

Les prémices...

Une passion qui transcende

À la fin de ses études, Stéphane Bégin est recruté par un contremaître chez Dominion Textile à Magog. L'entreprise est alors l'un des leaders mondiaux du textile et notamment du denim. Elle emploie à l'époque environ 14 000 personnes réparties sur plusieurs continents.

«J'ai été un peu surpris d'être engagé si jeune dans cette énorme entreprise. Lors de ma rencontre avec le contremaître, nous n'avions fait que parler de notre engouement commun pour les chevaux.»



Émancipation

Il se découvre rapidement une véritable passion pour la conception mécanique qui ne le quittera plus. Il développe ses habiletés dans le domaine durant les sept ou huit années suivantes, mais les accords de libre-échange et la concurrence de la Chine dans le textile assombrissent les perspectives de la multinationale.

Preuve que son chef d'équipe n'avait pas vu en lui qu'un simple amateur de chevaux, il vient un jour rencontrer Stéphane.

« Il m'a prévenu que ça augurait mal pour Dominion et que je devais commencer à me trouver une nouvelle voie. Il m'a dit aussi que j'avais toutes les qualités pour devenir un excellent entrepreneur et que je devrais me lancer. »

Six mois plus tard, en 1988, Stéphane fonde Conceptromec, à quelques centaines de mètres de son ancien employeur.

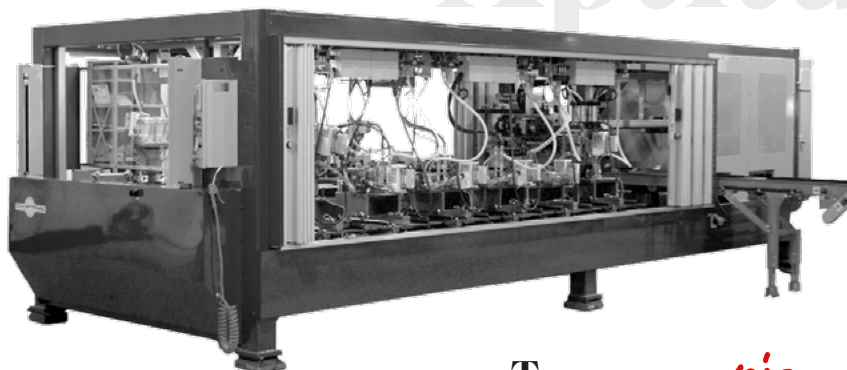


Conquérir le monde

Le nouvel entrepreneur met immédiatement à profit sa ferveur dans le domaine de la conception robotique. Avec ses collaborateurs, il démarche et obtient des clients dans des secteurs très variés.

« On voulait juste concevoir des équipements automatisés, on pouvait travailler pour IBM, Nortel, le secteur du textile ou celui des bâtons de hockey. »





Trouver sa **voie**

Les affaires se déroulent ainsi durant les dix premières années de Conceptromec, mais Stéphane a une idée en tête à peine ambitieuse et audacieuse : devenir un joueur de classe mondiale.

« Déjà chez Dominion, je me demandais comment le PDG et même le directeur de l'usine pouvaient faire prospérer l'entreprise. Je cherchais et je cherche encore à comprendre ce qui différencie les grands leaders des autres. Je voulais me rendre à ce niveau. »

Stéphane commence alors sa quête de réponses. Il dévore des livres sur l'entrepreneuriat, le développement personnel et tout autre sujet qui pourrait l'aider à s'améliorer pour devenir le dirigeant qu'il ambitionne d'être.

« Ma bibliothèque est remplie de livres que je ne peux même pas prêter. Ils sont tous annotés, écornés et j'y reviens en permanence. C'est une histoire sans fin, je veux toujours développer de nouveaux aspects. »

L'homme d'affaires est aussi entouré par deux mentors expérimentés qui le guident dans la voie qu'il tente d'ouvrir pour Conceptromec. Ensemble, ils conviennent que l'entreprise doit trouver sa niche pour être vraiment compétitive. Elle pourra ainsi améliorer la recherche et concevoir des procédés fiables et répétitifs qui diminueront les coûts de production.

