

L'ENTRETIEN

De **Salmata Ouedraogo**, **Jeanne Simard** et **France Desjardins** avec

Gaétan Tremblay

Directeur général
Voltam, Jonquière



Directeur général de l'entreprise Voltam, située dans le parc industriel de Jonquière, Gaétan Tremblay est ingénieur électrique de formation. Il détient une maîtrise en administration des affaires (MBA) de l'Université du Québec à Chicoutimi. En cette ère de rareté de main-d'œuvre spécialisée qui sévit actuellement au Québec, Gaétan Tremblay et son équipe ont tout mis en œuvre pour garder leur personnel et pour intéresser les travailleurs à se joindre à eux. Et c'est mission accomplie, grâce à une gestion des ressources humaines novatrice ainsi qu'à un leadership original et humain. Monsieur Tremblay laisse beaucoup de liberté aux employés dans l'exécution de leurs tâches et cherche à augmenter leur fierté, en plus de leur bonheur au quotidien.

•••*Merci, Monsieur Tremblay, de nous accueillir chez Voltam et de partager avec nos lecteurs votre passion pour la gestion des ressources humaines. Vous avez gagné des prix et votre entreprise est souvent citée dans les journaux comme un modèle inspirant. Pouvez-vous nous présenter la mission de Voltam?*

Gaétan Tremblay. Notre mission consiste à fabriquer de l'appareillage électrique sur mesure et des équipements connexes en dépassant les attentes de nos clients. En soi, nous offrons trois types d'équipements : 1) des panneaux de commande et de protection; 2) des bâtiments faits sur mesure destinés à devenir des salles électriques; 3) de l'équipement de puissance sur mesure. En

jumelant les trois, nous sommes capables de répondre, partout au Canada, aux besoins en alimentation électrique de nos clients, que ce soit dans le domaine des mines, des alumineries, de l'industrie ferroviaire, des énergies renouvelables et des barrages. Nous travaillons également avec des firmes d'ingénierie, des entrepreneurs ou directement avec des clients. Tout est fabriqué ici dans l'atelier, puis livré au client. Ce sont des produits clés en main, prêts à être utilisés dès qu'ils sont branchés.

Lorsqu'un client vous appelle, comment procédez-vous pour répondre à son besoin?

G. T. Lorsqu'un client approche Voltam, nous commençons par comprendre ses besoins. Ensuite, nous lui faisons une soumission concernant les coûts des services de l'ingénierie et de la fabrication. S'il accepte, nous réalisons le produit et nous effectuons les tests de qualité nécessaires avant de livrer le produit chez le client.

En quelle année Voltam a-t-elle été fondée?

G. T. En décembre 2003. Au départ, nous étions une équipe de trois personnes. Aujourd'hui, elle compte près de 70 employés spécialisés dans la fabrication de l'appareillage électrique. Ce n'est pas une progression fulgurante, mais une progression constante, qui a toujours été réfléchi en fonction de l'avenir. Elle est bien structurée et toujours orientée vers les six valeurs de base de Voltam.

Quelles sont ces valeurs?

G. T. La première valeur est l'énergie. Pour l'entreprise, l'énergie est liée aux ressources humaines. Aujourd'hui, nous gérons plus de l'énergie humaine que des ressources humaines. Nous nous efforçons d'aller chercher le maximum du potentiel de chacun.

La deuxième valeur est la synergie. Nous avons mis en place d'importantes mesures pour nous assurer que les gens travaillent ensemble. Nous avons retiré les séparations physiques en ouvrant l'espace. Personne n'a de place attirée. Nous misons sur l'atmosphère de travail, qui vient soutenir la performance de nos employés. Nous avons ainsi créé différentes ambiances pour maximiser la synergie entre les employés. Si, par exemple, quelqu'un est plus fatigué un matin et qu'il a besoin de calme, il peut aller s'installer dans le coin bibliothèque. Nous avons six espaces différents qui peuvent combler les besoins des membres du personnel.

