

Presque rien de ce que produit le Canada ne peut échapper à une comparaison à l'échelle internationale. Prenons l'exemple du pétoncle. Le pétoncle de l'Atlantique est gros, succulent et très blanc : c'est un produit de choix, quel que soit le point de comparaison. Pourtant, comme le fait remarquer Steve Green, adjoint au directeur de Clearwater Fine Foods de la Nouvelle-Écosse, « en aucune façon nous ne pouvons dominer le marché du pétoncle ».

Il existe plus de cent variétés de pétoncles dans le monde. La plupart de ces variétés sont plus petites que les pétoncles de l'Atlantique et bon nombre ne sont pas aussi blanches. Mais, comme le dit M. Green, il est facile de remplacer une variété par une autre, en particulier sous la forme panée que les consommateurs affectionnent. En outre, il existe des substituts au pétoncle, notamment le poisson ordinaire présenté en petits pâtés ou en bouchées. Ainsi, les entreprises comme Clearwater qui ne disposent que de ressources canadiennes en pétoncles relativement réduites doivent vendre aux prix qu'on leur offre.

De la même façon, la morue de l'Atlantique est un élément du vaste marché du cisco, lequel a pris considérablement d'ampleur ces dernières années, avec l'addition d'une gamme de produits, du colin à la morue du Pacifique occidental. « Le Canada », dit M. Green, « n'est qu'un joueur parmi d'autres et la concurrence est féroce ».

La réponse de Clearwater a été « l'intégration en aval », c'est-à-dire un rapprochement du consommateur dans la chaîne de commercialisation. L'accord à long terme qu'elle a signé avec le groupe canadien de supermarchés Loblaw en ce qui touche l'approvisionnement en produits de la mer *President's Choice* en est un exemple.

Cette initiative a permis à Clearwater de s'approprier une plus grande part des bénéfices provenant du traitement et de l'emballage.

La société Champion Road Machinery Ltd. de Goderich en Ontario, l'un des huit plus importants fabricants mondiaux d'équipement de nivelage pour les routes, a su rester concurrentielle en réduisant ses coûts, en rationalisant la production dans ses usines du sud de l'Ontario et en affinant ses compétences en matière de commercialisation.

Pour une entreprise comme Champion, la concurrence à l'extérieur de l'Amérique du Nord peut se révéler atroce. La fluctuation des taux de change peut, à elle seule, avoir des effets catastrophiques sur certains marchés. La hausse qu'a récemment enregistrée le dollar canadien par rapport au dollar américain a cependant eu comparativement peu d'effet, selon M. Simpson : environ 30 % des pièces de la niveleuse Champion type proviennent des États-Unis, y compris le moteur. Ainsi, converti en devises canadiennes, le prix de vente aux États-Unis pourrait connaître une hausse, mais le prix des pièces américaines baisse lui aussi.

Toutefois, ailleurs dans le monde, la valeur des deux devises nord-américaines a fait un bond considérable, comparativement aux autres devises, et d'autres entreprises canadiennes ont été plus touchées que Champion.

MacMillan Bloedel, producteur de bois d'œuvre de la côte Ouest, doit porter une attention particulière au marché des devises. D'ailleurs, le vice-président à la commercialisation, Bill St. John, affirme un peu pince-sans-rire que « si le dollar canadien perdait deux cents demain, il est fort à parier qu'un entrepreneur baisserait son prix en conséquence ».

Le bois d'œuvre et les marchés étrangers

Pour le géant du bois d'œuvre canadien, MacMillan Bloedel Ltd., la recherche de marchés internationaux est liée à la recherche de la valeur intrinsèque d'un arbre. Cette affirmation peut sembler teintée de mysticisme, mais il existe une explication éminemment pratique.

S'il veut faire face à la concurrence des marchés nord-américains, le grand producteur de la Colombie-Britannique doit tirer parti de la valeur ajoutée la plus élevée possible, de telle sorte que les coûts de base, comme ceux de la main-d'œuvre et du transport, soient réduits.

Les résultats exprimés par le chiffre d'affaires sont révélateurs : en volume, les ventes de MacMillan Bloedel en Amérique du Nord correspondent à 60 % de sa production et les ventes hors frontières, à 40 %. En valeur, les proportions sont exactement inverses.

Il en est nécessairement ainsi en raison des difficultés occasionnées par la vente hors frontières et en raison de son

coût beaucoup plus élevé. Prenons par exemple la vente des cadres de fenêtres en Suisse. La société s'est heurtée aux spécifications de la construction exigeantes de la Suisse et à la concurrence des producteurs du Sud-Est asiatique qui pratiquent des prix très bas. Le marché exigeait un bois non conventionnel traité de façon non moins conventionnelle — la pruche séchée au séchoir. « Il nous a fallu deux à trois ans pour réussir à en produire », rappelle M. St. John. « Nous sommes allés chez eux et nous les avons fait venir ici (les acheteurs). » MacMillan Bloedel a finalement créé un produit qui convenait à la Suisse, un cadre sous une forme presque finie.

Partout où le bois d'œuvre est un produit de base, déclare M. St. John, « nous faisons tout pour nous spécialiser le plus possible ». Mais si les ventes de revêtement extérieur en cèdre à la Nouvelle-Angleterre connaissent une baisse, comme ce fut le cas l'an dernier, l'entreprise doit être suffisamment flexible soit pour trouver un autre marché vers lequel diriger cette production, soit pour fabriquer un nouveau produit à partir de la même matière première.

Le géant canadien de l'industrie forestière, MacMillan Bloedel : constamment à la recherche de nouveaux marchés à l'étranger.



© Al Harvey/Masterfile