw affirme également vouloir faire progresser l'équité sociale. Ils se positionnent comme chef de file en matière de diversité et d'inclusion parmi les employeurs du Canada, alors ils sont déterminés à bâtir une main-d'œuvre à la fois diversifiée et inclusive, et à favoriser davantage la santé des femmes et des enfants, qui sont les piliers d'une communauté prospère (Loblaw Companies, 2023b).

Ils mettent de l'avant plusieurs engagements dans des catégories de produits alimentaires distinctes. En voici quelques-uns :

- Être le seul épicer du pays à disposer de comptoirs de fruits de mer certifiés frais qui offrent des produits de la mer MSC, ASC ou BAP vérifiés et traçables. 200 produits portent l'écoétiquette MSC, ASC ou BAP, dont plus de 80 sont des produits de marques contrôlées.
- Depuis 2015, respecter au moins l'une des quatre méthodes de la chaîne d'approvisionnement de Table ronde sur l'huile de palme durable (RSPO) pour tous les produits de marque contrôlée de Loblaw contenant des ingrédients d'huile de palme.
- S'approvisionner en cacao certifié *Rainforest Alliance* permet de répondre à des enjeux tels que le vieillissement des stocks d'arbres, l'utilisation inadéquate de produits chimiques, la déforestation non contrôlée, les conditions de travail et les faibles revenus des agriculteurs. Avec l'approvisionnement en ingrédients certifiés *Fairtrade*, c'est une manière de soutenir l'équité pour les travailleurs et les agriculteurs, tout en investissant dans des pratiques agricoles durables, des projets de développement communautaire et des infrastructures sociales et physiques afin d'aider la prochaine génération d'agriculteurs à bénéficier d'une plus grande autonomisation. Actuellement 60 produits sont certifiés *Rainforest Alliance* et 35 sont certifiés *Fairtrade*.
- S'assurer de la durabilité environnementale, sociale et économique de l'industrie canadienne du bœuf en étant élus au conseil de la Table ronde canadienne sur le bœuf durable (TRCBD) pour représenter le secteur du commerce de détail et des services alimentaires en 2019. La TRCBD s'engage à protéger les habitats des milieux humides et des prairies, qui sont les plus biodiversifiés au Canada. En 2020, Loblaw s'engage à acheter un million de livres de bœuf

certifié par la TRCBD. En 2021, cet engagement a été prolongé en augmentant à trois millions de livres d'ici 2023. Cet objectif a été atteint en 2022, soit un an plus tôt.

-Les produits PC à base de plantes sont certifiés végétaliens par une tierce partie et ne contiennent aucun sous-produit animal. Ils sont également marchandisés à côté de leur équivalent d'origine animale, ce qui permet aux clients de trouver des solutions de rechange à base de plantes de façon pratique. En 2023, cette gamme de produits à base de plantes s'est élargie, ce qui porte à 90 le nombre de ce type de produits offerts dans les magasins.

-Offrir une vaste gamme de fruits et légumes frais. En 2023, plus d'un milliard \$ de fruits et légumes ont été achetés auprès d'entreprises détenues ou exploitées au Canada. L'objectif est d'augmenter les achats de fruits et légumes cultivés au Canada de 150 millions \$ d'ici 2025.

-La protection des animaux d'élevage est importante pour Loblaw et ses clients. Étant donné que Loblaw ne participe pas directement à l'élevage ou à l'abattage des animaux, ils s'en remettent à leurs fournisseurs pour veiller à ce que les animaux qu'ils élèvent soient traités conformément aux normes édictées par les gouvernements et admises par l'industrie relativement au traitement humain des animaux (Loblaw Companies, 2023a).

METRO

Pratiques responsables

Metro s'est doté d'un troisième plan de responsabilité d'entreprise (RE) pour 2022-2026 qui s'applique à ses activités alimentaires et de pharmacie. Ce plan s'inscrit dans la continuité de sa démarche de RE amorcée il y a plus de 10 ans et reflète l'environnement d'affaires qui a grandement évolué en la matière au cours des dernières années. Huit priorités ont ainsi été identifiées : approvisionnement responsable ; équité, diversité et inclusion ; changements climatiques ; santé, nutrition et bien-être ; matières résiduelles ; gaspillage alimentaire ; emballages et imprimés ; contribution socioéconomique. Metro a également signé le code de conduite des fournisseurs pour un approvisionnement responsable. Il attend de ses fournisseurs qu'ils gèrent leurs opérations commerciales dans le respect des normes d'éthique d'entreprise, d'intégrité et d'équité les plus strictes. Le respect des lois et réglementations relatives au droit du travail en vigueur dans les juridictions où se déroulent les activités du fournisseur constitue le minimum exigé. Metro appuie les principes d'équité, de diversité et d'inclusion et attend de ses fournisseurs qu'ils ne fassent pas preuve de discrimination à l'égard de leurs employés. Metro cherche à acheter des biens et services qui sont issus de pratiques respectueuses de l'environnement et qui visent à minimiser leur empreinte environnementale, et ce, à toutes les étapes de leur cycle de vie. Les fournisseurs de Metro doivent accorder une grande attention aux questions environnementales et implanter des initiatives favorisant une saine gestion de l'environnement grâce à des pratiques visant la prévention de la pollution et la conservation des ressources. Metro encourage également ses fournisseurs à adopter des mesures pour réduire les émissions de GES liées à leurs activités. Il les encourage aussi à adopter des pratiques favorisant la réduction du gaspillage des ressources et leur utilisation optimale. Finalement, Metro se préoccupe de la santé et du bien-être des animaux, qu'ils soient terrestres ou aquatiques, dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement (Metro, 2024c).

Metro a pour ambition de mettre en œuvre des pratiques responsables dans sa chaîne d'approvisionnement afin d'offrir à sa clientèle des produits respectueux des travailleurs et de l'environnement. Il cherche activement à traiter avec des fournisseurs qui partagent son engagement en la matière et qui intègrent de façon proactive des pratiques responsables à leurs activités d'affaires (Metro, 2024a). Il s'agit d'une tâche à long terme qui nécessite une veille continue des enjeux, une collaboration étroite avec les fournisseurs, et des programmes rigoureux d'implantation (Metro, 2024b). Les objectifs sont :

- Exiger le respect par les fournisseurs des conditions de travail sur la chaîne d'approvisionnement.
- Offrir des produits de poissonnerie de sources responsables afin de préserver les ressources naturelles et favoriser les méthodes d'exploitation durable.
- Produits du bœuf : éviter de s'approvisionner de zones à haut risque de déforestation
- Huile de palme : éviter son utilisation ou s'approvisionner de sources responsables reconnues
- Exiger l'application des pratiques visant le respect de la santé et du bien-être des animaux:
 - Porc : augmenter l'approvisionnement en produits de porc frais provenant de truies élevées sans cage de gestation selon le taux de transition de nos fournisseurs
 - Œufs : offrir des œufs provenant de poules élevées en liberté dans tous les magasins
- Ne pas commercialiser les principaux aliments génétiquement modifiés actuellement disponibles sur le marché canadien, soit le maïs sucré, les pommes et les pommes de terre offerts au rayon des fruits et légumes frais, ainsi que le saumon.
- Faciliter l'accessibilité aux consommateurs des produits biologiques en leur accordant plus de visibilité et en faisant leur promotion.
- Évaluer le portefeuille des produits de cosmétiques de marque privée afin d'offrir une gamme de produits responsables. Améliorer l'offre de produits cosmétiques et de santé et beauté pour les communautés ethniques (Metro, 2024b).

En plus de ces pratiques responsables, Metro détient également une politique de gestion des emballages et imprimés où quatre principes priment : diminuer l'utilisation des emballages et imprimés, concevoir de façon optimale, choisir des matériaux écoresponsables, faciliter la récupération et le recyclage. Outre ses objectifs liés à la réduction et à l'optimisation de ses emballages, Metro s'est engagée à réduire le gaspillage alimentaire. Metro s'est également dotée d'une politique de pêche et d'aquaculture durables. Les pêcheries et les fermes aquacoles qui approvisionnent Metro devront démontrer qu'elles utilisent des méthodes d'exploitation responsables et les meilleures pratiques reconnues. Metro encourage le processus de certification des pêcheries sauvages et favorise les fournisseurs certifiés, lorsque possible. Le fournisseur a ainsi la responsabilité de remplir un formulaire de traçabilité pour chaque produit. Metro a même obtenu en 2023 la certification Entreprise généreuse de l'organisme Imagine Canada. Celle-ci est attribuée aux entreprises qui font preuve de leadership en matière d'impact social et d'engagement communautaire en utilisant au moins 1 % de leur bénéfice avant impôt pour soutenir leurs communautés (Metro, 2024c).

Achat local

Metro a mis en place récemment un programme d'innovation pour faciliter l'entrée à tous les producteurs et manufacturiers de produits innovants du Québec (Metro, 2024a). L'intérêt pour le local ne date pas d'hier. Dans le cadre de sa politique d'achat local adoptée le 1er mai 2013, Metro annonçait l'arrivée en

magasin de plus de 75 nouveaux produits de Lanaudière. En effet, grâce au projet pilote dans cette région, 12 fournisseurs de la région ont vu leurs produits offerts dans quatre magasins Metro et deux Super C lanauchois. Pour ce faire, Metro a travaillé étroitement avec le Conseil de développement bioalimentaire de Lanaudière, dont la contribution a été essentielle pour identifier et accompagner les entreprises agroalimentaires de la région durant la mise en place du projet. Pour en faciliter le repérage, les produits seront identifiés notamment grâce à un affichage aux couleurs de la thématique Goûtez Lanaudière (Metro, 2013). Sous le chapeau de cette même politique, Metro a également fait entrer en magasin 68 nouveaux produits issus de la région de la Chaudière-Appalaches. Grâce à ce projet pilote, 8 fournisseurs ont vu plusieurs de leurs produits offerts dans cinq magasins Metro et deux Super C. Pour en faciliter le repérage et les mettre en valeur, les produits ont été regroupés dans un meuble à quatre faces bien en vue aux couleurs de la campagne et de l'identifiant « Couleurs et Saveurs de la Chaudière-Appalaches » Cette entente s'inscrit dans l'esprit de la politique d'achat local, dont l'un des trois principes directeurs consiste à faire de Metro une vitrine de choix pour les produits régionaux. Metro souhaite ainsi assurer la présence en magasin d'une sélection distinctive des produits disponibles dans une région, à un prix compétitif pour sa clientèle (Metro, 2014).

En 2024, Metro opère toujours sous l'effigie d'une politique d'achat local qui vise particulièrement à faciliter l'accès aux produits locaux, bâtir des relations durables avec des fournisseurs locaux innovants qui se démarquent par leurs méthodes de production ou l'originalité de leurs produits, être un acteur clé du renforcement socioéconomique de ses communautés. Trois principes directeurs en émanent, soient l'appui aux producteurs, transformateurs et manufacturiers provinciaux, l'appui aux fournisseurs innovants, l'appui aux producteurs et transformateurs régionaux. Ces mesures favorisent l'augmentation du nombre de produits arborant les certifications Aliments du Québec ainsi que la marque Ontario Terre Nourricière. Metro réalise aussi des initiatives pour promouvoir les produits locaux en magasin et sur ses diverses plateformes de communication et de commercialisation. Elle ne manque pas d'accompagner les fournisseurs régionaux dans leur développement, de la sélection de leurs produits jusqu'à leur introduction en magasin (Metro, 2024c).

SAFeway

Durabilité environnementale

Safeway est une enseigne d'Albertsons Companies, l'un des plus grands distributeurs de produits alimentaires et pharmaceutiques des États-Unis. Safeway s'engage à préserver la planète par le biais d'une activité quotidienne respectueuse de l'environnement. Ils s'engagent à préserver la planète en recherchant des moyens plus écologiques de mener leurs activités quotidiennes. Chez Safeway, le développement durable consiste à maintenir le bien-être de l'entreprise, des clients et de la communauté au premier plan, sans compromettre la capacité des générations futures à prospérer sur la planète que nous partageons. Ils s'efforcent de minimiser leur impact environnemental sur la terre et les communautés environnantes chaque fois qu'ils construisent ou modernisent leurs installations. Les améliorations apportées à leurs magasins contribuent à créer un avenir plus vert en intégrant un certain nombre d'éléments durables et écoénergétiques dans leur conception, leur construction et leurs activités courantes. Certains magasins sont même certifiés LEED® Silver (Safeway, 2024b).

Safeway Inc. est devenue la première chaîne de magasins de détail et le premier fabricant de produits de marque privée aux États-Unis à rejoindre le *Sustainability Consortium* (Consortium pour le développement durable) afin de soutenir le travail scientifique de l'organisation en faveur d'une chaîne d'approvisionnement mondiale plus durable. L'entreprise rejoint d'autres détaillants et fabricants de produits de consommation qui sont devenus membres du Consortium et de sa mission sur le cycle de vie des produits, qui inclut des considérations sociales et environnementales. En rejoignant le consortium, Safeway Inc. crée une dynamique scientifique avec des fournisseurs partenaires tels que General Mill's, Procter & Gamble et PepsiCo. Safeway jouera un rôle de premier plan dans la modélisation des inventaires du cycle de vie, l'objectif étant de mieux comprendre l'ensemble de l'empreinte sociale et environnementale de l'industrie. Le *Sustainability Consortium* est coadministré par l'*Arizona State University* et l'*University of Arkansas* ; le Consortium effectuera des recherches et publiera des résultats sur les impacts du cycle de vie de diverses catégories au sein des catégories non alimentaires, alimentaires et agricoles (Bellm, 2014).

Les efforts de Safeway en matière d'impact environnemental avaient déjà été bien entamés en 2008. Ils ont notamment atténué leur empreinte carbone en convertissant la flotte de 1 000 camions au biodiesel. Cette conversion, qui devrait permettre d'économiser 75 millions de livres d'émissions de dioxyde de carbone par an, constitue la dernière mesure prise par le détaillant pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre de 1,5 % par an sur une période de quatre ans qui s'achevait en 2010. Bien qu'il n'ait pas donné d'indication sur les niveaux annuels d'émissions de gaz à effet de serre de Safeway, un rapport que le détaillant a déposé en mars 2008 auprès du *California Climate Action Registry* montre que ses émissions directes (combustion mobile et stationnaire) et indirectes (achat d'électricité, de vapeur, de chauffage et de refroidissement) de gaz à effet de serre ont totalisé plus de 560 000 tonnes métriques en 2006. Les sites de San Francisco et de Boulder (Colorado), l'ensemble du campus de Pleasanton (Californie) et environ 300 de ses stations-service sont alimentés par de l'énergie éolienne 100 % renouvelable. D'ici à la fin de l'année 2008, plus de 25 magasins Safeway seront alimentés par des panneaux solaires. Safeway a récemment négocié des prix préférentiels sur les panneaux solaires et leur installation pour les maisons de ses employés. Safeway a également célébré son premier mois de sensibilisation à l'énergie avec ses employés en octobre 2007. À cette occasion, elle a distribué gratuitement 600 000 ampoules fluorescentes compactes. Safeway propose également un outil intranet qui permet aux employés de calculer leur empreinte carbone en entrant leur consommation d'énergie à la maison, la marque, le modèle et l'année de leur voiture ainsi que leur kilométrage annuel. S'ils souhaitent devenir plus neutres en carbone, ils peuvent également acheter des crédits d'énergie renouvelable sur le site (Supermarket News, 2008).

En 2024, Safeway poursuit dans cette veine par la réduction de son empreinte carbone en limitant les émissions de gaz à effet de serre, en équipant si possible les magasins de systèmes d'éclairage et de chauffage à faible consommation d'énergie conformes aux normes LEED® et en faisant de grands progrès en matière de réacheminement des déchets et de réduction des emballages. Ils sont à l'avant-garde dans un grand nombre de domaines liés au développement durable, notamment la durabilité, le bien-être des animaux et l'approvisionnement local. Safeway croit en la réduction de son empreinte carbone pour aider

à lutter contre le changement climatique. Ils s'efforcent d'accroître leur efficacité énergétique de la manière suivante :

- En améliorant l'efficacité énergétique de leurs camions.
- En adoptant des LED qui consomment moins d'électricité.
- En créant de nouveaux moyens de gérer leur consommation d'énergie.
- En investissant dans des technologies à haut rendement énergétique afin de réduire la consommation d'électricité dans les magasins, les centres de distribution, les usines de fabrication et les bureaux.
- Investir dans de meilleurs systèmes de réfrigération pour réduire l'impact sur l'environnement (Safeway, 2024b).

Leur engagement en faveur de pratiques commerciales responsables comprend une réflexion approfondie sur la manière dont ils peuvent réduire la quantité de déchets envoyés dans les décharges, ce qui inclut le recyclage et la réduction des déchets. Alors que leurs efforts de recyclage remontent à près de 50 ans, Safeway a également mis en place un certain nombre de pratiques commerciales pour évaluer et améliorer leur empreinte environnementale. Chaque magasin Safeway a pour objectif à court terme de détourner en moyenne 70 % des matériaux des décharges, l'objectif final étant d'atteindre 90 % de détournement des déchets. Cet objectif est atteint grâce à diverses initiatives de recyclage, de compostage et de contrôle des déchets comme (Safeway, 2024b) :

- Améliorer les programmes de détournement du carton ondulé, du papier, du plastique et de l'équarrissage.
- Mettre en place des programmes de compostage dans plus de 75 % des magasins.
- Réduire considérablement l'utilisation des sacs en plastique.
- Réaliser des audits sur les déchets et fixer des objectifs de détournement des déchets spécifiques à chaque magasin.
- Réduire au minimum le gaspillage alimentaire en passant des commandes quotidiennes, en pratiquant des prix de liquidation et en faisant don de produits en associant chaque magasin à une banque alimentaire locale (Safeway, 2024b).

L'approvisionnement durable démontre l'engagement des sociétés Albertsons (ABSCO) à acheter des biens, des matériaux et des services d'une manière qui reflète les valeurs fondamentales d'ABSCO en matière de responsabilité fiscale, d'équité sociale, de gestion de la communauté et de l'environnement. Les lignes directrices suivantes sont conçues pour les fournisseurs de ABSCO (Albertsons Companies, 2022) :

- Cette vision comprend des efforts visant à susciter des changements significatifs pour l'environnement, afin d'éviter les déchets, de promouvoir l'agriculture locale, de soutenir la sécurité alimentaire, de préserver les ressources en eau, de protéger le climat et les écosystèmes, et de soutenir la logistique durable.
- Les fournisseurs sont encouragés à s'améliorer continuellement et à éviter les risques dans les aspects sociaux, environnementaux et économiques de la durabilité. Ces attributs sont communément connus sous le nom de *Triple Bottom Line* - Personnes, Planète et Profit.
- Favoriser la production nationale/locale dans la mesure du possible.

- Mettre en œuvre des protocoles efficaces pour éliminer le travail des enfants et le travail forcé.
- Garantir le respect du salaire minimum et des réglementations locales en matière d'heures de travail.
- Mettre en œuvre des mesures visant à sécuriser la chaîne d'approvisionnement et à se conformer aux lois antiterroristes en vigueur.
- Fournir à ABSCO des produits qui répondent aux normes de qualité et de sécurité de la marque, tout en recherchant des moyens nouveaux et innovants d'améliorer la qualité et les performances (Albertsons Companies, 2022).

Lorsque cela est possible et applicable, tous les fournisseurs sont encouragés à fournir des produits et des services respectueux de l'environnement qui ne sacrifient pas la qualité et qui sont compétitifs en termes de coûts. Les fournisseurs doivent envisager (Albertsons Companies, 2022) :

- Mesurer et rapporter les performances environnementales et documenter les impacts de leurs efforts sur la chaîne d'approvisionnement.
- Fournir des produits qui réduisent les émissions de gaz à effet de serre et/ou qui sont fabriqués à partir d'énergie ou de matériaux renouvelables.
- Réduire l'utilisation de produits chimiques dangereux pour l'environnement ou la santé humaine dans leur processus de production.
- Fournir des produits qui réduisent la pollution de l'air, de l'eau et du sol, ainsi que les déchets.
- Fournir des produits dont la déclaration environnementale de produit est vérifiable ou dont la ou les certifications vertes sont vérifiables.
- Fournir des produits cultivés localement/régionalement.
- Obtenir des certifications de tiers pour les produits, le cas échéant (Albertsons Companies, 2022).

ABSCO est également un partenaire de l'*Environmental Protection Agency (EPA) SmartWay*. *SmartWay* est une collaboration entre l'EPA et le secteur du fret visant à améliorer l'efficacité énergétique, à réduire les émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques et à améliorer la sécurité énergétique. ABSCO donnera la préférence aux fournisseurs et aux prestataires de transport qui sont des partenaires *SmartWay*. Pour obtenir cette certification de l'EPA, les transporteurs doivent s'efforcer d'améliorer les facteurs critiques suivants :

1. L'efficacité énergétique
2. La réduction du temps de marche au ralenti
3. Intégrer des mesures d'efficacité énergétique (Albertsons Companies, 2022).

Les fournisseurs sont encouragés à fournir des emballages qui (Albertsons Companies, 2022) :

1. Élimine l'excès d'emballage grâce à une conception optimisée des matériaux et de la production.
2. A été « réduit à la source » sans sacrifier la qualité ou la sécurité du produit.
3. Permettent la réutilisation de l'emballage lors de la distribution ou par le consommateur, le cas échéant.
4. Est facilement recyclable selon les critères suivants
 - a. Le type de matériau
 - b. % de ménages américains ayant accès à ce type de recyclage

5. Présente un pourcentage élevé de contenu recyclé après consommation (PCR), le cas échéant.
6. Peut bénéficier d'un programme de réutilisation avec reprise par le fournisseur (pour les matériaux difficiles à recycler).
7. Est compostable, biodégradable ou dégradable conformément aux normes de l'American Society Testing and Materials (ASTM).
8. Réduit au minimum ou élimine l'utilisation de polystyrène expansé (EPS), y compris de polystyrène orienté (OPS).
9. Les produits à base de papier sont certifiés comme étant issus d'une récolte durable par un tiers, le cas échéant.
10. Élimine les matériaux qui contiennent des dioxines, des furannes, des perturbateurs endocriniens présumés ou des métaux lourds toxiques, ou qui y contribuent (Albertsons Companies, 2022).

En matière d'économies d'énergie et d'eau, les fournisseurs sont encouragés à (Albertsons Companies, 2022) :

1. Fournir et/ou utiliser l'équipement et l'éclairage les plus efficaces sur le plan énergétique;
2. Fournir et/ou utiliser des produits qui répondent à la certification Energy Star, le cas échéant;
3. Fournir et/ou utiliser des produits permettant d'économiser l'eau dans la mesure du possible;
4. Rechercher des installations ou des sources d'énergie renouvelable - par exemple, l'énergie solaire, éolienne ou la biomasse (Albertsons Companies, 2022).

Approvisionnement éthique et local

Nous travaillons depuis des décennies avec des producteurs et des transformateurs locaux dans tout l'Ouest canadien pour offrir les meilleurs aliments à nos clients. Safeway travaille avec des centaines de fournisseurs qui offrent des produits locaux. Nous reconnaissons que l'approvisionnement local contribue à renforcer l'économie et les communautés locales, tout en ayant un effet positif sur l'environnement en nécessitant moins de transport et, dans certains cas, moins d'emballage. Nos pratiques privilégient les achats auprès des producteurs locaux lorsque les produits sont de saison et répondent à nos normes de qualité. Le soutien de Safeway comprend la participation active à de nombreuses initiatives d'achat promotionnel local, y compris le fait d'être le principal partenaire de détail des initiatives provinciales d'achat local en Colombie-Britannique, en Alberta et au Manitoba. Grâce à *Buy BC Foods*, *Buy Alberta* et *Buy Manitoba*, nous offrons aux clients un moyen pratique de trouver des aliments frais, transformés et produits localement dans les rayons d'un magasin Safeway. Des affiches spécialement identifiées sont placées dans tous nos magasins de Colombie-Britannique, d'Alberta et du Manitoba. Les magasins participants offrent plus d'un millier de produits locaux (Safeway, 2024a).

Le programme local permet aux fournisseurs locaux de se développer à un rythme durable au sein du réseau de magasins Safeway. Il est tout à fait possible de commencer dans moins de cinq magasins et travailler avec leur équipe pour se développer. Les exigences du programme local sont que les produits soient fabriqués ici même au Canada, que les articles produits localement impressionnent et enthousiasment les clients, que les produits soient pertinents sur le plan régional dans un marché local, qu'ils soient emballés et prêts à être vendus (Safeway, 2024c). Afin d'établir une relation d'affaires avec ABSCO, il suffit de les appeler ou de leur écrire afin d'être mis en contact avec le directeur des ventes ou

le représentant de l'approvisionnement stratégique. S'ils décident de poursuivre une relation d'affaires potentielle, il vous indiquera comment procéder. Votre première communication avec ABSCO doit comprendre un bref historique de l'entreprise, y compris des renseignements tels que sa taille et son emplacement, ses points de distribution géographique, une description de l'activité principale de l'entreprise, les programmes de diversité et de responsabilité d'entreprise, ainsi qu'une liste à jour des comptes de détail dans lesquels votre produit est vendu (Albertsons, 2015).

Safeway encourage les entreprises appartenant à des minorités et à des femmes à profiter des opportunités offertes de rejoindre la vaste liste de fournisseurs de biens et de services. À quelques exceptions près, Safeway gère les achats de biens et de services au siège de l'entreprise, de sorte que l'équipe d'approvisionnement du siège constitue le meilleur point d'entrée. Safeway soutient depuis longtemps les communautés minoritaires. La mission du programme de diversité de Safeway est de promouvoir une participation des fournisseurs qui reflète la diversité des communautés dans lesquelles Safeway fait des affaires, tout en encourageant le développement économique. Pour remplir cette mission, Safeway soutient les communautés minoritaires de diverses manières, l'une des plus importantes étant le développement de fabricants minoritaires au sein de ces communautés. Nous continuerons à faire de grands progrès pour rendre les règles du jeu égales pour tous en créant davantage d'opportunités de croissance et d'expansion dans l'ensemble du système Safeway (Safeway, 2014).

Produits de la mer durable

L'approvisionnement responsable en produits de la mer est un élément important de la stratégie globale et complète de Safeway en matière de développement durable, qu'elle appelle le « cœur de Safeway ». En avril, Greenpeace a classé Safeway au premier rang des épiceries nationales en matière de durabilité des produits de la mer dans sa carte de pointage des détaillants de 2011. Afin d'élaborer un plan clair pour l'approvisionnement en produits de la mer aux États-Unis, Safeway s'est associé à *FishWise*, une organisation à but non lucratif dont l'objectif est d'améliorer la durabilité des détaillants, des distributeurs et des producteurs de produits de la mer. Cette année, Canada Safeway Ltd. a conclu un partenariat stratégique comparable avec *SeaChoice*, une coalition nationale canadienne d'organisations environnementales de premier plan axée sur la durabilité des produits de la mer. Comme aux États-Unis, Safeway Canada et *SeaChoice* collaboreront avec les fournisseurs pour évaluer et améliorer l'approvisionnement en produits de la mer durables, ainsi que pour sensibiliser les employés et les clients aux préoccupations environnementales associées aux produits de la mer. Dans le prolongement de son engagement en faveur de l'approvisionnement durable, Safeway contribue également à la préservation des ressources naturelles dans les zones marines protégées (ZMP), qui sont importantes pour garantir la biodiversité et la productivité des océans du monde entier. En Californie, Safeway est l'un des promoteurs de l'initiative *Marine Life Protection Act*, qui établit un équilibre entre l'utilisation et la conservation des ressources marines vivantes par le biais d'un réseau de zones marines protégées à l'échelle de l'État (PR Newswire, 2011).

C'est en 2009 que l'entreprise lance un partenariat avec *FishWise* pour développer une politique d'approvisionnement en produits de la mer sur mesure et, un an plus tard, elle a annoncé son engagement à se procurer 100 % de ses produits de la mer frais et surgelés auprès de sources responsables et traçables

d'ici à la fin de l'année 2015. L'entreprise a indiqué qu'à la fin de l'année 2013, elle avait progressé de plus de 50 % dans la réalisation de son objectif. Outre les efforts déployés par Safeway dans le cadre de son ambitieuse politique d'approvisionnement, le programme de produits de la mer durables de l'entreprise a également pris position publiquement sur un large éventail de questions, allant de la conservation de l'habitat dans les principales pêcheries commerciales aux problèmes de droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement de crevettes importées. En 2010, Safeway a aussi été l'une des premières entreprises à signer une lettre de soutien à la « Vision commune pour des produits de la mer écologiquement durables » de l'Alliance. En 2011, l'entreprise s'est engagée à ne pas acheter ou vendre de produits de la mer récoltés dans la mer de Ross, en Antarctique, l'une des dernières zones marines vierges de la planète. En coopération avec la Fondation David Suzuki et la Living Oceans Society, Safeway a envoyé en 2012 une lettre aux dirigeants de l'industrie du chalutage de fond du poisson de fond de la Colombie-Britannique pour les encourager à améliorer leurs pratiques en matière de durabilité. En 2012, Safeway a été le premier grand distributeur à lancer une marque privée de thon en conserve pêché de manière responsable. Safeway a envoyé une lettre à tous ses fournisseurs de crevettes pour savoir quelles mesures ils prennent pour s'assurer que le travail forcé et le trafic d'êtres humains n'ont pas lieu dans leur chaîne d'approvisionnement (Solutions for Seafood, 2014).

En collaborant avec les fournisseurs dans le cadre du programme « Produits de la mer responsables », Safeway s'efforce d'améliorer la transparence de leur chaîne d'approvisionnement en produits de la mer, de protéger les océans et d'assurer un traitement juste et équitable aux personnes qui en dépendent pour leur subsistance. À titre d'exemple, 90 % des 25 principaux détaillants nord-américains, dont Albertsons Companies, se sont engagés à acheter et à vendre des produits de la mer issus de l'agriculture durable. Nombre de ces détaillants fondent leurs initiatives en matière de produits de la mer sur des normes établies par des tiers très respectés. Le logo *Responsible Choice*[™] de Safeway, par exemple, intègre le programme *Seafood Watch* de l'aquarium de la baie de Monterey et des certifications environnementales telles que *Marine and Aquaculture Stewardship Councils*. Safeway travaille avec *FishWise* pour vérifier que ses produits de la mer répondent aux critères requis pour arborer le logo *Responsible Choice*. Le programme de Safeway permet aux consommateurs de trouver facilement des produits de confiance et fait évoluer le secteur (Washington Post, 2021).

