

Les prémices...

Quand les chiffres rencontrent le génie

Même si Michel Letellier détient un baccalauréat en finances et une maîtrise en administration des affaires, celui-ci a ressenti très tôt dans sa carrière un fort intérêt pour l'ingénierie.

Ses connaissances sur le plan économique jumelées à sa curiosité débordante ont façonné sa vision avant-gardiste, qu'il propage d'ailleurs à travers une multitude de projets d'infrastructures.

Après avoir terminé ses études, Michel travaille deux ans dans le domaine du financement corporatif. Il suit ainsi les traces de son père, un actionnaire d'une compagnie de courtage en valeurs mobilières. Après seulement deux ans, il constate toutefois que ce milieu ne lui colle pas à la peau.

« À ce moment-là, je découvre le monde de l'énergie renouvelable et j'y vois un énorme potentiel. »

Authen ticité



Valeurs

Grandement captivé par l'industrie, Michel intègre finalement une entreprise du secteur. Il y travaille pendant cinq ans, cumulant des connaissances et une expertise importante pour la suite de sa carrière. Toutefois, les valeurs de cette entreprise le rejoignent moins.

En parallèle, dans le cadre de ses fonctions, il participe à des comités où siège également Gilles Lefrançois, président d'Innergex. Cette entreprise, fondée en 1990 pour répondre à un appel d'offres d'Hydro-Québec, développe, restaure et construit des petites centrales hydroélectriques.



« Je m'identifiais à la façon dont Gilles percevait notre industrie et collaborait avec ses partenaires. Il tenait ses engagements et restait fidèle à ses **convictions**. C'était un homme à la fois confiant et très honnête. »

En mars 1997, Gilles est à la recherche d'un vice-président des finances. Michel saute alors sur l'occasion et rejoint les rangs d'Innergex. Ayant développé d'excellentes relations avec plusieurs fournisseurs et collaborateurs dans le passé, il fait bénéficier l'entreprise de tous ses précieux contacts. À 33 ans, il devient ainsi rapidement le bras droit du président.

« Gilles avait 60 ans. Sans aucune méchanceté, je pensais qu'il prendrait sa retraite environ cinq ans après mon arrivée. »

Finalement, Michel évoluera aux côtés de Gilles pendant une dizaine d'années avant d'accéder lui-même à la présidence. Ensemble, ils partagent des valeurs communes leur permettant de créer d'incroyables partenariats et de mener d'importants projets en énergie renouvelable.

Bâtir un lien de confiance avec les Premières Nations

En 2002, Innergex crée un premier partenariat avec les communautés autochtones.

L'entreprise signe avec les Biigtigong Nishnaabeg en Ontario afin de concrétiser le projet hydroélectrique d'Umbata Falls. Toutefois, le chemin est extrêmement ardu pour gagner leur confiance.

« Ces communautés ont été condamnées à négocier à sens unique pendant plusieurs décennies. On se demandait donc comment faire pour qu'elles soient à l'aise d'aller de l'avant avec nous. »



Les consultations, les redevances et le respect représentent une recette prometteuse pour bâtir de précieuses alliances. D'ailleurs, lorsque les responsables de la communauté autochtone posent une question à l'équipe d'Innergex, les états financiers sont partagés avec eux dans leur intégralité.

« On a toujours dit aux peuples autochtones : nous, on travaille à livre ouvert. »

N'ayant jamais vécu de transactions à ce point transparentes, les communautés ouvrent de plus en plus leurs horizons à Innergex.

La montagne sacrée

En 2008, Innergex travaille sur un projet hydroélectrique dans une vallée en Colombie-Britannique. Possédant les permis environnementaux requis, il ne leur manque que le soutien des communautés autochtones présentes sur le territoire pour aller de l'avant.

«Le chef d'une communauté nous a expliqué que la montagne sur laquelle on voulait construire était sacrée et qu'on ne devait pas procéder.»

Relations & ouverture

L'entreprise a alors l'option d'aller en justice pour imposer ses droits, mais l'équipe d'Innergex aux valeurs profondes décide plutôt de demeurer cohérente avec ses principes et d'abandonner complètement le projet.

«On a perdu trois millions de dollars.»

Trois ans plus tard, Innergex gagne des projets d'envergure dans cette même vallée, un peu plus au nord de la fameuse montagne sacrée. Le chef de la Première Nation témoigne sa grande reconnaissance. «Vous nous avez écoutés, on est maintenant prêts à collaborer avec vous», leur a-t-il dit.

« Même si parfois ça coûte cher, on a bien fait de rester alignés avec nos valeurs. »

Depuis ce temps, Innergex a signé des partenariats avec 31 communautés autochtones, en mettant toujours l'ouverture, l'empathie et l'honnêteté à l'avant-plan.