« On s'est dit que, peu importe comment les voitures allaient évoluer dans les décennies à venir, il y aurait toujours un habitacle et donc toujours des joints d'étanchéité. »

On trouve en effet ces joints partout sur un véhicule, dans les portières, le capot... Ils servent à isoler et à protéger des agressions extérieures, autant du bruit que de l'eau ou de l'air. Le marché est donc immense à la taille de la planète.

Conceptromec vient de définir son cœur de métier, ne reste plus qu'à obtenir des clients à l'international.

Savoir se retourner

Sûrement plus facile à dire qu'à faire. La prospection s'avère en effet un brin plus complexe qu'espéré par Stéphane et son équipe.

« On a décidé d'aller rencontrer les plus gros sous-traitants de l'automobile aux États-Unis, mais au bout d'une semaine on s'est rendu compte que l'on n'intéressait personne. On était juste des inconnus du Québec pour eux. »

Beaucoup auraient pu laisser tomber, revoir leurs ambitions à la baisse et retourner à leurs affaires, mais c'est mal connaître Stéphane.

« J'aurais pu voir ça comme un échec, mais j'ai appris qu'il y a toujours plusieurs façons de regarder une situation. »

L'équipe échafaude donc un nouveau plan et décide de contacter une entreprise allemande.

« Ils nous ont dit que si on était vraiment sérieux, on n'avait qu'à venir les rencontrer. »

L'entrepreneur est on ne peut plus sérieux. Il se rend à Hanovre dans la foulée pour rencontrer les dirigeants de l'entreprise et tenter de les convaincre. Il revient à Magog quelques jours plus tard avec un accord en poche. Il peut maintenant retourner voir les voisins américains en tant que représentant d'une grande marque européenne. Un partenariat germano-canadien gagnant-gagnant pour les deux entreprises.

« De fil en aiguille, on est entrés chez nos clients, ce qui nous a permis d'identifier les produits que l'on pourrait développer par nous-mêmes et leur vendre ensuite. »

La stratégie mise en place s'avère payante. Les centaines d'heures de lecture et de développement personnel n'auront pas été un vain investissement. L'internationalisation de Conceptromec peut débuter.

Détermination

Une aventure mexicaine

Dans les années 2000, une partie de la construction automobile se déplace au Mexique, principalement pour des avantages de coût de main-d'œuvre et de proximité avec les États-Unis. Certains clients approchent alors Conceptromec pour qu'elle développe des services sur place.

« Je me suis demandé de quelle façon je pouvais installer une usine à l'étranger. Il fallait briser la barrière de la langue, trouver du personnel fiable et pouvoir le diriger à distance. »

Stéphane a heureusement la chance de compter dans l'entreprise une stagiaire mexicaine qui étudie en commerce international. Il l'emmène donc avec lui en voyage de repérage.

Les visites de villes et les rencontres s'enchaînent avant que le choix ne se porte sur Guadalajara, ville bien située par rapport aux clients de Conceptromec. La nouvelle usine sort de terre à la fin de 2008... pendant la crise financière et alors que les grands constructeurs automobiles annoncent qu'ils sont sur le bord de la faillite.

« Le *timing* ne pouvait pas être plus mauvais. Pendant un an, l'entreprise tournait à vide. On a dû payer du monde à ne rien faire. »

Heureusement, le marché reprend son cours en 2010, mais Stéphane éprouve toujours des difficultés à mettre en place le bon directeur général.

« J'en ai passé quatre avant de trouver le bon. La façon de faire des affaires est différente au Mexique et c'est encore plus compliqué quand on ne vit pas sur place. »



Stéphane finit tout de même par trouver la bonne personne et l'entreprise peut alors livrer un service après-vente de qualité à ses clients dans le pays.

Gros marché, petite planète...

Aujourd'hui, Conceptromec fabrique et installe ses équipements aux États-Unis, en Chine, en Corée du Sud, au Brésil, au Mexique et dans plusieurs pays européens.