La troisième valeur est le professionnalisme. Nos employés prennent leur travail à cœur et connaissent bien leurs tâches. Toutes les personnes embauchées ici sont considérées comme des gens professionnels, et ce, peu importe leur métier.

La quatrième valeur est l'enthousiasme. L'enthousiasme est difficile à décrire; c'est plutôt une valeur

qui se ressent. L'enthousiasme, chez Voltam, consiste à vouloir réussir, travailler ensemble et aider les gens. Dans le fond, c'est le plaisir de pouvoir faire la différence et d'avoir un impact immédiat.

La cinquième valeur est la créativité. Dans le domaine du sur-mesure, nous devons être créatifs. Tout nous amène à penser « en dehors de la boîte ». Nous devons être capables de trouver de bonnes solutions pour répondre aux besoins du client.

La dernière valeur est l'excellence. Nous voulons devenir les meilleurs; nous voulons nous dépasser. Nous voulons que les gens compétents viennent se greffer à notre équipe.

Quelle est votre vision?

G. T. Notre vision, c'est être le premier réflexe pour les besoins en appareillage électrique sur mesure. Un réflexe, c'est rapide. Ce que nous désirons, c'est que, dès que nos clients ont des besoins nécessitant des produits sur mesure, ils pensent immédiatement à Voltam. C'est ce que nous voulons devenir.

Avez-vous beaucoup de concurrents dans votre secteur?

G. T. Évidemment. Toutefois, chacun a une approche différente. Ce que je constate aujourd'hui, c'est qu'il y a souvent des différences entre ce que le client veut avoir et la valeur ajoutée qu'on peut lui offrir. Outre le prix, il y a toujours le coût global. Il est donc primordial de bien comprendre ce que le client veut et ce que nous pouvons lui offrir, puis d'être capable de bien faire comprendre notre valeur ajoutée.

Qu'est-ce qui vous démarque de vos concurrents?

G. T. Notre passion. Chaque matin, des gens prennent leur voiture et choisissent de se rendre ici. En fait, si on enlève l'aspect pécuniaire, une entreprise est un rassemblement de personnes qui viennent offrir des services à d'autres personnes, et ce rassemblement doit être guidé par la passion. Pour nous, c'est ça, la définition d'une entreprise.

Pouvez-vous nous expliquer cette notion de passion?

G. T. Au départ, nous pensions que notre passion était de fabriquer de l'appareillage électrique. Puis, nous avons constaté que l'appareillage électrique

constitue plutôt « ce qu'on fait ». C'est l'élément déclencheur de tout le mouvement de Voltam.

Pour mieux définir le « pourquoi » nous faisons les choses, nous avons rassemblé les cadres et les gestionnaires pour réfléchir à cette question. Ce qui avait du sens pour nous, c'était de *faire la différence*. Les gens viennent ici parce qu'ils veulent faire la différence, et ce, sur différents plans. Nous sommes situés dans une région où les gens sont fiers. Ils veulent faire la différence pour eux-mêmes, pour se développer, pour collaborer positivement avec leurs confrères de travail. Or, ils veulent aussi faire la différence pour nos clients, pour nos fournisseurs, pour la société.

Quand nous sommes arrivés avec ce concept de *faire la différence*, nous avons d'abord essayé de l'appliquer au sein de toute la compagnie. Pour ce faire, nous avons décidé de définir cette passion, plutôt que de donner des descriptions de tâches. Nous avons présenté nos attentes et avons établi la manière de réagir ou de se comporter par rapport à chacun des départements en fonction de pouvoir *faire la différence*, ce qui constitue notre passion. La meilleure façon de le faire était de créer des slogans qui reflétaient cette passion.

Pouvez-vous nous donner des exemples?