Une épreuve de taille

En 2007, Gilles prend sa retraite, mais reste toutefois président du conseil d'administration d'Innergex. Michel accède alors à la présidence de l'entreprise.

Deux ans plus tard, une crise économique se pointe à l'horizon.

« Plusieurs compagnies d'infrastructures ont fait faillite pendant ces années-là. Toutes les banques retiraient leurs prêts. Il fallait négocier très fort, c'était difficile. »

Michel a 43 ans et focalise sur le futur, il ne recule devant rien et décide avec l'équipe d'user de la stratégie financière du *reverse takeover*. La décision, entérinée par le conseil d'administration, sauve non seulement la compagnie, mais lui fait également prendre beaucoup de valeur.

Après cette épreuve de taille, Gilles, âgé de 71 ans, quitte définitivement son poste au sein du conseil d'administration et il décède en 2021.

En mémoire de son dévouement, la centrale des Chutes-de-la-Chaudière, sur laquelle il a travaillé si fort par le passé, porte désormais son nom.

« J'ai tant appris
et évolué aux côtés
de Gilles. »

Résilience



Dévouement

Stratégie



« C'était une période très difficile pour nous. D'un autre côté, c'est ce qui nous a motivés à étendre nos tentacules à l'extérieur du Canada. »



Cap sur de nouveaux marchés

En 2010, Hydro-Québec, BC Hydro et l'Ontario sont en situation de surplus d'électricité. Les occasions de croissance au sein du marché naturel du Canada sont donc peu reluisantes pour Innergex.

L'équipe se réunit et établit un plan sur cinq ans, qui inclut une stratégie internationale bien ficelée. Possédant peu d'expérience en la matière, les différents contributeurs relèvent leurs manches afin de créer, en 2016, un petit Innergex en France en complétant des acquisitions de parcs éoliens sur le territoire.

« On a énormément grandi en mettant en place ces projets outre-mer. On a su amener nos connaissances et des façons de faire propres à nous. C'est très enrichissant de part et d'autre. »

Les compétences d'Innergex en matière d'hydroélectricité sont également bien accueillies en Amérique du Sud. Tout en démontrant un profond respect pour l'environnement et les communautés, l'équipe canadienne partage ses trucs et astuces pour améliorer la rentabilité des installations chiliennes.

« Aujourd'hui, près d'une centaine de personnes travaillent pour Innergex au Chili. »



Sens critique

En croissance et en apprentissage

À travers les années, Innergex collectionne de nombreux succès et poursuit sa croissance en développant ses propres projets et en acquérant des entreprises ou des projets d'énergie renouvelable au Canada, en France, aux États-Unis et au Chili.

En 2018, Innergex fait sa plus grosse acquisition à ce jour, celle d'Alterra Power Corp., une entreprise basée à Vancouver qui possède des actifs en Colombie-Britannique, en Islande et au Texas.



Malheureusement, lorsqu'une tempête d'envergure s'abat sur cet État en février 2021, les installations d'Innergex sont entièrement gelées et ne produisent plus. Pendant ce temps, les prix de l'électricité sur le marché grimpent à un niveau record.

« En raison d'ententes contractuelles, on doit acheter de l'électricité au prix faraimeux de 9 000 \$ du mégawattheure pour la revendre à quelques dollars à nos partenaires d'affaires. » L'entreprise y perd près de 25 millions de dollars en une semaine.

Avec franchise et transparence, Michel assume la décision tout en apprenant de ses erreurs et confirme avec assurance qu'il n'entérinera plus jamais des contrats de ce type, qui ne s'arriment pas bien à la production aléatoire d'énergie renouvelable.

« Clairement, Innergex ne refera jamais les mêmes erreurs. »

L'entreprise se tourne dès lors vers l'avenir avec enthousiasme et positivisme. Depuis, elle ne cesse de croître et continue à devenir plus forte par ses apprentissages.



Innergex est désormais une entreprise d'envergure mondiale qui reste fidèle à ses valeurs en investissant seulement et uniquement dans la production d'énergie renouvelable, que ce soit en hydroélectricité, en énergie éolienne, en énergie solaire ou en stockage d'énergie par batteries.

Vision et valeurs...

Sortir des sentiers battus

Même s'il ne possède pas de formation en génie, Michel n'a jamais craincé de s'interroger sur les concepts préconçus de ses collègues ingénieurs.

Comme, au départ, Innergex développait de petites centrales hydroélectriques, ces dernières avaient l'habitude de transposer les dessins des plus grandes centrales, mais à une échelle plus modeste.