En 2024, Safeway s'engage à développer une réputation de croissance inégalée. Une croissance axée sur des pratiques commerciales responsables sur le plan environnemental, social et éthique. C'est dans l'esprit de cet engagement que Safeway s'est associé au programme *Ocean Wise Seafood*. Il s'agit d'un programme pancanadien pour des produits de la mer durables. Le logo *Ocean Wise* apposé sur un produit de la mer rassure les clients. Il leur indique qu'ils achètent des produits de la mer provenant d'une pêcherie ou d'une ferme recommandée. Dans tout le pays, les choix *Ocean Wise* aident à soutenir les pêcheurs et les agriculteurs qui sont à la tête du mouvement en faveur des produits de la mer durables (Safeway, 2024b).

SOBEYS

Responsabilité environnementale et développement durable

Le détaillant canadien Sobeys, appartenant à Empire, a annoncé en 2022 une série de nouveaux objectifs climatiques à court et à long terme, notamment l'objectif d'atteindre zéro émission opérationnelle et liée à l'énergie dans ses émissions de portée 1 et 2 d'ici 2040, et dans les émissions de portée 3 de la chaîne de valeur – telles que celles provenant des biens et services achetés – d'ici 2050. À court terme, l'entreprise vise à réduire les émissions de GES absolues des portées 1 et 2 d'au moins 55 % d'ici 2030 par rapport à une base de 2019. Empire prévoit également de travailler avec sa base de fournisseurs afin que 62 % d'entre eux fixent leurs propres objectifs de réduction basés sur des données scientifiques pour les portées 1 et 2 dans les cinq ans, et s'engagent à une réduction minimale de 28 % des émissions liées au carburant vendu d'ici 2030. Empire a déclaré que ses objectifs de portée 1 et 2 dépassent le scénario de 1,5°C / zéro émission nette d'ici 2050 fixé par l'Accord de Paris, tandis que ses objectifs de portée 3 sont alignés avec les exigences établies par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi), l'une des principales organisations se concentrant sur l'alignement des actions de durabilité environnementale des entreprises avec les objectifs mondiaux de lutte contre le changement climatique et de limitation de ses effets (Kerencheva, 2022).

Les principales initiatives décrites par l'entreprise visant à réduire les émissions de GES incluent l'électrification des véhicules, l'installation de panneaux solaires sur les toits, la modernisation de l'éclairage et de la réfrigération, le travail avec les fournisseurs pour les aider à établir des objectifs basés sur des données scientifiques, et la réduction des émissions liées au carburant vendu dans les stations-service. En plus de ses nouveaux objectifs, l'entreprise prévoit de lancer un Conseil des affaires durables, qui, en collaboration avec la validation externe du SBTi d'Empire, garantira un suivi précis des émissions de carbone pour une surveillance interne et un compte rendu externe. L'entreprise a également l'intention d'aligner ses divulgations externes sur les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) (Kerencheva, 2022).

En 2022, Sobeys a présenté un audacieux Plan de lutte contre les changements climatiques comprenant des objectifs de réduction des émissions fondés sur la science, démontrant ainsi l'engagement à soutenir la transition du Canada vers une économie à faibles émissions de carbone. Pour appuyer la communication des progrès, Sobeys a publié son premier rapport, harmonisé au cadre de travail du GIFCC. Ce groupe présente la stratégie de gouvernance de l'organisation en ce qui a trait aux risques et aux occasions liés au climat. Il divulgue l'incidence potentielle et réelle des risques et des occasions liés au climat sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'organisation. Il explique comment l'organisation détermine, évalue et gère les risques liés au climat puis il les présente lorsque pertinent (Empire Company Limited et Sobeys, 2023a). Empire a déclaré qu'il intégrera ces engagements dans sa pratique de gouvernance d'entreprise grâce à la création d'un nouveau Conseil des affaires durables, lancées en 2023 et qui inclue des dirigeants dans les domaines de l'immobilier, de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique, de l'approvisionnement et du merchandising, ainsi que du carburant (Supermarket News, 2022).

Les domaines prioritaires pour l'atténuation des répercussions climatiques sont l'immobilier, la chaîne d'approvisionnement, la logistique, la mise en marché et la vente de carburant. Sobeys continue d'observer une tendance à la baisse des émissions de portée 1 et 2 combinées (réduction de 15 % pendant l'année civile 2022 par rapport à l'année de référence 2019), principalement en raison de la réduction des émissions de portée 2. Ces réductions sont attribuables aux facteurs suivants :

- Performance énergétique : La consommation globale d'énergie (gaz naturel et électricité) continue de diminuer en raison des projets d'efficacité énergétique à l'échelle de l'entreprise.
- Décarbonisation du réseau : Les émissions de portée 2 ont continué de diminuer en raison de la décarbonisation du réseau, surtout en Alberta, en Nouvelle-Écosse et en Ontario.

Les émissions de portée 3 d'une année à l'autre ont diminué de 6 % par rapport à 2021, mais ont augmenté de 2 % par rapport à 2019, l'année de référence. Les achats de biens et de services sont les principaux moteurs d'émissions. Sobeys améliore continuellement l'exactitude des données utilisées pour estimer les émissions de cette catégorie. La fluctuation des données de portée 3 est principalement attribuable à une amélioration de la méthodologie d'estimation des émissions, à partir des données sur les dépenses (Empire Company Limited et Sobeys, 2023a).

L'entreprise fait des progrès significatifs dans son parcours de durabilité en abordant le surplus alimentaire à la fois au niveau national et local. Sobeys a réalisé une réduction de 32 % des déchets alimentaires dans ses opérations de vente au détail, un jalon vers son objectif de réduction de 50 % d'ici 2025. En 2023, Sobeys inc. a sauvé plus de 31 millions de livres de nourriture dans tous ses points de vente, atteignant ainsi l'engagement public qu'elle avait pris en 2021. Cette progression est guidée par une mentalité de durabilité adoptée dans l'ensemble des opérations de l'entreprise. Au niveau national, Sobeys a mis en place une stratégie complète pour minimiser les déchets alimentaires tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. L'entreprise utilise la technologie et l'analyse des données pour optimiser la gestion des stocks, réduire les surstocks et garantir que les produits passent efficacement de la ferme au rayon. Les directeurs de magasin sont activement impliqués dans un programme de prévention des déchets alimentaires qui comprend une formation aux compétences et connaissances fondamentales, ainsi que la recherche de solutions créatives pour réutiliser les surplus alimentaires. Un élément clé des progrès de Sobeys est le partenariat national avec *Second Harvest*. L'année dernière, environ 80 % des magasins Sobeys inc. à travers le pays ont utilisé l'application de secours alimentaire de *Second Harvest* pour donner plus de 31 millions de livres de surplus alimentaire à des organismes de services sociaux dans près de 900 communautés. L'entreprise fournit un canal de communication ouvert, permettant à nos représentants de contacter les magasins pour comprendre leurs préoccupations et répondre à leurs questions (Second Harvest, 2024).

Suite au lancement du Plan de lutte contre les changements climatiques d'Empire en 2022, Sobeys lance en 2023 le programme de chaîne d'approvisionnement de CDP pour permettre aux fournisseurs d'améliorer leurs pratiques en matière de développement durable. Leur nouveau plan stratégique est lié au développement durable ainsi qu'à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, et s'appuie sur ce qu'ils ont appris en écoutant la clientèle, les équipes et les parties prenantes (Empire Company Limited, 2023d). Ils s'attendent aussi à ce que leurs fournisseurs se conforment à toutes les lois et réglementations locales, régionales ou nationales en vigueur relatives à l'environnement, et qu'ils respectent des normes élevées d'entreprise en matière d'intendance environnementale et de diligence raisonnable. Les fournisseurs sont

fortement encouragés à contrôler et à réduire au minimum les conséquences des facteurs environnementaux sur leurs activités (y compris par l'élimination et le recyclage des déchets dangereux et non dangereux, la réduction et la production de rapports sur les émissions de gaz à effet de serre, la gestion des sols, la lutte contre la déforestation, la gestion des eaux, la préservation de la biodiversité, etc.) et à appliquer les principes du développement durable à la production, à la fabrication, à la récolte, à l'emballage et à la distribution. Sobeys s'engage à travailler avec tous les fournisseurs afin que ces principes soient respectés (Empire Company Limited, 2022c).

En prenant soin de son environnement, Sobeys prend aussi soin des générations futures. En tant que familles qui nourrissent l'esprit de famille, ils sont déterminés à prendre soin des Canadiens et Canadiennes d'aujourd'hui et de demain. Ils s'engagent à FaireNotrePartMD pour l'environnement et espèrent inspirer la clientèle à faire de même. Ils sont engagés à réduire leur impact environnemental et reconnaissent la responsabilité d'agir face aux changements climatiques. Pour contribuer à protéger la planète, ils travaillent à réduire le gaspillage alimentaire, ainsi que l'utilisation de plastique et d'emballages. En diminuant leur empreinte environnementale, ils espèrent encourager la population canadienne à faire du développement durable une priorité. En veillant à ce que leur chaîne d'approvisionnement adopte des pratiques éthiques et durables, ils peuvent proposer plus de produits écoresponsables sur les tablettes. Pour réduire leur empreinte, ils incitent leurs fournisseurs à utiliser des emballages en fibres recyclables et ils intègrent l'agriculture verticale dans leurs magasins (Sobeys, 2024c). Empire prend au sérieux leurs engagements croissants et évolutifs en matière de développement durable. Ils prennent plusieurs mesures pour servir et soutenir leur clientèle, leurs équipes, leurs fournisseurs et leurs communautés et déploient des efforts pour protéger la planète et offrir de bons produits. Ils s'assurent de FaireNotrePartMD en offrant à la clientèle des choix de produits durables et éthiques (Empire Company Limited, 2023c).

Approvisionnement éthique et local

En tant que détaillant et épicer national, Sobeys s'engage à utiliser son influence de manière responsable en prenant des mesures pour collaborer avec ses fournisseurs et proposer davantage de produits qui répondent à la demande croissante des clients pour des produits éthiques et durables (Empire Company Limited, 2023a). Sobeys croit que la transparence au sujet de ses progrès est essentielle pour bâtir la confiance (Empire Company Limited, 2023b). Ils s'assurent donc d'une supervision constante des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), y compris l'approvisionnement éthique et responsable. Pour ce faire, l'équipe du développement durable fournit une orientation et un soutien aux catégories d'affaires quant aux considérations et à la stratégie en matière d'approvisionnement durable et éthique, dirige et soutient l'élaboration, la mise en œuvre et la gouvernance des politiques connexes, gère l'évaluation de la chaîne d'approvisionnement et la diligence raisonnable en ce qui a trait aux considérations durables et éthiques, collabore avec les équipes internes à la production de rapports sur les engagements en matière d'approvisionnement et échange avec les intervenants de l'industrie et les fournisseurs sur des sujets liés à l'approvisionnement (Sobeys, 2022).

Le programme local de Sobeys permet aux fournisseurs locaux de se développer à un rythme constant au sein du réseau de magasins. Ils peuvent commencer dans moins de cinq magasins et travailler avec leur équipe pour se développer. Les exigences du programme local sont que :

- Les produits sont fabriqués ici même au Canada.
- Les articles produits localement impressionnent et enthousiasment les clients.
- Les produits sont pertinents sur le plan régional dans un marché local.
- Les produits sont emballés et prêts à être vendus (Sobeys, 2024a).

Un bref formulaire de soumission est disponible en ligne pour les fournisseurs intéressés (Sobeys, 2024a).

Au cours de l'exercice 2022, Sobeys a introduit une nouvelle politique d'approvisionnement éthique et durable pour ses partenaires fournisseurs. S'appliquant à la fois aux partenaires fournisseurs directs et indirects, cette politique communique clairement les attentes selon lesquelles les fournisseurs doivent prendre en compte les impacts environnementaux de leurs produits en se conformant à toutes les lois et réglementations environnementales applicables et en respectant des normes élevées de gestion environnementale. Les principaux axes d'intervention en matière d'approvisionnement éthique et durable incluent : le bien-être animal, les fruits de mer durables, l'huile de palme durable et le commerce équitable. Leur stratégie pour chacun de ces sujets repose sur une approche par phases qui consiste à collecter des données pour mieux comprendre la chaîne d'approvisionnement. Cela aide à développer des mécanismes de gouvernance appropriés et à établir des engagements ambitieux, mais réalisables, dans le but d'améliorer continuellement notre approche (Empire Company Limited, 2023a). Pour ce faire, trois groupes de travail ont été formés : le groupe de travail sur le développement, le groupe de travail sur le bien-être des animaux, le groupe de travail sur les poissons et fruits de mer durables (Sobeys, 2022). Sobeys s'attend à ce que ses partenaires fournisseurs mettent en œuvre la présente politique de façon appropriée, qu'ils veillent à s'y conformer et qu'ils améliorent continuellement leurs pratiques d'approvisionnement éthiques et durables (Empire Company Limited, 2022c).

En 2023, Sobeys a accueilli 194 nouveaux fournisseurs locaux, soit une augmentation de 12 % par rapport à l'exercice 2022. Ils ont également aidé 20 partenaires fournisseurs à élargir leurs activités régionales pour atteindre un plus grand nombre de clients, et 11 entreprises sont maintenant présentes à l'échelle nationale. En plus des cinq équipes de développement locales spécialisées, ils soutiennent leurs fournisseurs locaux au moyen d'une tournée annuelle de présentation des produits et d'activités d'accueil, et en déployant des portails sur les sites Web des bannières qui facilitent la collaboration avec les petites entreprises (Empire Company Limited, 2023d). Sobeys collabore présentement avec certains types de fournisseurs, comme ceux de fruits et légumes frais pour offrir des légumes-feuilles provenant de fournisseurs du secteur de l'agriculture en environnement contrôlé (AEC) dans certaines régions. Ils ont aussi lancé le porc Nagano à l'échelle nationale, tout en devenant membres de la Table ronde canadienne sur le bœuf durable. Sobeys œuvre donc avec des fournisseurs locaux qui s'efforcent d'améliorer les aspects clés du développement durable (Sobeys, 2022). Un événement en 2021 témoigne justement de cet engagement où se sont opposés quatorze fournisseurs de Sobeys basés en Ontario, devant plus de 50 leaders de l'industrie alimentaire du Canada. Cet événement a donc marqué la graduation de ces entreprises de la première cohorte de Sobeys *R-Purpose MICRO*, un programme intensif de 12 semaines visant à aider les entreprises alimentaires et de boissons en phase de démarrage à accélérer leur croissance en devenant plus axées sur un objectif, durable et circulaire (Food in Canada, 2021).

Les priorités de gouvernances de Sobeys sont les suivantes : diversité, équité et inclusion, investissement communautaire, pratiques de travail, action climatique, gaspillage alimentaire, gestion environnementale, approvisionnement éthique et durable, approvisionnement local (Empire Company Limited et Sobeys, 2023b). D'autres énoncés prospectifs comprennent la cybersécurité et la protection des données, y compris, sans s'y limiter, les plans d'obtenir la certification ISO27K en gestion de la sécurité de l'information d'ici 2025; la diversité, l'équité et l'inclusion; les plans d'atténuation des préjugés dans le processus de recrutement; les plans d'élimination des plastiques à usage unique; les plans d'augmenter l'utilisation de sacs compostables pour les clients de l'Alberta et de l'Ontario; le plan visant à réduire le gaspillage alimentaire de 50 % d'ici 2025; les plans pour que 100 % de l'huile de palme utilisée dans les produits Nos marques soit certifiée durable et traçable; la mise en œuvre de la prochaine stratégie de développement durable; la mise à jour des lignes directrices sur l'approvisionnement en poissons et fruits de mer; les droits de la personne; le bien-être animal; commencer à élaborer des lignes directrices pour la volaille, les bovins de boucherie, les bovins laitiers et les poissons à nageoires; et l'approvisionnement durable et équitable (Empire Company Limited, 2023d).

Équité, diversité, inclusion

Sobeys examine également sa chaîne d'approvisionnement et ses pratiques d'approvisionnement avec un accent particulier sur le travail des enfants et le travail forcé. Au cours de l'exercice 2024, Sobeys souhaite lancer un programme de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme pour atténuer ces risques dans la chaîne d'approvisionnement. Dans le cadre de ce programme, ils vont :

- Former les équipes en contact avec les fournisseurs sur les droits de l'homme;
- Intégrer les considérations d'approvisionnement éthique dans les pratiques et processus d'achat;
- Former les partenaires fournisseurs sur la conformité au programme de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme;
- Réaliser une évaluation de référence des risques dans la chaîne d'approvisionnement;
- Faire un rapport annuel sur les progrès (Empire Company Limited, 2023a).

Sobeys souscrit à la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies, aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail et à la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant, et ils s'en sont inspirés pour élaborer les normes figurant dans leur Politique sur l'approvisionnement éthique et durable (Empire Company Limited, 2022c).

Le Code d'éthique et de conduite professionnelle de Sobeys fournit des directives à tous les membres de ses équipes et réitère son engagement à respecter les normes de conduite professionnelle les plus élevées qui soient, que ce soit individuellement ou à l'échelle de l'entreprise. Les administrateurs et les employés de l'entreprise sont tenus de prendre connaissance de ce code et de l'accepter régulièrement. L'entreprise offre également un service de ligne téléphonique permettant d'effectuer des dénonciations de manière anonyme et confidentielle. Parmi les politiques qui orientent et régissent leurs actions, aussi bien en magasin que dans leurs salles de réunion, mentionnons: gouvernance, nos gens, la planète, nos produits (Empire Company Limited, 2023b). Ils mettent grandement l'accent sur le développement et la valorisation d'une équipe diversifiée, équitable et inclusive pour aider la clientèle et les communautés à s'épanouir. En 2023, 90% des membres de la direction et de la haute direction s'étaient fixé des objectifs en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Également, Sobeys a réalisé la phase 1 du processus de

certification en matière de relations progressistes avec les Autochtones appuyée par le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA) (Empire Company Limited, 2023c).

Sobeys s'engage à intégrer la diversité, l'équité et l'inclusion dans tout ce qu'ils font. Leur programme de fournisseurs locaux est une extension naturelle de ce parcours vers la création d'une culture inclusive. En soutenant les femmes entrepreneures dans la croissance et le développement de leurs entreprises, ils apportent une plus grande diversité à leurs magasins, à leurs clients et ils contribuent à soutenir les communautés qu'ils desservent (Sobeys, 2024b).

Bien-être animal

Dans le cadre de son engagement envers l'amélioration continue, Sobeys développe des lignes directrices d'approvisionnement spécifiques aux protéines, en commençant par les poules pondeuses et le porc. Ils prévoient de publier ces premières lignes directrices d'ici la fin de l'exercice 2024. Par la suite, ils commenceront à travailler sur des lignes directrices pour la volaille, le bétail, les vaches laitières et les poissons à nageoires d'ici la fin de l'exercice 2025 (Empire Company Limited, 2023a). À ce jour, Sobeys, aux côtés d'autres grands détaillants en alimentation au Canada, a pris des engagements en matière de bien-être animal en ce qui a trait au confinement étroit et aux cages de gestation pour les truies et les poules pondeuses :

- En 2013, nous nous sommes engagés à nous approvisionner en produits de porc frais de producteurs n'utilisant pas de cages de gestation d'ici la fin de 2022;
- En 2016, nous nous sommes engagés à nous approvisionner uniquement en œufs pondus par des poules en liberté d'ici la fin de 2025;
- Notre engagement envers le bien-être animal est guidé par les cinq libertés suivantes :
 - L'absence de faim, de soif et de malnutrition ;
 - L'absence de douleur, de lésions et de maladies ;
 - L'absence de peur et de détresse ;
 - L'absence de stress physique et thermique ;
 - La possibilité pour l'animal d'exprimer les comportements normaux de son espèce (Empire Company Limited, 2022a).

Dans une optique d'amélioration continue, Sobeys s'engage à :

- Publier une version mise à jour de cette déclaration en 2023 avec des lignes directrices précises élaborées pour chaque espèce animale d'élevage de notre chaîne d'approvisionnement.
- Inclure de nouveaux engagements et objectifs en matière de bien-être animal assortis de cibles et de résultats mesurables.
- Examiner régulièrement notre performance en matière de bien-être animal et nos avancées vers l'atteinte de nos engagements et de nos objectifs (Empire Company Limited, 2022a).

Les hauts dirigeants responsables de l'approvisionnement en produits d'origine animale collaborent régulièrement avec l'équipe du développement durable de Sobeys sur les sujets principaux liés au bien-être animal, tels que la réglementation de l'industrie, les occasions et les risques pour la chaîne d'approvisionnement. Tous les deux mois, ils examinent les progrès réalisés par rapport aux engagements et, de façon ponctuelle, aux questions urgentes liées au bien-être animal (Empire Company Limited,

2022a). Grâce à leur adhésion au Comité de la santé et du bien-être des animaux du Conseil canadien du commerce de détail (CCDC), ils continuent à exercer une surveillance et à s'engager auprès des détaillants alimentaires canadiens afin de traiter les questions de bien-être animal. En tant que membre associé du Conseil national pour les soins aux animaux d'élevage (CNSAE), ils soutiennent fermement leur processus scientifique et multipartite qui vise à harmoniser et à vérifier les soins aux animaux d'élevage dans tout le Canada. À l'appui de ce processus, ils encouragent vivement l'ensemble de leurs fournisseurs à s'approvisionner auprès de producteurs qui travaillent conformément aux codes de pratiques respectifs du CNSAE afin d'assurer une saine gestion des animaux d'élevage (Empire Company Limited, 2022a).

En effet, les fournisseurs doivent encourager le respect des principes décrits dans la Déclaration sur le bien-être animal (Empire Company Limited, 2022c).

En tant qu'épicerie de détail, nous assumons la responsabilité d'améliorer et de promouvoir de bonnes pratiques en matière de soins aux animaux d'élevage de notre chaîne de valeur. Pour ce faire, nous :

- VALORISONS LA VIE DES ANIMAUX – En respectant les principes directeurs de Sobeys en matière de bien-être animal quant à notre approvisionnement en produits d'origine animale.
- COLLABORONS AVEC LES INTERVENANTS – En veillant à ce que la responsabilité de la gestion du programme de bien-être animal et de ses engagements soit transmise à tous les paliers de l'entreprise et en collaboration avec les fournisseurs, les partenaires de l'industrie et les associations sectorielles.
- DEMEURONS RESPONSABLES – En produisant au moins annuellement des rapports en toute transparence sur le développement durable et les avancements relatifs aux engagements en matière de bien-être animal.
- ASSURONS UNE AMÉLIORATION CONTINUE – En faisant évoluer les attentes et les normes d'entreprises, au fil du temps, sur le traitement animal (Empire Company Limited, 2022a).

La présente politique s'applique à tous les fournisseurs qui s'approvisionnent en produits dérivés d'animaux d'élevage pour leurs produits frais et congelés ou comme ingrédient (Empire Company Limited, 2022a).

Produits de la mer

Les poissons et fruits de mer issus de la pêche durable sont des espèces qui sont capturées ou élevées de manière à assurer leur santé et leur stabilité à long terme, ainsi que de l'écosystème marin dans son ensemble. Sobeys inc. définit les poissons et fruits de mer issus de la pêche durable comme suit :

- Tous les poissons et fruits de mer recommandés par *Ocean Wise*;
- Les poissons et fruits de mer certifiés par un organisme tiers d'écocertification reconnu par la *Global Sustainable Seafood Initiative (GSSI)*;
- Le thon en conserve provenant de fournisseurs qui s'approvisionnent auprès des entreprises de conditionnement membres de l'*International Seafood Sustainability Trade Association (ISSA)* (Sobeys, 2020).

Sobeys inc. privilégie les produits recommandés ou certifiés par des tiers dans la mesure du possible. ex. *Ocean Wise*, MSC. Dans le cas d'un produit qui ne serait pas certifié par un tiers, le producteur devra participer à un projet d'amélioration des pêcheries ou à un projet d'amélioration de l'aquaculture en vue d'obtenir une certification. Les programmes de certification contribuent également à améliorer la traçabilité des poissons et fruits de mer dans la chaîne d'approvisionnement, une préoccupation grandissante pour l'approvisionnement en produits de la mer. À ce titre, la certification de la *Global Food Safety Initiative* (GFSI) est exigée de tous les fournisseurs qui vendent des produits aux programmes de marques maison de Sobeys inc. Ces derniers s'engagent sur les points suivants pour les poissons et fruits de mer frais et surgelés de marque maison :

-D'ici 2025, au moins 95 % du poids total des produits sera certifié par un tiers ou recommandé par *Ocean Wise*. Tous les autres devront participer à un projet d'amélioration des pêcheries ou de l'aquaculture.

-Thon en conserve de marque maison : À compter de 2020, tous nos fournisseurs de thon en conserve s'approvisionneront auprès de membres de l'ISSA (Sobeys, 2020).

Afin d'aider ses partenaires à fournir des fruits de mer durables, Sobeys a lancé récemment une nouvelle initiative appelée *Seafood Metrics*, développée par le *Sustainable Fisheries Partnership*, qui vise à fournir aux fournisseurs une compréhension complète des risques de durabilité associés à la pêche, y compris les fruits de mer sauvages et d'élevage. Les informations sur la chaîne d'approvisionnement fournies par ce programme leur permettront de créer une version mise à jour des lignes directrices de Sobeys sur l'approvisionnement en fruits de mer, qui sera publiée d'ici la fin de l'exercice 2024 (Empire Company Limited, 2023a). En ce sens, plusieurs initiatives ont été déployées par Sobeys comme le lancement du programme *Seafood Metrics* pour améliorer la traçabilité des produits marins (Empire Company Limited, 2023c). Un nouveau projet pilote est également en cours en Nouvelle-Écosse, soit *Sustainable Blue* pour l'aquaculture du saumon. Sobeys a aussi commandité l'événement *Ocean Wise Seafood Festival* et fait la promotion de ces produits en magasin. De plus, ils ont soutenu le programme de traçabilité « du bateau à la table » du gouvernement fédéral (Sobeys, 2022). Un des points forts de la performance fiscale 2023 est que 96 % des fruits de mer ont été sourcés de manière durable. De plus, 41% étaient certifiés MSC, 54% recommandés par *OceanWise*, 17% certifiés par l'ASC, 36% certifiés *Best Aquaculture Practice* (Empire Company Limited, 2023a).

Équitable

En 2022, Sobeys a lancé un programme de bananes biologiques certifiées *Fairtrade* dans tous ses magasins au Canada, contribuant ainsi à un salaire équitable pour les producteurs. Les producteurs de bananes *Fairtrade* reçoivent au moins le prix minimum *Fairtrade*, qui constitue un filet de sécurité crucial en cas de fluctuations du marché, ainsi qu'une prime *Fairtrade*—un montant supplémentaire destiné à l'investissement dans des projets commerciaux ou communautaires. Au cours de l'exercice 2023, Sobeys a acheté 6 768 378 kg de bananes, générant 373 119 \$ de fonds de prime *Fairtrade*. Ces fonds sont investis dans des projets pour soutenir les communautés de nos producteurs (Empire Company Limited, 2023a).

Huile de palme

En 2022, Sobeys a mis à jour leur politique d'huile de palme durable, en fixant l'objectif de sourcer physiquement 100 % d'huile de palme durable certifiée dans leurs produits de marque privée d'ici au 31 décembre 2025, conformément aux normes de la RSPO. Cet objectif sera atteint sans achat de crédits d'huile de palme. À mesure qu'ils renforcent leur engagement, ils mettent à jour la gouvernance de leur politique d'huile de palme durable pour garantir que leurs fournisseurs respectent les normes par le biais de contrôles annuels et en vérifiant qu'ils possèdent les certifications appropriées (Empire Company Limited, 2023a). Les fournisseurs de produits chez Sobeys inc. doivent également se conformer à la politique d'approvisionnement en huile de palme durable de Sobeys (Empire Company Limited, 2022c). Il attend de ses fournisseurs qu'ils adoptent une approche de traçabilité pour les produits fabriqués pour Sobeys d'ici au 31 décembre 2025. L'achat de certificats GreenPalm est acceptable à titre d'option provisoire pour atteindre l'échéance de décembre 2025; toutefois, il est attendu des partenaires fournisseurs qu'ils adoptent les produits certifiés durables et traçables au plus tard le 31 décembre 2025 (Empire Company Limited, 2022b).

Chaque année, Sobeys divulgue son utilisation d'huile de palme à la RSPO. Ils procèdent également à la mise à jour de leurs progrès par rapport aux objectifs en la matière dans leur Rapport sur le développement durable en indiquant le pourcentage d'huile de palme certifiée durable utilisée dans les produits de marques privées et le pourcentage de crédits achetés. En 2010, Sobeys a signé l'engagement du *Consumer Goods Forum* (CGF) afin d'atteindre une déforestation nette nulle d'ici 2020. Dans le cadre de la publication de leur première politique relative à l'huile de palme et son adhésion à la table ronde sur l'huile de palme certifiée durable en 2016 (RSPO), chez Sobeys, ils se sont engagés à s'approvisionner en huile de palme certifiée durable entièrement traçable (Empire Company Limited, 2022b). Ils effectuent d'ailleurs des divulgations auprès de la table ronde sur l'huile de palme certifiée durable depuis 2014. Cette table a élaboré un ensemble de critères environnementaux et sociaux auxquels les entreprises doivent se conformer pour produire de l'huile de palme certifiée durable. Lorsqu'elles sont appliquées correctement, ces normes peuvent aider à réduire au maximum les répercussions négatives de la culture de l'huile de palme sur l'environnement et les communautés des régions qui en produisent (Empire Company Limited, 2023b).

Comparaison des pratiques d'approvisionnement durable entre les grands détaillants alimentaires

À travers la littérature, plusieurs études comparent des détaillants entre eux sur la base de divers critères, tels que rapportés dans cette section. Les catégories abordées sont : énergie renouvelable et transport, changements climatiques, chaîne d'approvisionnement durable et programme/politique d'achat durable, cycle de vie et économie circulaire, responsabilité sociale et gouvernance, produits de la mer durable. À la fin de la section, les données comparatives de 2023 rapportées par le site web *The World Benchmarking Alliance* seront résumées par détaillant, pour la gouvernance, l'environnement, la nutrition et l'inclusion sociale.

Énergie renouvelable et transport

Il existe de nombreux parallèles dans les parcours des détaillants britanniques et américains. Tous deux ont commencé par se concentrer sur l'efficacité énergétique (c'est généralement là que se trouvent les opportunités financières les plus immédiates), puis ont progressivement élargi leur champ d'action pour adopter une approche plus holistique (c'est-à-dire en se concentrant sur les émissions de GES ainsi que sur la consommation d'énergie, en fixant des objectifs à plus long terme et - dans le cas des détaillants britanniques au moins - en élargissant le champ d'action de leurs propres opérations à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement) (Sullivan et Gouldson, 2014).

