



Entrevue  
vidéo sur  
[aqmat.org](http://aqmat.org)



## Entrevue présidentielle avec le président-directeur général de Innovair Solutions

On se rappellera, il y a dix-huit mois, il y a eu alliance stratégique entre les entreprises québécoises Stelpro et Innovair Solutions. Le président de l'AQMAT, Richard Darveau, interview Louis Beaulieu, président-directeur général.

**Q** Pouvez-vous nous expliquer le passé récent et même les racines du projet afin de nous permettre de comprendre comment vous êtes arrivés à cette alliance qui devient, de plus en plus, en fait, une fusion ?

**R** Essentiellement c'est deux histoires entrepreneuriales dans le chauffage électrique entre deux familles parties pratiquement de zéro. De notre côté, l'entreprise originale s'appelait Ouellet Canada. La famille Chabot, elle, était derrière Stelpro. Les deux entreprises ont eu des belles années de croissance et honnêtement les deux entreprises allaient très bien. Séparément. Deux compétiteurs féroces. On ne créait pas nécessairement de valeur dans cette compétition. On travaillait beaucoup à essayer d'imiter ce que l'autre faisait sans nécessairement toujours innover.

On savait que c'était un risque potentiel qu'une entreprise américaine ou un autre joueur vienne nous acheter ou acheter l'autre. C'est une idée qui plaisait énormément de s'assurer que l'entreprise demeure québécoise, que les sites manufacturiers soient conservés.

**Q** On parlait alors de garder les deux noms d'entreprise...

**R** Le nom Innovair Solutions s'exporte mieux. On a des marques comme Stelpro qui sont très bien établies, Ouellet qui est très bien établie au Québec. On a aussi d'autres marques aux États-Unis comme DeltaTherm et Warm Zone qu'on maintient. Chaque marque est un peu spécifique à son canal de distribution, à sa clientèle.

**Q** Quand on fait une alliance, on voudrait qu'un plus un n'égal pas deux, mais égale trois.

**R** On est au-delà de nos attentes. On n'a fait aucune mise à pied; au contraire on a fait des embauches depuis la transaction. On a été capable d'introduire de nouveaux produits dans les offres respectives à travers les entreprises dans le groupe, de mutualiser nos efforts de développement de produits et de mise en marché.

**Q** Est-ce que, pour les centres de rénovation, cela veut dire que leur représentant peut maintenant présenter l'ensemble du portefeuille ?

**R** Pour nos clients, c'est une offre de produits plus large, et qui va s'accélérer parce qu'il y aura des cycles de développement de produits plus courts, plus rapides, puis une réponse plus agile aux besoins de nos clients.



**Q** Quels ont été les obstacles rencontrés jusqu'à maintenant ?

**R** Quand on parle de deux entreprises, on parle de deux cultures. Heureusement Stelpro et Ouellet sont deux entreprises qui se ressemblent énormément. Il y a une période de changement de façon de faire, d'apprentissage. C'est taxant pour une équipe de direction parce que chaque mouvement est questionné.

**Q** Et si je posais la question aux autres membres de la famille Beaulieu ? Le papa trouve-t-il que vous grossissez trop vite ?

**R** Mon père, c'est certain qu'il a toujours misé sur la qualité de vie. Il trouve que ses garçons travaillent fort. Il trouve qu'ils ont de l'ambition, mais en même temps il est épaté par le chemin qu'on fait. Je dirais que c'est notre fan numéro un. Il vérifie nos chiffres de vente à tous les jours, puis il va dire « on a eu une bonne journée de facturation hier ». Il parle toujours au « on », même si cela fait pas loin de quinze ans qu'il a vendu à ses garçons. C'est certain qu'une grosse transaction comme on a fait il y a dix-huit mois c'est venu chercher ses paradigmes. On est en train de démontrer qu'on est capable d'en faire un succès.

**Q** Avez-vous toujours su que vous alliez travailler pour l'entreprise familiale ?

**R** J'avais un cousin dans l'entreprise, j'avais un oncle dans l'entreprise, mon frère Martin était dans l'entreprise, mon père était dans l'entreprise quand je suis sorti de l'université. Moi j'ai étudié en finances et quand je suis sorti de l'école, l'entreprise familiale était occupée. Je n'avais jamais travaillé une seule journée dans l'entreprise familiale et j'avais 23 ans.