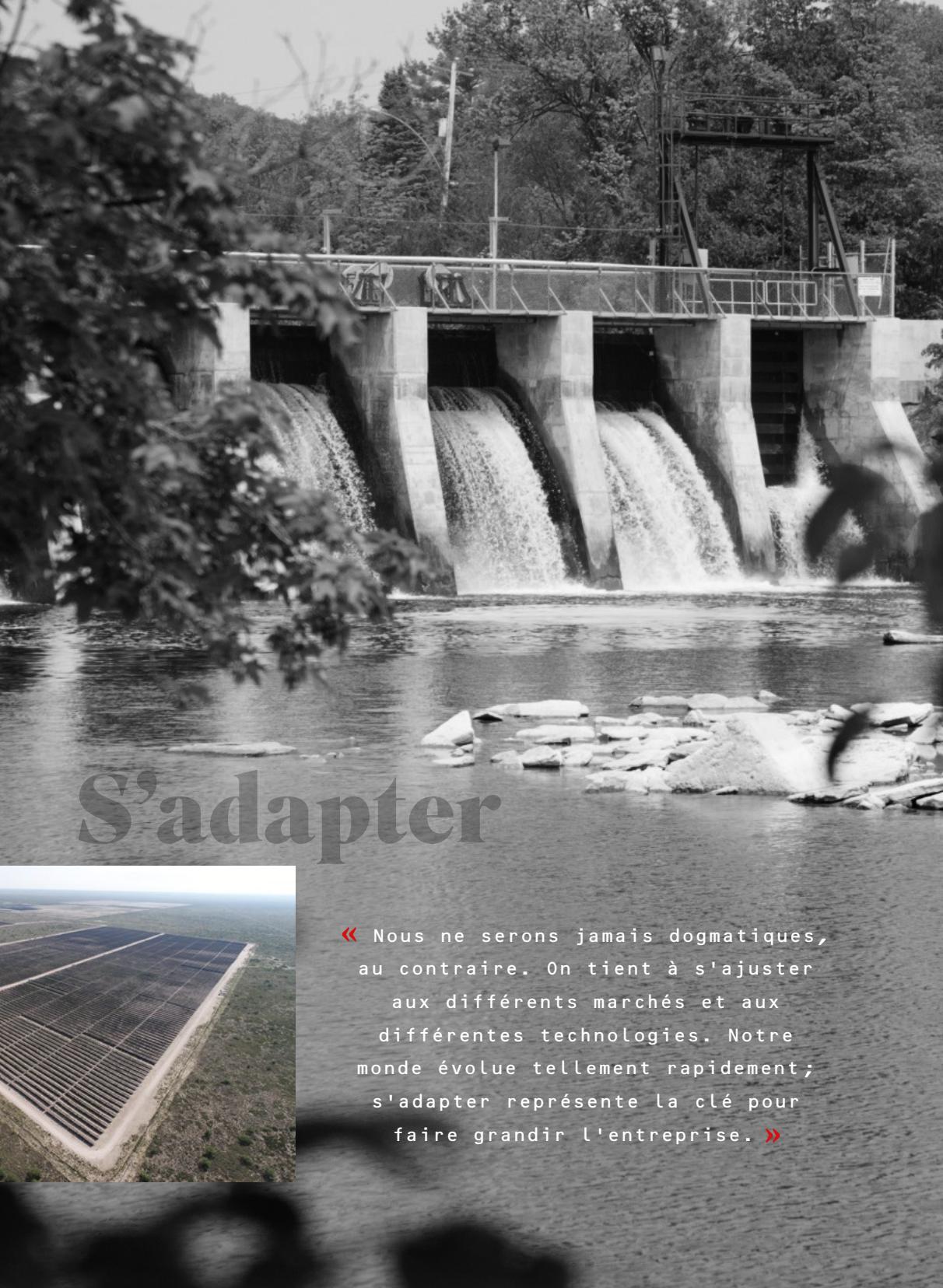
« Ils ne pensaient pas à l'efficacité et au coût relatif du projet. Je les poussais donc à réfléchir autrement. Parfois je me trompais, mais j'avais aussi souvent raison ! »

Bien sûr, Michel sait qu'il faut garder un côté quelque peu conservateur pour construire des projets et parer à toute éventualité, surtout aux aléas de la météo. Malgré cela, il tente toujours de trouver des solutions novatrices.

« C'est cet éternel optimisme qui m'aide à amener mon équipe plus loin. »

Ce désir d'évolution est bien présent dans toutes les sphères chez Innergex. Même si l'ADN de l'entreprise demeure l'hydroélectricité, l'équipe a toujours été très ouverte aux autres formes d'énergie telles que l'éolien et le solaire. Ces technologies sont d'ailleurs devenues moins dispendieuses dans plusieurs endroits.





S'adapter



« Nous ne serons jamais dogmatiques, au contraire. On tient à s'ajuster aux différents marchés et aux différentes technologies. Notre monde évolue tellement rapidement ; s'adapter représente la clé pour faire grandir l'entreprise. »



L'être humain
derrière chaque
profession



Plus jeune, Michel accompagnait son père et ses collègues banquiers dans les camps de chasse. Il a ainsi eu l'occasion de participer à des discussions intéressantes sur le monde des affaires, mais aussi sur la vie personnelle de ces hommes fortunés.