Les énergies renouvelables sont un domaine d'intérêt constant pour les détaillants américains et britanniques. Un certain nombre d'entre eux se sont engagés à s'approvisionner en électricité, en totalité ou en grande partie, à partir de sources renouvelables. Les détaillants américains achètent également d'importantes quantités d'énergie renouvelable (RILA, 2012, p. 16). Bien que leur contribution à la consommation globale d'électricité soit relativement faible, de nombreux détaillants américains ont installé des technologies d'énergie renouvelable (solaire, éolienne, etc.) dans leurs installations (RILA, 2012, pp. 35-37). De nombreux détaillants ont engagé des sommes importantes en faveur de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables. Walmart s'est par exemple engagé en 2005 à investir environ 500 millions de dollars par an dans des technologies qui améliorent l'efficacité énergétique et le rendement des carburants aux États-Unis (Walmart, 2009a, p. 21) (Sullivan et Gouldson, 2014). En 2010, ils ont mentionné vouloir s'approvisionner à 100 % en énergie renouvelable (bien qu'aucune année cible n'ait été fixée pour cet objectif) (Walmart, 2010b) (Sullivan et Gouldson, 2014).

Si on regarde du côté de Costco, ils utilisent également les déchets pour produire de l'énergie. Actuellement, Costco dispose de 46 sites aux États-Unis qui envoient des déchets à une installation de conversion des déchets en énergie. Ce programme représente 43,7 millions de dollars de déchets post-recyclage qui génèrent 12 011 368 kWh d'énergie renouvelable, suffisant pour alimenter 12 534 foyers pendant un mois. Une grande partie des déchets organiques (déchets alimentaires non comestibles) est désormais recyclée en produits utilisables, tels que des engrais organiques, du compost, des aliments pour animaux, des biocarburants et de l'électricité. De plus, Costco est capable de recycler des métaux non ferreux d'une valeur de 1,7 million de dollars, qui sont renvoyés aux marchés de commodités locaux pour être transformés en quelque chose de nouveau (Bravi, 2021).

Les détaillants américains se sont concentrés plus étroitement sur les émissions liées aux opérations et au transport (plutôt que sur les chaînes d'approvisionnement et de valeur au sens large) et ont continué à fixer des objectifs à court terme plutôt qu'à long terme. En termes de transport, il existe de nombreuses façons de minimiser les effets sur l'environnement. Les détaillants sondés ont pris des mesures telles que l'achat de véhicules plus efficaces, la réduction du poids des véhicules, l'amélioration de la logistique, la combinaison des chargements et des livraisons, et la formation et l'éducation des conducteurs (RILA, 2012, pp. 35-37) (Sullivan et Gouldson, 2014). Si on prend exemple sur Walmart, il a choisi de revoir la conception du véhicule lui-même pour le rendre plus efficace ou plus respectueux de l'environnement, ce qui en fait un pionnier. Afin d'accroître l'efficacité de sa flotte, Walmart travaille sur un futur concept de camion appelé *WAVE*. Ce camion est conçu dans le strict respect de l'aérodynamisme et fabriqué en fibre de carbone, ce qui le rend plus léger et lui permet de livrer plus avec moins de carburant (Wang, 2016).

Grâce aux divers types d'innovations, Walmart comptait doubler l'efficacité de sa flotte (c'est-à-dire doubler le nombre de caisses expédiées par unité de carburant utilisée) aux États-Unis d'ici 2015, par rapport à une base de référence de 2005 (Walmart, 2010b) (Sullivan et Gouldson, 2014). En plus du véhicule lui-même. Walmart s'efforce également d'optimiser son processus de livraison, depuis la planification des itinéraires jusqu'au chargement des marchandises, en passant par le temps de déplacement pour le chargement des marchandises, etc. (Wang, 2016).

Pour ce qui est de la flotte de livraison commerciale de Costco, elle étend l'initiative interne appelée « Camion du Futur », visant à maximiser l'efficacité des flottes de livraison en expansion. En 2018, Costco a réussi à tester sur le terrain un véhicule personnalisé avec *Penske Truck Leasing*, ce qui améliore la capacité de charge tout en réduisant le poids. Les centres de livraison corporatifs de Costco mettent en œuvre des procédures pour utiliser l'alimentation électrique au sol, se connectant au réseau pour permettre aux camions réfrigérés de maintenir la température pendant le chargement et le stockage. Cela élimine la pratique précédente de faire fonctionner le moteur diesel du réfrigérateur, ce qui permet d'économiser du carburant et d'éliminer les émissions de carbone de plus de 70 % pour chaque camion utilisant l'alimentation au sol. Depuis 2008, Costco collabore avec la compagnie APANA, qui se spécialise dans la gestion de l'eau, pour mettre en œuvre un système intelligent. Costco continue de promouvoir l'efficacité opérationnelle en utilisant ce programme pour réduire les coûts opérationnels globaux en éliminant le gaspillage d'eau et en réduisant l'utilisation des égouts. Cela réduit finalement les coûts énergétiques et de maintenance associés. Grâce au programme APANA, Costco est capable de surveiller l'utilisation de l'eau en temps réel, de détecter une consommation inefficace et de guider les opérateurs pour identifier et réduire rapidement les déchets. Les systèmes de gestion de l'eau sont actuellement installés dans tous les entrepôts en Amérique du Nord et au Japon. Costco prévoit d'étendre ces systèmes à l'Australie, à l'Asie et à l'Europe (Bravi, 2021).

Changements climatiques

Le changement climatique est sans aucun doute l'un des défis les plus importants de notre époque en matière de développement durable, mais la plupart des indicateurs de progrès climatique sont préoccupants, selon le rapport *State of Climate Action 2023* (État de l'action climatique 2023). Il est impossible d'atteindre l'objectif zéro d'ici 2050 sans s'attaquer aux émissions du champ d'application 3, c'est-à-dire aux émissions associées aux biens et services achetés, ainsi qu'à 14 autres catégories. La divulgation par les fournisseurs de leurs émissions de GES et de leurs objectifs de réduction est désormais une nécessité. Les organisations peuvent commencer par demander à leurs plus gros fournisseurs de le faire, tandis que les plus petits fournisseurs peuvent avoir besoin de plus de temps et de ressources. La bonne nouvelle, c'est qu'il y a eu une émergence de solutions technologiques disponibles, comme *SupplyShift*, *EcoVadis*, *South Pole* et *Kloopfiy*, qui peuvent aider les organisations à recueillir et à analyser les données des fournisseurs pour soutenir le suivi des émissions du champ d'application 3. Le Canada a récemment publié une nouvelle norme fédérale sur la divulgation des émissions de GES et l'établissement d'objectifs de réduction, qui s'applique aux marchés publics fédéraux de plus de 25 millions de dollars et incite les fournisseurs à mesurer et à divulguer leurs émissions de GES et à adopter un objectif scientifique de réduction de leurs émissions (conformément à l'Accord de Paris). Cela peut être démontré par la participation au Défi carboneutre de l'ECCC ou à une initiative ou norme équivalente (par exemple, le

Carbon Disclosure Project (CDP), l'initiative Science Based Targets (SBTi) (Canadian Collaboration for Sustainable Procurement et Reeve Consulting, 2023).

À partir de 2007, l'engagement des détaillants britanniques sur la question du changement climatique a connu un changement majeur : l'accent a été mis davantage sur les objectifs absolus de réduction des émissions, le champ d'action s'est élargi des émissions opérationnelles aux émissions liées à la chaîne d'approvisionnement et à la chaîne de valeur, et les entreprises ont fixé des objectifs sur une période plus longue (Sullivan et Gouldson, 2014). Du côté du géant américain Costco, il a formé en 2007 le *Corporate Sustainability and Energy Group (CSEG)* pour évaluer, développer, mettre en œuvre et rendre compte de ses efforts de gestion environnementale. La mission de CSEG est d'aider les entreprises de la marque Costco à fonctionner de manière responsable sur le plan environnemental et social, et de manière durable, en réduisant l'utilisation des ressources et la génération de déchets de l'entreprise. Voici quelques-uns des points forts et des efforts continus du CSEG :

1-Programme de réduction des gaz à effet de serre : En 2008, Costco a complètement abandonné l'utilisation du réfrigérant hydrochlorofluorocarbène dans les systèmes de réfrigération et de climatisation. En 2007, Costco a réalisé un inventaire de base des émissions de gaz à effet de serre conforme aux normes établies par le *GHG Corporate Accounting and Reporting Standard*.

2-Construction durable et énergie renouvelable : Costco participe au programme de certification de *Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)*, un système de classification de l'efficacité énergétique et de l'empreinte écologique des bâtiments aux États-Unis, reconnues nationalement comme une référence pour la conception et la construction de bâtiments écologiques.

3-Gestion des déchets : Les entrepôts de Costco génèrent chaque semaine des tonnes de déchets sous forme de carton, de plastique, de produits non utilisables et d'autres matériaux. Au lieu d'être éliminés une fois utilisés, ils sont aujourd'hui restaurés en produits utilisables, recyclés en biocarburants ou compostés.

4-Produits à haute efficacité énergétique et emballages innovants : Costco favorise des emballages plus respectueux de l'environnement. En collaboration avec les fournisseurs, Costco cherche activement à éliminer le plastique polyvinyle chlorure (PVC) des emballages et à le remplacer par des matériaux recyclés ou recyclables. De même, des changements dans la conception des emballages innovants permettent d'augmenter la quantité de produit sur une palette, ce qui réduit le nombre de camions de livraison sur la route.

5-Covoiturage : Costco encourage ses employés à faire du covoiturage ou à utiliser des minibus chaque fois que possibles pour réduire la consommation d'énergie et les émissions dans l'atmosphère.

Ces initiatives montrent l'engagement continu de Costco à réduire son impact environnemental tout en favorisant la durabilité dans ses opérations (Bravi, 2021).

Chaîne d'approvisionnement durable et programmes/politiques d'achat responsable

Nous définissons ici une chaîne d'approvisionnement durable comme étant constituée d'activités de la chaîne d'approvisionnement qui visent à causer un minimum de dommages à l'environnement, et qui a comme objectif de réduire tous les types de déchets de ressources. Nous pouvons décomposer la gestion de la chaîne d'approvisionnement en de nombreuses perspectives opérationnelles différentes : transport écologique, approvisionnement, gestion des fournisseurs, innovation informatique, gestion des

entrepôts, gestion des matériaux, etc. (Wang, 2016). Le premier débat sur la durabilité dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement a débuté dans les années 90. La plupart des articles pertinents ont été publiés après les années 2010, en particulier en 2015. On peut en conclure qu'il y a eu une tendance croissante concernant les articles de recherche sur la durabilité au cours des dernières années et que cette tendance est en train de s'accroître de manière drastique (Wang, 2016).

L'approvisionnement durable (AD) intègre des considérations pertinentes en matière de développement durable dans les processus de sélection des biens/services et des fournisseurs, parallèlement aux considérations traditionnelles telles que le prix, la qualité, le service et les spécifications techniques. Il s'agit d'un terme générique qui englobe la plupart des questions de durabilité liées à la passation de marchés, y compris les considérations environnementales, sociales, autochtones et éthiques. L'AD garantit que les acheteurs obtiennent le meilleur rapport qualité-prix lorsqu'ils achètent des biens et des services plus durables auprès de fournisseurs. Le *Canadian Collaboration for Sustainable Procurement* (CCSP) promeut un modèle holistique et intégré d'approvisionnement durable qui encourage les membres à mettre l'accent sur les questions de durabilité qui sont déjà intégrées dans leurs stratégies d'entreprise, tout en étant ouvertes aux risques et opportunités uniques de durabilité dans tout achat donné, et en donnant la préférence aux fournisseurs qui démontrent la durabilité de l'entreprise (Canadian Collaboration for Sustainable Procurement et Reeve Consulting, 2023).

Les quatre piliers de l'approvisionnement durable se concentrent sur les enjeux environnementaux, éthiques, sociaux et autochtones (Canadian Collaboration for Sustainable Procurement et Reeve Consulting, 2023) :

-Environnementaux: Vise à minimiser les atteintes à l'environnement et de maximiser les résultats positifs pour un environnement plus sain. Il se concentre sur des questions telles que la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), la recherche d'une efficacité énergétique carboneutre, l'absence de déchets et la circularité, ainsi que la réduction de l'utilisation de l'eau et de la toxicité. Elle soutient également l'adoption d'une économie régénératrice avec des technologies propres et renouvelables.

-Approvisionnement éthique: Il s'agit de réduire l'esclavage moderne et le travail forcé en fixant des normes minimales reconnues en matière de lieu de travail pour les fournisseurs et les sous-traitants. Il s'agit souvent d'évaluer la conformité des fournisseurs et des sous-traitants à ces normes. Cela implique souvent d'évaluer la conformité avec la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies et les conventions de l'Organisation internationale du travail contre le travail des enfants, le travail forcé et la discrimination en matière d'emploi.

-Sociaux: Favorise la diversité et l'inclusion en créant des opportunités économiques pour les populations méritantes et d'autres populations cibles. Il s'agit notamment d'acheter auprès de fournisseurs locaux et qui offrent une valeur sociale, tels que les organisations à but non lucratif, les entreprises sociales et les fournisseurs diversifiés, et de mandater d'autres fournisseurs pour qu'ils offrent une valeur sociale par le biais de leurs propres pratiques d'entreprise et des services qu'ils proposent, y compris le salaire de subsistance et les avantages pour la communauté.

-Autochtones: Favorise la réconciliation en passant des contrats avec des entreprises autochtones et en les sous-traitant, en augmentant les possibilités d'emploi et de développement des compétences pour les peuples autochtones et en réduisant les obstacles à la participation des autochtones aux dépenses publiques, conformément à la politique de vérité et de réconciliation du gouvernement du Canada: l'appel

à l'action 92 de la Commission de vérité et de réconciliation du gouvernement du Canada, Entreprises et réconciliation, et la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones (UNDRIP) (Canadian Collaboration for Sustainable Procurement et Reeve Consulting, 2023).

En la matière, l'examen de l'approche des détaillants en matière de durabilité dans leurs chaînes d'approvisionnement a permis d'identifier un certain nombre de thèmes communs, à savoir l'approvisionnement durable, les droits de l'homme, les émissions de carbone et la gestion des déchets. De nombreux détaillants sélectionnés ont fait part de leur engagement en faveur d'un approvisionnement responsable et que ces engagements percolent dans la chaîne d'approvisionnement afin de minimiser l'impact environnemental lié à la production de produits phares (Jones & Comfort, 2020).

L'une des différences notables entre les détaillants américains et britanniques concerne les mesures prises dans la chaîne d'approvisionnement. Les sept supermarchés britanniques qui rendent compte de leurs activités liées au changement climatique ont tous mis en place une série d'initiatives visant à réduire les émissions de GES de leurs chaînes d'approvisionnement. En revanche, d'après les informations fournies dans les rapports sur la responsabilité des entreprises et d'autres communications, les détaillants américains semblent avoir accordé relativement peu d'attention à leurs chaînes d'approvisionnement (RILA, 2013, p. 31). Lorsqu'ils se sont engagés avec leurs fournisseurs, l'accent semble avoir été mis sur les aspects qui affectent directement le détaillant (par exemple, l'emballage des produits qui a des implications pour le transport), plutôt que sur des aspects tels que les processus de production ou la gestion de l'énergie par les fournisseurs (Sullivan et Gouldson, 2014).

Si tous les détaillants sélectionnés ont abordé la question de la durabilité dans leur chaîne d'approvisionnement, aucun d'entre eux n'a identifié la chaîne d'approvisionnement comme un élément majeur de leurs stratégies et de leur programme de développement durable. Au contraire, tous les détaillants ont fait état de la durabilité de la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de leurs rapports sur l'approvisionnement durable, les émissions de carbone, les droits de l'homme et la gestion des déchets. Il s'agit là d'enjeux majeurs pour les détaillants, mais le fait que le processus d'établissement des rapports ne mette pas l'accent sur le développement durable dans la chaîne d'approvisionnement pourrait indiquer que les détaillants reconnaissent les difficultés qu'ils rencontrent dans le suivi des incidences environnementales, sociales et économiques de plus en plus complexes. En même temps, la manière fragmentée dont les détaillants sélectionnés rendent compte de la durabilité au sein de leur chaîne d'approvisionnement pourrait être considérée comme reflétant l'affirmation de Sebastiani et al. (2015) selon laquelle les chercheurs universitaires ont été lents à explorer le point de vue des détaillants sur la durabilité au sein de la chaîne d'approvisionnement, et la suggestion de Weise et al. (2012) d'un déficit de recherche sur la manière dont les détaillants mettent en œuvre la durabilité le long de cette même chaîne (Jones & Comfort, 2020). Désormais, dans les opérations modernes de la chaîne d'approvisionnement, les chercheurs ont déplacé leur attention d'une entreprise à un réseau de chaîne d'approvisionnement, ce qui permet de révéler l'importance de la coopération dans la gestion de cette même chaîne (Wang, 2016).

Tous les détaillants sélectionnés ont abordé le rôle de la durabilité dans la chaîne d'approvisionnement. Cela dit, les informations sur la manière dont le développement durable a été abordé dans les chaînes

d'approvisionnement des détaillants étaient généralement dispersées dans les rapports sur le développement durable. Toutefois, Walmart et Kroger ont publié des sous-sections consacrées au développement durable dans la chaîne d'approvisionnement (Jones & Comfort, 2020). De manière plus générale, Walmart (2019) a fait état de son « indice de durabilité », élaboré en collaboration avec des fournisseurs, des universitaires et des organisations non gouvernementales qui comprend des données fournies par les fournisseurs sur des indicateurs environnementaux et sociaux clés au niveau de la catégorie. L'objectif est d'améliorer la durabilité tout au long des chaînes d'approvisionnement des produits. En 2009, Walmart s'est fixé comme objectif d'acheter 70 % de ses produits d'origine américaine à des fournisseurs qui participent à l'indice. Walmart a indiqué qu'il avait atteint cet objectif en 2017 et que le pourcentage de produits provenant de fournisseurs participant à l'indice était passé à plus de 80 % en 2018. Walmart (2019) a également fait état de son initiative « 20x25 », centrée sur l'aspiration de l'entreprise à s'approvisionner de manière plus durable pour au moins 20 produits de base clé d'ici 2025. Il s'agit de produits frais, de produits d'origine animale, de fruits de mer, de café, de thé et de cacao, ainsi que de textiles et de produits de soins personnels. Le choix des produits a été guidé par la nature et l'ampleur des possibilités d'amélioration environnementale et sociale, de la sécurité de l'approvisionnement et des questions de coût et de la capacité de Walmart à promouvoir le changement auprès de ses fournisseurs (Jones & Comfort, 2020).

Les résultats ont révélé que si tous les détaillants sélectionnés ont abordé la question de la durabilité, d'une manière ou d'une autre. En abordant la question de la durabilité dans leurs chaînes d'approvisionnement, la majorité des détaillants sélectionnés ont attiré l'attention sur l'engagement de leur entreprise en faveur des droits de l'homme. Un certain nombre de détaillants sélectionnés ont abordé la question des émissions de carbone dans leurs chaînes d'approvisionnement. Si les détaillants sélectionnés ont fait état d'un certain nombre de réalisations en matière de développement durable dans la chaîne d'approvisionnement, nombre de leurs approches étaient ambitieuses. Le coût est considéré comme un obstacle majeur à l'élaboration de stratégies de chaîne d'approvisionnement plus complètes (Jones & Comfort, 2020).

Un autre excellent exemple est celui de Walmart aux États-Unis, la plus grande chaîne de supermarchés au monde. Walmart a décidé que tous leurs sous-traitants doivent documenter la durabilité de leurs produits - y compris l'impact sur le climat. Walmart augmentera continuellement ses exigences envers ses fournisseurs sur la base de cet inventaire, afin d'améliorer la durabilité. Walmart a également annoncé que les fournisseurs incapables de répondre à ces exigences ne pourront pas s'attendre à fournir à Walmart à l'avenir. Cette politique a conduit à un développement notable ; notamment en raison du grand nombre de fournisseurs chinois, les entreprises asiatiques ont lancé des inventaires, des améliorations continues et des processus de documentation allant bien au-delà de ce qui aurait pu être réalisé par d'autres moyens. Manifestement, via sa politique d'approvisionnement, avec plus de 100 000 fournisseurs qui ont eux-mêmes un nombre encore plus grand de sous-traitants, Walmart ne démontre pas seulement son pouvoir, mais aussi sa responsabilité et sa capacité à réellement apporter des améliorations selon les conditions du marché. Walmart évalue continuellement l'impact de ses exigences et lors de leur dernière évaluation, 119 usines chinoises fournissant à Walmart ont estimé avoir amélioré leur efficacité énergétique de plus de 20 % grâce aux initiatives de Walmart. Ces améliorations ont eu lieu sans augmentation du prix des produits. Au contraire, il est estimé qu'à long terme, les fournisseurs les plus

efficaces en ressources seront également les moins chers, notamment en raison de l'augmentation des prix des matières premières sur le marché mondial (Chrintz, 2011).

Pour que les entreprises puissent bénéficier d'avantages concurrentiels à l'échelle internationale, il est essentiel qu'elles respectent les normes environnementales, alors les initiatives d'écologisation des opérations de l'entreprise contribueront à façonner ses capacités en matière de durabilité (Wang, 2016). Comme pour toute initiative importante d'amélioration des processus ou de changement, l'optimisation des efforts en matière d'achats responsables ne se limite pas à l'élaboration d'une politique d'achats, mais passe par la mise en place d'un programme complet comprenant : 1. Stratégie et plan d'action ; 2. personnel et ressources ; 3. politiques ; 4. liste des opportunités d'achat à fort impact (HIPO) ; 5. procédures ; 6. outils ; 7. formation et engagement ; 8. mesures et rapports ; 9. engagement des fournisseurs ; 10. leadership et collaboration (Canadian Collaboration for Sustainable Procurement et Reeve Consulting, 2023).

Services publics et marchés publics Canada (PSPC), l'agent d'achat central du gouvernement du Canada, a mis à jour ses politiques d'achat pour exiger l'application de la norme exigeant la divulgation des émissions de gaz à effet de serre. Partout dans le monde, les processus d'acquisition évoluent vers un système plus transparent et plus responsable en matière de divulgation des émissions de gaz à effet de serre, et le secteur public canadien ne fait pas exception. Cependant, l'Union européenne indique qu'il y a des obstacles à la passation de marchés publics verts : 1. Manque de critères environnementaux établis pour les produits/services ; ces critères sont rarement facilement disponibles s'ils existent, par exemple via des bases de données. 2. Manque d'information sur les coûts tout au long de la durée de vie des produits et sur les coûts relatifs des produits/services respectueux de l'environnement. 3. Reconnaissance insuffisante des avantages des produits et services respectueux de l'environnement. 4. Incertitude concernant les possibilités légales d'inclure des critères environnementaux dans les documents de passation de marchés. 5. Manque de soutien politique et moyens limités pour mettre en œuvre/promouvoir la passation de marchés publics verts (une meilleure éducation est particulièrement nécessaire). 6. Absence de bonnes pratiques coordonnées et d'échange d'informations entre les régions et les autorités locales (Chrintz, 2011).

Cycle de vie et économie circulaire

La question de la gestion des déchets dans les chaînes d'approvisionnement du commerce de détail a pris de plus en plus d'importance et l'accent est mis à la fois sur le client et sur les étapes de conception de la chaîne d'approvisionnement, avec un intérêt particulier pour les plastiques et les emballages. La gestion des déchets est souvent associée à l'économie circulaire, et le concept a reçu une certaine attention dans les rapports de durabilité des détaillants sélectionnés. L'économie circulaire a reçu une seule mention explicite dans le rapport de durabilité de Walmart (2019), à savoir « l'augmentation de la demande mondiale exerce une pression insoutenable sur le climat et les écosystèmes naturels, nous mettant tous au défi de passer d'un système de production et de consommation "prendre-faire-jeter" à une approche circulaire et régénérative ». De manière plus détaillée, Kingfisher (2019) a déclaré :

Nous intégrons les principes de l'économie circulaire dans la conception de nos produits, dans le but d'utiliser les ressources de manière plus durable. Notre objectif est d'avoir 20 gammes de

produits ou services qui aident les clients et notre entreprise à obtenir plus avec moins, à réutiliser ou à utiliser plus longtemps d'ici 2025.

Kingfisher (2019) a identifié ses « principes de conception de produits circulaires », qui comprennent des matériaux facilement et largement recyclés, une conception durable, une faible consommation d'énergie et de carbone et des conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement. Plus généralement, Kingfisher (2019) a déclaré avoir établi des partenariats avec d'autres organisations, notamment la Fondation Ellen MacArthur, le Forum pour l'avenir et le groupe de travail sur l'économie circulaire de l'Alliance verte, « afin de partager des idées et de soutenir le changement de système nécessaire à la création d'une économie circulaire » (Jones & Comfort, 2020).

Ici, naturellement, le point de vue du cycle de vie est un élément important, car souvent l'un des critères des produits verts est qu'ils ont une durée de vie relativement plus longue par rapport aux produits standard. De cette manière, le prix d'achat peut être plus élevé, mais les coûts sur la durée de vie sont plus bas. Naturellement, dans de nombreux cas, à première vue, les produits durables sont plus chers que les autres produits. Cela s'explique notamment par le fait que les externalités négatives des produits traditionnels sont rarement intégrées dans le prix du produit ou du service, et aussi parce que les produits durables doivent souvent atteindre un certain niveau de volume de ventes pour être compétitifs en termes de prix (Chrintz, 2011).

Il est important de reconnaître qu'il y a des signes de changement. La *US Retail Industry Leaders Association* (RILA) a laissé entendre que l'utilisation de l'analyse du cycle de vie allait augmenter de manière significative et a noté que des efforts ont été déployés pour encourager les commerçants et les équipes d'approvisionnement à intégrer des facteurs liés à la durabilité (par exemple, la consommation d'énergie) dans la sélection des fournisseurs et les processus connexes (RILA, 2013, pp. 32, 38-39). Quelques détaillants américains ont commencé à parler des caractéristiques environnementales de leurs chaînes d'approvisionnement. Walmart par exemple, avait comme objectif d'éliminer 20 millions de tonnes d'émissions de GES provenant du cycle de vie des produits d'ici 2015, par rapport à 2005, ce qui représente 20% du total des émissions des champs d'application 1 et 2 des magasins (Walmart, 2010b). En 2012, Costco n'avait pas encore d'objectif de réduction des émissions (Costco, 2012) (Sullivan et Gouldson, 2014). Depuis, les engagements et les pratiques en développement durable ont grandement évolué, ce qui sera abordé dans les prochaines sections.

Responsabilité sociale et gouvernance

Ces dernières années, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenue un thème central de la gestion d'entreprise, tant dans la littérature que dans la recherche sur le terrain. Elle est définie comme l'engagement d'une organisation « à se comporter de manière éthiquement correcte et à contribuer au développement économique en améliorant la qualité de vie des travailleurs et de leurs familles, de la communauté locale et de la société dans un sens plus large ». Avec la RSE, en fait, ce ne sont pas seulement les propriétaires et la direction qui définissent et se disputent la valeur créée par l'entreprise, mais toutes les parties prenantes qui en font partie, c'est-à-dire tous les sujets directement et indirectement impliqués dans les activités de l'organisation (Bravi, 2021).

Dans les rapports RSE de Walmart, Costco, Kroger, Home Dépôt, Walgreens 2012, en ce qui concerne les relations avec les fournisseurs, le mot d'ordre pour les détaillants est la « fourniture responsable », c'est-à-dire l'imposition de normes éthiques de qualité sociale qui établissent des relations de confiance à long terme. À cette fin, les détaillants disposent d'un code d'éthique ou d'une liste détaillée d'exigences allant du respect des droits de la personne (et donc des droits des travailleurs) à la gestion responsable de la chaîne de production. Tout au long de la chaîne d'approvisionnement, quatre principaux domaines sont activés pour une gestion responsable des ressources : a) la culture et la production des produits ; b) la logistique ; c) la gestion des sites ; d) l'élimination des déchets. Les fournisseurs doivent garantir des produits et des matières premières de qualité sûrs et sains, minimiser l'impact environnemental à la fois lors de la phase de production, du transport des marchandises et de l'élimination des déchets (Bravi, 2021). À propos de réduire l'impact du transport, les collaborations avec les fournisseurs locaux a augmenté en 2012. Cela est démontré par la présence, sur presque toutes les étagères des détaillants considérés, de produits provenant de fournisseurs locaux. En particulier, Walmart et Costco ont toujours privilégié les fournisseurs locaux pour l'ensemble de leurs produits, notamment alimentaires (Bravi, 2021).

En 2018, tous les détaillants analysés disposent d'un système d'évaluation des fournisseurs basé sur une matrice de classification détaillée des normes, qui inclut : l'interdiction de toute forme de travail forcé, d'esclavage ou de traite des êtres humains ; l'opposition à toute forme de discrimination ; des heures de travail n'excédant pas les exigences légales applicables ; l'interdiction du travail des enfants ; des conditions de travail sûres et saines ; l'interdiction de la corruption ; la liberté d'association et la reconnaissance du droit à la négociation collective ; le respect des lois et réglementations applicables en matière de protection de l'environnement ; l'engagement à améliorer la durabilité des produits (Bravi, 2021). Dans l'étude de Bravi (2021), toutes les entreprises à l'exception de Costco et Kroger, ont dans leur rapport RSE de 2012 au moins une référence à la centralité de leurs employés. Cinq des douze entreprises soumettent périodiquement leurs employés à des enquêtes ou des questionnaires pour évaluer leur degré de satisfaction, recueillir leurs opinions et suggestions sur les politiques à adopter, et dans certains cas, les impliquer dans les choix stratégiques. Les entreprises cherchent à créer un environnement de travail basé sur le dialogue, la participation et le partage. L'interaction est également un objectif que de nombreuses entreprises souhaitent atteindre, mais qui nécessite encore des efforts importants. Le développement de valeurs de respect et de protection envers les travailleurs contribuera certainement à atteindre cet objectif (Bravi, 2021).

La santé et la sécurité au travail sont une priorité pour tous les détaillants. En particulier, les programmes de sécurité de Walmart se concentrent sur la prévention des blessures des employés et des clients en ayant des professionnels de la sécurité formés dans chaque magasin. De plus, Walmart établit des normes pour protéger les travailleurs qui utilisent des produits chimiques ou des machines à haut risque. Ces mesures proactives vont au-delà des lois locales et des normes de l'industrie et améliorent les conditions de travail des employés. Seule Costco ne faisait pas référence à cet aspect dans son rapport de 2012, mais garantit aujourd'hui de nombreux services accessibles à tous ses employés, avec un portefeuille de plus de 1 300 centres de traitement et de recherche. En 2018, les employés de Costco avaient en moyenne près de neuf ans de service dans l'entreprise. Plus de 60 % des employés aux États-Unis ont cinq ans ou plus d'ancienneté, et plus d'un tiers ont plus de dix ans. À l'échelle mondiale, Costco compte plus de 13

000 employés ayant plus de 25 ans de service dans l'entreprise. Avec 225 000 employés, Costco Wholesale Corporation estime que la clé du succès continu et de la croissance de l'entreprise réside dans l'attraction et la rétention des employés (Bravi, 2021).