G. T. Au service des ressources humaines, leur passion est : *Pour faire la différence, sois la différence*. En d'autres mots, si, un matin, tu n'es pas prêt et disposé à faire ton travail, tu ne pourras pas faire la différence.

Pour la direction générale, il devient : *Dans la même direction pour faire la différence*. Tous les directeurs ont le droit d'exprimer qu'ils ne sont pas d'accord et de donner leur point de vue. Cependant, une fois que la décision est prise, nous devons tous nous orienter dans la même direction. Donc, si un directeur ne vise pas le même objectif, il ne pourra pas faire la différence chez Voltam.

En matière de santé et sécurité, leur passion s'exprime ainsi : *En sécurité pour faire la différence*.

Quant à la représentation et au marketing, c'est : *Vous accompagner pour faire la différence*. Ainsi, la manière dont nous nous comportons avec nos clients

ne concerne pas la vente, mais plutôt la compréhension de leurs besoins. Ce que nous leur proposons, c'est de les aider et de leur offrir nos services.

Pour les employés responsables des soumissions, leur passion s'énonce de cette façon : *Être la référence pour faire la différence*. Chez Voltam, le personnel qui travaille à élaborer des soumissions prend le temps de répondre à l'appel d'offres et porte attention aux occasions d'amélioration. Nous constatons souvent que nos clients attendent notre soumission pour pouvoir la comparer aux autres et s'y référer.

Pour le personnel aux achats, voici leur passion : *Comprendre pour faire la différence*. Nous n'achetons pas toujours uniquement en fonction du prix. Nous nous efforçons de bien comprendre les enjeux et les priorités des gens. Est-ce l'échéancier? la rapidité? la livraison particulière? la qualité? Tous ces facteurs influencent le choix du fournisseur avec qui nous choisissons de travailler.

En ingénierie, leur passion s'intitule *À l'écoute pour savoir faire la différence*. Nous sommes à l'écoute des clients pour répondre à leurs besoins et pour leur vendre le produit qu'ils désirent. De plus, cette passion signifie que nous sommes à l'écoute de ce qui a été promis par les ventes et en fonction de ce que nous sommes capables de produire (besoin production). Nous rassemblons notre savoir collectif afin de le mettre sur papier pour le faire faire.

Sur le plan de l'administration, la devise devient : *Avec vous pour faire la différence*. Quand vous côtoyez les employés qui travaillent en administration, vous constatez qu'ils ne travaillent pas pour les gens : ils travaillent AVEC eux. Enfin, pour ce qui est de la fabrication, il s'agit de : *Ensemble pour faire la différence*, parce que c'est ensemble qu'on va réussir.

Vous avez mentionné que ce processus a pris deux ou trois ans pour que l'entreprise comprenne la notion de passion. Comment ce moment de bascule est-il survenu?

G. T. Dans le cadre de la dernière planification stratégique, mon rôle consistait à l'animer parce que je voulais que ce soit les directeurs qui apportent leurs idées lors de cette rencontre. Selon la méthodologie que j'avais apprise, il était beaucoup question de passion. En commençant la rencontre, nous avons décidé que « faire la différence », nous allions mettre ça aux poubelles. Puis, je leur ai demandé de trouver notre nouvelle passion. Les directeurs sont partis de

cette idée et nous avons passé l'après-midi à procéder à un remue-méninge et à changer de perspective. À un moment donné, quelqu'un a conclu : « Ça va demeurer : *faire la différence*. » J'ai alors compris qu'il fallait que chacun fasse personnellement le cheminement et, ensemble, ils ont compris pourquoi nous en étions arrivés à cette même conclusion. C'est à cet instant que nous avons pu nous connecter à notre passion dans notre quotidien, que nous avons commencé à relier tous les concepts de notre passion.