L'entreprise compte 120 employés, répartis dans deux usines à Magog et une au Mexique. Ses clients et partenaires se trouvent partout sur le globe. La mission de devenir un leader mondial semble donc accomplie.

Pourtant, Stéphane estime que l'entreprise est maintenant plus difficile à diriger que durant la première décennie de son existence.

«C'est souvent plus compliqué de se retourner lorsqu'on a planifié sa stratégie. Mes décisions avaient plus d'impact au début. Aujourd'hui, je dois principalement réagir aux événements extérieurs et m'adapter.»

... et défis de taille

En effet, les catastrophes ne manquent pas d'impacter l'entreprise depuis de nombreuses années. Entre l'attaque du World Trade Center à la suite de laquelle les contrats automobiles ont cessé durant six mois, la crise économique de 2008-2009 et plus récemment la pandémie, Conceptromec doit souvent s'ajuster pour faire face.

«Pendant la pandémie, nous ne pouvions plus voyager pour installer nos équipements. Nous avons décidé d'acheter une entreprise spécialisée dans l'emballage qui travaillait uniquement au Canada. Ça nous a permis de nous diversifier et de continuer à travailler.»

Une décision osée en pleine tourmente qui illustre les risques qu'il faut savoir prendre pour traverser les tempêtes.

S'adapter

Diversi fication

La guerre en Ukraine et les perturbations d'approvisionnement qu'elle engendre obligent également l'équipe à innover pour continuer à fonctionner. Conceptromec décide de quadrupler son inventaire pour parer tous les imprévus. Un choix qui implique d'avoir les reins solides financièrement pour acquérir et stocker autant de matériel qui n'est même pas encore vendu.

« Nous devons de plus en plus réagir à des situations imprévues et majeures. Nous sommes tributaires des événements qui se déroulent sur une planète que je trouve de plus en plus petite. »

La mondialisation a en effet complètement changé la logistique et les approvisionnements dans les dernières décennies. Cela influe déjà sur les opérations de petites entreprises locales, alors quand on opère sur plusieurs continents, il faut savoir faire preuve de créativité et d'initiative pour surmonter les obstacles.

Heureusement, l'équipe n'en manque pas, même si pour autant chacune de ses décisions repose sur une vision bien particulière des affaires. Une vision que bâtit patiemment depuis ses premiers pas son chef d'entreprise.



Vision et valeurs...

Se méfier de ses émotions

Les lectures, l'expérience et le discernement ont amené Stéphane à réaliser que la grande majorité des décisions humaines sont avant tout dictées par les émotions. La perception d'une même situation peut en effet être bien différente selon l'état d'esprit qui nous habite à ce moment.

Lucidité





« Je ne peux me permettre le luxe de prendre de mauvaises décisions, il y a trop d'enjeux. Je dois donc m'assurer d'être lucide et de bien comprendre tous les paramètres avant de trancher. »

L'homme d'affaires apprend donc à se méfier de lui-même, particulièrement lorsqu'il traverse une situation personnelle délicate dans les années 2000.

« Je doutais de ma capacité à décider. J'ai demandé à mon équipe de mettre systématiquement en doute mes choix et de me *challenge* durant un temps. »

Une manière de faire qui demande une grande humilité, mais aussi une capacité à faire confiance au jugement des autres dans les moments critiques.

Cette capacité lui a peut-être également évité bien des désagréments alors qu'il s'apprêtait à acquérir une entreprise chinoise.

« Il ne restait plus qu'à signer, tout était en place. Et puis, j'ai parlé à l'un de mes mentors, qui m'a raconté une mauvaise expérience qu'il avait vécue dans des conditions similaires. Je me suis dit que je n'avais rien à prouver et que je devais l'écouter. »

En étant attentif aux conseils et aux jugements des autres, Stéphane constate en retour que les gens s'ouvrent facilement à lui et sont prêts à partager et à l'aider. Cela lui permet de récolter une mine d'avis et d'informations qui, mis bout à bout, lui offrent un portrait plus complet d'une situation.