Les entreprises sont également actives dans le contexte social envers les familles de leurs employés à travers des assurances maladie, des régimes de retraite subventionnés, des programmes d'assistance familiale, des services d'assurance et des bourses d'études. Les clients ne sont pas non plus en reste quant aux services santé. Chez Costco, la philosophie de tarification et les normes élevées s'appliquent à une industrie où les écarts de prix sont la norme, créant ainsi une solution alternative pour les employeurs, transférant toutes les économies à l'entreprise qui parraine le régime d'avantages. Ce programme alternatif fait partie de l'offre de Solutions Santé de Costco et est l'un des rares dans l'industrie à offrir cet avantage au consommateur final. Pour chaque prescription délivrée, le client ne paie que le coût réel de la prescription et la seule source de revenus de Costco est des frais d'administration mensuels fixes. Ce modèle à 100% de transfert correspond aux efforts de gestion de la pharmacie de Costco avec le besoin de transparence et d'économies des employeurs, éliminant ainsi les écarts et les jeux que l'on trouve ailleurs dans l'industrie (Bravi, 2021).

En plus, il semble que des initiatives de solidarité et des actions caritatives soient développées à la fois localement et internationalement par plusieurs grandes bannières américaines. En 2012, chacun des détaillants analysés avait créé une fondation qui s'occupe de projets de solidarité, de collecte de fonds ou de distribution alimentaire pour les personnes dans le besoin. Walmart et Costco font don de produits invendus, proches de leur date d'expiration ou présentant un emballage endommagé à des associations afin de fournir des repas aux familles vivant dans la pauvreté. 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 aux organisations mentionnées précédemment, notamment *United Way*, le *Costco Scholarship Fund* et le nouveau *Children's Miracle Network Hospitals*. Depuis 2012, Costco s'est associé à *New Eyes for the Needy* pour soutenir son programme à l'étranger. Costco envoie des lunettes usagées et des appareils auditifs à *New Eyes*, où ils sont triés, testés et reconditionnés pour être distribués aux personnes dans le besoin à travers le monde. Les dons annuels comprennent environ 260 000 paires de lunettes usagées et 1 800 appareils auditifs (Bravi, 2021).

Le programme de *World Vision* visant à faire don d'articles non alimentaires aux personnes dans le besoin continue de croître, et l'entreprise a fait don de 41 945 palettes de produits dans 18 pays internationaux au cours de l'exercice fiscal 2018. 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. Pour réduire encore plus le gaspillage alimentaire et fournir de la nourriture aux nécessiteux aux États-Unis, Costco étend son programme avec *Feeding America*, une organisation à but non lucratif basée aux États-Unis qui travaille avec des banques alimentaires locales pour approvisionner des garde-manger, cantines et refuges pour plus de 37 millions de personnes. Cette organisation est en tête de la lutte nationale contre la faim. Au cours de l'exercice fiscal 2018, Costco a fait don de plus de 34,7 millions de dollars de produits alimentaires comestibles dans tous les États où elle opère, ce qui

représente environ 29 millions de repas pour les personnes dans le besoin. En outre, au cours de l'exercice fiscal 2018, Costco a fait des contributions en espèces d'une valeur de 1,75 million de dollars (Bravi, 2021).

Comme mentionné précédemment, la protection des consommateurs est également assurée en créant des emballages innovants et durables. À cet égard, Costco crée des emballages durables, facilement fabriqués (ou recyclables) et résistants. En ce qui concerne les résultats issus de la comparaison des données des rapports RSE de 2018, les actions que les détaillants entreprennent constamment pour assurer une protection totale des consommateurs sont variées. En particulier, Costco, Walgreens et Walmart ont en commun le label *How2Recycle*, un programme de normalisation des étiquettes de recyclage basé aux États-Unis. Le label *How2Recycle* identifie chaque partie de l'emballage et indique comment le recycler pour une récupération optimale, permettant ainsi aux consommateurs de savoir où et comment recycler l'emballage. Costco propose également des emballages durables qui protègent le produit, respectent les lois et réglementations, réduisent l'utilisation de matériaux et communiquent efficacement à ce sujet. Costco cherche également des opportunités pour réutiliser les emballages, identifier les matériaux utilisés afin que ceux-ci puissent être recyclés ou compostés, et trouver des contenus déjà recyclés (Bravi, 2021).

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, en reconnaissant et en respectant les différences culturelles et légales présentes dans le monde entier. 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. En l'absence de lois et réglementations applicables, les fournisseurs et installations doivent répondre aux exigences énoncées dans le Code de Conduite des Fournisseurs de Costco. Ce Code de Conduite s'applique à tous les fournisseurs qui approvisionnent Costco en marchandises. L'entreprise cherche à travailler avec des fournisseurs partageant cet engagement et effectue des audits des installations de production pour surveiller l'engagement des fournisseurs envers le Code. Costco se réserve également 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). Peu de fournisseurs indépendants peuvent ignorer l'accès aux clients offert par les grands détaillants, et l'équilibre général du pouvoir est de plus en plus en faveur de ces gros joueurs (Jones & Comfort, 2020).

Au Canada, ce déséquilibre de pouvoir a récemment été adressé par la sortie du code de conduite volontaire visant à changer la culture de cette industrie. Il aura fallu plus de trois années de négociations difficiles pour y arriver, mais tous les grands détaillants en alimentation du pays l'appuient désormais. Après Sobeys (IGA), Metro et Loblaw (Maxi), les chaînes américaines Costco et Walmart viennent tout juste d'emboîter le pas. Une fois le code en vigueur, ces cinq entreprises – qui ont beaucoup de pouvoir sur leurs fournisseurs et qui l'utilisent de moult manières – devront respecter une série de règles qui visent à assainir les relations commerciales (Fournier, 2023). Au départ, Metro jugeait inutile l'instauration d'un code puisque les relations avec ses fournisseurs étaient déjà « gagnant-gagnant », empreintes de « respect

» et menées de façon « éthique ». L'enseigne québécoise a finalement adhéré à l'idée d'un code. Le Conseil canadien du commerce de détail a aussi milité contre l'idée. Le plus important détaillant canadien, Loblaw, a donné du fil à retordre au comité chargé de créer le code, insistant pour que des « clarifications » soient ajoutées dans le texte. Ces modifications ont suscité son adhésion en mai. L'étape de la mise en œuvre du code peut maintenant commencer. L'objectif est d'y parvenir avant juin 2025. Le processus prévoit notamment la création du Bureau d'arbitrage du code des épiceries (BACE), un organisme sans but lucratif autofinancé par les membres. Son mandat sera de conseiller l'industrie, de régler les différends au moyen de la médiation ou d'arbitrages et de jouer un rôle de surveillant. Il rendra publics des rapports qui doivent détailler les pratiques observées dans le marché et suggérer des mesures correctives comme le ferait un vérificateur général. Cet exercice devrait améliorer le niveau de confiance des consommateurs envers l'industrie alimentaire, malmenée depuis la poussée inflationniste (Fournier, 2023).

Le but du code est d'amener « de la transparence, de la prévisibilité et de l'équité » dans l'industrie agroalimentaire. Mais dans l'intervalle, un plus grand nombre d'emballages écologiques et d'innovations devraient se rendre dans les supermarchés. Les fournisseurs profiteront d'un environnement plus stable qui favorise les investissements et la création de nouveaux produits. Autre effet bénéfique attendu pour les petits transformateurs alimentaires : un accès plus facile au financement (Fournier, 2023). L'étude de Bravi (2021) montre quant à elle que les intentions ne se transposent pas toujours en actions. Bien que les leaders américains de la vente au détail affichent leurs politiques de responsabilité sociale, les résultats sont difficilement mesurables dans la majorité des cas malgré que certaines d'entre elles soient tangibles. Le retour généré par les politiques de responsabilité sociale est généralement de nature réputationnelle et donc intangible (Bravi, 2021).

Produits de la mer durable

Costco travaille à la protection des espèces de poissons et de l'écosystème marin (Bravi, 2021). Dans le tableau de bord 2018 des supermarchés sur les produits de la mer durables, Costco est en 15^e position sur 22, alors que Walmart est en 13^e, Kroger en 11^e, Albertsons en 7, Target en 4^e et Aldi en 3^e. Sans surprise, les 20 détaillants ont échoué à la première évaluation. Suite à l'acquisition de Safeway, les engagements publics et les initiatives de sensibilisation d'Albertsons Companies (« Albertsons », classé 7^e) lui ont permis de se classer au premier rang des cinq plus grands détaillants du pays (en termes de chiffre d'affaires), et la société s'appuie sur l'héritage de Safeway en matière d'initiatives durables dans le domaine des produits de la mer. Ahold Delhaize (9^e) et Kroger (qui a gagné sept places pour atteindre le 11^e rang) suivent de près, tandis que Walmart (13^e) a perdu une place et que le classement de Costco (15^e) est resté inchangé. ALDI (3^e), Giant Eagle (5^e), Wegmans (6^e) et Sprouts (8^e) ont mis en place des politiques publiques exigeant le transbordement en mer du thon. Whole Foods (1^{er}), Hy-Vee (2^e) et Meijer (10^e) sont les seuls détaillants qui s'approvisionnent entièrement en thon pêché à la canne et/ou sans DCP pour les produits de longue conservation de leur propre marque (Greenpeace USA, 2018).

Dix ans plus tard, dans cette dixième édition de *Carting Away the Oceans* par Greenpeace USA, 20 détaillants sur 22 ont obtenu au moins la note de passage. Depuis la dernière édition en 2015, le secteur de l'épicerie de détail a connu des changements spectaculaires. Plusieurs tendances se dessinent dans le sillage de l'acquisition de *Whole Foods* par Amazon, les concurrents cherchant à rester pertinents dans

cette nouvelle ère de l'épicerie de détail. Les détaillants s'associent à des services de livraison pour offrir des services plus rapides, voire en deux heures. Walmart a acquis Jet.com, Target a acquis Shipt, les détaillants, de Costco à Albertsons, proposent des livraisons par l'intermédiaire d'Instacart, et Peapod d'Ahold Delhaize, lancées il y a plusieurs dizaines d'années, propose des réductions de prix et des promotions pour rester compétitif. Au niveau des magasins, les distributeurs investissent dans la modernisation de l'agencement, de la signalisation et de l'emballage des produits, tandis que beaucoup ouvrent des magasins de plus petite taille pour les millénariaux urbains. Certains intègrent également des solutions technologiques qui offrent des moyens pratiques de faire ses courses et de les payer (Greenpeace USA, 2018).

Aucun des détaillants présentés n'a pris d'engagement majeur et complet pour réduire et, à terme, éliminer progressivement sa dépendance à l'égard des plastiques à usage unique. Parmi les plus grands distributeurs américains en termes de chiffre d'affaires, Walmart, Kroger, Costco, Ahold Delhaize, Albertsons et Amazon doivent s'attaquer d'urgence à leur contribution à la crise de la pollution plastique. Du côté des détaillants du Royaume-Uni et des Pays-Bas, ils ont entrepris des changements importants et se sont engagés à réduire ou à éliminer l'utilisation des plastiques dans leurs activités. Il est donc temps que les détaillants américains réduisent rapidement et complètement les plastiques à usage unique et finissent par les éliminer (Greenpeace USA, 2018).

Une stratégie clé pour rester compétitif, employée par des entreprises telles que Trader Joe's, ALDI et Costco, consiste à se concentrer sur les produits de marque privée. C'est ce que nous apprennent notamment les fiches des 22 détaillants permettant de les comparer entre eux sur la base des initiatives et des pratiques en matière de durabilité des produits de la mer. Si on s'attarde à Costco, on peut lire dans son portrait qu'il y a 611 magasins opérant sous le nom de Costco. Il est le troisième plus grand détaillant américain (en termes de revenus) et le plus grand club-entrepôt du pays. Alors que les ventes de Costco continuent d'augmenter et qu'il concurrence agressivement son rival Amazon, il pousse les fournisseurs à baisser les prix et développe sa marque privée pour offrir des produits que l'on ne peut trouver que chez Costco (Greenpeace USA, 2018). Voici les commentaires de Greenpeace en matière de produits de la mer durable chez Costco :

-La politique de Costco en matière de produits de la mer est disponible en ligne et décrit les principes et stratégies de base du détaillant. Greenpeace félicite Costco de fournir ces informations et d'inclure des liens vers ses différentes initiatives pour les clients qui souhaitent en savoir plus sur son programme de produits de la mer durables. Costco s'est publiquement engagé à ne pas vendre de saumon génétiquement modifié, ce qui est rassurant, car il vend d'énormes quantités de saumon d'élevage chaque semaine. Et bien que Costco s'appuie sur les normes ASC pour des espèces comme le saumon, les inquiétudes concernant les écocertifications persistent. Greenpeace demande instamment à Costco de renforcer sa politique pour aller au-delà des normes MSC et ASC, et pour que sa politique concernant le thon aille au-delà des normes ISSF, qui n'abordent pas suffisamment des questions telles que le transbordement en mer avec des palangriers. Costco dispose également de normes sociales et a adopté le code de conduite de la Seafood Task Force (Greenpeace USA, 2018).

- Costco est un membre fondateur de la *Seafood Task Force*. Greenpeace félicite Costco pour ses efforts et l'invite à user de son influence pour que la *Task Force* soit plus ambitieuse et produise

des résultats (par exemple, en demandant publiquement au gouvernement thaïlandais de légaliser les syndicats et d'adopter les principales conventions de l'OIT). En outre, Costco devrait rallier les membres de la *Task Force* pour qu'ils soutiennent les accords juridiquement contraignants en matière de droits des travailleurs. Costco fait partie des dizaines de détaillants qui ont signé la lettre de 2018 de l'ORGP du thon appelant à une meilleure gestion des pêcheries. Costco est en train d'élaborer une politique en matière d'emballages plastiques qui, si elle est suffisamment solide, donnera l'occasion à l'un des plus grands détaillants du pays d'annoncer des engagements radicaux qui fixeront la barre pour les autres détaillants américains. Ce serait une grande nouvelle, étant donné l'intérêt et le désir du public de voir les entreprises et le gouvernement agir contre la pollution plastique (Greenpeace USA, 2018).

-Étiquetage et transparence : C'est dans cette catégorie que Costco peut le plus s'améliorer. Son approche minimaliste de l'agencement des magasins et de l'emballage fait qu'il est difficile pour les clients de savoir quels produits sont réellement durables. En ligne, Costco a investi dans un site web de traçabilité pour son thon blanc Kirkland Signature, ce qui est un excellent moyen de communiquer des informations supplémentaires sur les produits aux clients. Toutefois, comme les jeunes générations recherchent des entreprises qui respectent une éthique rigoureuse, Costco doit mieux faire connaître ses initiatives au public (Greenpeace USA, 2018).

- Greenpeace a félicité Costco pour avoir cessé de vendre des espèces figurant sur la liste rouge, comme l'hoplostète orange et le bar du Chili, en 2011. Malheureusement, ces deux espèces bénéficient désormais d'un approvisionnement certifié par le MSC, ce qui signifie que certains détaillants ont recommencé à les vendre. Costco vend désormais du bar du Chili, une espèce à longue durée de vie et à croissance lente qui ne devrait pas être commercialisée. Greenpeace demande instamment à Costco de rétablir son interdiction de 2011 sur le bar du Chili. En 2014, Costco a fait des vagues en lançant son produit de thon sans DCP Kirkland Signature. Malheureusement, ce produit a depuis été abandonné, laissant Costco sans un seul produit de thon en conserve durable de marque privée. On ne sait toujours pas si Costco améliorera son thon de longue conservation pour ses produits de marque privée et de marque nationale en magasin (Greenpeace USA, 2018).

-Bien que le score de Costco se soit légèrement amélioré cette année, son classement est resté inchangé alors que d'autres détaillants ont progressé. Le détaillant a opéré des changements importants au fil des ans, depuis l'abandon de plusieurs espèces figurant sur la liste rouge jusqu'à l'amélioration de ses normes d'aquaculture et la demande d'une gestion plus rigoureuse des pêcheries. Costco a la possibilité et la responsabilité de fixer la barre pour des initiatives allant de la lutte contre la pollution plastique à la lutte contre les violations des droits de l'homme dans les chaînes d'approvisionnement en produits de la mer. Alors que la concurrence s'intensifie avec Amazon, Walmart, Kroger et d'autres, Costco doit tirer parti de sa marque populaire et de son pouvoir d'achat pour promouvoir la santé des océans et les droits des travailleurs, en incitant davantage ses concurrents à suivre son exemple (Greenpeace USA, 2018).

Benchmarking dans la vente au détail de produits alimentaires : gouvernance et stratégie, environnement, nutrition, inclusion sociale

Le site web *The World Benchmarking Alliance* propose un classement des joueurs du secteur de la vente au détail de produits alimentaires selon un score total pour la gouvernance et la stratégie, l'environnement, la nutrition, l'inclusion sociale. Voici quelques scores sur un classement de 61 entrées: Carrefour (#8), Walmart (#9), Aldi (#12), Casino (#13), Kroger (#15), Auchan (#16), Loblaw (#19), Sobeys (#26), Albertsons (#36), Costco (#38), Alimentation Couche-Tard (#47) (*The World Benchmarking Alliance*, 2024). Une fiche est disponible par détaillant, alors il est possible d'exécuter une comparaison basée sur les quatre piliers du score. À titre d'exemple, vous trouverez ici-bas les principaux commentaires concernant Costco, Walmart, Loblaw, Sobeys, Albertsons :

COSTCO

Costco Wholesale obtient des résultats inférieurs à la moyenne dans l'indice de référence 2023 pour l'alimentation et l'agriculture. Elle est à la traîne par rapport à nombre de ses pairs dans les segments des fabricants de produits alimentaires et de boissons et des détaillants en alimentation, ce qui montre qu'elle a de nombreuses possibilités d'améliorer ses performances dans tous les domaines d'évaluation. L'entreprise fait preuve d'une certaine transparence dans la dimension de l'inclusion sociale. Elle fait également part d'un engagement environnemental visant à réduire les émissions des champs d'application 1 et 2 et l'utilisation du plastique dans ses activités. Toutefois, elle ne parvient pas à fixer des objectifs assortis d'échéances pour réduire les prélèvements d'eau et mettre en place une chaîne d'approvisionnement sans conversion. En outre, il est possible d'améliorer la divulgation de tous les sujets dans les dimensions de la nutrition et de la gouvernance (*The World Benchmarking Alliance*, 2024).

Environnement

-Émissions de gaz à effets de serre : L'entreprise s'est fixée pour objectif de réduire ses émissions de gaz à effet de serre des catégories 1 et 2 de 39 % d'ici à 2030 par rapport à la situation de référence de 2020, et elle rend compte des progrès accomplis par rapport à ces objectifs. En outre, l'entreprise a réduit ses émissions de gaz à effet de serre des catégories 1 et 2 par rapport à l'année précédente (*The World Benchmarking Alliance*, 2024).

-Utilisation du plastique et déchets d'emballage: L'entreprise s'est engagée à réduire l'utilisation du plastique et à passer à des emballages durables. Cet engagement se manifeste par ses politiques et sa participation à des activités axées sur la réduction de l'utilisation du plastique. En outre, l'entreprise fournit des données quantitatives concernant ses efforts pour réduire l'utilisation du plastique et adopter des emballages durables (*The World Benchmarking Alliance*, 2024).

-Pêche et aquaculture durables: L'entreprise démontre son engagement en faveur de la pêche et de l'aquaculture durables en fournissant des preuves qualitatives qui s'alignent sur les critères d'approvisionnement environnemental (*The World Benchmarking Alliance*, 2024).

Inclusion sociale

-Travail des enfants: L'entreprise exige de ses fournisseurs qu'ils interdisent le travail des enfants et vérifient l'âge des travailleurs recrutés. En outre, elle collabore avec ses fournisseurs pour éliminer le travail des enfants en facilitant les recours et en les aidant à se conformer à la législation sur le travail des enfants (*The World Benchmarking Alliance*, 2024).

-Moyens de subsistance des agriculteurs et des pêcheurs: Depuis 2009, l'entreprise gère son programme Sassandra Cocoa, qui consiste à s'approvisionner en fèves de cacao directement auprès de coopératives en Côte d'Ivoire. Outre le financement et la formation des agriculteurs, l'entreprise verse des primes à ces coopératives pour la qualité de leurs produits (The World Benchmarking Alliance, 2024).

-Travail forcé: L'entreprise explique comment elle collabore avec sa chaîne d'approvisionnement pour éliminer le travail forcé. Elle s'attaque au problème du recrutement non éthique des travailleurs en collaborant avec CIERTO pour les produits agricoles américains, et s'associe à LaMP pour élaborer du matériel pédagogique sur l'approvisionnement international en main-d'œuvre conforme (The World Benchmarking Alliance, 2024).

Indicateurs sociaux de base

Agir de manière éthique: l'entreprise a adopté une politique interdisant les pots-de-vin et la corruption, et intègre les clauses correspondantes dans ses contrats avec des relations commerciales directes. Elle dispose également d'un mécanisme de réclamation permettant aux parties prenantes de faire part de leurs préoccupations et de leurs plaintes concernant les fautes commises dans ce domaine. En outre, l'entreprise divulgue son approche du lobbying et de l'engagement politique dans une déclaration de politique générale et précise qu'elle n'apporte pas de contributions politiques (The World Benchmarking Alliance, 2024).

Fournir et promouvoir un travail décent

L'entreprise a publié une déclaration de politique générale dans laquelle elle s'engage à respecter la santé et la sécurité des travailleurs dans le cadre de ses activités et de sa chaîne d'approvisionnement. Elle révèle également son approche de la supervision des performances en matière de santé et de sécurité de ses relations d'affaires. En outre, l'entreprise fournit des informations sur le pourcentage de sa main-d'œuvre directe totale couverte par des conventions collectives. Elle divulgue également la proportion de sa main-d'œuvre directe totale pour chaque catégorie d'employés, par sexe et par origine raciale ou ethnique (The World Benchmarking Alliance, 2024).

Respecter les droits de l'homme

L'entreprise a publié une déclaration de politique générale dans laquelle elle attend de ses fournisseurs qu'ils respectent les droits fondamentaux du travail définis par l'Organisation internationale du travail (OIT). En outre, l'entreprise indique qu'elle dispose d'un mécanisme de réclamation en matière de droits de l'homme accessible à tous les travailleurs, ainsi qu'à toutes les parties prenantes externes susceptibles d'être affectées par l'entreprise (The World Benchmarking Alliance, 2024).

WALMART

Walmart obtient des résultats modérés dans l'indice de référence 2023 pour l'alimentation et l'agriculture, surpassant bon nombre de ses pairs dans les segments des fabricants de produits alimentaires et de boissons et des détaillants en alimentation. L'entreprise obtient de meilleurs résultats dans le domaine de l'environnement, en prenant des engagements assortis de délais pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre (scope 1, 2 et 3) ainsi que les pertes et les déchets alimentaires. Toutefois, elle ne parvient pas à fixer des objectifs assortis de délais pour réduire les prélèvements d'eau et mettre en place une chaîne d'approvisionnement sans conversion. En ce qui concerne l'inclusion sociale, Walmart

s'engage à interdire le recours au travail des enfants et au travail forcé dans sa chaîne d'approvisionnement. Néanmoins, elle peut améliorer la transparence sur la manière dont elle paie un salaire décent à ses travailleurs. Walmart fournit des informations sur ses activités d'engagement auprès des parties prenantes et sur sa structure de gouvernance, mais elle peut améliorer ses performances en fixant des objectifs de développement durable assortis d'échéances et couvrant tous les aspects matériels de sa chaîne de valeur. En outre, il est possible d'améliorer la divulgation d'informations sur tous les thèmes de la dimension nutritionnelle (The World Benchmarking Alliance, 2024).

LOBLAW

Loblaw affiche un rendement modéré dans l'indice de référence 2023 sur l'alimentation et l'agriculture, surpassant bon nombre de ses pairs dans les segments des fabricants d'aliments et de boissons et des détaillants en alimentation. L'entreprise obtient de meilleurs résultats dans le domaine de la gouvernance, en divulguant des informations sur ses activités d'engagement auprès des parties prenantes. En ce qui concerne la dimension de l'inclusion sociale, Loblaw est transparente quant à ses processus d'identification et d'évaluation des risques liés aux droits de la personne, mais pourrait renforcer ses engagements en vue d'éliminer le travail des enfants et le travail forcé, tant dans ses activités que dans sa chaîne d'approvisionnement. L'entreprise a fixé des objectifs assortis d'échéances pour réduire les émissions de gaz à effet de serre des champs d'application 1, 2 et 3, ainsi que les pertes et les déchets alimentaires. Toutefois, elle n'a pas fixé d'objectifs similaires assortis d'échéances pour d'autres thèmes environnementaux. En outre, il est possible d'améliorer la divulgation d'informations dans tous les domaines de la dimension nutritionnelle (The World Benchmarking Alliance, 2024).

SOBEYS

Sobeys obtient un rendement moyen dans le cadre de l'indice de référence 2023 sur l'alimentation et l'agriculture. Bien que l'entreprise indique comment elle identifie et priorise ses canaux de développement durable les plus pertinents, elle a la possibilité d'améliorer son rendement dans la mesure de la gouvernance et de la stratégie. Dans le domaine de l'environnement, Sobeys a non seulement fixé des objectifs assortis de délais pour réduire les pertes et les déchets alimentaires, les émissions de gaz à effet de serre de portée 1, 2 et 3 et améliorer le bien-être des animaux, mais elle a également fait preuve d'engagement à l'égard de questions telles que la réduction de l'utilisation du plastique et la pêche et l'aquaculture durables. Toutefois, elle a la possibilité de divulguer des informations sur des sujets clés tels que le prélèvement d'eau et l'utilisation d'antibiotiques. Dans le domaine de la nutrition, les informations communiquées sont globalement insuffisantes et il existe de nombreuses possibilités d'amélioration. De même, dans le domaine de l'inclusion sociale, l'entreprise a la possibilité de s'améliorer sur des sujets clés tels que les droits de l'homme, la diversité de la main-d'œuvre, les salaires décents et le travail des enfants et le travail forcé (The World Benchmarking Alliance, 2024).

ALBERTSONS

Albertsons Companies obtient des résultats inférieurs à la moyenne dans l'indice de référence 2023 sur l'alimentation et l'agriculture. Elle est à la traîne par rapport à bon nombre de ses pairs dans les segments des fabricants de produits alimentaires et de boissons et des détaillants en alimentation, ce qui indique une marge d'amélioration importante dans tous les domaines de mesure. Si l'entreprise fait preuve d'une certaine transparence en matière d'inclusion sociale et a fixé un objectif de réduction de ses émissions de

gaz à effet de serre des champs 1 et 2, elle ne parvient pas à établir des objectifs pour les émissions du champ 3 et les chaînes d'approvisionnement sans conversion. En outre, il est possible d'améliorer la divulgation d'informations sur tous les sujets de la dimension nutritionnelle. Bien qu'Albertsons fournisse des informations sur sa responsabilité en matière de gouvernance et ses domaines prioritaires en matière de développement durable, elle pourrait améliorer ses performances en fixant des engagements assortis d'échéances dans tous les domaines pertinents et en divulguant des preuves de ses activités d'engagement auprès des parties prenantes (The World Benchmarking Alliance, 2024).

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

Cette section découle d'une série de 21 entretiens semi-directifs d'une durée d'environ 30 minutes chacun avec des acteurs économiques, politiques, territoriaux et commerciaux provenant majoritairement de la région du Bas-Saint-Laurent. Ils ont été réalisés à l'été 2024 sur la plateforme Teams ou par téléphone lorsque demandé grâce à un questionnaire rendu disponible au besoin. Suite à quoi une retranscription des notes d'entretiens a permis de faire émerger des thèmes qui seront présentés ici-bas. Ils résultent d'un mélange de faits, de perceptions, de croyances et d'opinions. Plusieurs thèmes peuvent entrecouper les résultats présentés dans les chapitres précédents, ce qui confirme la validité du matériel entre les notions théoriques tirées de la revue de littérature et les notions pratiques provenant des entretiens.

Enjeux territoriaux en matière de distribution et de mise en marché des produits locaux

Situation économique : inflation et pouvoir d'achat

Depuis quelques années, l'inflation semble s'être installée au Canada et au Québec. En cette période post-covid, les taux d'intérêt ont grandement augmenté se reflétant à la hausse sur les coûts de production ainsi que sur les prix de détail. En parallèle, le pouvoir d'achat des consommateurs s'est vu chuter ce qui influence inévitablement leurs achats alimentaires. *In fine*, malgré les bonnes intentions et les belles valeurs, le budget va parler. Depuis lors, on a vu le comportement du consommateur changé à un niveau jamais vu. Ils coupent dans leur alimentation en premier, alors ils sont à la recherche de rabais. La situation économique et la difficulté d'approvisionnement dans les chaînes d'approvisionnement favorisent donc les plus gros joueurs, malgré une baisse marquée de l'achalandage dans l'ensemble des bannières. Depuis la pandémie, les rabais semblent se faire de plus en plus rares, même dans les grandes bannières. Pourtant, les consommateurs y sont très à l'affut! Pour preuve, le volume de ventes de certains commerces alimentaires de petite taille dans la région accuse une baisse importante. Les consommateurs priorisent leurs dépenses et la gestion de leur portefeuille.

L'évocation d'un changement de valeurs peut aussi se jouer entre l'achat de produits locaux et biologiques. Produire des aliments biologiques a un prix; c'est du temps, de l'argent et du personnel. Les dépenses occasionnées pour les obtenir, les cultiver ou les fabriquer implique de déboursier plusieurs milliers de dollars annuellement pour la certification Québec Vrai, offrir une formation à toutes les personnes qui manipulent les produits, suivre les règles d'utilisation et de salubrité comme celles du MAPAQ, assurer des suivis réguliers, etc. Ce processus est fondé sur une responsabilité environnementale en matière de mode production. Avec l'achat local, le biologique semble toutefois avoir perdu ses lettres de noblesse alimentant le perpétuel débat sur la réduction des GES. Est-ce préférable de miser sur une

réduction de la distance à parcourir ou un mode de production moins dommageable pour la planète? En matière d'empreinte carbone, n'est-il pas mieux de préférer les produits qui poussent près de chez soi par un producteur en qui on a confiance? Celui-ci n'a pas à payer pour un cahier de charge biologique annuel pour démontrer la fraîcheur de ses produits. Bref, les valeurs s'entremêlent constamment. Même à plus faible revenu, certains préfèrent offrir une table saine à la maison plutôt que de privilégier les aliments au rabais. Cependant, l'offre actuelle des grandes surfaces permet de plus en plus d'avoir accès à des aliments de qualité sans faire une tournée des fermes ou des marchés locaux. Cette montée du local des dernières années témoigne malgré tout d'une hausse d'achat pour les produits locaux. Les consommateurs sont à l'affût des produits les moins transformés possibles et apprécient le contact avec les producteurs.