Au départ, nous trouvions un peu prétentieux que notre slogan soit *faire la différence*. C'est un peu comme affirmer que les gens ne sont pas naturellement conçus pour penser de cette façon. Toutefois, aujourd'hui, nous constatons que nous ne sommes pas prétentieux dans la façon dont nous l'exprimons et l'appliquons au quotidien. De plus, nous savons désormais que c'est réel, concret et possible. Nos clients nous disent que nos employés sont l'essence même de notre passion et qu'ils reflètent tous la passion de leur département : *faire la différence*.

Comment réussissez-vous à mobiliser les employés pour qu'ils travaillent en connexion avec leur passion?

G T. Chez Voltam, nous avons des programmes pour améliorer l'entreprise. Normalement, ce type de programme est plutôt réservé aux actionnaires ou aux directeurs. Toutefois, ici, ils sont ouverts à tous les employés. Nous avons en tout 8 ou 9 comités. Plus de 60 % de nos employés participent à l'un ou l'autre des comités : social, en SST, d'accueil des nouveaux employés, de reconnaissance, de graphisme, des communications, d'ambiance de travail, d'environnement et santé. Chaque employé est invité à participer à nos comités et à choisir ceux qui les passionnent. Ensemble, ils emmènent l'entreprise plus loin.

Mon premier rôle au sein de ces comités, c'est d'expliquer quelles sont leurs limites. Mon deuxième rôle, c'est d'établir les règlements. Le règlement primordial des comités, c'est de s'assurer que l'humain se développe à travers eux. Nous incitons les gens à travailler dans leur passion. En leur offrant ce cadeau qui les aide à se développer en tant qu'êtres humains, nous faisons également grandir l'entreprise. Pour ce faire, les employés doivent nous parler de leurs enjeux. Nous leur demandons pourquoi ils se sont impliqués dans ce comité, ce qui les motive à y travailler. Les directeurs ne peuvent pas être les meneurs dans les comités. Nous avons cette

façon de fonctionner parce qu'à travers les comités, quelqu'un peut avoir un enjeu de leadership. C'est cette personne qui prendra le rôle de meneur, puis les autres l'aideront à se développer.

Alors, peu importe pourquoi les gens choisissent un comité en particulier, en fin de compte, ils le font par passion, alors ils grandissent à travers cette participation. Évidemment, les limites imposées sont d'être en phase avec la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise. Je leur explique ces limites, puis ce sont eux qui donnent le ton à leur comité. Ensuite, s'ils ont des enjeux, si un projet ne fonctionne pas, s'ils éprouvent des problèmes et que ça ne va pas à l'encontre des valeurs, de la mission ou de la vision, ils n'ont pas besoin de m'en parler et ils ont la latitude de prendre les bonnes décisions.

Dans le comité d'accueil des nouveaux employés, par exemple, est-ce que la directrice des ressources humaines est impliquée?

G T. Oui, elle fait partie du comité, mais elle n'en est pas la meneuse. Dans les enjeux de leadership, nous offrons beaucoup de formations pour que chaque humain se développe. Ça fait partie de notre passion, soit de *faire la différence*. Nous apprenons également qu'un bon leader doit être un bon suiveur. C'est pour cette raison que les directeurs ne peuvent pas être les meneurs dans les comités. Parce que si un directeur n'est pas en mesure de suivre son équipe, comment son équipe pourra-t-elle le suivre?

Ce qui est important de comprendre, c'est que les gens choisissent les comités où ils veulent s'impliquer selon leur passion. J'ai justement eu cette discussion avec notre président hier. Il demandait quelles étaient les balises mises en place dans les comités. Je lui ai expliqué que ça dépendait du comité et de leurs objectifs. Par exemple, pour le comité d'ambiance de travail, c'est assez large comme mandat. Ça peut être de construire des salles, de toucher les communications internes, d'ajouter des éléments dans les salles de travail. Qui prend les décisions? Ce sont les membres du comité. Ce sont eux qui décident sur quoi ils ont envie de travailler pour l'année. Moi, je n'ai pas un mot à dire puisque c'est LEUR passion. Étant donné qu'ils travaillent dans ce qui les passionne, je sais que ça va se concrétiser et que ce sera bien fait.

