

## LES TRUCS DU MÉTIER

### Des employés hautement qualifiés : Un élément essentiel au succès d'une entreprise

*Canadian Fracmaster Limited (CFL) s'est acquis une réputation nationale et internationale dans l'utilisation des technologies de pointe pour améliorer la récupération du pétrole des puits épuisés. C'est en Russie que cette société a connu le plus de succès à l'étranger, puisqu'elle est devenue le principal producteur et exportateur étranger de pétrole en seulement six ans, soit depuis la création de sa première coentreprise, UganskFracmaster.*

*La société emploie plus de 2 000 travailleurs, la plupart Russes, dans ses quatre coentreprises de Sibérie occidentale. Les quatre bénéficient de la participation d'entreprises russes et deux d'entre elles, d'associés canadiens. À titre d'exploitant de ces coentreprises, CFL est responsable de la gestion des activités quotidiennes, de la stratégie et de la planification. Ses activités russes, qui représentent une large part des revenus de l'entreprise, servent de modèle aux initiatives mises en oeuvre en Asie, en Europe de l'Est, au Moyen-Orient et en Amérique latine.*

Le succès de la société Fracmaster repose sur une recette bien connue : direction, esprit d'entreprise exemplaire, technologie de pointe (souvent exclusive) et employés hautement qualifiés et motivés dans toutes les sphères d'activité. CFL confie la formation et le démarrage de l'entreprise dans les pays d'accueil à des Canadiens et intègre rapidement le personnel local dans ses activités de gestion et d'exploitation. Les employés, aussi bien étrangers que locaux, doivent s'attendre à grandir tous ensemble, car un succès soutenu ouvre de nouveaux débouchés.

#### Miser sur les employés locaux

Dans la stratégie qu'elle déploie à l'étranger, qui est loin d'être secrète, Fracmaster considère que les employés locaux font partie du continuum d'expérience qui, au départ, est assuré par le personnel canadien. Les employés locaux qui possèdent leurs propres traditions d'excellence,

quoique souvent acquises dans un contexte social, économique et politique très différent, apportent d'abord à l'entreprise étrangère des compétences non négligeables qu'ils mettent ensuite en pratique dans des domaines de plus en plus variés. Au fur et à mesure que les employés locaux se perfectionnent et gravissent les échelons de la hiérarchie des coentreprises de la CFL à l'étranger, ils deviennent membres à part entière de la famille internationale de Fracmaster, si riche des liens qui unissent tous ses employés.

Les ententes conclues entre des sociétés canadiennes, comme Fracmaster, et des associés étrangers, notamment ceux des économies en transition, comme la Russie, prévoient explicitement les transferts de technologie et la formation technique des citoyens du pays d'accueil au Canada. Pour Fracmaster, cette exigence présente de nombreux avantages, dont la plupart ne figurent pas

dans les documents contractuels régissant les relations entre CFL et ses associés étrangers.

Ces avantages, même s'ils ne sont pas prévus, n'en sont pas moins importants, surtout pour les employés et la société Fracmaster. On encourage les échanges entre les cultures canadienne et étrangères au sein de Fracmaster, ce qui enrichit son réservoir de compétences partout dans le monde.

#### Fracmaster Institute

Pour diriger ce genre d'activités, CFL a créé de toutes pièces le Fracmaster Institute, établi au siège de la principale société internationale de la CFL, la Canadian Fracmaster Offshore (Cyprus) Limited (CFOCL). Située à Nicosie, la CFOCL compte une vingtaine d'employés qui sont responsables des activités de Fracmaster dans les pays de l'ex-Union soviétique et de ses clients d'Europe de l'Est.

L'Institut doit faire en sorte que les employés clés de Fracmaster dispersés partout dans le monde se servent des mêmes principes de gestion pour assurer le succès de ses activités internationales. Les employés étrangers, auxquels s'ajouteront bientôt des Canadiens, suivent des cours de formation dans les installations modernes de la CFOCL à Nicosie sur différents sujets, notamment la bureaucratie, la gestion financière, la langue des affaires, les applications informa-  
(Voir page 10 — La motivation)

CANADEXPORT

ISSN 0823-3330

Rédacteur en chef : Amir Guindi  
Rédacteur : Don Wright

Tél. : (613) 996-2225  
Fax : (613) 992-5791  
Tirage : 38 500 exemplaires.



Sans autorisation des extraits de cette publication à des fins d'utilisation personnelle à l'usage en entier. Toutefois, la reproduction de cette publication en tout ou en partie à des fins de distribution nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite de CANADEXPORT. Le présent bimensuel publié en français et en anglais par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), Direction des services de communication sur le commerce (BCT). Envoyez votre carte de visite à l'adresse ci-dessous. Pour un changement d'adresse, renvoyez l'envoyer quatre à six semaines de délai.

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international,  
Ottawa (Ontario) K1A 0G2.