Même si l'achat local semble avoir créé un engouement, la situation économique actuelle a réduit considérablement le portefeuille des achats dans les marchés publics. Dans la région du Bas-Saint-Laurent, le portrait est relativement hétérogène. Il y a Rimouski, puis le reste du Bas-Saint-Laurent. Rimouski est quand même une ville où il y a beaucoup de fonctionnaires et d'universitaires. Au niveau des revenus disponibles pour l'alimentation, c'est bien différent dans la Matanie, la Matapédia et le Témiscouata. Le territoire du Bas-Saint-Laurent regroupe tout de même les municipalités les plus pauvres au Québec. La population à faible revenu est importante, alors les prix réduits que peuvent offrir certaines bannières sont très attrayants pour ce type de clientèle. Justement, il y aura prochainement l'ouverture d'un nouveau Super C à Rimouski. Ce type de commerce s'adressant à la classe moyenne risque de drainer une importante clientèle. Situé stratégiquement à l'opposé de la ville par rapport à l'autre Super C, il pourrait permettre d'influencer les habitudes de consommation à l'aube de l'arrivée du Costco, ce qui n'est pas sans inquiéter certains producteurs locaux. Au Bas-Saint-Laurent, les grands détaillants occupent une part importante du marché de l'alimentation, mais d'un autre côté, il y a quand même plusieurs initiatives de commercialisation comme les marchés publics qui sont bien implantées. Les acteurs y prenant part travaillent ensemble pour faire de la promotion commune et ainsi envoyer le signal qu'il n'y a pas de compétition les uns envers les autres. Tous ensemble pour plus d'autonomie régionale! Sans oublier les Saveurs du Bas-Saint-Laurent qui renforcent le niveau de reconnaissance du savoir-faire au Bas-Saint-Laurent en mettant de l'avant sa marque distinctive reconnue partout au Québec.

D'un côté, on a assisté dans les dernières années à un retour à la terre alimenté par un besoin d'encourager le local. De l'autre, il n'y a jamais eu autant de colis Amazon livrés directement aux portes des résidences. Certes, les consommateurs se déplacent encore dans les commerces locaux, mais en ressortent souvent les mains vides pour se tourner vers internet et commander l'item moins cher sur une plateforme en ligne. Puisque plusieurs commerces locaux n'ont pas toujours le contrôle sur leurs prix de vente, le service client s'impose comme une marque distinctive pour retenir la clientèle. Surtout avec la pénurie de main-d'œuvre qui a frappé dans les dernières années, recevoir un bon service n'était pas toujours chose aisée, alors ceci peut se traduire en une volonté d'encourager le commerçant local afin d'assurer sa pérennité. Une donnée intéressante sur les pratiques d'achat laisse croire que 70% des Québécois prémagasinent en ligne avant de se présenter dans un magasin. Or, ceux qui prennent la peine de se déplacer pour aller chez les détaillants deviennent majoritairement des acheteurs. Un service à la clientèle de qualité jumelé à un public bien ciblé peut devenir très avantageux pour les propriétaires d'entreprises.

Commerces locaux de petite taille

Ce n'est pas une surprise, les supermarchés alimentaires se sont bien installés, faisant la vie dure aux commerces de petite surface. Plusieurs ont fermé leurs portes à travers les décennies au rythme des transformations dans les comportements d'achats. Dans les régions du Québec éloignées de grands centres urbains, la situation est encore pire puisque la vitalité des communautés est compromise. Plusieurs petites villes n'ont plus de commerces d'alimentation, poussant les habitants à s'éloigner pour faire leurs achats se traduisant en une fuite commerciale. Dans la région du Bas-Saint-Laurent, l'exemple récent est la petite épicerie de Saint-Valérien qui a fermé ses portes; les ventes ayant trop chuté dans les derniers mois, ce qui ne permettait plus d'assurer la rentabilité du commerce. 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 dû surtout à une baisse drastique des ventes et un taux d'endettement élevé depuis la pandémie. Cette coopérative d'achat se spécialisant en produits en vrac et biologique possède environ 300 fournisseurs pour seulement deux acheteurs qui se divisent l'ensemble des tâches administratives et logistiques.

La coop se distingue par une grande majorité de fournisseurs locaux de petite taille, ce qui cadre avec leur mission, mais comporte également des défis financiers. Au Québec, les fournisseurs sont frileux de charger la juste valeur de leurs produits, ce qui laisse peu de marges pour les petits détaillants qui peinent à couvrir leurs frais. En imposant des marges de 20-25% pour les produits emballés au lieu de 35%, ce qui est la norme dans l'industrie, il est difficile d'en soutirer un profit. De plus, certains produits sont vendus moins chers en ligne ou dans d'autres bannières que ce qui est suggéré à la coopérative, alors cette compétition induite met des bâtons dans les roues à la mise en marché de proximité. Ce juste prix est donc difficile à maintenir pour les détaillants indépendants dans un contexte où les grandes bannières contrôlent le marché et ont bien plus de flexibilité. Les petits joueurs n'ont pas de pouvoir d'achat ni le système pour anticiper le volume de vente et fixer les prix. La logistique ne repose souvent pas sur un logiciel informatisé, ce qui est complexe à arrimer avec les petits fournisseurs qui fonctionnent souvent encore à la mitaine. Une gestion complexe de factures et de commandes peuple le quotidien des commerçants indépendants. Ce sont donc des entrepreneurs qui doivent transiger avec des producteurs qui peuvent manquer de connaissances sur le milieu des affaires. La planification financière de part et d'autre peine à s'arrimer. Dans le cas de la coopérative ALINA, le modèle d'affaires était donc grandement questionné peu avant la décision de mise en faillite.

Certains détaillants indépendants peuvent ressentir de la pression avec l'arrivée d'une nouvelle bannière de supermarché dans la région, comme s'ils avaient le fardeau de protéger l'économie locale et d'assurer la survie des producteurs de la région, alors que peu de ressources leur sont attribuées. La survie de plusieurs producteurs repose sur ce type de commerces, qui manquent déjà de ressources pour fonctionner à plein régime. Des programmes ont été mis en place notamment pour supporter le modèle de coopérative, comme Manger Coop de la Fédération des coops d'alimentation du Québec (FCAQ). Cependant, ce modèle ne s'applique pas nécessairement à toutes les coopératives, et ce fut le cas de la coop ALINA. Manger Coop mettait également de l'avant les producteurs coopérés, mais ceci ne s'applique pas aux producteurs locaux de Rimouski puisqu'ils ne sont pas regroupés selon un modèle de coop. Dans la région, les producteurs possèdent encore chacun leur petit lot et fonctionnent de manière indépendante les uns des autres.

Dans la région du Bas-Saint-Laurent, l'agriculture et l'élevage sont à plus petite échelle et l'accent est mis sur la qualité. Le prix de vente doit donc être en adéquation avec ce modèle. Pour assurer une rentabilité avec les produits locaux distribués par des détaillants indépendants, le prix de vente est souvent plus élevé qu'un produit équivalent d'une grande bannière. En proposant des produits de grande qualité et à bas prix, Costco entrera donc en concurrence avec d'autres commerces de plus petite taille. Par exemple, le marché du bœuf est actuellement en hausse en termes de prix. C'est un produit qui devient haut de gamme. On est passé de manger du bœuf comme commodité à manger du bœuf comme luxe. Ainsi, avec Costco qui est en mesure d'offrir du bœuf canadien haut de gamme et à prix compétitif, il sera difficile de se démarquer avec le bœuf local, vendu à 30% de plus le kilo, même s'il est sans hormones et sans antibiotiques. Le contexte inflationniste exercera certainement une influence à la baisse sur la clientèle.

Plusieurs commerces de la région accusent déjà une fermeture de porte, alors même que le Costco ne s'est pas encore implanté à Rimouski. En ce moment, c'est la survie de l'épicerie de Mont-Joli qui semble compromise. 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. Les producteurs locaux sont devenus fortement dépendants de ces canaux de mise en marché, alors cette situation pourrait grandement les fragiliser. Ces grandes surfaces offrent de plus en plus une vitrine intéressante pour les produits locaux grâce notamment aux efforts des Saveurs du BSL, et même pour les produits biologiques et naturels. Pourtant, plusieurs producteurs se reposent encore presque entièrement sur des circuits courts qui sont grandement mis à mal par la multiplication des grandes bannières en région. Le contact humain prime parfois encore davantage que les profits.

Circuits courts : mise en marché de la production locale

Plusieurs types d'acteurs prennent part au secteur bioalimentaire de la région du Bas-Saint-Laurent. Parmi ceux-ci, on retrouve notamment les producteurs 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 directe dans les épicerie et auprès des restaurateurs de la région. La plupart des producteurs semblent utiliser des circuits courts, puis vont bonifier leurs ventes auprès des grandes bannières, qui ne sont pas toujours très avantageuses. La production maraîchère est fortement soumise aux aléas climatiques, donc une planification des volumes produits ne peut pas toujours être performée, ce qui complexifie la distribution dans certaines grandes chaînes qui souhaitent anticiper leurs ventes. Le producteur ne peut donc pas toujours s'engager à fournir une quantité prédéterminée. En conséquence, les produits importés ont tranquillement envahi les supermarchés régionaux, et à l'inverse les produits locaux sont envoyés sur d'autres marchés nationaux et internationaux. En résultent des aliments qui viennent d'ailleurs sur les tablettes des supermarchés du Bas-Saint-Laurent, alors qu'une production locale est présente.

Bien que l'autonomie régionale soit difficilement atteignable, une progression serait tout de même possible et souhaitable. Pour le moment, il y a un enjeu de capacité de production des fermes de proximité. Ce sont majoritairement des artisans qui offrent des produits de grande qualité qui fonctionnent bien en dehors des grands canaux, grâce aux paniers de légumes et aux marchés publics.

Toutefois, pour certains, ce n'est pas suffisant! D'un côté, les canaux de distribution manquent, mais de l'autre, une logistique de distribution efficace est difficile à atteindre entre autres pour des questions de transport. La rentabilité de ces fermes de proximité est donc très variable, et pour certain ceci s'insère dans un enjeu de société plus global où un mode de production à grands volumes, moins diversifié et plus mécanisé deviendra la norme. À Rimouski, on n'en est pas encore là, mais lorsque la société décidera qu'elle ne veut plus de produits locaux, il n'y aura d'autre choix que de produire davantage pour répondre à la demande des supermarchés.

Entre-temps, les producteurs profitent des opportunités pour vendre en circuit court, ce qui pose également certains défis dans un marché relativement restreint, et à une période où les prix augmentent et le budget des familles est limité. Les points de vente ont tendance à entrer en concurrence les uns avec les autres pour les mêmes produits, aux mêmes prix. Présentement, les paniers de fruits et légumes, les marchés publics, les coopératives d'achat et les autres petits commerces se disputent la même clientèle. Même si les valeurs liées à un mode de consommation plus local demeurent valorisées, on note une baisse dans les commandes de paniers depuis deux ans, possiblement due à l'inflation. Les paniers et les marchés publics ont connu un fort engouement durant la pandémie. Il y a eu une multiplication des canaux de mise en marché. Ceci permet aux producteurs de se faire connaître et d'aller tester leurs produits, mais c'est également beaucoup de travail. Il y a des difficultés de main-d'œuvre, alors assurer une présence à la ferme et au marché n'est pas toujours évident. Ces marchés saisonniers agissent tout de même comme des lieux de commercialisation, tant pour le tourisme que pour la communauté. Inutile de mentionner que l'été est la saison la plus occupée en termes de tourisme, alors que l'hiver est une période creuse. Pour certains, la grande majorité de leur chiffre d'affaires provient des ventes directes à la ferme et de l'autocueillette. Cette année, les consommateurs ont moins voyagé dans les régions du Québec. La diminution de l'achalandage du tourisme et donc de l'achat a pu nuire aux producteurs locaux qui font de la vente directe.

Les produits transformés souffrent également d'une forte compétition parmi l'offre de produits locaux. Par exemple, il y a eu un concours d'Aliments du Québec dans mon panier, où un producteur de produits dérivés de l'ail noir a retenu l'attention. Le produit choisi est du sirop d'érable d'un producteur de la région avec un ajout d'ail noir. Bien que ce soit un très beau produit, une copie conforme à celui-ci a été lancée peu de temps après, mais avec plus de moyens financiers derrière, dans l'optique de surpasser son concurrent. Un autre exemple concerne l'agneau du Bas-Saint-Laurent qui est également très reconnu. Plusieurs producteurs de la région proposent des produits spécialisés comme des terrines d'agneau aux petits fruits, vendus à prix forts, ce qui complexifie la distinction lors de la mise en marché. La confiture de camerise pourrait également être citée en exemple. L'offre est actuellement très étendue, alors que d'autres produits dérivés demeurent inexistantes. Être producteur et être entrepreneur, c'est deux choses. Heureusement que des joueurs comme les Saveurs du Bas-Saint-Laurent viennent en appui aux producteurs et aux acheteurs pour tenter d'arrimer leurs exigences afin de maximiser les retombées.

Le Bas-Saint-Laurent est une région fourragère, une région de production laitière, donc de mise en marché organisée. Alors que pour les producteurs maraîchers, ils se demandent toujours : où est-ce que je peux vendre mon produit? Actuellement, un portait d'aliments produits au Bas-Saint-Laurent et de la manière dont ils sont distribués manque toujours. Les différents maillons de cette chaîne de valeur se connaissent

peu entre eux, alors un travail de maillage serait nécessaire. Les détaillants ne savent pas qui produit tel produit, et à l'inverse les producteurs ne connaissent pas les lieux de vente. Les produits finissent par quitter vers Montréal ou Québec, alors qu'il y aurait une possibilité de miser sur des circuits plus courts. C'est d'ailleurs la mission première des Saveurs du BSL, mais ils ne peuvent malheureusement pas accompagner toutes les organisations. Sur les 450 entreprises du Bas-Saint-Laurent, les membres comptent pour environ 170 entreprises de toute nature : des producteurs, des transformateurs, des distributeurs, des détaillants. Les Saveurs du BSL rejoignent donc le tiers des entreprises. Grâce à un système basé sur des formulaires, les non-membres peuvent également recevoir une forme de soutien notamment pour des prises de contact avec d'autres entreprises. Les producteurs portent déjà une lourde charge, alors quand vient le temps de la commercialisation, ils n'ont pas toujours les ressources nécessaires. Il en est de même pour les infrastructures et les équipements qui ne sont pas toujours accessibles. Ce faisant, ceci peut nuire à l'allongement de la saison de culture, à l'irrigation des sols, à l'entreposage, au transport, etc. Plusieurs producteurs nomment qu'il serait grandement avantageux de mettre en commun leurs ressources et leur expertise. À un certain moment, la rumeur a circulé comme quoi le MAPAQ prendrait peut-être l'initiative d'essayer de regrouper l'offre régionale de légumes pour pouvoir faciliter l'intégration dans les grandes bannières. Il semble que ce serait la voie à suivre, car seul, c'est un parcours du combattant.

Les producteurs régionaux cherchent constamment une plus grande stabilité dans leurs ventes et donc un meilleur prix. Pour plusieurs, s'ils ne vendaient pas dans les grosses bannières, ce ne serait pas profitable, car ce sont eux qui achètent les plus grosses quantités. L'intégration de produits alimentaires peut être confrontée à d'importants défis, tout comme celui des produits alcoolisés, en particulier le vin. À l'époque, le marché des épiceries leur était interdit. La loi n'avait pas prévu qu'un producteur agricole fasse de l'alcool avec ses fruits. Le permis industriel permettait à des entreprises d'acheter de l'alcool à l'étranger, de l'embouteiller ici et de le vendre dans les épiceries ou à la SAQ, mais la loi n'avait pas prévu qu'un agriculteur puisse faire de l'alcool et encore moins le vendre lui-même. Puis, le législateur a finalement créé le permis artisanal qui donne la possibilité à un agriculteur de vinifier ses fruits et de les vendre sur place ou à la SAQ. Ensuite, à partir de 2019, ils ont acquis le droit de vendre leurs produits en épicerie. C'est un beau succès d'assister enfin à cette ouverture de marché et de voir l'intérêt que peuvent avoir les épiciers et les restaurateurs.

Achat local institutionnel

Les marchés locaux sont parfois difficilement accessibles pour les producteurs de la région. Le territoire a un niveau relativement faible de population, alors il faut d'abord être vigilant pour ne pas cannibaliser l'offre de la région. Le marché institutionnel peut donc être un débouché intéressant pour certains produits de viandes et de légumes. En ce moment, au niveau de l'institutionnel, des projets sont en développement pour faire des tests de variétés de légumes. Là où ça coince, c'est en matière de débouchés. Les institutions n'ont plus toujours les moyens d'encourager ce type d'initiative, alors les producteurs ne sont pas intéressés à faire un hectare de carottes pour finalement les vendre à perte. Les canaux permettant d'écouler les surplus se font également rares, donc certains finissent par vendre à perte à un transformateur comme le Légumier de l'Est plutôt que de les envoyer au compost ou à Moisson. De plus, la réalité à Rimouski est bien différente. Les institutions n'ont plus de cantine indépendante, or

c'est un chef qui planifie les repas pour les 42 établissements leur proposant un menu unique. En regard de ce contexte, les machines distributrices seraient donc une avenue pour intégrer les produits locaux. À ce propos, un nouveau produit a récemment été développé avec le Légumier de l'Est, puis intégré dans les 42 établissements pour une durée de six mois. La réalité est que les institutions et les supermarchés ne veulent pas assumer la logistique requise lors d'une collaboration avec plusieurs petits fournisseurs locaux. Ils préfèrent se tourner vers un grand distributeur qui centralise l'ensemble du processus d'achat, ce qui est défavorable à l'égard des produits locaux.

Le développement alimentaire local et régional se heurte à plusieurs obstacles nuisant fortement à l'autonomie alimentaire. Il serait plus judicieux de penser d'abord à nourrir les populations locales, puis veiller à la gestion des surplus dans un deuxième temps plutôt que de vendre ses produits à l'extérieur du territoire et même sur les marchés internationaux. Le secteur des pêches est particulièrement touché par cette philosophie, étant gérée par des conventions internationales. S'ensuit une perte de contrôle des ressources qui deviennent des marchandises déterritorialisées et délocalisées, ce qui engendre des problèmes environnementaux et des conflits sociaux de tous genres.

Pratiques en approvisionnement responsable et en achat local de la part des grands détaillants, incluant Costco

Commerces de détail : intégration des produits locaux

La communication avec les grands détaillants alimentaires s'est grandement améliorée, alors c'est facilitant pour l'intégration de produits locaux. Des organismes comme les Saveurs du Bas-Saint-Laurent s'assurent de simplifier le processus en amont pour les détaillants, qui n'ont pas toujours le temps de partir à la recherche de produits locaux. Ils s'assurent d'optimiser l'intégration de produits locaux dans les bannières pour éviter que les producteurs visitent un après l'autre les chefs de département chez les détaillants. Depuis la pandémie, il y a une réintégration massive de produits qui a lieu auprès des maisons mères. Ils cherchent à intégrer les produits locaux pour qu'ils quittent la catégorie des infidèles. Tous les magasins doivent fidélité à leur bannière, donc 94% des produits doivent emprunter cette voie et ainsi être disponibles pour tous les magasins du Québec. Toutefois, ils ont le droit à un faible pourcentage de produits infidèles, c'est-à-dire qui ne proviennent pas de la bannière, ce qui représente aussi peu que 2 à 3% (bien que certains réfèrent à un pourcentage aux alentours de 15%).

Plusieurs produits locaux ont pendant longtemps emprunté la porte d'en arrière, couramment appelée *backdoor*. Dans ce cas, le directeur du magasin achète directement les produits auprès du fournisseur qui doit ensuite livrer ses produits au magasin en question. D'un côté, ce mode de fonctionnement peut être plus complexe à administrer pour le détaillant et pour l'entreprise qui doit gérer indépendamment les commandes, la facturation, etc. De l'autre, ce système permet une plus grande flexibilité pour le fournisseur ainsi qu'une réduction de ses pertes. De plus en plus, les produits locaux sont intégrés officiellement aux bannières grâce à l'accompagnement d'organismes comme les Saveurs du BSL. Chez Costco maintenant, il ne semble pas y avoir de possibilité de faire du *backdoor*. Quoiqu'un bémol pourrait

être adossé à cette information puisqu'il est possible de distribuer ses produits dans un seul emplacement Costco.

La particularité au Bas-Saint-Laurent c'est qu'il y a beaucoup d'entreprises bioalimentaires, mais des microentreprises. La tendance chez les bannières est d'assurer un approvisionnement pour un minimum de 3 mois, ce qui tend néanmoins à changer grâce au travail d'organismes régionaux. Les produits locaux profitent maintenant d'une place enviable avec des blocs attirés aux Saveurs du Bas-Saint-Laurent dans la plupart des grandes surfaces, à l'exception de Super C puisqu'il s'agit d'un corporatif. Il y a une grande ouverture de la part des bannières à accueillir les produits locaux, même s'ils ne sont pas là à l'année, ce qui ne les empêche pas de rayonner au moment voulu. Lorsque les produits du Bas-Saint-Laurent peinent à trouver leur place, c'est souvent parce que la chaîne a déjà ses produits maison. Il y a également des produits plus difficiles à intégrer comme les viandes congelées de provenance régionale. Étant plus coûteuses, elles trouvent leur place dans les commerces spécialisés. Un critère qui a été favorable à l'intégration de certains produits locaux est la certification biologique, sans compter la qualité et la durée de vie en tablette.

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. Pour entrer chez Costco, il faut avoir procédé à une étude de prix en fonction de la compétition. Il est également bien perçu d'arriver avec une politique de promotion, c'est à dire jusqu'où je suis prêt à aller dans les circulaires par exemple. Costco est toujours moins cher qu'ailleurs, même pour le prix régulier. C'est en termes de volume que l'effet se fait sentir, 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 (\$ ventes/semaine/item). 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, au risque d'être retiré. Les membres viennent aux 6 jours, donc l'espace est limité. Costco n'a que 900 items dans les produits alimentaires contrairement aux autres détaillants qui peuvent en avoir plusieurs milliers, donc la performance doit être au rendez-vous. Costco se dit toutefois suivre les tendances du marché en termes de prix affiché puisque les ventes semblent augmenter, mais ce n'est pas le cas du profit relatif.

L'annonce de la date d'ouverture du Costco à Rimouski sera possiblement énoncée à l'automne 2024 lors du gala annuel. 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.

Pratiques de responsabilité sociale

Au niveau des pratiques de responsabilité sociale des entreprises chez les grandes bannières, la majorité d'entre elles n'ont pas encore des pratiques globalement exemplaires. L'humain passe après le profit; les produits locaux passent après le prix coûtant. Le sentiment d'appartenance envers les grandes bannières est souvent plus faible qu'envers les petites entreprises. De fait, la politique d'achat local chez Costco n'est pas encore très développée. Pour les fruits et légumes frais, si on prend l'exemple des framboises, plusieurs viennent de l'étranger, car en termes de volume, c'est très difficile de fournir tous les Costco du Québec. 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. En réalité, il semble en être autrement. À l'heure actuelle, aucune bannière n'exige de reddition de compte au sujet de la performance environnementale. Néanmoins, il paraît que des politiques destinées aux fournisseurs sont en cours de développement avec une date butoir pour s'y conformer. Les exigences en termes d'environnement et d'emballage ne sont que discutées oralement.

Costco est très exigeant envers ses fournisseurs en matière de produits et d'approvisionnement. Tous ceux qui veulent faire affaire avec ce grand joueur doivent en être avisés pour mieux s'y préparer. Les fournisseurs ont de fortes chances d'être audités à une fréquence régulière. Cette pratique est plus fréquente chez Costco qu'ailleurs, car ils ont moins de fournisseurs que les autres bannières. Costco met également de l'avant sa politique rigoureuse de développement durable. Les fournisseurs doivent pouvoir démontrer leurs bonnes pratiques en matière d'environnement, de social et de gouvernance. Bien qu'ils paraissent plus pointilleux envers leurs fournisseurs que les autres bannières, ces pratiques ne semblent pas encore faire l'objet d'un compte-rendu approfondi, mais bien de discussions verbales lors des premiers échanges. 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. Costco n'est pas en reste non plus quand il est question de conditions de travail. Il est très attrayant pour les employés et semble se démarquer favorablement de la concurrence.

Les pratiques des grandes bannières ont des répercussions importantes sur les fournisseurs. Puisqu'elles sont en nombre limité, elles peuvent imposer des relations d'affaires à leur image, exigeant aux fournisseurs de s'y conformer sous peine de perdre un grand secteur de marché. Pour remédier à ce déséquilibre de pouvoir, un code de conduite pour les détaillants alimentaire a été adopté en 2024 par toutes les grandes bannières en agroalimentaire au Canada. Costco l'a signé récemment, assurant ainsi aux fournisseurs et aux consommateurs son engagement envers de bonnes pratiques. Pourtant, il se dit déjà exemplaire en la matière, étant extrêmement rigoureux pour payer ses fournisseurs. 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 par exemple, peut rapidement se conclure en un retrait du produit, ce qui peut avoir d'importantes conséquences pour un petit producteur.

Fournisseurs locaux : défis de mise en marché

Collaborer avec Costco commence pratiquement toujours par un appel à la maison mère canadienne située à Ottawa. Les acheteurs peuvent subir une rotation fréquente, alors si une relation établie n'est pas présente, le fournisseur sera systématiquement dirigé vers le numéro général. Il est préférable que la catégorie dans laquelle le fournisseur souhaite insérer son produit soit déjà déterminée. Puis, avec ces informations, vous serez dirigé vers l'acheteur en question, considérant qu'une catégorie possède plusieurs acheteurs répartis parmi les sous-catégories de produits. C'est à ce moment seulement que le cahier de charge de cette catégorie sera communiqué au fournisseur. Il a donc été impossible de l'obtenir en citant la quantité de produits totale comme étant beaucoup trop importante. Du moins, trois principaux critères sont continuellement mis de l'avant. D'abord la salubrité, qui 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. Costco veut protéger ses membres à tout prix. L'accréditation GFSI semble exigée pour tous les fournisseurs de la plupart des catégories de produits. Il peut y avoir de rares exceptions pour les petites entreprises, mais il demeure très ardu de contourner cette règle. De manière générale, le respect des principes HACCP, bien qu'incontournable, n'est pas suffisant. Il en est de même pour les accréditations provinciales et fédérales du Québec et du Canada. Le second critère imposé par Costco est le meilleur produit au meilleur prix. Le coûtant est très important pour Costco et ses membres, car c'est ainsi qu'il se démarque de la concurrence. Pour terminer, le dernier critère est plus subjectif, car il repose sur la méthode de sélection de l'acheteur. Chacun a sa méthode en fonction de sa catégorie de produits.

Encore une fois, le fournisseur doit être prêt. Une fois les critères ci-haut mentionnés strictement remplis, il 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 il est prêt à aller. Que ce soit une modification de l'étiquetage, d'un emballage en matières recyclées, etc. Ce dernier élément est justement très attrayant pour Costco. La durabilité et la solidité de l'emballage sont des atouts considérables, car les palettes se font manipuler sans ménagement. Ce pour quoi Costco fait parfois des tests de six mois avec de nouveaux produits afin de valider ses performances. Les dégustations étaient quant à elle un élément phare de la stratégie Costco, alors la possibilité d'en offrir pouvait être très attrayante pour Costco. Depuis la Covid, la fréquence a fortement diminué, alors ce n'est peut-être plus une porte d'entrée aussi intéressante que par le passé.

Avec ces investissements importants pour rencontrer les exigences de Costco, ce n'est pas tous les fournisseurs qui perçoivent là une opportunité de mise en marché. Pour les produits frais provenant de petits maraîchers locaux, ce n'est souvent pas rentable de distribuer leurs produits dans les grandes chaînes. Même en ayant tout l'espace de tablette souhaité, les marges sont beaucoup trop faibles pour permettre au fabricant de survivre. La rentabilité des fermes maraîchères de proximité est très relative, alors sans l'aide de l'État, la majorité ne pourrait plus subsister. Pour certains, les supermarchés sont perçus comme une vitrine promotionnelle afin d'être vus à l'année, mais ils sont considérés comme un canal de mise en marché accessoire. Pour la viande et les plats préparés, Costco ne s'avère peut-être pas un débouché de choix non plus. Les activités en lien avec ces catégories sont performées de plus en plus souvent à l'interne. Ils ont développé une politique afin d'en fabriquer le plus possible sur place. La

boucherie se développe et ils commencent à faire beaucoup de découpes. La tendance chez Costco est d'acheter le quartier de viande en entier et de faire les découpes sur place. De plus, pour les plats préparés, il semble que la production à l'interne soit également plus importante qu'avant, alors le cannage serait possiblement un meilleur débouché qu'un plat prêt-à-manger.

Aucune bannière ne divulgue publiquement de chiffres précis en matière de performance en ce qui a trait aux catégories de produits et aux fournisseurs, et Costco non plus. L'approche du géant américain est de devenir partenaire avec les fournisseurs régionaux. Toutefois, le fournisseur doit diversifier son portefeuille de détaillants. Les ventes chez Costco ne doivent pas représenter plus de 20% des ventes totales brutes d'un fournisseur afin de limiter le risque. Il s'agit de respecter le fournisseur, car les choses peuvent changer rapidement avec Costco. On demande que le fournisseur soit agile et flexible, car les mouvements sont très rapides. Normalement, Costco n'achète pas plus de 20% des produits d'un fournisseur, mais pour les fruits et légumes, ce chiffre peut monter jusqu'à 50% afin de limiter la compétition. Il y a des ententes entre Costco et ses fournisseurs afin que ces derniers ne soient pas perdant en cas de retrait d'un produit du plancher. Ils ont quand même à cœur de ne pas engendrer des dépenses importantes de la part d'une ferme avant de savoir si le produit fonctionne réellement. Il se peut même que des fournisseurs fassent pousser des variétés uniquement destinées à Costco afin de fournir des produits avec une saveur distincte, par exemple. Costco souhaite donc avancer de pair avec ses fournisseurs pour suivre l'évolution des ventes, autant que des réclamations, de produits et s'engage à être présent pour eux en tout temps.

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. Ils prendront ensuite contact avec les fournisseurs potentiels s'il y a de l'intérêt en janvier ou au plus tard au printemps 2025. Cette liste peut toutefois être envoyée dès l'automne 2024. D'ici là, y aurait-il un intérêt à ce que les petits fournisseurs se regroupent pour simplifier la logistique, notamment en matière de livraison? Pour Costco, ce n'est pas nécessaire; chacun a ses arrangements. Pour la livraison, ils peuvent s'exécuter à l'entrepôt central de Varenne ou directement à l'entrepôt de la région, comme à Rimouski. Chacun peut donc planifier ses opérations en fonction de ses canaux de distribution existants, ce qui n'est pas une contrainte pour Costco.