Si notre comité des communications choisit de travailler sur Facebook au lieu de LinkedIn, qui est un média social plus professionnel, il va le faire. S'il veut travailler sur la communication à l'interne, il va le faire.

Il peut développer ce qu'il veut, pourvu que ça respecte nos objectifs stratégiques, notre mission, notre vision et nos valeurs.

Les comités constituent un lieu de rencontre et de belles choses en sont ressorties.

Comment vous perçoit-on dans le milieu quand vous parlez de passion?

G. T. Au départ, on ne nous écoute pas! [rires] Mais comment faire passer le message, comment *faire la différence*? Au début, ça n'a pas été facile. Le message n'a pas été bien compris et la personne qui en est responsable, c'est moi. Je ne l'ai pas présenté aux employés de la meilleure façon. La bonne façon, c'est de leur faire réaliser ce que ça implique, de leur prouver ce que c'est.

Par exemple, j'ai implanté le programme des sourires dès l'accueil de l'employé. Ce dernier rencontre son supérieur, qui lui pose la question suivante : Quels sont tes prochains sourires de vie? Le nouvel employé peut en nommer cinq ou en nommer un seul, mais s'il n'en a pas, on lui demande d'en trouver au moins un. Ces sourires de vie, ce sont des objectifs. Ça pourrait être de se marier, d'avoir des enfants, de se construire un chalet, de faire un voyage... Peu importe!

La deuxième question, c'est : Comment peut-on faire, nous, pour t'aider à concrétiser ces sourires? Si quelqu'un a pour objectif de se construire un chalet dans deux ans et qu'il veut le construire lui-même, il pourrait par exemple nous dire qu'il aura besoin de deux mois de vacances pour le faire. À partir de là, nous planifions avec lui de quelle façon nous pourrions rendre cet objectif réalisable pour qu'il puisse réaliser son rêve. Une fois le rêve réalisé, nous demandons à l'employé de le prendre en photo et de l'afficher sur notre mur des sourires. Ce que cela apporte, c'est un partage entre les employés. Un partage grâce auquel les employés qui ont les mêmes passions ou rêves peuvent communiquer.

Croyez-vous que ça contribue à développer le sentiment d'appartenance des employés envers l'organisation?

G. T. Oui, tout à fait. Ça développe le sentiment d'appartenance et augmente également la contribution de nos employés envers l'entreprise.

Croyez-vous que les employés s'approprient davantage les objectifs de l'entreprise et qu'ils les réalisent en équipe?

G. T. Oui. Et c'est important que ce ne soit pas réservé aux actionnaires ou aux directeurs. Je me suis déjà posé la question : Pourquoi ne pas ouvrir ces occasions à tous? Si on parle du comité d'accueil des employés, lors de la première rencontre, il comprenait cinq ou six membres. Je leur ai demandé pourquoi ils étaient là. Ils m'ont répondu que c'était parce qu'ils avaient été mal accueillis lors de leur arrivée dans notre entreprise – alors que c'était moi qui m'occupais d'accueillir les gens... Je les ai remerciés pour leur participation parce que je sais aujourd'hui que ça se passe mieux quand de nouveaux employés commencent chez Voltam et qu'ils sont bien accueillis.

Désormais, le mardi ou le mercredi précédant leur première journée, les nouveaux employés reçoivent un courriel personnalisé pour leur souhaiter la bienvenue. On leur parle de leur première journée, des personnes qu'ils vont rencontrer. On les rassure, on leur présente leur horaire lors de leur accueil et on leur dit qu'on va s'occuper d'eux. Quand ces personnes se présentent pour leur première journée, elles se sentent prises en charge. Elles font le tour de l'entreprise, rencontrent différentes personnes, reçoivent un sac contenant des objets promotionnels et se sentent les bienvenues. Avant, nous ne faisons pas ça. Les membres du comité d'accueil sont meilleurs que moi pour accueillir les nouveaux. Et c'est correct. Moi, je n'aurais pas pensé à ça : tout provient du comité d'accueil.