« Après tout ça, je suis confiant pour prendre mes décisions. »



Respect + intégrité = cohésion

Stéphane croit en l'être humain et en sa capacité à se développer.

Après tout, il est l'exemple parfait que l'on peut atteindre les sommets quand on est bien accompagné.

Il souhaite donc encourager, aujourd'hui plus que jamais, les membres de son équipe à se réaliser.

«C'est certainement l'aspect de mon rôle qui me stimule le plus aujourd'hui.»

L'aptitude de l'entrepreneur à repérer et propulser les talents lui permet bien souvent d'aider son personnel à s'épanouir professionnellement. Il est ainsi très fier de travailler avec les mêmes cadres depuis des années, voire depuis les débuts, et qu'ils se soient élevés avec lui.

«J'ai eu la chance qu'un contremaître détecte mon potentiel et me pousse. Maintenant, c'est à moi de transmettre ce qu'il m'a donné.»

Pour exemple, la stagiaire qui l'avait accompagné dans l'aventure mexicaine fait maintenant partie de l'équipe dirigeante. C'est aussi le cas d'un balayeur d'entrepôt de 16 ans qu'il avait repéré et à qui il a fait gravir les échelons.



« J'ai tout de suite senti son intelligence émotionnelle et son envie de bien faire. Il a occupé tous les postes ensuite. Maintenant, c'est le directeur de ma seconde usine de Magog. »

Stéphane garde aussi contact avec ses anciens employés, même au Mexique, et les rappelle parfois lorsqu'une opportunité se présente.

« J'ai déjà réussi à réengager 16 employés qui avaient décidé d'aller voir ailleurs. Je n'oublie personne, tout le monde a quelque chose à apporter. »

Cette vision s'accompagne d'une attention particulière pour chacun des employés. L'équipe dirigeante met ainsi tout en œuvre pour bonifier continuellement les conditions de travail et offrir des activités stimulantes. Elle est également très soucieuse du ressenti des employés lorsqu'ils travaillent chez des partenaires.

« C'est une réflexion permanente avec mes cadres. On est très attentifs à leur expérience chez nos clients. On veut qu'ils se sentent respectés et protégés. »

Pour Stéphane, la chimie passe par le respect mutuel et des valeurs humaines. Le développement et l'épanouissement de chaque membre de l'équipe seraient ainsi l'une des clés qui propulsent la croissance saine d'une entreprise.

« S'il ne se crée pas de cohésion entre les individus, l'entreprise est en danger. Je crois que $1 + 1 = 3$. »

Une philosophie dont auraient probablement avantage à s'inspirer certaines multinationales.

S'adapter à la pénurie de main-d'œuvre

Comme beaucoup d'autres, le président de Conceptromec constate un changement de paradigme dans le marché de l'emploi. Il faut maintenant rivaliser d'ingéniosité pour attirer et conserver les talents.

L'entreprise est donc devenue plus flexible dans l'aménagement des horaires. Elle a aussi refait la cafétéria, le département d'ingénierie et l'extérieur de l'usine. L'augmentation des salaires et plus généralement l'amélioration des conditions de travail participent également à cet effort qui devra encore s'intensifier dans les années à venir.

«C'est nous qui fabriquons des robots pour les autres, nous en avons donc peu à notre service. Notre force réside dans notre équipe et nous devons prendre soin d'elle autant que possible.»

Et, si la pénurie de personnel se fait ressentir, ce n'est pas une raison pour engager des employés sans réfléchir. Au contraire, il vaut mieux s'assurer en amont que les potentiels employés s'adapteront bien à la philosophie et au rythme de l'entreprise, au risque de perdre du temps à les former pour rien. Pour éviter cela, Stéphane a développé une méthode bien à lui.

« Même si la personne me paraît parfaite en entretien, je lui demande toujours : et toi, es-tu sûre que tu vas être bien chez nous ? »

L'entrepreneur propose ensuite aux personnes de venir passer quelques jours à l'usine pour se faire leur propre idée. Un stratagème qui peut éviter des désillusions aux deux parties.