**Q** Même pas comme job d'été ?

**R** Moi, tous mes étés, de 12 à 23 ans j'étais producteur laitier. Je travaillais sur la ferme laitière d'un de mes frères sur l'île d'Orléans. J'ai fait dix ans de travail en financement d'entreprises avec la Banque de Montréal. Pendant cette période-là, mon père a racheté mon oncle. Mon cousin a quitté l'entreprise. Mon père a éventuellement pris sa retraite.

Donc mon frère s'est retrouvé seul. Il m'a dit que le timing serait bon pour que je joigne l'entreprise familiale. Ça va faire 16-17 ans.

**Q** Quelle est maintenant l'envergure de l'entreprise ?

**R** On parle de 1200 employés sur 17 sites à travers l'Amérique du Nord, dont à Saint-Bruno-de-Montarville, à L'Islet, à Sherbrooke et à Saint-Hubert.

**Q** Vous avez aussi une présence aux États-Unis ?

**R** On a plusieurs bureaux de ventes, à Salt Lake City, à Chicago, un centre de distribution à Miami. Le marché américain a été un beau vecteur de croissance. On a un site manufacturier au Mexique aussi, pour certains items où la compétition est vraiment forte. Notre chaîne d'approvisionnement est mondiale. On a des matières premières qui peuvent venir d'Europe, d'Europe de l'Est; on a même été impactés lorsque la guerre en Ukraine a commencé.

**Q** Est-ce que votre passé académique puis dans le monde de la finance ont été déterminants ?

**R** Évidemment, deux entreprises en santé, qui réussissent bien - c'est l'ancien banquier qui parle - c'est moins difficile que lorsque tu achètes un canard boiteux. Notre taille va devenir un peu un problème parce qu'on s'en vient un peu gros pour le marché québécois, mais pour l'instant on est hyper bien supportés.

SUITE DE L'ARTICLE À LA PAGE 36 >



**« Pour moi, un gage de succès, c'est de voir mon père, rendu à 86 ans, qui peut dire : Regardez ce que nos entreprises sont devenues ! »**





SUITE DE L'ARTICLE DE LA PAGE 35 >

**Q** Est-ce que l'accès à la main-d'œuvre et le jeu de yo-yo que font les gouvernements avec les règles d'immigration vous posent problème ?

**R** On a des travailleurs étrangers dans pas mal toutes nos usines au Québec, probablement dans les eaux de 10 %. On vit un choc démographique aussi : la retraite des baby-boomers, les jeunes qui n'ont pas nécessairement comme ambition de travailler dans des usines. Oui, l'automatisation est un moyen de pallier ça, mais les travailleurs étrangers nous aident à soutenir notre croissance. On doit trouver des solutions pour nos clients on doit pouvoir continuer à fabriquer des produits à faible coût dans nos usines en Chine, au Mexique, potentiellement d'autres sites à ouvrir. Pour l'instant on vit beaucoup de croissance dans les produits qui sont distribués, pas nécessairement fabriqués dans nos usines, ça aussi ça nous aide à pallier une certaine pénurie de main-d'œuvre.

**Q** On va entrer dans une année électorale au Québec. Est-ce que vous souhaitez que les partis se positionnent sur cette question de l'accès à la main-d'œuvre internationale pour le secteur manufacturier ?

**R** L'encadrement réglementaire ! Je comprends que souvent on a les meilleures intentions avec de nouveaux règlements, des nouvelles lois, de nouveaux formulaires à remplir. La réalité c'est qu'on ne pense pas toujours à la création de richesse pour les Québécois. On a des entrepreneurs au Québec capables de faire croître leur entreprise, de nous faire rayonner à l'international. Il faut essayer de leur rendre la vie plus facile.

**« On offre des conditions de travail très attractives avec des beaux milieux de travail qui font en sorte que les gens veulent travailler dans nos usines, mais c'est un peu inquiétant, je ne le cacherai pas. »**

**Q** Y a-t-il des normes qui vous ont amené à devenir un meilleur employeur, une meilleure entreprise ?

**R** Pensons à la loi sur l'équité salariale, pour moi c'est une évidence. Puis au niveau environnemental, on s'inscrit dans la transition énergétique. On fabrique encore des fournaies au mazout et au gaz, mais c'est une infime portion de nos ventes. Le gros de nos ventes c'est dans le chauffage électrique. Plus le gouvernement va donner des incitatifs aux gens pour faire des conversions du chauffage au mazout et au gaz vers l'électrique, plus c'est du bonbon pour nous.