Avez-vous évalué l'impact de ces mesures? Évalué le taux de roulement ou l'absentéisme?

G. T. Non, nous ne l'avons pas fait. Ce serait possible de le faire. La personne qui s'occupe de la paie fait partie du comité d'accueil et, lors d'une récente rencontre, elle m'a mentionné que le feedback qu'elle recevait des nouveaux employés était qu'ils ne s'étaient jamais sentis aussi bien accueillis qu'ici. Quand elle les rencontre à la fin de l'accueil pour les détails concernant la paie, c'est ce qu'ils lui disent.

Éprouvez-vous présentement des problèmes de rareté de main-d'œuvre?

G. T. Je suis assez surpris de constater l'engouement que vit Voltam et nous le voyons dans le nombre de

CV que nous recevons. Nous avons dû prendre la décision, lorsqu'un poste affiché est pourvu, de l'afficher comme étant pourvu par la suite.

Donc, la rareté de main-d'œuvre n'est pas votre problème en ce moment?

G. T. Dans certains postes, oui. Mais je vous dirais que nous recevons beaucoup de candidatures dès que nous utilisons Facebook et les réseaux sociaux. Je trouve ça assez impressionnant.

Le fait de recevoir plus de CV qu'il y a de postes ouverts engendre-t-il une nouvelle forme de gestion?

G. T. Non, pas nécessairement une nouvelle gestion, mais nous constatons qu'il y a un engouement. Cela est plus marqué depuis que notre style de leadership a été revu. Désormais, le lien se fait un peu partout. Au début, nous avons créé des comités de façon spontanée de tous les côtés. Nous ne voyions pas encore ce que ça donnerait. Cependant, quand les éléments se sont mis à se connecter, nous avons tout de suite vu que quelque chose était en train de se créer.

Sur le plan de votre clientèle, avez-vous perçu un impact?

G. T. Nous remarquons un gros impact sur nos clients. Ils ne se demandent plus si nous serons encore là dans deux ou cinq ans. Ils comprennent que nos employés restent avec nous, et pour longtemps; qu'ils sont bien et qu'ils viennent travailler avec cœur. Quand les clients viennent chez nous, ils nous voient complètement sous un autre angle. Pour comprendre notre philosophie de gestion, je vous invite à venir voir la salle à manger et les salles de travail.

Monsieur Tremblay nous amène dans la salle à manger, qui ressemble à un restaurant, avec des fruits à volonté sur les tables. Par la suite, nous entrons dans un espace ouvert de travail, où tous les employés ont accès à un bureau et à un classeur à roulettes pour le déplacer lorsqu'ils changent de bureau. Il y a des banquettes en retrait pour ceux qui veulent discuter.

Vous voyez : ici, nous ne sommes pas dans une salle standard, mais nous sommes quand même à l'aise. C'est ça, notre quotidien. C'est difficile à décrire : il faut le vivre.

Avez-vous des nouveaux clients parce qu'ils ont entendu parler de votre valeur entrepreneuriale de la passion?

G. T. La plupart de nos clients sont à l'extérieur de la région. Toutefois, quand un client vient au Saguenay et qu'il entre chez nous, c'est là qu'il comprend ce qu'est Voltam. Nos clients accrochent beaucoup : ils aiment notre environnement de travail et sentent que les employés travaillent en équipe. Ils ressentent notre désir de *faire la différence*.