Impacts environnementaux et socioéconomiques de l'arrivée d'un Costco

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. 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. L'impact est donc difficile à prévoir, car il sera à la jonction de facteurs culturels, géographiques et historiques. Le temps saura trancher entre la somme des effets positifs et négatifs. Une chose est certaine, le Costco de Rimouski s'implantera l'année prochaine et les acteurs du milieu devront y faire face. Aux dires de certains, les producteurs de la région n'ont pas échangé longuement sur la

question jusqu'à présent. Pour le peu qui sera en mesure de se retrouver sur les tablettes du Costco, ils devront se conformer aux exigences de la bannière, qui devra inévitablement mettre à la disposition des consommateurs quelques produits locaux. Pour la majorité, ils ne seront pas en mesure de fournir des produits chez Costco, donc l'impact sera nul. 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.

De la qualité à bas prix

Ce n'est pas un secret, l'approche de Costco a comme priorité la satisfaction des consommateurs afin d'accroître l'achat des cartes de membre. Comme résultante de cet enlèvement, les fournisseurs doivent être très réactifs en tout temps afin de combler leurs besoins. Costco est constamment à la recherche de produits de grande qualité à des prix très compétitifs. Le marché bouge donc très rapidement, alors un fournisseur peut être remplacé en deux temps, trois mouvements en cas d'insatisfaction. Il en est de même pour l'essence, où la guerre des prix s'amorce dans une région dès l'arrivée d'un Costco. En effet, mettre à la disposition des pompes à essence annexées au Costco a un effet important sur l'achalandage du magasin qui s'accroît de 20 à 30%. L'essence est un produit d'appel qui accroît sensiblement la fréquence de visite en magasin.

Puisque Costco veut plaire à ses membres, l'intégration de produits locaux demeure importante, quoique pas nécessairement centrale. Dépendant des magasins, il est donc possible d'acheter des produits québécois lorsque la bannière est bien implantée dans une région, comme c'est le cas du Costco de Chicoutimi qui distribue les produits laitiers de Nutrinor depuis 2015. C'est toutefois très variable et ils communiquent peu sur le sujet, car plusieurs personnes interrogées se posent toujours des questions sur la place des produits locaux chez Costco et leur intérêt à en posséder. Certains manifestent également des craintes quant à leur image de marque de s'allier avec ce géant américain. Pourtant, des produits québécois sont présentement disponibles au Walmart de Montréal et de Québec sans entraîner des perceptions négatives dirigées envers l'entreprise en question.

Costco offre des produits de grande qualité à bas prix, ce qui signifie pour le fournisseur d'accroître son volume de vente, mais de diminuer ses marges par produit. C'est un pensez-y-bien. Costco détient même une offre très intéressante dans les produits biologiques, à des prix plus avantageux pour le consommateur. Cette offre de qualité entre en compétition directe avec des plus petits joueurs sur le marché du détail qui n'a pas cette structure de coût. Avec la poussée inflationniste, les comportements d'achat se transforment. Le produit le moins cher devient donc très attrayant pour le consommateur qui a vu son pouvoir d'achat décliner dans les dernières années, modifiant son schème de valeurs. Pour leurs parts, les commerces de plus petite taille ne sont pas en mesure de réduire leur prix à un niveau comparable.

Chez Costco, il est possible de très bien manger de 20 à 30% moins cher. Il est donc fort possible que son arrivée puisse avoir un impact sur les entreprises locales. Mais jusqu'à quel point? 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.

Les municipalités en périphérie

Autant l'arrivée d'un Costco dans une municipalité peut avoir des effets positifs pour celle-ci, autant il peut avoir des effets négatifs pour celles en périphérie. Pour les élus de la ville de Rimouski, l'arrivée d'un Costco est perçue d'un œil positif du point de vue économique. Ce nouveau commerce attirera de la clientèle provenant des villes avoisinantes, et même de tout le Bas-Saint-Laurent allant jusqu'en Gaspésie, au nord du Nouveau-Brunswick, et près de la Côte-Nord. Ceux qui allaient au Costco de Lévis viendront désormais visiter le Costco de Rimouski. Le Costco de Drummondville a d'ailleurs observé cet achalandage provenant d'un rayon de plus d'une heure de ce club-entrepôt. En région, la proportion des gens détenant une voiture est élevée. Les longs déplacements sont courants lorsque vient le temps de faire les courses. Plusieurs n'hésitent donc pas à multiplier les lieux d'achats pour trouver les bons produits aux bons prix. Certains produits de commodité nécessaires en grand volume sont donc achetés dans un magasin à grande surface, alors que plusieurs autres produits sont achetés dans une variété de commerces. Les deux types de commerce sont complémentaires. 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. Pour les petits producteurs, ceci signifie qu'ils peuvent perdre des canaux de mise en marché, puisque certains commerces de proximité seront fragilisés, et en contrepartie ils n'ont pas le volume pour fournir Costco. À Rimouski, le bassin de population n'est déjà pas très élevé, pas plus qu'il ne l'est dans les villes avoisinantes. Même avec Matane et Rivière-du-Loup, ce sont loin d'être des grands centres. 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. Cette fuite commerciale touchera l'ensemble du Bas-Saint-Laurent et même de la Gaspésie. De plus, nombreux sont les commerces dans les villes avoisinantes qui peinent déjà à garder la tête hors de l'eau et qui se verront fragilisés une nouvelle fois. C'est inquiétant pour la population qui n'a pas toujours les moyens de se déplacer et de déboursier les frais d'une carte de membre. Costco semble à l'affût de l'opinion locale et est au courant qu'ils ne sont pas nécessairement bien reçus par tous les citoyens de Rimouski. Ils ont un petit rattrapage à faire au niveau de l'opinion publique, alors ce facteur peut jouer favorablement pour les fournisseurs locaux.

Peu d'études traitent des répercussions 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. Dans un contexte où l'achat en ligne est très présent, il est difficile d'évaluer les fuites commerciales, les données provenant de sondages ne reflètent pas toujours les pratiques réelles.

Les autres acteurs du marché de détail

Grandes bannières

L'arrivée du Costco va modifier le paysage agroalimentaire de Rimouski. C'est majoritairement auprès des épiciers de grandes surfaces comme les Walmart et les IGA que l'arrivée du Costco entraînera des répercussions négatives. Or, l'impact se fait sentir davantage sur les grandes chaînes que les petits commerces locaux, et ce à plusieurs kilomètres à la ronde. Le Costco entrera directement en compétition avec les autres détaillants, proposant des produits similaires, mais à meilleur prix. Le Costco de Rimouski pourrait se voir cannibaliser d'autres grandes chaînes de supermarchés dans cette même ville, mais surtout dans les municipalités avoisinantes qui risquent de voir une baisse de la clientèle. La bannière qui risque d'être la plus touchée est le Walmart puisque le nouveau Costco sera situé juste à côté. Même au sujet des employés, le Costco offre des salaires et des conditions fort intéressantes, ce qui peut générer une compétition pour attirer les employés de plancher, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Le portrait n'est peut-être pas aussi sombre. À Drummondville, un deuxième Maxi s'est ouvert deux ans après l'ouverture du Costco. Bien qu'il ne soit pas dans le périmètre du Costco et qu'il soit situé près d'un axe routier important, l'ouverture de ce magasin démontre qu'il y a de la place pour tout le monde. La ville discute actuellement avec d'autres bannières en alimentation qui souhaitent s'installer dans la région; preuve que le marché semble assez élastique. En regardant le portrait global, l'ajout de ce nouveau point de vente à Rimouski n'induit peut-être pas de pertes à grande échelle. Il y aura probablement une redistribution, mais sera-t-elle pour le meilleur ou pour le pire?

Marché public et commerces de proximité

Les effets de l'arrivée du Costco à Rimouski semblent plus importants pour les grandes bannières que pour les marchés publics. Les produits qu'on se procure dans un Costco versus un marché public sont souvent bien différents. Chez Costco, la clientèle risque de se procurer l'équivalent de ce qu'elle achète à l'épicerie, mais dans un format distinct. Les besoins en produits frais et/ou régionaux qu'elle va combler au marché public vont probablement demeurer. En plus, l'expérience de rapprochement avec les producteurs est inégalée. Le circuit court est bien installé dans la région du Bas-Saint-Laurent depuis plusieurs années. Beaucoup de promotion est d'ailleurs faite en ce sens. Les consommateurs savent de plus en plus faire la différence entre acheter un panier de fraises à l'épicerie ou l'acheter au marché, et même chez le producteur. Plusieurs produits se trouvent maintenant à l'année! L'engagement de Costco envers l'achat local demeure encore nébuleux, ce pour quoi les producteurs locaux se gardent une réserve. Nombreux sont ceux qui travaillent avec des entreprises locales de proximité, qui risquent d'être mises à mal par l'arrivée du Costco. Certains points de vente sont actuellement à risque. Deux options semblent donc s'offrir à eux : collaborer avec Costco au péril de leurs valeurs, réduire leur production pour s'adapter aux opportunités de marché limitées.

Les effets négatifs de l'implantation du géant américain dans une région non urbaine peuvent induire des répercussions négatives sur les petites entreprises et les commerces de proximité, dans la municipalité en question, mais aussi dans celles avoisinantes. Les commerces fragilisés par le contexte socioéconomique actuel risquent de voir le Costco comme une menace à leur survie déjà grandement menacée. À Drummondville, il a été observé que lorsque le Costco a ouvert ses portes, les magasins locaux en ont souffert pendant quelques mois, puis la situation s'est rétablie. Les consommateurs ont repris leurs habitudes. Seule une boutique informatique a fermé ses portes, mais aucune fermeture dans l'alimentaire n'a été signalée. Les dépanneurs autour du Costco peuvent quant à eux traverser une période creuse, quoi que la clientèle se distingue par son besoin de rapidité et de facilité d'accès. Tandis que chez Costco, le temps d'arrêt nécessaire est plus élevé ainsi que le volume d'achat. Les villages avoisinants peuvent également voir l'achalandage de leurs petites épiceries subir une baisse. Déjà affaibli par les supermarchés en zone urbaine, le Costco vient s'ajouter à l'équation contribuant à diminuer la vitalité des villages ce qui nuit au développement des milieux ruraux. Cependant, si le Costco permet aux producteurs et aux transformateurs de la région d'en tirer profit, c'est une ferme de moins qui mettra les clés sous la porte.

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 si sûr. Pour la restauration, certains casse-croûte ou restaurants rapides pourraient voir une diminution de leurs ventes dû au restaurant de Costco qui peut venir gruger des parts de marché. En terminant, 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. Même travailler avec les bannières déjà présentes comporte des enjeux de taille qu'ils risquent de retrouver aussi chez Costco. Notons en particulier que c'est la bannière qui fixe les prix, et il est très complexe d'en démordre. De plus, les négociations ont lieu avec la maison-mère et rarement avec le magasin directement, ajoutant à la complexité des démarches.

Initiatives des acteurs régionaux pour influencer les approvisionnements locaux des détaillants alimentaires, incluant le Costco

Menace pour la valorisation des produits locaux

Avec l'arrivée des supermarchés, le marché du détail s'est graduellement transformé dans les dernières décennies. La variété et les volumes des produits disponibles ont subi une nette croissance. Pour les producteurs locaux, ils se retrouvent à devoir négocier avec de grandes bannières pour écouler leur production. Alors que certains embarquent dans cette dynamique, d'autres y sont plus réticents et poursuivent uniquement par des canaux de vente directe. Avec l'arrivée de Costco, un nouveau joueur dans le paysage bas-laurentien, les perceptions varient tout comme les mesures prises par les acteurs locaux pour y faire face. Déjà, l'ouverture pour les produits locaux d'une bannière québécoise à l'autre est très variable en fonction de celui qui en est le propriétaire. Pour la plupart des producteurs du Bas-Saint-Laurent, il est difficilement envisageable de fournir tous les Costco du Québec. Si la possibilité de fournir que le Costco de Rimouski se présentait, et que la bannière était prête à faire affaire directement

avec des producteurs locaux, la menace pourrait possiblement se voir transformée en opportunité à condition d'avoir les reins assez solides et d'être très flexible.

Si on prend l'exemple de Walmart, les fournisseurs de produits artisanaux doivent adapter le format de leur produit pour y être intégrés, comme c'est le cas des fromages. Si le poids du bloc est trop élevé, c'est le producteur qui doit en assumer la perte, car les produits sont standardisés et à prix unique. Les grandes bannières n'acceptent pas les hausses de prix comme les dépanneurs et les petites épiceries de village. Ils veulent toujours le prix le moins cher, et l'aspect local n'est pas une priorité. S'ils ne sont pas entièrement satisfaits, ils vont changer de fournisseur sans plus de question, car la qualité de la relation n'est pas au centre des interactions. De plus, Walmart est la seule bannière qui exige que le fournisseur prenne les retours. C'est donc ce dernier qui décide des quantités livrées, qui sont souvent limitées pour ne pas avoir à assumer les frais de retour. Cette décision doit également être prise en fonction du transport, car les livraisons doivent être fréquentes pour les produits frais, ce qui engendre un kilométrage très élevé. Le fournisseur doit donc être très engagé envers cette démarche et assurer un suivi judicieux. Même pour ce qui est de la promotion, il doit veiller à fournir les éléments d'affichage. Pour les fournisseurs locaux, Walmart n'est donc pas toujours considéré comme la priorité surtout lorsque le mode de production est artisanal. S'ils sont capables de fournir tant mieux, sinon les autres canaux de commercialisation seront priorités. Du côté de Costco, l'ouverture à intégrer des produits locaux n'est, dans les faits, pas encore avérée.

Opportunité pour la valorisation des produits locaux

Efforts promotionnels et de mobilisation par des organismes tiers

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 réflexions sont en cours de la part des manufacturiers en termes de positionnement à adopter, et les discussions s'amorcent à l'interne. Ceux 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. Avec une nouvelle force de vente, ils seront en mesure d'aller cogner aux portes dans une optique de croissance. 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. Une autre manière d'attirer l'attention de Costco est de détenir des certifications élevées en matière de salubrité (voir en détail la section sur les accréditations). Le label Aliments du Québec peut aussi être une forme de distinction par rapport aux concurrents, et de distinction claire en faveur du local. Aux dires des producteurs interrogés, ce saut de fraîcheur pourrait faire une différence pour Costco lors de la présentation d'une gamme de produits.

Le prix, le produit et la promotion sont tous des critères où il est possible de se distinguer, autant chez Costco que hors de ses murs. En termes de prix, miser sur des produits qui se démarquent, comme les carottes d'hiver, peut permettre de fixer le prix à la hausse comparativement à ses concurrents. Le produit peut quant à lui se différencier par la rareté et la qualité. Pour la framboise par exemple, se distinguer

dans la région du Bas-Saint-Laurent n'est pas difficile, car les producteurs se font rares. En plus, lorsque les fruits sont de qualité, la demande est bien présente. Dans un tel contexte, le producteur choisit fréquemment de compléter la production, la transformation et la vente directement à la ferme. Un autre produit distinctif de la région est le lait distribué en bouteilles de verre à consigner. Ce mode de consommation est mieux adapté au marché local, alors les grandes bannières ne sont pas le marché cible actuellement. Côté promotion, les réflexions s'amorcent. Dans certaines boutiques spécialisées déjà bien implantées, il n'est pas nécessaire d'investir pour vanter les attributs des produits puisque les consommateurs savent que tous les produits sont 100% locaux. S'il y a de la promotion particulière, c'est la boutique qui s'en charge. D'autres initiatives sont également déjà en cours regroupant plusieurs producteurs, notamment par l'entremise du Réseau des fermiers de famille. Certains rapportent toutefois des effets mitigés... Un autre exemple de publicité groupée vise les marchés publics de la région : *J'aime mon marché*. Tous les marchés publics du Bas-Saint-Laurent ont décidé de se mettre ensemble puis d'aller chercher du financement afin de rejoindre une plus vaste clientèle. Ainsi, est-ce que l'idée par rapport à Costco serait plutôt d'axer sur la promotion des produits, des boutiques et des marchés locaux afin de contrer les effets de l'arrivée de ce grand détaillant? C'est une voie parallèle pour ceux qui ne travailleront pas directement avec Costco.

Une autre initiative mérite d'être citée, soit la plateforme de vente en ligne la Corde d'achat. Il s'agit d'un marché en ligne qui regroupe plusieurs producteurs sur un même site web, d'où les consommateurs peuvent commander les produits qui leur seront ensuite livrés. Il y a entre autres des légumes, de la viande, des produits transformés et des produits secs. Il n'y a pas juste des produits de la région, mais également d'autres produits du Québec. Il y en a une autre qui se développe de façon relativement similaire dans la région de Rivière-du-Loup qui se nomme le Projet carotte. Après avoir passé une commande en ligne, les consommateurs iront récupérer les denrées chaque semaine au centre-ville de Rivière-du-Loup. Éventuellement, l'objectif serait d'avoir un lieu physique où la clientèle pourrait venir s'approvisionner directement parmi les produits suggérés.

Mobilisation intersectorielle

Les tables de concertation bioalimentaires régionales peuvent se doter de divers mandats, dont la préparation à la commercialisation tant pour les détaillants que les producteurs locaux. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, le projet des marchands Zone boréale a été lancé en 2017. C'est un projet qui visait à identifier les produits locaux, puis à augmenter leur nombre dans les épiceries de la région. La démarche, entièrement gratuite, a d'abord commencé par la rencontre de chaque bannière individuellement pour examiner les possibilités. Puis, en organisant des activités de mise en lien, les bannières ont été mises en contact avec les producteurs, sans compter les campagnes promotionnelles, les séances de dégustation en épicerie, etc. Le mot d'ordre est d'étendre cette mobilisation sur une année ou deux. Une fois les bannières convaincues, le vent s'inverse. C'est le tour des bannières de venir porter main forte aux entreprises afin de les aider à se positionner. En 2018, des activités annuelles avec trois bannières en alternance ont pris forme, avec comme titre Nos bannières à l'honneur. Chaque année, ou aux deux ans, une bannière est liée en partenariat à une activité majeure de la table agroalimentaire, comme le gala des grands prix agroalimentaires. En signant ce type d'entente, c'est habituellement avec la bannière en tant que telle, et non uniquement les propriétaires régionaux, ce qui permet de tisser un lien d'affaire à plus haut niveau. En plus de cette activité annuelle, une activité de réseautage avec la

bannière est organisée au même rythme. Les entreprises viennent faire déguster leurs produits, alors qu'à l'inverse, la bannière s'engage à ce que le responsable des achats locaux participe et vienne former les entreprises sur, par exemple, leur politique d'achat local. Pour les bannières, c'est également gagnant, car le table de concertation bioalimentaire procède à l'identification des produits locaux et s'engage donc à fournir tout le matériel en épicerie.

En 2024, il est maintenant possible de dire que le vent commence à tourner. Les bannières appellent directement la table pour développer des stratégies de promotion avec la Zone boréale, menant donc à un accompagnement auprès des détaillants régionaux. Les Maxi et les Super C sont maintenant de la partie et commencent à demander l'accréditation zone boréale! Pour ce faire, ils doivent prouver qu'il y a au moins 25 fournisseurs régionaux différents dans son offre, puis identifier les produits locaux en magasin. Suite à quoi la table fournit l'identification, puis fait une tournée annuelle à cette fin dans tous les magasins accrédités. Le travail avec Costco vient quant à lui tout juste de commencer. Le géant américain a été invité à participer à la foire tenue en mai 2024, mais en vain. La tentative de prendre contact est en cours, en misant notamment sur les employés présents chez Costco dans la région. Le projet marchand Zone boréale n'a donc pas encore été implanté, mais c'est dans la mire. La table se dote d'un rôle d'accompagnement, de commercialisation et de positionnement auprès des fournisseurs régionaux, mais aussi auprès des bannières.

Association d'entreprises

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. C'est également un label de provenance qui a été mis en place il y a 25 ans, à la demande des producteurs transformateurs, pour avoir un identifiant, se distinguer et se faire connaître sur le marché de détail. L'organisme travaille pour le développement de la région et la consolidation des entreprises en offrant une panoplie de services gratuitement à toutes les entreprises pour qu'elles se professionnalisent ainsi que pour la mise en marché. 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. Deux fois par année, les Saveurs du Bas-Saint-Laurent font le tour de plus d'une centaine de détaillants de grande et moyenne surface pour répertorier ce qu'il y a en magasin et faire des propositions d'intégration. Environ une centaine de produits sont intégrés par année dans les différents marchés. Tous les produits du Bas-Saint-Laurent sont identifiés avec le label de provenance, sans compter les divers outils et les campagnes de promotion annuelles auprès des consommateurs. En place depuis 2018, elles ont lieu deux fois par année et la prochaine se tiendra en octobre-novembre. Ce rôle de marchandiseur sur le marché de détail se décline également dans le milieu de la restauration et des institutions. L'organisme travaille aussi sur des outils de promotion pour faire valoir les circuits courts ainsi que le circuit gourmand pour visiter la région, en partenariat avec tourisme Bas-Saint-Laurent.

Financement gouvernemental

Des leviers financiers et de développement sont à la disposition des producteurs locaux, moyennant la rencontre de certains prérequis. Une fois leur admissibilité démontrée, ils peuvent monter un projet seul

ou de manière collective et le déposer lors d'un appel à projets. Le programme Proximité du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) permet à des entreprises productrices de petites tailles de monter un projet collectif visant à accroître la mise en marché de proximité et d'obtenir du financement pour aller chercher des consultants externes. Les produits doivent provenir d'un rayon d'au maximum 150 km. La prochaine date de tombée est le 31 octobre 2024, jusqu'à épuisement, mais ce programme revient sur une base annuelle.

Acteurs économiques

Le collectif régional de développement du Bas-Saint-Laurent (CRD) est un organisme de concertation et de planification dont la mission est de promouvoir et de soutenir le développement économique, social et culturel du Bas-Saint-Laurent. Le levier économique qu'ils peuvent mettre au service des acteurs du territoire est le fonds de soutien au développement bioalimentaire résultant de l'entente bioalimentaire qui se termine le 31 mars 2026. Dans le cadre de cette entente, une enveloppe de 900 000\$ est dédiée à la mise en place d'[appels à projets](#). À la fois les projets collectifs et les projets privés sont admissibles pour l'obtention d'un financement de 50 000\$ maximum à 50% des dépenses admissibles. Les projets collectifs portés par un OBNL peuvent aller jusqu'à 100 000\$ par projet. Après la clôture récente du premier appel à projets, le second se tiendra du 1^{er} au 31 octobre 2024. Suite à quoi l'avenir de ce fond demeure incertain puisque le renouvellement de l'entente n'a pas été confirmé. L'entente sectorielle en cours découle d'une volonté de relance économique des régions, ce pour quoi plusieurs ministères s'y sont greffés : le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec avec son programme *Territoire*, le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, et le ministère des Affaires Municipales et de l'Habitation.

Municipalités

Les municipalités régionales de comté (MRC) possèdent également des leviers financiers et économiques pour réaliser des projets qui répondent à leurs priorités territoriales, comme le plan de développement de la zone agricole. Elles ont également accès à des fonds région ruralité qui seront renouvelés sous le volet Signatures. Par exemple, à Kamouraska, l'accent a été mis sur la valorisation de la mycologie, ce qui leur a donné des leviers financiers pour supporter des entreprises dans ce secteur. Dans les Basques, le produit phare est les petits fruits. À l'heure où on se parle, toutes les régions sont à redéfinir les orientations de priorité de développement régional afin d'orienter le ministère dans l'élaboration de ces prochaines politiques de vitalité des territoires qui devrait être renouvelée en 2025, avec des fonds octroyés en 2026.

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 le 23 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.

Se préparer à l'arrivée d'un Costco (défis et facteurs de réussite)

Être en mesure de fournir un seul Costco c'est une chose, mais fournir tous les Costco du Québec en est une autre. Il semble qu'auparavant, lorsqu'un produit entrait officiellement chez Costco, il se retrouvait automatiquement sur les tablettes de tous les Costco de la province. L'enjeu de capacité de production était majeur! De nos jours, ce n'est plus le cas, alors il est possible d'approvisionner que le magasin de sa région et c'est souvent ce qui est suggéré aux fournisseurs locaux. C'est moins risqué et cette stratégie permet d'apprendre à négocier avec Costco pour éventuellement aspirer à rejoindre d'autres territoires si désirés. Cette méconnaissance du mode de fonctionnement de l'approvisionnement chez Costco est palpable parmi les personnes interrogées. Elles semblent donc avides d'accompagnement afin de faciliter ce lien au démarrage pour que l'arrivée de Costco puisse migrer dans le sens d'un événement positif au lieu de négatif, étant donné que l'implantation du géant américain est confirmée. On constate que la majorité des producteurs et des transformateurs ne sont pas prêts pour le moment à amorcer des négociations sérieuses. Ceux qui planifient sérieusement une approche disent être en phase de développement, alors ils se concentrent sur les questions d'emballage, de marketing et de recherche des bons canaux de mise en marché tout en préparant en parallèle une liste de points à adresser en vue de prévoir une future collaboration avec Costco.

Le contexte socioéconomique des dernières années a freiné les ambitions de plusieurs acteurs du secteur bioalimentaire. C'est l'arrivée imminente du Costco à Rimouski qui a récemment fait évoluer les réflexions sur le potentiel de collaboration avec cette bannière. Un petit nombre a déjà mené cette piste plus loin en allant chercher le contact de l'acheteur dans leur catégorie lors d'un événement commercial ou en appelant directement au numéro central. À ce stade-ci, pratiquement aucun n'a pris les devants en allant prendre rendez-vous officiellement avec Costco et présenter leurs produits, mais des visites de repérages d'en d'autres magasins Costco a déjà commencé. Toutefois, 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.

Comme certains l'ont déjà expérimenté, 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>). Suite à quoi on fait la demande pour communiquer avec l'acheteur de la catégorie de produits dans lequel notre entreprise s'insère. Il faut débiter par la base! Ce n'est pas facile, mais il ne faut pas lâcher. Pour une organisation tierce qui représente plusieurs membres, comme une table de concertation régionale ou le porteur d'un identifiant régional, l'approche à préconiser pourrait être de présenter la valeur ajoutée que Costco récolterait à collaborer étroitement dès le départ. En se présentant comme une entité qui prend la parole au nom de plusieurs membres, c'est parfois plus gagnant dans le contexte où ce détaillant est très souvent sollicité par des représentants individuels. Une avenue souhaitable est se présenter comme un allié permettant de positionner la place des produits dans leur magasin, allant de pair avec un intérêt grandissant de la part des consommateurs. En tant que table de concertation, voici des atouts considérables pour Costco :

1-On travaille en concertation avec l'industrie, donc on est en contact avec l'ensemble des entreprises de la région, puis des partenaires alors si vous avez des besoins de maillage, on peut vous aider.

2-On travaille en commercialisation, donc on accompagne nos entreprises à se préparer puis à être efficace sur le marché du détail au niveau de leur commercialisation.

3-On travaille le positionnement des produits régionaux, alors on s'assure que la promotion de ces produits soit intéressante pour le consommateur dans vos magasins.

Par suite de quoi, l'organisation tiers peut prendre le pouls sur les pratiques d'approvisionnement de Costco, mais aussi sur les stratégies de marketing possible pour mettre de l'avant l'aspect local. Pour ce faire, Il peut être pertinent de s'adresser à l'équipe de marketing, en plus de l'équipe de vente, car la communication n'est pas toujours assurée entre les deux départements. La force d'une organisation comme la table de concertation est la mise en lien avec les acteurs de l'industrie. Puis, pour l'équipe de marketing, la valeur ajoutée peut se situer au niveau de l'appropriation de l'image de marque, car dans le contexte où l'arrivée d'un Costco n'est pas toujours perçue positivement dans une région, l'apport de l'organisme tiers de liaison peut être de communiquer l'effort fait par Costco envers le local. Ensuite, il sera possible de réfléchir ensemble à la promotion de cette identité territoriale dans le magasin, puisque l'identification et la promotion diffèrent des autres bannières.

Collaborer avec Costco n'est pas une mince affaire, et peut sembler ardu au tout début. 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 BSL, notons les Saveurs du BSL. Ils 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 comme d'être doté d'un code barre, d'avoir un étiquetage adéquat, etc. Un autre service disponible est la réalisation des fiches techniques des entreprises et des produits. Elles sont ensuite disponibles sur le site internet pour tous les acheteurs professionnels, afin qu'ils puissent vérifier s'il y a de nouveaux produits. Ils semblent donc que les Saveurs du BSL aient déjà établi le premier contact avec la maison mère de Costco et une première rencontre avec les dirigeants de Costco serait à prévoir pour le mois de septembre. Les attentes semblent toutefois être retenues par le fait qu'en contexte inflationniste actuel, la plupart des marchés de détails ont des produits locaux pour pouvoir s'en vanter auprès des consommateurs, mais ce ne sont pas vraiment des produits d'appel. En ce moment, le critère d'achat numéro un est le prix de vente, peu importe où le produit a été procuré.

La première approche avec Costco semble effectuée majoritairement par les fournisseurs eux-mêmes. Tout commence par un premier appel directement auprès de la maison mère, qui réfère ensuite vers l'acheteur de la catégorie ciblée. Le premier contact est mieux reçu qu'avec les autres bannières. Nul besoin de faire suivi par-dessus suivi et de s'acharner à laisser des messages vocaux. Après un seul message, ils procèdent immédiatement à un retour d'appel avec les personnes intéressées pour, du moins, un suivi minimal. 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. Leur ouverture a été perçue

favorablement, mais le suivi de la performance du produit s'impose. Ils veulent le voir pour le croire, donc les chiffres de vente doivent être au rendez-vous.

Certains produits québécois sont en phase de démarrage chez Costco, comme pour ce qui est des vins québécois. La vélocité attendue n'est pas communiquée aux producteurs dans ce cas particulier, car ils semblent être dans une phase de test. Il est donc difficile de planifier la production et de prévoir les ventes sans connaître le seuil d'acceptation au niveau de la vélocité attendue. Chez Costco, une grande partie des décisions se prend au siège social à Seattle, aux États-Unis. Il y a également un bureau à Ottawa, mais l'étude de marché semble être prise en charge à partir du côté américain. Il s'agit d'un réseau qui se veut ultra-performant, où la vélocité doit être au rendez-vous. 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. La sympathie peut alors mener loin, car même si parfois le produit n'est pas très performant, il peut être conservé en tablette plus longtemps, ce qui n'est pas le cas chez Costco pour qui la rentabilité est primordiale.