**Q** Reparlons de croissance, non pas en termes de contraintes, mais de potentiel, celui de la domotique que vous aimez appeler la maison intelligente.

**R** C'est assurément une tendance, l'intelligence des objets. Dans le chauffage, il y a quelques joueurs qui ont sorti des thermostats intelligents avec un certain succès, mais on ne peut pas dire que ça a été une grande révolution dans notre domaine. J'avais de grandes attentes quand on a commencé à parler de thermostats connectés il y a une dizaine d'années. On vend encore beaucoup de thermostats où vous devez programmer un menu très compliqué avec une loupe, alors qu'on vend des produits qui sont facilement programmables sur un téléphone. La transition du marché est entamée, on est au début de cette vague-là.

**Q** Est-ce que les Québécois font partie des précurseurs ou sont-ils des « suiveurs » ?

**R** On est clairement en avance sur beaucoup de juridictions en Amérique du Nord où on vend encore des thermostats à roulette.

**Q** L'entreprise fusionnée vous aide-t-elle à réfléchir à tout ça, avec la matière grise ajoutée ?

**R** Ça nous donne des moyens, des partenaires avec qui travailler, des technologies auxquelles on n'avait pas toujours accès. Au final, on est un équipementier; on ne sera jamais Amazon, on n'aura jamais un Alexa. Nos appareils font partie d'un écosystème qui garantit le confort de la personne. Un exemple banal : comment on s'assure qu'une thermopompe ne climatise pas alors qu'on a oublié une plinthe électrique dans la même pièce qui est en train de chauffer ? C'est du gaspillage. Il y a une demande pour ce type de solution, intégrée, facile d'utilisation et qui n'est pas un poids pour l'utilisateur. On va voir de grandes évolutions dans les prochaines années.







Entrevue  
présidentielle



FR



EN

COULEURS CLASSIQUES  
CLASSIQUES COULEURS

**Q** Comment faites-vous pour subir la concurrence asiatique ? Arrivez-vous à offrir aux centres de rénovation des prix compétitifs ou êtes-vous obligé de dire « on est plus chers, mais c'est fait ici ? »

**R** On fait face à une grande compétition. Les produits asiatiques sont dans les grandes surfaces depuis à peu près vingt ans. Je vais prêcher pour ma paroisse : côté sécurité, rencontre de normes, c'est un peu douteux. Je crois que le consommateur en est conscient. Il le voit dans la construction des produits, l'emballage. Quand on regarde un appareil de chauffage dans un rayon de quincaillerie au Québec, vous avez le produit « entrée de gamme » chinois qui est peut-être 20 % moins cher que notre produit d'entrée de gamme, et on a des produits plus haut de gamme. Les gens regardent notre produit, le comparent aux produits asiatiques et se disent, probablement avec raison, qu'il y a quelque chose qui ne marche pas, que ça ne peut pas être de la qualité à long terme. La durée de vie de cet appareil va probablement être de 5 ans, la nôtre va probablement être de 15-20 ans. Donc est-ce qu'un 15-20 % d'écart vaut la peine ?

**Q** Vous voyez-vous longtemps à la tête de l'entreprise ?

**R** Plusieurs années encore. J'ai beaucoup de plaisir à bâtir cette entreprise- là. Je suis fier de ce que nous sommes parvenus à faire, puis on voit un changement générationnel. Il y a aussi beaucoup d'opportunités d'acquisition, de consolidation pour les prochaines années.

*« On a des employés de 35, 40 ans de services, toujours loyaux. Comme vous quand vous achetez le produit, vous faites partie d'un succès collectif. »*

**Q** Il faut que je redonne la parole à votre père qui vous reprochait de travailler trop, vous et votre frère ?

**R** J'ai de jeunes enfants. Je me donne une discipline d'être le plus présent possible avec eux au grand désarroi des Ressources humaines qui voudraient que je sois présent partout et tout le temps. J'accepte de ne pas être parfait comme gestionnaire. J'accepte de ne pas toujours dire oui.

**Q** Donc, vendre aux Américains, c'est non ?

**R** On a reçu de belles offres, on aurait eu amplement d'argent pour le reste de nos jours, mais un sentiment de fierté comme ce qui habite Yves Chabot et moi aujourd'hui, on ne l'aurait pas si on vendait l'entreprise à des Américains.