Nous l'avons vu concrètement dans un projet sur lequel nous avons travaillé récemment. Nous avons fait un projet pour l'Usine Vaudreuil de Rio Tinto Alcan. Notre client a décidé de faire une vidéo promotionnelle sur la salle électrique que nous avons livrée. Dans la vidéo, qu'il a produite lui-même, nous avons été interviewés et notre client nous a donné accès à cette vidéo promotionnelle. C'est quand même quelque chose de recevoir ça en tant qu'entreprise.

La reconnaissance est importante aussi. Comment gérez-vous la qualité de vos produits ou services?

G. T. Depuis le jour un, nous avons des produits de grande qualité. Nous avons toujours travaillé avec les meilleurs et appris d'eux. Vous savez, souvent, les gens se demandent pourquoi nous avons choisi de mettre une multitude de couleurs sur les murs de notre entreprise. Pour la petite histoire, quand nous avons commencé à peindre les murs, nous devions choisir les couleurs. Nous avons entrepris de revisiter d'où nous venions, de penser à nos premiers clients et à nos clients actuels. Nous avons constaté que nos clients étaient des spécialistes, des puristes, des gens reconnus partout dans leur domaine. C'est pourquoi notre choix s'est arrêté sur des couleurs pures comme le blanc et le vert ainsi que sur des matières brutes comme le béton.

Pensez-vous que toutes les industries peuvent faire comme vous?

G. T. Pourquoi pas?

Si je voulais changer la culture dans mon entreprise, que me conseilleriez-vous?

G. T. De commencer avec la passion. Vous pourrez bâtir là-dessus par la suite. Il faut commencer à partir de là, car ça permet de donner un sens au reste. Tout part de la passion.

En rétrospective, quelles leçons avez-vous apprises?

G. T. J'ai appris que je ne devais pas essayer de changer la culture entrepreneuriale par moi-même. En tant que direction générale, nous avons besoin de nos gens. Nous avons besoin des têtes qui nous entourent, de nos employés, car ils sont très intelligents. Souvent, nous n'utilisons pas ces ressources. Il faut aller chercher cette intelligence et prendre le temps d'écouter notre équipe. Vous pourrez ensuite constater qu'il est possible d'aller beaucoup plus loin que ce à quoi vous vous attendiez. Seul, ça va plus vite; ensemble, on va vraiment plus loin.

Pouvez-vous nous expliquer les signatures qui se retrouvent à l'intérieur des rectangles de couleur? [Il s'agit d'un grand mur qui longe un corridor avec des rectangles de toutes sortes de couleurs.]

G. T. Bien sûr. Je vous présente le mur des sourires. C'est ici que, après un ou deux mois à l'embauche, nous présentons Voltam plus en détail, d'où nous venons. Nous avons engagé ces gens, mais eux, est-ce qu'ils sont prêts à s'engager envers Voltam? Pour un employé, ça signifie de s'engager à respecter notre mission, notre vision et nos valeurs. Notre manière de s'engager, c'est de signer le mur avec la couleur de notre département.

Poursuivons notre visite. Ce que nous voyons ici, ce sont les coups de cœur de la direction. Lors de nos comités de direction, nous demandons à chaque directeur d'être fier et de nommer un coup de cœur à un autre département que le sien. Nous les affichons au mur par écrit.

Ici, nous avons une salle de conférence plutôt standard, nous l'utilisons souvent avec des clients même s'ils peuvent aller partout. Nous avons également une terrasse à l'extérieur où nous organisons des dîners hot-dogs ou hamburgers toutes les deux ou trois semaines pendant l'été. C'est très rassembleur et les gens aiment beaucoup. Les employés viennent aussi ici pour jaser et prendre l'air.

Quelle est la signification des mots sur vos belles boîtes à lunch?

G. T. Ces boîtes à lunch sont issues de notre première planification stratégique. Nous avons alors demandé à chacun des départements quelles qualités ils reconnaissaient chez leurs confrères de travail. Ces qualités figurent sur ces boîtes à lunch.

[Nous continuons notre marche dans l'entreprise.] Que pouvons-nous lire sur ce mur?