« J'ai compris très tôt dans ma vie que derrière chaque position, il y a un être humain. »

Ces expériences en pleine nature ont forgé la personnalité et l'attitude de Michel. Pour lui, il n'y a pas de tel métier, chaque personne est importante et même les plus hauts-placés ont leurs faiblesses et leurs vulnérabilités. Ces apprentissages l'ont servi quand est venu le temps de bâtir des partenariats solides avec les Premières Nations ou les communautés à l'international.

« La hiérarchie est très forte en Europe. Quand on s'est établis en France, on a instauré notre culture axée sur le partage et l'accès à la haute direction. C'était très rafraîchissant pour eux. »

Les « 3 P »

Quiconque rencontre Michel entendra parler des « 3 P », cet équilibre recherché chez Innergex entre les **personnes**, notre **planète** et la **prospérité**. Évidemment, la planète fait référence à l'énergie renouvelable comme solution aux changements climatiques, cette mission qui anime grandement l'équipe.

« Les personnes sont également au cœur de notre modèle d'affaires : on tient à établir des relations durables avec les communautés locales. »

Quant à la prospérité, elle fait notamment référence au rendement, nécessaire à toute entreprise ayant besoin de capitaux. Toutefois, ce rendement doit être raisonnable et non excessif. Il doit aussi créer de la valeur pour les employés, actionnaires, partenaires et communautés hôtes.

« On n'établira jamais de stratégie pour entourlouper un fournisseur. On préfère de loin l'harmonie aux conflits. »

Être humain

Une esquisse de l'avenir...

Se réinventer jour après jour

Engagée dans la lutte aux changements climatiques, l'équipe d'Innergex reste à l'affût de toute solution avant-gardiste qui permettrait à une énergie 100 % renouvelable de pénétrer de nouveaux marchés.

Devant l'augmentation de la demande en production d'énergie renouvelable face à l'urgence d'agir pour notre belle planète, Innergex aura du pain sur la planche au cours des prochaines années.

À cet égard, des projets de stockage d'énergie par batterie sont en cours de déploiement. L'entreprise entrevoit également des occasions d'aider l'industrie lourde en développant de nouvelles technologies propres telles que l'hydrogène vert.

« Les bonds technologiques sont fantastiques. Innergex sera toujours au rendez-vous de l'innovation. »

Innergex énergie renouvelable et EVLO lors de l'inauguration officielle de l'installation de stockage par batteries Tonnerre, en France.



Bien s'entourer

Au fil de sa carrière, Michel a connu deux types d'entrepreneurs : celui qui sait faire grandir son entreprise en s'entourant des bons joueurs, et celui qui a de bonnes idées, mais qui se fait piéger par le système.

«Il y a des entrepreneurs créatifs, mais qui, malheureusement, ne prennent pas le temps d'asseoir les bases de leur projet et de réfléchir à leur stratégie d'ensemble.»

Pour voir ses idées évoluer, et ce, en évitant de se les faire voler, il faut absolument bien s'entourer. Même s'il est normal de faire confiance à ses partenaires, un entrepreneur doit se doter d'une vue d'ensemble et ne jamais baisser sa garde face aux risques.

«Personnellement, j'avance beaucoup mieux au sein d'un groupe organisé. Mettre les bonnes personnes à mes côtés maximise mes chances de réussite comme entrepreneur et me permet de rester à l'affût des angles morts.»

Travailler ensemble

Il n'y a pas de recette magique !

Pour accéder au succès, la majeure partie du temps, il importe de travailler fort et de rester patient. Michel en sait quelque chose puisque dans l'industrie de l'énergie renouvelable, il faut environ six ans avant de commencer à récolter les fruits d'un projet.

« Il y a d'abord l'idée. Mais ensuite, on doit sécuriser le site, faire des études environnementales, s'assurer de l'acceptabilité sociale, puis construire. C'est un processus de longue haleine. »

À cet égard, Michel trouve dommage que des histoires à succès instantané teintent la perception des jeunes envers l'entrepreneuriat. Même si certains génies ont effectivement générés des millions de dollars en inventant des applications avec leur ordinateur, cette facilité est loin de représenter la réalité de toutes les entreprises.

« Se lancer en affaires, ce n'est pas travailler deux ou trois ans et ensuite aller relaxer sur une plage. Cela demande des efforts, mais c'est aussi une merveilleuse aventure. »



1225, rue Saint-Charles Ouest, 10^e étage
Longueuil (Québec) J4K 0B9

450 928-2550

info@innergex.com
www.innergex.com

Direction de l'édition : Audrey Dallaire
Auteure : Anne-Sophie Brunelle
Conception graphique : Liliane Racine
Révision : Marcelle Racine