

Pour faire face à cette situation, MacMillan Bloedel a mis sur pied la division du perfectionnement à façon qui fabrique des composantes sélectives. Cela lui a permis de s'implanter sur les marchés de la construction en Asie, en Europe et aux États-Unis. « Nous étions les premiers à nous intéresser au secteur de la valeur ajoutée ». En fabriquant des produits hautement transformés ou spécialisés, la société tente de se mettre à l'abri des fluctuations cycliques du prix des fibres.

Même les entreprises dont le créneau est spécialisé, comme INTERA Technologies de Calgary, doivent surveiller la concurrence extérieure. Leur principal avantage réside dans leur facilité à s'adapter.

Marc Wride, vice-président à la commercialisation d'INTERA, travaille déjà à la prochaine génération de technologie entrant en concurrence avec le système radar imageur aéroporté extrêmement efficace de la société, procédé qui permet de prendre des images détaillées du sol dans des conditions atmosphériques telles que le recours à d'autres techniques est impossible.

Selon M. Wride, le plus grand défi dans ce domaine proviendra des systèmes radar montés à bord de satellites. Au cours de la prochaine décennie, au moins deux ou trois satellites de ce genre seront lancés dans l'espace. Ainsi, INTERA participe à un consortium de gré à gré proposant la commercialisation d'un produit canadien. « Nous connaissons tous nos clients potentiels dans le monde », déclare M. Wride.

La société INTERA est un exemple fascinant de la façon dont les gouvernements peuvent aider le secteur privé dans l'élaboration de technologies de calibre international. La technologie radar d'INTERA a pu être conçue en grande partie grâce à un contrat de 2,3 millions de dollars du gouvernement canadien obtenu en 1978. Ce fut, à l'époque, la proposition spontanée la plus importante qui ait été approuvée par l'organisme central d'achats du gouvernement canadien, Approvisionnement et Services Canada. Selon M. Wride, les revenus furent remarquables, de 5 à 7 millions de dollars par année pendant les cinq dernières années. Les fonctionnaires fédéraux engagés dans le projet « ont été fort étonnés de ce qu'ils ont accompli ».

La Clearwater propulse la Nouvelle-Écosse sur les marchés mondiaux

Dans un monde où même l'ordinateur personnel risque de rapidement devenir victime d'une guerre des prix, qu'advient-il du marché du poisson?

Comme le flanc de porc et les micro-circuits, les céréales et le pétrole brut, les prix des fruits de mer pêchés en grande quantité au Canada dépendent des puissants flux et reflux de l'offre et la demande.

Pour la Clearwater Fine Foods Inc. de Bedford en Nouvelle-Écosse, l'intégration en aval est la solution toute indiquée; elle consiste à s'intégrer à la chaîne de commercialisation et à prendre de l'expansion au niveau de la valeur ajoutée, c'est-à-dire offrir un produit emballé ayant fait l'objet d'une transformation plus poussée.

La société Clearwater, qui est relativement nouvelle sur le marché international, est déjà le plus grand exportateur canadien de pétoncles géants, de crevettes, de moules et de homards vivants.

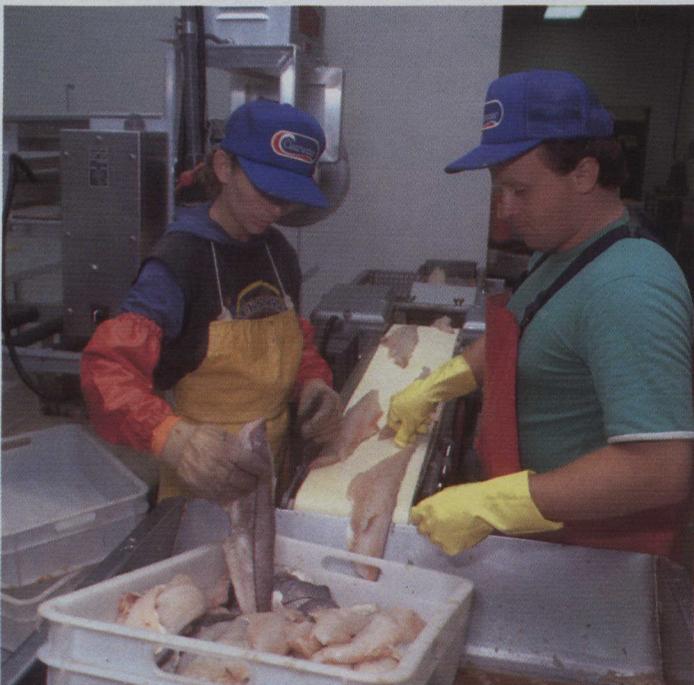
Mais voilà que, forte de l'acquisition nationale de la chaîne d'alimentation canadienne Loblaw, distributeur des produits de fruits de mer de marque *President's Choice*, la société Clearwater s'est récemment porté acquéreur d'une entreprise britannique spécialisée en produits alimentaires maison tout-fait, qui distribue aux célèbres magasins d'Angleterre Marks & Spencer. Une stratégie de

vente analogue est actuellement à l'essai auprès de deux chaînes de moindre envergure situées aux États-Unis.

En fait, il ne s'agit pas de la seule tentative de la Clearwater pour réduire sa vulnérabilité à la fluctuation des prix. L'entreprise a également investi dans l'exploitation de parcs perfectionnés d'élevage du homard, ce qui lui permet de vendre ce produit toute l'année. Le homard de la côte Est constitue un produit attrayant en premier lieu parce qu'il est le seul au monde à offrir aux gourmets la chair de ses pinces. Encore tout récemment, toutefois, la consommation du homard était perçue comme saisonnière. Grâce à un approvisionnement annuel, la société Clearwater estime qu'elle peut demander des prix plus élevés à ses clients réguliers même en pleine saison.

M. Steve Green, adjoint de M. John Risley, président de Clearwater, donne à la société National Sea Products, l'un des concurrents canadiens de Clearwater, le crédit d'avoir pris un avantage sur le marché grâce à sa gamme de produits au détail de marque *High Liner*. Mais sur ce sujet — M. Green estime que « les coûts sont trop élevés » — la société Clearwater songe plutôt à améliorer sa stratégie sur les produits maison.

Aujourd'hui, les efforts portent fruit. Après seulement quatre ans de participation sur une grande échelle au marché international, les exportations ont enregistré un bond en 1987, comptant pour 95 % des ventes totales de la société.



Owen Fitzgerald

La mise en boîte du poisson aux installations de Clearwater Fine Foods Inc., le plus important exportateur canadien de pétoncles, crevettes, palourdes et de homards vivants.