L'aspect local semble valorisé chez Costco. Puisqu'ils cherchent constamment à vendre plus de cartes de membre, les besoins des consommateurs de la région doivent être comblés. Ainsi, s'ils peuvent obtenir des produits qui performant bien régionalement dans leur magasin Costco, ils vont tenter de se les accaparer. Pour certains grands producteurs industriels qui performant bien dans une région, et qui deviennent donc des incontournables, c'est Costco qui fait les premiers pas. Ils analysent constamment la performance de marché pour cibler les fournisseurs clés, mais en parallèle, ils souhaitent également offrir des produits qui répondent aux besoins des consommateurs locaux. Une fois l'intégration réussie d'un nouveau produit local chez Costco, les rôles peuvent s'inverser, c'est-à-dire que Costco reprend contact pour étendre cette gamme de produits. Les contacts peuvent également se faire à l'interne d'une catégorie de produits à l'autre, mais aussi à l'externe comme lors d'événements commerciaux comme le SIAL. Pour d'autres manufacturiers industriels, ils semblent récolter les fruits de contacts historiques entre les deux organisations et de représentations passées. Costco connaît bien le marché et la performance des concurrents, alors ils savent parfois quels produits cibler.

La date officielle d'ouverture du Costco de Rimouski sera connue d'ici à la fin septembre par les acheteurs de Costco. Il semble qu'il y ait un petit délai : est-ce bien au printemps 2025 ou à l'automne? Et même en 2026? Les acheteurs ne sont pas informés très rapidement à ce sujet. Du moins, il semble qu'ils aient déjà trouvé tous les fournisseurs pour le nouveau Costco de Rimouski, mais ils sont toujours intéressés à détenir des produits locaux, notamment pour l'ouverture. L'aspect politique d'une telle démarche est indéniable! À l'instar de la date d'ouverture, des discussions avec les fournisseurs peuvent commencer dès maintenant, et il n'est pas nécessaire d'attendre au début de l'année 2025. Entre-temps, une liste de fournisseurs peut être rassemblée par un organisme tiers mettant de l'avant le nom de l'organisation, le contact, les produits disponibles, le format, l'emballage, les vérifications de salubrité, et tout autre critère de qualité pertinent.

Suite à nos démarches, Costco s'est avéré très généreux à de futures collaborations avec un organisme tiers et avec les fournisseurs locaux. Une liste d'acheteurs a même été partagée pour la catégorie des fruits et légumes, et Costco est très ouverte à transmettre les autres contacts souhaités chez Costco.

Accréditation

La salubrité des aliments est une préoccupation constante pour la bannière Costco, qui souhaite protéger ses membres. Cette priorité, bien qu'elle soit certainement partagée par les autres bannières d'alimentation, se démarque particulièrement étant donné son importance en ce qui concerne les produits disponibles chez Costco. La majorité des bannières ne semble pas exiger une accréditation de salubrité encadrée par un organisme de normalisation pour tous les produits alimentaires. La durée de vie maximale en tablette indiquée par les dates de péremption constitue le principal élément recherché. Toutefois, plusieurs transformateurs ont complété des démarches en ce sens, que ce soit au palier provincial avec l'accréditation du MAPAQ, au palier fédéral avec l'application du Règlement sur la salubrité des aliments au Canada, ou encore les certifications privées HACCP ou GFSI pour la gestion des risques.

En fonction des exigences de la bannière et des catégories de produits, les accréditations demandées aux fournisseurs peuvent varier. Si certains gros joueurs dans le marché du détail sont plus exigeants, d'autres le sont moins, ce pour quoi les frais que ces démarches d'accréditation requièrent ne sont pas déboursés dans la même mesure par tous les fournisseurs. Une complexité en termes de reddition de compte accompagne souvent ces démarches, ce qui peut être dissuasif. Malgré que des procédures puissent être écrites et qu'un système de traçabilité et de contrôle de qualité soit mis en place, il n'est pas toujours nécessaire de s'élever au-delà de la certification du MAPAQ lorsque les ventes sont strictement régionales. On constate toutefois que des réflexions sont en cours chez les fournisseurs régionaux pour progresser dans l'obtention d'un niveau de certification supérieur, afin de répondre aux exigences du marché. En ce sens, le MAPAQ accompagne présentement des transformateurs qui ont amorcé ce virage, en offrant notamment de la formation à l'interne pour le système de qualité à l'usine dans le but d'assurer une constance dans les produits fabriqués.

À l'échelle de Costco, une licence de l'Agence canadienne d'inspection des aliments est couramment requise pour les produits laitiers, les produits végétaux, ainsi que d'autres produits transformés. Pour ce faire, il est fréquemment nécessaire d'implanter un système de gestion de la qualité qui est assez robuste et d'embaucher une ressource à temps plein pour en assurer le suivi, ce qui nécessite des investissements d'au moins 50 000\$. Par suite d'échanges verbaux avec un gestionnaire de catégorie de Costco, il semble même que l'exigence au sujet des critères de qualité pour entrer chez Costco s'élèverait jusqu'à la certification GFSI pour la majorité des produits alimentaires, mais pas tous. Pour les fruits et légumes, les critères de salubrité dépendent du produit ciblé. Pour le cantaloup par exemple, ce n'est pas tant une certification qui constitue l'étalon d'or en matière de salubrité, mais plutôt une gamme de critères comme : le lieu d'entreposage, l'entretien de la ferme, les produits chimiques utilisés, l'équité envers les travailleurs étrangers, etc. Il semble que les critères de salubrité exigés par Costco sont très similaires à ceux d'autres compétiteurs comme Walmart ou Loblaw, mais ils seraient appliqués de manière encore plus stricte. La démonstration de la présence d'audits externes est demandée, alors même que Costco fait

ses propres audits auprès des fournisseurs (voir le guide des Exigences d'audit en matière de salubrité alimentaire et de qualité de Costco – discussion possible avec Costco à ce sujet pour plus de détails). Il s'agit de l'enjeu majeur des petits joueurs; la plus importante barrière à l'entrée. Les exigences en termes de salubrité, notamment la norme GFSI, gagnent du terrain et conquerront peut-être un jour l'ensemble du marché, mais à l'heure actuelle, Costco est un de ceux qui sont le plus exigeants. Éventuellement, pour être équitable avec tous les manufacturiers, cette certification pourrait être rendue obligatoire, mais on n'est pas rendu-là pour l'instant.

Prix et qualité

Costco requiert un produit unique à un prix plus bas, alors le fournisseur doit justifier auprès de Costco où il se situe par rapport aux autres compétiteurs lors des négociations. Vu qu'ils veulent être les moins chers, il incombe aux fournisseurs de développer un nouveau produit unique, avec un code Costco, afin de limiter la concurrence déloyale avec les autres bannières. Par exemple, Costco est toujours intéressé par les fraises du Québec, mais elles doivent être à un prix compétitif, car ils ne peuvent pas vendre un produit qui est disponible ailleurs à moins cher. La négociation avec Costco peut donc être tout de même assez longue pour attacher toutes les ficelles sur le plan logistique. Il se peut parfois que le succès d'un produit existant suscite la convoitise de Costco, alors il peut arriver de manière exceptionnelle que ce même produit soit également disponible chez Costco au même prix. Dans ce cas, la performance du produit sera scrutée de près lors d'une période d'essai où la vélocité du produit devra atteindre un seuil de vente minimal prédéterminé sous peine d'être retiré des tablettes rapidement. Chaque pouce carré doit être rentable, donc si un produit ne performe pas, il sera retiré du jour au lendemain, sans préavis. Cette décision est prise par leur siège social basé sur un chiffrer de rentabilité.

C'est bien connu, Costco cherche avant tout à offrir des prix compétitifs à ses membres. Costco prend donc des marges beaucoup moins importantes que la plupart des grandes bannières. Du côté de Costco, les marges dans les produits de détails oscillent entre 7 et 12% dans l'alimentaire, pour atteindre au maximum 14%, comparativement à 25-35% dans la plupart des supermarchés. Et même, les marges de 14% sont rarement atteintes en dehors de la chasse au trésor (*Treasure Hunt*). Cette stratégie fait d'ailleurs partie intégrante du mode de fonctionnement de Costco au Canada et à l'international. L'objectif est de créer l'engouement pour de l'achat impulsif sur place en offrant des produits convoités et exclusifs à très bon prix, mais pour un temps limité (ex. produit saisonnier). Les membres doivent donc faire toutes les allées pour s'assurer qu'ils trouvent tous ces produits faisant partie de la chasse au trésor. C'est dans l'imaginaire Costco, et ça fait partie de l'ADN de l'entreprise. En contrepartie, le manufacturier doit à la fois être capable d'avoir des produits réguliers et de remplir le mandat de la chasse au trésor. Ainsi, une production plus artisanale peut difficilement proposer une structure de prix compétitif. Qui plus est, la marque privée de Costco ne cesse de croître contrôlant à l'interne une vaste gamme de produits comme le prêt-à-manger et la boucherie. Dans ce contexte, Costco pourrait être un allié, mais dans des produits différenciés comme la sandwicherie au lieu des plats chauds dans le prêt-à-manger ou la transformation de pièces moins nobles comme produits complémentaires afin de maximiser les carcasses.

Outre les exigences élevées en matière de salubrité, les trois critères principalement recherchés par Costco pour l'offre de produits sont : la variété, le goût, le prix. Seuls les fournisseurs respectant ces

critères de qualité seront rencontrés. Costco s'attend à de la constance et de la discipline. Les membres déboursent plus de 100\$ par année pour magasiner chez Costco, alors les standards doivent être très élevés, ce pour quoi il est aussi difficile d'y entrer. Le client est roi! Si la qualité du produit n'est pas au rendez-vous et que le fournisseur ne remplit pas sa promesse, il va en entendre parler. Considérant ceci, deux critères priment : le produit se vend bien, aucune plainte n'a été reçue. Vu que les clients ont le droit de retourner la marchandise sans aucune question et que Costco est très proche de ses membres, mieux vaut miser sur la qualité du premier coup. Cela étant dit, une fois cette réalité connue, l'expérience semble très positive pour plusieurs manufacturiers qui font affaire avec ce gros joueur. Bien que Costco soit un client très exigeant sur la qualité des produits et le niveau de service, les volumes écoulés viennent largement compensés dans bien des cas.

L'espace est limité chez Costco, donc le produit doit être populaire et bien performer. De ce fait, il existe des barèmes de performance hebdomadaires par magasin et par catégorie qu'il faut impérativement atteindre pour demeurer présent, faute de quoi le produit sera remplacé par un autre. Certains ont mentionné un objectif de 1000\$ minimum par magasin et par produit, multiplié par le nombre de points de vente, mais en réalité les critères changent d'une catégorie à l'autre puisque le pouvoir d'attraction de chacune d'entre elles varie. Normalement, le manufacturier est avisé de cet objectif chiffré et il a accès au système, alors il peut suivre sa performance de vente en direct par magasin. Cet indicateur s'ajoute également au niveau de service qui est bien important, tout comme d'éviter les ruptures d'inventaire. Les exigences en matière de qualité représentent l'enjeu principal pour les plus petits joueurs. Chaque fruit et légume a d'ailleurs sa feuille de spécifications, partagée au fournisseur selon son intérêt. Il y a plus de 1000 feuilles de ce genre, ce qui peut causer des maux de tête aux producteurs maraîchers, sans compter que le contenu est fréquemment amené à changer. À titre d'information, il y a présentement environ 95 sortes de fruits et légumes vendus sur le plancher des Costco au Canada, alors il est impossible d'avoir accès à toutes ces fiches. Pour le reste, Costco est un client comme les autres. Et même, une fois entré, il semble que ce soit un client plus facile à gérer que bien d'autres.

Un fournisseur de Costco doit gérer activement ses ventes et les stimuler couramment. Étant donné l'accès aux chiffres de ventes quotidiennement, il n'y a que très peu de surprise. 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 ton 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. Il s'agit du modèle d'affaire Costco. Tout se négocie!

Les démonstrations en magasin consistent à faire goûter les produits et les faire connaître aux membres. C'est aussi très pertinent pour les fournisseurs locaux. Les démonstrations peuvent se faire magasin par magasin, et sont prises en charge par une agence privée. C'est très dispendieux pour le fournisseur puisqu'il doit assumer le coût des employés embauchés pour cette activité, ainsi que les produits qui serviront à la dégustation, qui devront être rachetés au prix tablette avec les marges de Costco. Le prix moyen par magasin est d'environ 150\$, donc la multiplication pour les 21 succursales du Québec

engendre une facture salée. Il n’y a aucune garantie de réussite suivant ces activités de promotion, alors offrir une courte formation aux employés qui feront déguster les produits peut s’avérer une stratégie prometteuse pour mousser les ventes.

Bref, le fournisseur doit démontrer à Costco qu’il va suivre ses produits et s’assurer qu’ils s’écoulent à un rythme soutenu. Costco veut voir comment le produit réagit, et surtout s’il crée de l’engouement; s’il y a un potentiel. Le fournisseur doit démontrer à Costco qu’il est prêt à s’investir. C’est donnant-donnant! Notamment dans les activités de promotion, le fournisseur doit offrir un rabais minimal de 15%. Dans les années passées, ce chiffre était de 10%, mais il s’est accru à 15% à compter de septembre 2024. Ainsi, tout ce qui est en promotion doit proposer un rabais de 15% ou plus. Pour l’instant, les autres bannières n’imposent pas de pourcentage minimal. Jumelé à ces stratégies promotionnelles, il peut être gagnant d’embaucher une ressource qui fera la tournée des magasins moyennant une certaine commission. Ce qui est le plus lucratif, c’est d’avoir ses produits positionnés en bouts d’ilots/bouts de tablette. C’est ce qui est le plus visible, mais il faut être très présent sur le plancher puisque rapidement cet emplacement de choix sera réquisitionné par un compétiteur. D’où l’importance d’avoir quelqu’un sur la route.

Volume

L’enjeu du volume de production est fréquemment soulevé par les petits producteurs au niveau local lorsqu’il est question de Costco. Ce qui a été remarqué c’est que les entreprises qui ont pu percer chez les grandes bannières ce sont celles qui sont les plus ferrées, puis les entreprises 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, ce qui limite leur intérêt à travailler avec de grandes bannières. Ce sont plutôt les entreprises semi-industrielles qui performant déjà et qui possèdent une accréditation de salubrité à haut niveau qui réussissent à pénétrer le marché des gros joueurs.

Avec la politique du prix le plus bas, être en mesure de produire à haut volume est primordial pour voir ses produits sur les tablettes du Costco. L’entreprise productrice, dans une optique de diversification de son marché, se doit de ne pas restreindre ses canaux de mise en marché à un seul et ainsi mettre tous ses œufs dans le même panier ce qui risquerait de la fragiliser. 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. Ainsi, si on prend le cas d’une petite fromagerie qui écoule l’entièreté de sa production sur les marchés publics, Costco ne s’avère peut-être pas un débouché pertinent pour les deux parties. Ce sont donc des fromageries qui ont une capacité de production en grosse meule qui vont être ciblées, soient celles qui sont déjà dans d’autres Costco à Québec et Montréal. 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? Tous n’ont pas les moyens d’aller chez Costco, considérant le prix de la carte de membre ainsi que le volume d’achat. Il y a donc des enjeux économiques, sociaux et environnementaux lors d’une telle décision.

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. Si on reprend l'exemple d'une fromagerie, celles qui distribuent leurs produits chez Costco n'offrent qu'une ou deux sortes de fromages, en plus du fromage cheddar frais. Puisqu'il s'agit de volumes importants, seules quelques fromageries québécoises se retrouvent chez Costco, soient celles qui peuvent atteindre les niveaux de production nécessaires. À ce propos, il ne semble pas y avoir de fromagerie dans la région du Bas-Saint-Laurent qui serait en mesure d'être présente chez Costco pour le moment. Ce géant questionne inmanquablement les capacités du manufacturier afin d'évaluer si le produit pourra suffire à la demande, mais aussi pour déterminer s'il sera distribué dans un seul ou plusieurs Costco à travers le Québec; les deux options étant possibles. 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.

Un volume suffisant est nécessaire pour supporter les ventes dans tous les Costco du Québec. Contrairement à la croyance populaire, il est possible pour un fournisseur de distribuer ses produits uniquement au Costco de Rimouski. Le volume requis de la part des fournisseurs est basé sur les ventes, qui elles sont mesurées en fonction d'objectifs de performance chiffrés variant d'un item à l'autre (ces données sont communiquées au fournisseur lors des négociations). 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. Il peut donc s'avérer prometteur pour élargir les canaux de commercialisation de construire graduellement avec Costco une relation d'affaires. C'est d'ailleurs le cas pour les carcasses de viandes qui peinent à trouver preneur pour tous les morceaux, et non seulement certaines coupes. Pour le prêt-à-manger, plusieurs bannières en préparent déjà largement à l'interne, alors qu'il semble y avoir encore des ouvertures profitables chez Costco. Pour certains, il s'agira donc d'un choix d'entreprise. C'est un client qui demande beaucoup, mais qui est très fidèle.

Même si la capacité de production est présente, l'approche Costco n'est pas pour tout le monde, car les exigences sont élevées malgré qu'il puisse paraître plus simple de faire affaire avec un seul gros joueur plutôt que plusieurs petites bannières. Il y a quelques années, une petite enquête interne a été réalisée sur les pratiques des grandes chaînes, notamment Métro, Sobeys, Loblaw, Walmart et Costco. Costco dégageait tout de même une image positive, mais le bémol concerne les volumes requis et les cahiers de charge. Le jeu en vaut possiblement la chandelle, car une fois rentré officiellement chez Costco, la collaboration semble plus aisée qu'avec les autres grandes chaînes entre autres pour les délais de paiement. Contrairement à ce qui est largement répandu, les volumes ne seraient peut-être pas non plus aussi importants que certains peuvent le croire. Par exemple, une entreprise qui fournit tous les Metro au Bas-Saint-Laurent ne totalise pas un volume si élevé lorsqu'on prend en compte que la population de Rimouski et ses environs est relativement faible. 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.

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. La grande production détient un net avantage, car toutes les infrastructures sont déjà en place pour amorcer la relation d'affaires. Les producteurs et les transformateurs de plus petites tailles se trouvent alors en position de faiblesse, puisque d'un côté leur volume de production est trop petit pour entrer chez Costco, mais à l'inverse, le volume d'achat des commerces dans les petites municipalités avoisinantes est insuffisant pour justifier un tel déplacement. Dans ce contexte, ils ne savent plus vers qui se tourner pour leur mise en marché.

Livraison

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. Sans compter que Costco a des particularités en matière d'emballage spécial permettant de manipuler la marchandise de l'entrepôt au plancher, notamment grâce à un format en palette ou en support de métal. Puisque Costco a un nombre plus restreint de produits et un taux de roulement (vélocité) élevé, le fournisseur doit souvent 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. Il faut donc toujours s'assurer d'avoir suffisamment de produits dans leur entrepôt, dans toutefois en avoir trop. À la fin de la journée, un rapport d'inventaire est envoyé au fournisseur lui permettant de planifier les livraisons pour le lendemain. Au sujet des pénalités, ce sont les mêmes règles que pour les autres bannières. Habituellement, il faut prendre un rendez-vous pour la livraison, ce qui est d'ailleurs respecté, et une demi-heure d'avance ou de retard est tolérée. Faire affaire avec Costco est même plus facile 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. De plus, lorsqu'un fournisseur a déjà un réseau de transport régional d'établi, c'est plus avantageux en termes de frais de livraison. Dans le domaine de l'alcool, c'est encore plus vrai, car le producteur doit livrer lui-même ses produits, sans pouvoir faire appel à un transporteur. Tant qu'à louer un camion, il devient plus rentable d'assurer un déplacement pour une quantité plus conséquente.

Pour répondre au besoin des entreprises qui n'ont pas de distributeur, les Saveurs du Bas-Saint-Laurent ont lancé en avril dernier, en partenariat avec la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) du Bas-Saint-Laurent et le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, une plateforme de livraison collaborative. C'est exactement comme un réseau social. Les entreprises viennent inscrire leur trajet qui s'affiche ensuite sur une carte interactive, alors on peut voir d'emblée qui va où et ensuite mutualiser ses livraisons avec d'autres fournisseurs directement sur la plateforme. C'est très simple, il suffit de remplir le formulaire pour que le pairage prenne forme. Dans les prochains mois, l'objectif est d'atteindre une centaine d'entreprises inscrites, que ce soient des restaurants, des producteurs et des transformateurs qui viennent afficher leurs services et mutualiser leur transport. Cette plateforme de livraison deviendra aussi un outil de développement pour les entreprises souhaitant ouvrir de nouveaux points de vente. Il n'y a actuellement aucuns frais pour cette plateforme, alors le potentiel peut être immense.

Format et emballage

Le format du produit vendu se doit d'être différent chez Costco. Généralement, ils recherchent un plus gros format. Cette stratégie permet aux manufacturiers d'avoir un produit qui est différencié de ce qu'ils vendent dans les autres grandes bannières, ce qui limite les possibilités de comparaison. Pour pallier cet enjeu, nombreux sont les manufacturiers qui se créent des lignes de produits spécifiquement dédiés à Costco. Avec un format distinctif viennent un emballage et un prix spécifique. Par exemple, chez Costco les fraises sont vendues en format de 1,5 à 2 livres par sac. Le prix à la livre sera moins élevé, mais il sera compensé par un volume de vente accru générant une meilleure valeur pour le fournisseur, aux dires de Costco. Il en est de même pour la viande qui peut être vendue à Costco en carcasses entières, les laissant procéder à la transformation et à la distribution générant en fin de compte des revenus plus élevés grâce à l'effet de volume.

Un produit vendu chez Costco ne peut pas être vendu ailleurs à l'identique. Il faut un item unique avec un code Costco qui lui est exclusivement attribué. Il est donc préférable de concevoir un nouveau produit pour l'environnement Costco et qui ne sera pas vendu ailleurs. De toute manière, Costco 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, répondant d'abord aux critères précis de Costco et non aux pratiques habituelles du manufacturier. Toutes ces modifications sont d'ailleurs aux frais des fournisseurs et non à ceux de Costco. Il y a donc des contraintes importantes à habiller le produit spécifiquement pour Costco. Les produits sont certes vendus avec de meilleures marges, mais les coûts associés sont également plus importants, alors les calculs doivent être judicieusement exécutés avant de procéder pour tenir compte des programmes de qualité additionnels, de la manipulation généralement unique aux items Costco, des différents formats à produire, des retours client, etc. Pour les manufacturiers, le défi est de réussir à se distinguer en passant notamment par l'emballage, le format, la saveur des produits ou l'aspect local ou biologique, tout en tirant profit du surcroît de volume. 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. 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.

En plus de servir à conserver et à présenter divers formats de produits aux consommateurs, les emballages doivent également remplir d'autres mandats. En ce domaine, l'impact environnemental s'est également taillé une place, et Costco s'y intéresse de plus en plus. Bien que des comptes-rendus formels ne soient pas encore demandés, ils questionnent cet aspect du produit qui représente une valeur ajoutée. Des démarches prometteuses ont d'ailleurs commencé à voir le jour et on retrouve diverses initiatives sur le marché comme des pellicules recyclables, des contenants réutilisables, des boîtes de carton vierges ne contenant plus l'impression des spécifications de produits, du verre allégé, des composantes d'emballage superflu retirées, etc. Puisque les items vendus chez Costco sont livrés dans un format déjà prêt pour la vente au détail, cette pratique permet de retirer les éléments superflus puisque le produit sera présenté

tel quel sur le plancher, et ne doit pas être déballé et reconditionné au préalable. L'aspect environnemental des emballages a déjà suscité des innovations intéressantes, qui viendront répondre aux exigences de plus en plus élevées en la matière de la part des détaillants alimentaires dans les prochaines années.

RSE

La responsabilité sociale des entreprises et le développement durable sont des concepts très en vogue actuellement dans le commerce du détail. Pourtant, en discutant avec les fournisseurs, les pratiques semblent encore à un stade préliminaire dans l'industrie où très peu de redditions de comptes sont exigées, ce qui limite grandement les données disponibles. Toutefois, un certain éveil est en cours et les grands employeurs souhaitent de plus en plus se doter de bonnes pratiques, ce qui pourra actionner la roue dans les secteurs industriels et commerciaux. À l'heure actuelle, les fournisseurs sont tout de même bien au fait des normes environnementales, selon leurs dires. Ils tentent le plus possible d'adopter des pratiques responsables en matière d'environnement, et de s'améliorer d'année en année afin de se conformer aux attentes des bannières, mais aussi à l'opinion populaire. Les bannières rendent disponibles aux fournisseurs les politiques et règlements une fois le processus de discussion bien entamé, quoiqu'aucune obligation ne soit présente.

La récupération en termes de compost ou de recyclage est les actions les plus fréquemment citées lorsqu'il est question d'environnement, sans compter la faible émission due aux circuits courts. Certains vont même plus loin jusqu'à faire de la biométhanisation pour une autonomie énergétique complète. À ce stade, il ne reste qu'à documenter les pratiques, notamment en termes de calcul de GES, afin d'être prêt pour une future reddition de compte qui pourrait venir de la part des grandes bannières dans les prochaines années. À partir de là, certains réfléchissent à se doter d'un plan d'action pour en prévoir la diminution. Du côté de l'abattage bovin, il y a présentement beaucoup de travail qui est fait pour conserver les vaches fragilisées sur place, dans une optique de bien-être animal. Dans les dernières années, il y a eu de l'assouplissement pour s'assurer que les vaches en difficulté restent au Bas-Saint-Laurent plutôt qu'elles prennent la route vers l'Ontario. Il n'y a pas d'abattoir de vaches de réformes au Québec, ou alors très peu.

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. Certains seraient toutefois prêts à faire une reddition de compte advenant le cas d'audit de la part de Costco, puisqu'ils sentent la tendance venir de par certaines bannières comme Metro qui commence à être plus exigeante. Costco mentionne la possibilité d'un audit auprès du fournisseur lors du processus de négociation. Ont-ils commencé à le faire? Il semblerait que oui. Ils sous-contractent déjà une entreprise qui fait les audits de manière aléatoire (possiblement en français?), 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. Seules des questions orales sont demandées lors des entretiens, mais aucun document n'est demandé, et le cahier de charge ne semble pas très imposant. C'est la durée de vie du produit en tablette qui semble primer, outre la salubrité bien entendu. Cependant, plus tu es exposé, plus ils vont te questionner, alors ça dépend largement de la catégorie de produits. Ensuite, la démarche

que chaque fournisseur souhaite entreprendre dans cette direction implique un degré de faisabilité et un coût. Développer des emballages carboneutres exclusivement pour Costco entraîne des coûts additionnels, sachant également que chaque emballage est différent. À un moment donné, le fournisseur doit décider de quel côté il veut se positionner en fonction du seuil de rentabilité. 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.

Costco cherche à acheter local le plus souvent possible, mais il ne semble pas y avoir de politique particulière en lien avec les producteurs locaux, alors c'est un choix plutôt qu'une obligation. Mine de rien, il semble que ça ait tout de même beaucoup changé dans les cinq dernières années. Chez Costco, tous les magasins appartiennent à la bannière, contrairement aux autres supermarchés qui appartiennent aux franchisés. Chaque franchisé peut donc faire entrer un certain pourcentage de produits autre que ce que la bannière lui demande, ce qui n'est pas le cas chez Costco. Est-ce qu'ils se doteront un jour d'une politique fixant un pourcentage minimum d'achats locaux? Au niveau sociétal, ils vont éventuellement devoir démontrer qu'ils ont des produits locaux et qu'ils ont un impact régional si ce n'est que pour l'acceptabilité sociale. Pour ce faire, il va falloir que Costco mette de l'eau dans son vin, car actuellement l'entreprise est gérée à l'américaine et manque parfois de souplesse. Ce sont les performances du produit en termes de ventes qui prime, engendrant une pression supérieure sur le fournisseur que ce qui est présent dans les autres chaînes du Québec.

Aujourd'hui, au niveau de l'image de marque, la réflexion d'avoir des produits locaux et de satisfaire le consommateur est bien présente. Chez Costco, c'est toujours le client qui a le dernier mot, d'où l'importance de la qualité des produits offerts et des standards élevés. C'est le fournisseur qui a le fardeau de la preuve et qui doit vanter les qualités de son produit et démontrer la sécurité de ses installations. Il est possible pour un petit producteur local de collaborer avec Costco, et même d'offrir des produits saisonniers, mais c'est assez rare, car la constance est de mise. Au Lac-Saint-Jean, il y a plusieurs produits locaux de Savoura, de Toundra et de la Ferme Pitre, mais leurs installations sont tout de même mécanisées. À Rimouski, le Costco devra se pencher prochainement sur une certaine acceptabilité régionale, alors il sera impératif du moins temporairement de rentrer quelques produits locaux. Ils ne peuvent plus faire la sourde oreille au sujet du local si ce n'est que pour leur image. Une mouvance en ce sens est déjà pressentie chez Metro, IGA et dernièrement Maxi. Costco comme les autres magasins, va devoir suivre la tendance. Il faudrait même s'asseoir avec la direction de Costco et proposer des produits et des volumes pour la succursale de Rimouski en prévision de son ouverture en 2025. Des acheteurs seront également présents sur place, mais à ce moment-là, les dés seront déjà jetés.

Équipement

L'intérêt à devenir un fournisseur de Costco est une chose, mais la capacité à le devenir en est une autre. Être prêt à entrer chez Costco implique d'être en mesure de produire un volume suffisant à des coûts raisonnables. Pour certains, ceci implique d'amorcer une réflexion sur l'automatisation des procédés qui s'insère dans une perspective de développement de l'entreprise allant de pair avec des questions d'emballage, de commercialisation, d'accréditation et d'environnement. En empruntant cette voie qui

peut s'échelonner sur plusieurs années, l'aspect artisanal est tranquillement délaissé au profit d'un mode de fonctionnement plus industriel. Trois produits locaux peuvent être cités en exemple : le fromage, la pomme de terre, la camerise.

Le fromage frais est une spécialité régionale qui fait la fierté du Québec. Dans cette gamme, Costco distribue déjà des produits québécois, donc l'ouverture semble présente. Alors que de grands joueurs ont déjà pris des parts de marché importantes dans cette catégorie, d'autres cherchent à se tailler une place. À l'heure actuelle, des fournisseurs potentiels se sentent freinés par leur capacité de production et par les formats disponibles. Sachant que Costco recherche de plus gros formats comme des sacs de 1 ou 2 kg, et que l'ensacheuse régulière est adaptée aux formats standards de 100 à 600 g, de l'achat d'équipement sera nécessaire pour répondre à la demande. L'ensachage des plus gros formats est présentement fait à la main, ce qui serait incompatible avec les volumes requis par Costco. Du côté des fromages fins, la capacité de production ne serait pas en cause, mais l'enjeu de taille se situe au niveau des quantités de lait maximales qui ne peuvent pas être dépassées.