G. T. Sur ce mur, nous affichons nos *success stories* depuis 2003. Nous mettons les commentaires positifs de nos clients et soulignons la participation des employés qui sont ici depuis 5, 10 ou 15 ans. Le message que nous voulons transmettre : *Pour faire la différence, sois la différence*. Respecte ce que nous sommes. Respecte ce que les gens pensent de nous et ceux qui ont travaillé fort pour arriver là où nous sommes aujourd'hui.

[Nous poursuivons notre visite.] Expliquez-nous ces salles de travail.

G. T. Vous vous souvenez, je vous ai mentionné plus tôt que l'atmosphère de travail devait soutenir les besoins des employés. Au lieu de faire des bureaux standards, nous avons décidé de les utiliser pour créer ces différentes ambiances. Par exemple, ici, c'est un endroit avec des bureaux à station debout où on peut se lever et écrire, tout en regardant l'horizon par la fenêtre.

Par ici, c'est le chalet. Vous savez, parfois, nous avons besoin d'une ambiance plus relaxe, décontractée. Les employés peuvent choisir de travailler ici. Ils peuvent y tenir une réunion, y travailler avec des confrères, jaser devant le foyer.

Nous sommes maintenant dans la *war room* de la direction. C'est également une salle de conférence.

Est-ce du management visuel?

G. T. Oui, c'est une forme de *lean management*. Notre façon de diriger l'entreprise est plutôt simple. En début d'année, nous avons une planification stratégique pour établir les priorités de la direction générale pour l'année à venir. Nous planifions les échéanciers et les objectifs, puis nous les affichons pour que tous les consultent.

De plus, au quotidien, le matin, nous prenons la mesure pour voir comment sont les employés au début de leur quart de travail, puis comment ils sont lorsqu'ils repartent après leur journée. Nous pouvons ainsi valider si l'ambiance de travail soutient réellement ce dont les employés ont besoin. Par exemple, si un employé a une émotion de dégoût ou de mépris en arrivant – ce qui peut arriver à tout le monde –, je vérifie comment il repart en fin de

journée. Une personne peut commencer sa journée de façon inconfortable et la terminer en étant à l'aise. On peut donc voir que ce que nous avons mis en place fonctionne.

Affichez-vous votre budget annuel?

G. T. Oui. Nous utilisons une échelle de « coût par jour ». C'est grâce à cet outil que notre comptable peut surveiller le budget alloué à chacun des projets.

Vous considérez-vous comme un gestionnaire passionné?

G. T. Oui, beaucoup! Tous nos processus sont aussi affichés. Cela permet à tous les départements de voir ce qui se passe dans l'entreprise et de mettre les efforts aux bons endroits. Dans la *war room* de l'ingénierie, nous pouvons suivre l'évolution des projets. Ce qui est en vert et en bleu fonctionne bien; ce qui est en rouge est problématique.

Ici, dans cette salle, il y a ce qu'il faut pour faire des rôties, du café et des *smoothies* pour remonter le moral de la troupe.

Ça donne envie de venir travailler ici...

G. T. C'est ce que j'entends souvent! Vous voyez, comme rien n'est standard ici, les processus de soumission se font sur ces vitres. On peut voir qui fait la soumission, qui fait les dessins, etc. On voit l'évolution du projet, car les employés écrivent sur les vitres et affichent le tableau des tâches sur les murs.

C'est impressionnant.

G. T. Ce qui m'épate, c'est ce qui se passe concrètement chez Voltam. C'est ce que vous voyez aujourd'hui. C'est ça, Voltam. Tout y est pour réussir... Vous savez, quand nous entrons quelque part, nous pouvons constater la façon dont se comportent les gens et c'est facile de comprendre comment la gestion est faite. ●●●

La Revue Organisations & Territoires remercie monsieur Gaétan Tremblay, directeur général de Voltam pour cette visite inspirante.