La filière de la pomme de terre est pour sa part bien organisée. Plusieurs producteurs ont déjà leur poste d'emballage, alors devenir un fournisseur de Costco pourrait être une option pour certains d'entre eux qui ont un volume de production suffisant, n'eurent égard des contrats envers lesquels ils sont déjà liés actuellement. Ce qui peut être problématique dans le secteur maraîcher c'est la capacité d'entreposage et les distances à parcourir. Il s'agit d'enjeux majeurs pour l'approvisionnement, d'où les réflexions autour du regroupement de l'offre. Avec des infrastructures d'entreposages adéquates, il peut être très rentable de conserver des pommes de terre et des carottes à l'année, bénéficiant de ce fait de prix de vente avantageux durant la saison froide. En prenant exemple sur les producteurs céréaliers, ils ont pu profiter de l'implantation de silos grâce à un programme d'aide financière à la fin des années 90, ce qui leur a permis d'élargir leur marché.

La camerise, comme d'autres petits fruits, est très appréciée à l'année au Québec, alors la capacité de surgélation et de congélation peut étendre son utilisation à l'extérieur de la période estivale, ce qui est très utile pour gérer les surplus en fin de saison. De plus, plusieurs se sont lancés récemment dans la camerise, alors ce mode de conservation est un canal intéressant pour les producteurs. L'équipement nécessaire pour procéder à ce conditionnement n'est pas toujours accessible, limitant les possibilités sur le marché du détail. La MRC des Basques est actuellement aux prises avec ce défi puisque la coopérative qui se spécialise dans cette première transformation est en difficulté financière.

Se regrouper

C'est officiel; Costco s'implantera à Rimouski qu'on le veuille ou non. 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. Il ne reste plus qu'à être en mode solution et plonger dans l'action, car chose certaine, Costco va s'installer. Pour accroître les possibilités de collaboration, il faut d'abord s'assurer d'une constance dans les volumes fournis. Pour ce faire, les possibilités de regroupement entre les producteurs de petites tailles ont été soulevées. Par cette affiliation, le pouvoir

d'attraction serait plus important pour Costco qui risquerait de tendre l'oreille. 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. L'union fait la force! De par un mécanisme pour regrouper les producteurs sous un chapeau régional, un cheminement plus organisé pourrait tracer la voie en direction de Costco.

Tant les producteurs que les transformateurs démontrent de l'ouverture à mener des discussions communes. Certains se retrouvent relativement seuls sur leur territoire dans leur catégorie de produits, alors se regrouper est perçu très positivement. Tous les coups de main et toute l'aide qui peut y avoir sera un atout. C'est plus facile de se faire entendre lorsqu'on est plus nombreux. Et assurément, s'il y a du travail à faire en table de concertation, plusieurs lèvent la main haut et fort. Les transformateurs se sentent également très concernés, mais ils ne semblent pas avoir accès à un lieu pour se regrouper régionalement, échanger et faire front commun. En se rassemblant, ça risque d'activer les choses auprès de Costco, tout en soutenant les entreprises qui n'ont pas beaucoup de ressources à consacrer à la commercialisation. L'accompagnement d'une tierce partie se révèle salutaire. La formation d'un comité rattaché à une organisation semble prometteur pour le pilotage du projet de regroupement. Ce pourrait être une base pour démarrer le projet, car le travail de maillage en est un à temps plein, donc une volonté collective est nécessaire.

Selon certains, ce qui manque au Bas-Saint-Laurent c'est une forme d'agence tenant le rôle d'agent de maillage entre les producteurs pour adresser les enjeux logistiques et de commercialisation d'une offre collective. Des tentatives auraient déjà eu lieu dans le passé, mais elles n'ont pas obtenu les résultats attendus. Une initiative qui concentrerait l'ensemble des productions d'un même produits limiterait le travail individuel de mise en marché. Elles seraient d'abord centralisées, puis regroupées pour former un volume plus élevé. Pour la mise en commun des produits, il y a eu une initiative portée par la Fédération de l'UPA (FUPA) du Bas-Saint-Laurent pour la pomme de terre afin de faire une mise en marché commune. Le projet a très bien fonctionné et donné les résultats escompter, jusqu'au changement de structure des Métro de la région. À travers les années, l'UPA est demeurée engagée dans la valorisation des produits locaux. Au moment des entretiens, la FUPA du BSL maintient qu'il n'y a pas eu de sonnette d'alarme de la part des producteurs en vue de l'arrivée du Costco. Des discussions à gauche et à droite avec quelques producteurs, mais sans grand éclat jusqu'à maintenant.

Dans les trois dernières années, plusieurs producteurs maraîchers ont signifié leur intérêt à percer de nouveaux marchés, dont le marché institutionnel, comme révélé dans une enquête menée par la fédération de l'UPA du BSL. Ce même désir est également ressorti dans un sondage fait par le MAPAQ auprès des entreprises en production maraîchère. Dans le but de documenter le potentiel réel et la rentabilité pour les entreprises maraîchères d'approvisionner les institutions publiques du BSL, le projet d'essais variétaux est né du comité régional sur l'approvisionnement institutionnel, soit un comité animé par la Table de concertation bioalimentaire du BSL. En 2024, il s'agit du deuxième été où le projet a eu lieu et il y a huit producteurs qui y participent, se concentrant sur la carotte, puis le rutabaga avec au moins trois variétés dans chacun des légumes. Les résultats seront disponibles en janvier 2025. Sur le marché des détaillants alimentaires, la Table est également engagée dans un projet visant à intégrer des légumes d'hiver biologiques, ce qui serait une percée importante.

L'optique de mutualisation ne fait pas l'unanimité selon le savoir expérientiel des personnes interrogées lors de cette étude. Les producteurs paraissent inquiets que leurs produits soient mélangés avec d'autres qui ne sont pas cultivés de la même manière. De plus, le Bas-Saint-Laurent n'est pas une région homogène. Ce qui marche pour un, ne marche pas toujours pour l'autre. Par exemple, un producteur de fraises plus isolé serait peut-être intéressé à se regrouper, alors qu'un autre plus près de Rimouski écoule la majorité de sa production via l'autocueillette. Pour certains, il peut être avantageux de participer à une démarche collective pour rentrer chez Costco, alors que pour d'autres il l'est moins. Ce n'est pas si simple de rassembler la production de tous les producteurs et de tous les transformateurs. Il faut les convaincre de faire un groupe pour fournir un volume et une certaine régularité, notamment à une période donnée, pour assurer une présence constante sur les tablettes des grandes chaînes. Souvent, ce sont des produits nichés; chacun a sa recette distinctive. Alors en les regroupant tous ensemble, ils perdent leur identité. Ainsi, sont-ils tous prêts à embarquer dans une telle démarche collective? Pour les produits spécialisés, peut-être pas. Le coût de revient pour chaque produit transformé n'est pas identique, tout comme les emballages. À partir de là, il devient ardu de proposer un prix unique pour l'ensemble. Pour certains produits frais comme les fruits et légumes, il pourrait être possible de penser à un regroupement. Les distributeurs et les détaillants veulent avoir les produits à l'année, surtout pour le marché institutionnel. Actuellement, certains distributeurs refusent de fournir les petites épiceries, car il n'y a pas assez de volume et de régularité. La saisonnalité commence à faire partie de nos mentalités, mais c'est encore insuffisant. Même en considérant le vrac, il faut d'abord faire un triage au préalable avant que le détaillant emballe le produit en format unique. Il n'est pas simple de tous avoir le même sac, avec des produits de la même grosseur, et à bon prix.

En ce moment au Québec, la majorité des producteurs fonctionnent en solo, mais certains tentent l'expérience de se regrouper pour mettre en commun leur expertise, de l'équipement, du financement; plus que pour répondre à un plan de développement ou à une capacité de production. Pour plusieurs c'est la dernière chance d'assurer leur survie. Se regrouper constitue une avenue parmi d'autres. Beaucoup d'énergie doit être déployée pour mettre en place l'infrastructure d'un groupe fonctionnel. La question à se poser serait d'abord : quel est le besoin du détaillant? Est-ce que je suis capable de la remplir? Est-ce que ça m'intéresse? Puis, de travailler en ce sens avec les producteurs et les superficies cultivées. Dans l'optique de vendre ses produits chez Costco, l'enjeu de se regrouper est plus pour les petits producteurs que pour les grands industriels qui vont cogner directement à la porte du géant américain. Il faut convaincre l'acheteur de Costco de sa capacité de production afin de répondre conformément aux besoins du marché. La question qui revient toujours est : qu'est-ce Costco veut, à quel prix, dans quel format, à quelle fréquence ? Les regroupements ne sont pas toujours simples lorsqu'on parle de relations d'affaires, car fréquemment, ce sont des liens qui se créent d'un à un. Pour le moment, Costco est à l'étape préliminaire de rassembler une liste de fournisseurs, lesquels ils contacteront ultérieurement. Il peut tout de même être bénéfique pour les fournisseurs de tenter de les relancer d'ici là. Et s'ils sont en groupe pour les relancer, c'est peut-être encore mieux. À voir!

Références

- Albertsons Companies. (2008-2015). *Albertsons Suppliers Central*.
<https://suppliers.safeway.com/pages/BecomeASupplier.htm?page=Diversity.htm>
- Albertsons Companies. (2022). *Supplier Sustainability Guidelines and Expectations*.
[https://s29.q4cdn.com/239956855/files/suppliers/Supplier-Sustainability-Expectations-1-7-2022-\(1\).pdf](https://s29.q4cdn.com/239956855/files/suppliers/Supplier-Sustainability-Expectations-1-7-2022-(1).pdf)
- BDC. (2024). *Certification de salubrité alimentaire: Quelle est la différence entre les certifications GMP, HACCP, GFSI et RSAC?* <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/iso-autres-certifications/certification-iso-haccp-alimentaire>
- Bellm, D. (2014, 29 janvier). *Safeway is first grocer to be founding member of Sustainability Consortium*. Packaging Diet. <https://www.packagingdigest.com/sustainability/safeway-is-first-grocer-to-be-founding-member-of-sustainability-consortium>
- Bilodeau, E. (2018, 8 février). *Aliments locaux: difficile d'accéder aux supermarchés*. *La Presse*.
<https://www.lapresse.ca/vivre/gourmand/201802/08/01-5153099-aliments-locaux-difficile-dacceder-aux-supermarches.php>
- Bloom, J.D. (2014). Chapter 4: Subsidizing Sustainability: The Role of the State and Civil Society in implementing Wal-Mart's Local Produce Sourcing Program. Dans D.R. Cahoy et J.E. Colburn (dir.), *Law and the Transition to Business Sustainability*, (1er éd, p.57-83). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-04723-2_4
- Bouchard, S. (2018, 26 février). *Les producteurs régionaux contre les multinationales*. *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2018/02/26/les-producteurs-regionaux-contre-les-multinationales>
- Bravi, L. (2021). *Corporate Social Responsibility Practices in the Retail sector: a Multiple Case Study Analysis of US Retailers*. *International Journal of Economic Behavior*, 11(1), 37-56.
<https://doi.org/10.14276/2285-0430.3045>
- Britt, H. (2024). *How the Costco Supply Chain Thinks Outside the Big Box*. Thomas Net.
https://www.thomasnet.com/insights/costco-supply-chain/?ecms_id=7f3cf240-fe1b-499e-8690-73995af2fe8b&ecms_short=ART3290&doc_type=ted_article&sponsored=&acct=&parent_id=09490140-1ac5-4c6f-a6a8-b00157e020f8&utm_content=featuredstory&position=3&linktype=title&channel=email&campaign_type=thomas_industry_update&campaign_name=tiu200729&utm_campaign=tiu200729&utm_medium=email&utm_source=thomas_industry_update&tinid=227117819
- Buffalo Market. (2023). *How To Sell Your Products To Costco*.
<https://www.buffalomarket.com/blogs/food-distributor-cpg/how-to-sell-your-products-to-costco>
- Canadian Collaboration for sustainable procurement. (2023). *The state of sustainable public procurement in Canada - Annual Report 2023*. Reeve Consulting. https://www.reeveconsulting.com/wp-content/uploads/2024/03/CCSP-2023-Annual-Report_The-State-of-Sustainable-Public-Procurement-in-Canada.pdf

Cision. (2023, 14 novembre). *Loblaw facilite l'accès à ses tablettes pour les plus petits fournisseurs, notamment les agriculteurs et les producteurs locaux*. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/loblaw-facilite-l-acces-a-ses-tablettes-pour-les-plus-petits-fournisseurs-notamment-les-agriculteurs-et-les-producteurs-locaux-875884530.html>

Chrintz, T. (2011). *Green procurement in the Public Sector*. Concito. https://concito.dk/files/dokumenter/artikler/green_procurement_in_the_public_sector.pdf

Costco Canada. (2024). *Engagement en matière de développement durable*. <https://www.costco.ca/sustainability.html?langId=-25>

Costco Wholesale Corporation. (2023a). *Our Sustainability Commitment*. <https://www.costco.com/sustainability-introduction.html>

Costco Wholesale Corporation. (2023b). *Section: Our primary pillars*. <https://www.costco.com/sustainability-introduction.html>

Costco Wholesale Corporation. (2023c). *Section: Our Climate Action Plan and governance & Sustainability Commitment*. <https://www.costco.com/sustainability-introduction.html> & <https://mobilecontent.costco.com/live/resource/img/23w10059/costcos-consolidated-commitment-2023.pdf>

Damotech. (2024, 5 août). *La stratégie opérationnelle et la gestion des entrepôts de Costco*. <https://www.damotech.com/fr/blogue/strategie-marketing-entrepotage-costco>

Dfreight. (2023a, 30 juin). *Costco Supply Chain: Efficiency, innovation, and sustainability for optimal operations*. <https://dfreight.org/blog/costco-supply-chain-efficiency-sustainability/>

Dfreight. (2023b, 1^{er} juin). *Unlocking success: exploring Walmart supply chain strategies and impact on the retail industry*. <https://dfreight.org/blog/walmart-supply-chain-strategies-retail-industry/>

Donker, D.D. (1995, 26 mars). *WAL-MART'S LONG SHADOW // Retailers adjust to giant discounter's impact*. *Telegram & Gazette*. <https://www.proquest.com/docview/268588866?accountid=12008&parentSessionId=I90dX6lByEWr0cVQsXnGdDaBXgvVDgA6ijThyXWjHng%3D&sourcetype=Newspapers>

Empire Company Limited. (2022a). *Déclaration sur le bien-être animal*. https://sobeyssbreport.com/wp-content/uploads/2022/07/DECLARATION-SUR-LE-BIEN-ETRE-ANIMAL_FR.pdf

Empire Company Limited. (2022b). *Politique d'approvisionnement en huile de palme durable de Sobeys*. <https://wp-staging.corporate.sobeys.com/wp-content/uploads/2022/07/POLITIQUE-DAPPROVISIONNEMENT-EN-HUILE-DE-PALME-DURABLE-DE-SOBEYS.pdf>

Empire Company Limited. (2022c). *Politique sur l'approvisionnement éthique et durable*. https://wp-staging.corporate.sobeys.com/wp-content/uploads/2022/07/POLITIQUE-SUR-LAPPROVISIONNEMENT-ETHIQUE-ET-DURABLE_FR.pdf

Empire Company Limited. (2023a). *Ethical & Sustainable Sourcing*. <https://sobeyssbreport.com/sustainable-business-report/ethical-sustainable-sourcing/>

Empire Company Limited. (2023b). *Indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)*. <https://sobeyssbreport.com/fr/sustainable-business-report/donnees-et-politiques-esg/>

Empire Company Limited. (2023c). *Rapport sur le développement durable d'Empire Company Limited et de Sobeys inc. pour l'exercice 2023*. <https://sobeyssbreport.com/fr/>

Empire Company Limited. (2023d). *Rapport sur le développement durable d'Empire Company Limited et de Sobeys inc. pour l'exercice 2023*. [Fiscal-2023-Sustainable-Business Report-French.pdf](#)

Empire Company Limited. (2023e). *Indice du Sustainability Accounting Standards Board (SASB) pour les détaillants et distributeurs de produits alimentaires – exercice financier 2023*. https://sobeyssbreport.com/wp-content/uploads/2023/08/SASB-Food-Retailers-and-Drugs_FR.pdf

Empire Company Limited et Sobeys. (2023a). *Rapport 2023 du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC) d'Empire Company Limited et de Sobeys inc.* <https://wp-staging.corporate.sobeys.com/wp-content/uploads/2023/08/TCFD-Report-2023-FR.pdf>

Empire Company Limited et Sobeys. (2023b). *Tableau des indicateurs, environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) pour l'exercice 2023*. <https://sobeyssbreport.com/wp-content/uploads/2023/08/ESG-Metric-FR.pdf>

Etail Events. (2024). *Loblaws Is Putting Serious Investment into Sustainable Energy*. <https://etailcanada.wbresearch.com/blog/loblaw-putting-serious-investment-sustainable-energy>

Flies, S. (2022, Mai-juin). *De la mer à la table. Des efforts de durabilité reposant sur divers facteurs*. Costco Canada. <https://www.costco.ca/connection-sourcing-seafood-may-june-2022.html>

Food in Canada. (2021, 16 avril). *Sobey's suppliers showcase how zero waste and regenerative practices are creating the food companies of the future*. <https://www.foodincanada.com/food-business/sobeys-suppliers-showcase-how-zero-waste-and-regenerative-practices-are-creating-the-food-companies-of-the-future-148094/>

Fortier, D. (2024, 8 février). *Costco à Rimouski : quel sera l'impact pour Matane? L'Avantage Gaspésien*. <https://www.lavantagegaspesien.com/article/2024/02/08/costco-a-rimouski-quel-sera-l-impact-pour-matane>

Fournier, J. (2024, 31 janvier). *La venue de Costco à Rimouski ne fait pas l'unanimité. Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/actualites/actualites-locales/est-du-quebec/2024/01/31/la-venue-de-costco-a-rimouski-ne-fait-pas-lunanimite-VVU3SBF7INDYRFB5EGSYLZSLEU/>

Fournier, M.E. (2023, 18 juillet). *Costco et Walmart ont finalement dit oui. La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/chroniques/2024-07-18/code-de-conduite-en-alimentation/costco-et-walmart-ont-finalement-dit-oui.php#:~:text=Code%20de%20conduite%20en%20alimentation%20Costco%20et%20Walmart%20ont%20finalement%20dit%20>

Greenpeace USA. (2018). *Carting away the oceans 10*. <https://www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/2018/08/Carting-Away-the-Oceans-10.pdf>

Guerrero, O. (2023, 24 janvier). *How to Get Your Product into Costco: Discover 3 Steps*. <https://ordersinseconds.com/how-to-get-your-product-into-costco/>

Halin, F. (2022, 11 juin). Achat local: Costco a de l'appétit pour les produits d'ici. *Journal de Montréal*. <https://www.journaldemontreal.com/2022/06/11/achat-local-costco-a-de-lappetit-pour-les-produits-dici>

Handfield, M., Devaux, N., Lebel, A., Laberge, D. (2021, 31 octobre). *Transport et distribution des aliments - Portrait de la situation au Bas-Saint-Laurent*. Université du Québec à Rimouski. https://www.uqar.ca/app/uploads/2024/06/cta_rapport_final_revise20nov2021_vf.pdf

HSCB. (2023). *Walmart Spurs Suppliers to Cut Carbon With Special Finance Terms*. <https://www.business.us.hsbc.com/en/insights/sustainability/walmart-and-hsbc-establish-a-sustainable-supply-chain-finance-program>

Ici Radio-Canada. (2023, 27 novembre). Les produits québécois seront maintenant plus facilement repérables chez Walmart. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2030448/produits-quebec-walmart-achat-local-commerce>

Ici Radio-Canada. (2021, 9 septembre). Quels sont les impacts de l'arrivée d'un Costco dans une ville? <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/meme-frequence/segments/entrevue/370600/costco-rimouski-drouin?fbclid=IwAR1zKqJG7SmEgcXKnXgBBPld2A4ovS9f6bBmwr75oYdw1-5DGRarRv1WvMg#:~:text=Il%20reconnait%20que%20l'arrivee%20parfois%20bonifie%20leur%20offre>.

IPES-Food. (2024, Juillet). *Food From Somewhere: Building food security and resilience through territorial markets*. <https://ipes-food.org/wp-content/uploads/2024/06/FoodFromSomewhere.pdf>

Jacob, A.T. (2024). *Assessing the effectiveness of green supply chain management in enhancing sustainability in the UK retail industry: a focused study on Walmart inc.* [mémoire de maîtrise, Dublin Business School]. DBS eSource. <https://esource.dbs.ie/items/0a875ee9-f832-4c52-964c-a3c8067dbfc5>

Jones, P., Comfort, D. (2020), Sustainability in Retail Supply Chains. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 9(2), 51-60. <https://eprints.glos.ac.uk/8457/>

Kerencheva, E. (2022, 29 juillet). *Sobeys Parent Empire Commits to Net Zero Goals*. *ESG Today*. <https://www.esgtoday.com/sobeys-parent-empire-commits-to-net-zero-goals/>

Lefrançois, P.O. (2023, 13 septembre). Costco à Rimouski: quel impact sur l'économie locale? *Journal le Soir*. <https://journallesoir.ca/2023/09/13/costco-a-rimouski-quel-impact-sur-leconomie-locale/>

Les compagnies Loblaws Limitée. (2024). *Portail des fournisseurs de Loblaws - Programme pour les petits fournisseurs*. <https://www.loblaw.ca/fr/small-supplier/>

Li, J., Huddleston, P., Minahan, S., (2021). International retail format transfer: A comparison study of Australian and U.S. warehouse club members. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102358>

Loblaws Companies. (2023a). *Loblaws - Approvisionnement responsable*. <https://www.loblaw.ca/fr/responsible-sourcing/#soutien-de-laccord>

Loblaws Companies. (2023b). *Rapport sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance 2023*. https://dis-prod.assetful.loblaw.ca/content/dam/loblaw-companies-limited/creative-assets/loblaw-ca/responsibility-/ESG%20Report_FRENCH_final%20AODA.pdf

Lorry, J.L. (2024, 30 juillet). Granby était prête à accueillir un Costco. *La Voix de l'Est*. <https://www.lavoixdelest.ca/affaires/affaires-locales/2024/07/30/granby-etait-prete-a-accueillir-un-costco-RN5DLQQEMBCMJM24T2EI24AHAU/>

Luneau, A.C. (2022, 16 février). Possible arrivée de Costco à Rouyn-Noranda : que retenir de l'expérience de Drummondville? *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1862531/magasin-grande-surface-economie-locale-achalandage-commerces>

Metro. (2024a). *Produits du Québec : programme d'innovation chez Metro*. <https://corpo.metro.ca/fr/relations-fournisseurs.html#:~:text=L'approvisionnement%20responsable&text=METRO%20a%20pour%20ambiti on%20de,travailleurs%20et%20de%20l'environnement.>

Metro. (2024b). *Metro - Approvisionnement responsable*. <https://corpo.metro.ca/fr/responsabilite-entreprise/produits-services.html#approvisionnement>

Metro. (2024c). *Documents de référence – METRO*. <https://corpo.metro.ca/responsabilite-entreprise.html#document-references>

Metro. (2013, 27 novembre). *Politique d'achat local de Metro 12 fournisseurs lanadois verront leurs produits offerts dans six magasins de la région*. <https://corpo.metro.ca/fr/medias/salle-presse/2013/politique-achat-local.html>

Metro. (2014, 14 avril). *Politique d'achat local de Metro – 68 produits de la Chaudière-Appalaches font leur entrée chez Metro*. <https://corpo.metro.ca/fr/medias/salle-presse/2014/politique-achat-local.html>

Minahan, A.M., Huddleston, P., Bianchi, C. (2012). Costco and the Aussie Shopper: a case study of the market entry of an international retailer. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 22(5), 507-527. <https://doi.org/10.1080/09593969.2012.711253>

Mr. Checkout Distributors. *Get your product into Loblaws*. <https://mrcheckout.net/how-to-get-into-loblaws/>

Negi, A., Anand, N. (2014). Green and Sustainable Supply Chain Management Practices-A Study of Wal-Mart. *Emerging Business Sustainability*, 141-157. https://www.researchgate.net/profile/Saurav-Negi/publication/278783443_Green_and_Sustainable_Supply_Chain_Management_Practices-

[A Study of Wal-Mart/links/55856b3808aeb0cdaddd8eb2/Green-and-Sustainable-Supply-Chain-Management-Practices-A-Study-of-Wal-Mart.pdf](#)

Pack Fresh. (2023, 21 août). The Vendor Guide to Selling Your Product on Costco.ca. <https://packfresh.ca/post/the-vendor-guide-to-selling-your-product-on-costco-canada#:~:text=You%20can%20find%20this%20information,data%20and%20your%20marketing%20plan>.

PR Newswire. (2011, 29 septembre). *Safeway's Pioneering Seafood Sustainability Program Highlighted in California Academy of Sciences Exhibit*. <https://web-p-ebSCOhost-com.acces.bibl.ulaval.ca/ehost/detail/detail?vid=10&sid=ca40ad3c-e094-432c-b191-24dff8632253%40redis&bdata=Jmxhbmc9Znlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=bwh&AN=201109291914PR.NEWS.USPR.SF77986>

Proulx, G., Beaumont, M. (2024, 25 juin). Du vin de l'Orpailleur de Dunham vendu dans les Costco du Québec. *Ici Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2083293/vignoble-orpailleur-dunham-costco-produits-quebecois>

Quora. (2021). *How do you get your product to be distributed by Costco?* <https://www.quora.com/How-do-you-get-your-product-to-be-distributed-by-Costco>

Rioux, M.C. (2023, 19 décembre). Une lettre d'intention confirme l'intérêt de Costco à acheter un terrain à Rimouski. *Ici Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2035978/costco-ville-rimouski-vente-terrain>

Saba, R. (2024, 13 février). Costco cherche toujours à réduire les prix, selon un de ses dirigeants. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/economie/807159/consommation-costco-cherche-toujours-reduire-prix-selon-dirigeants>

Safeway. (2024a). *Local Sourcing at Safeway*. <https://www.safeway.ca/about-us/sustainability/local-sourcing/>

Safeway. (2024b). *Environmental Sustainability at Safeway (Animal Welfare, Environmental Initiatives, Local Sourcing, Seafood Sustainability)*. <https://www.safeway.ca/about-us/sustainability/>

Safeway. (2024c). *Safeway, proudly supporting Western Canadians*. <https://www.safeway.ca/local-supplier/>

Safeway. (2014). *Safeway Supplier Handbook*. https://suppliers.safeway.com/usa/pdf/us_sfwysupplierhdbk_2.8.pdf

Sarisa, L. (2021). *Business Strategies in the Retail Supermarkets Industry: A Comparative Case Study Analysis of Costco and Aldi* [mémoire de maîtrise, Southern Institute of Technology]. Researchbank. <https://www.researchbank.ac.nz/server/api/core/bitstreams/4cf3ec76-7741-4f8a-bc72-627f2727c5fd/content>

Second Harvest. (2024, 8 février). *Sobeys makes great strides on sustainability journey*. <https://blog.secondharvest.ca/2024/02/08/sobeys-makes-great-strides-on-sustainability-journey/>

Shenavar, E. (2024, 6 février). *Strategies for Managing Sustainable and Digitally Enhanced Supply Chains: A Case Study of Walmart's Green Supply Chain Management*. <https://www.linkedin.com/pulse/strategies-managing-sustainable-digitally-enhanced-supply-shenavar-ylkce/>

Sobeys. (2022a). *Approvisionnement éthique et durable dans les principales catégories de produits - Faits saillants de l'exercice 2022*. https://sobeyssbreport.com/wp-content/uploads/2022/07/EthicalSustainable-Sourcing- PDF_FR.pdf

Sobeys. (2022b). *Modèle de gouvernance de l'approvisionnement éthique et durable*. https://wp-staging.corporate.sobeys.com/wp-content/uploads/2022/07/lignes_directrices.pdf

Sobeys. (2020). *Lignes directrices et engagements en matière d'approvisionnement responsable en poissons et fruits de mer*. https://wp-staging.corporate.sobeys.com/wp-content/uploads/2020/11/Sobeys-Inc.-Fish-and-Seafood-Sustainability-NOV2020-FR_FINAL.pdf

Sobeys. (2024a). *Sobeys, supporting local since 1907*. <https://www.sobeys.com/en/local-supplier/>

Sobeys. (2024b). *Discover Canadian Women Entrepreneurs Explore local, women-owned businesses in your community*. <https://www.sobeys.com/en/supporting-women-owned-business/>

Sobeys. (2024c). *Faire Notre Part*. <https://fairenotrepart.ca/>

Solutions to Seafood. (2014, 27 octobre). *Safeway and FishWise Partnership*. <https://solutionsforseafood.org/safeway-fishwise-partnership/>

Sullivan, R., Gouldson, A. (2014). Comparing the Climate Change Actions, Targets and Performance of UK and US Retailers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(3), 129-139. <https://doi.org/10.1002/csr.1364>

Supermarket News. (2008, 28 janvier). *Safeway Declares Itself Nation's Greenest Grocer*. <https://www.supermarketnews.com/sustainability/safeway-declares-itself-nations-greenest-grocer>

Supermarket News. (2012, 13 mai). *Safeway Meets Sustainable Sourcing Standards*. <https://www.supermarketnews.com/safeway/safeway-meets-sustainable-sourcing-standards>

Supermarket News. (2022, 2 août). *Sobeys' parent Empire adopts long-term climate change plan*. <https://www.supermarketnews.com/sustainability/sobeys-parent-empire-adopts-long-term-climate-change-plan>

The World Benchmarking Alliance. (2024). *The World Benchmarking Alliance*. <https://www.worldbenchmarkingalliance.org/publication/food-agriculture/companies/sobeys/>

Tinuiti Team. (2020, 8 avril). *Tinuiti*. <https://tinuiti.com/blog/ecommerce/costco-vendor-guide/>

TVA Nouvelles. (2023, 23 décembre). « Des défis à prévoir » pour l'arrivée d'un Costco dans cette région québécoise. *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2023/12/23/des-defis-a-prevoir-pour-larrivee-dun-costco-dans-cette-region-quebecoise>

Van Der Ven, H. (2018). *Gatekeeper power: understanding the influence of lead firms over transnational sustainability standards*, 25(5), 624-646. <https://doi.org/10.1080/09692290.2018.1490329>

Walmart. (2024, Février). *Normes pour les fournisseurs*. <https://corporate.walmart.com/content/dam/corporate/documents/suppliers/requirements/standards-for-suppliers-french.pdf>

Walmart. (2024). *Sustainability*. <https://corporate.walmart.com/purpose/sustainability>

Wang, B. (2016). *Sustainable organization capabilities in supply chain management* [mémoire de maîtrise, Aalto University School of Business]. Aaltodoc. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/d12570df-edb7-48fa-b253-8e2e25d22eed>

Washington Post. (2021, 29 novembre). *Choosing Sustainable Seafood*. <https://www.washingtonpost.com/creativegroup/safeway/choosing-sustainable-seafood/>