En revanche, ce marché tendu de la main-d'œuvre offre aussi des possibilités intéressantes de se réinventer. En effet, Conceptromec n'est pas la seule usine à faire face à cet enjeu. À l'heure de la robotisation à tout va au Québec, de nombreuses entreprises manquent de personnel qualifié pour assurer le service technique des robots que Conceptromec leur fournit. Elles ont de plus en plus recours à ses employés pour remédier à ce problème.



« C'est une tendance forte que nous voyons se dessiner. Il va falloir trouver du personnel technique, mais ça ouvre des perspectives sur lesquelles nous réfléchissons beaucoup. »



L'engagement dans tous ses aspects



En tant que chef d'entreprise, Stéphane est bien conscient de l'engagement permanent que sa fonction demande.

Pour lui, cette implication est mue par la passion qui l'anime et qu'il nourrit depuis ses débuts, mais il essaye également de la transmettre à son équipe en créant cette fameuse cohésion si importante dans le développement d'une entreprise.

Parallèlement, Stéphane s'investit dans différentes activités caritatives pour concrétiser cette valeur bien ancrée en lui. Pour lui, l'engagement ne doit pas se cantonner à la sphère professionnelle pour être complet.

Vision sociale



L'entrepreneur est ainsi président du Souper du partage depuis le début des années 2010, un organisme qui offre des repas aux familles en difficulté. Il parraine également la campagne des Biscuits sourires dans sa région, un événement annuel qui récolte des fonds pour soutenir Leucan et les enfants vivant avec le cancer. Une manière aussi d'entraîner son équipe dans son sillage.

« Beaucoup de nos employés s'impliquent activement dans ces actions. Ça permet d'inculquer nos valeurs de partage et de conscientiser et motiver l'équipe. Ça renforce aussi la chimie. »

Enfin, en homme d'affaires passionné, Stéphane a siégé durant plus de 20 ans au Centre d'aide aux entreprises de Magog. Un organisme qui propose du soutien financier aux jeunes entreprises et de l'accompagnement à leurs dirigeants.

« J'ai offert du mentorat pendant longtemps aux jeunes entrepreneurs. C'est une autre façon pour moi de redonner au suivant. »

En coulisse...

Stéphane Bégin

**Président et fondateur
de Conceptromec**

Stéphane se définit comme étant un entrepreneur dans l'âme qui restera dans le monde des affaires jusqu'à la fin, même s'il devait repartir de zéro demain. Il considère qu'une entreprise ne peut se développer plus que son dirigeant et investit beaucoup d'énergie en ce sens. L'un de ses principaux secrets pour y parvenir est d'aimer les gens plus que l'argent.

« Des amis d'enfance me disent que je ne change pas. C'est peut-être parce que je n'entretiens pas d'ego. C'est la passion des affaires qui me pousse chaque matin, bien plus que les avantages qui peuvent y être associés. L'entrepreneuriat est une philosophie pour moi. »

**L'humilité
confiante**



Une esquisse de l'avenir...

Souffler un peu pour mieux anticiper

Pour Stéphane, l'avenir passera par plus de délégation. Il a déjà abandonné la fonction de PDG pour ne conserver que celle de président. Il forme donc depuis des années un directeur général capable de lui succéder et qui occupe de plus en plus de responsabilités.

Cette décision permet à l'entrepreneur de travailler maintenant quatre jours par semaine et de profiter un peu plus de sa famille et de sa vie personnelle après des années d'intense labeur.

« J'aime toujours autant ce que je fais, mais je veux prendre un peu plus de temps pour me détendre maintenant. »

Il peut ainsi se concentrer sur la stratégie de l'entreprise et le développement du personnel, des secteurs qui l'intéressent plus particulièrement à ce stade de sa carrière.

« Aujourd'hui, je crois de moins en moins à une planification stratégique à grande échelle. On regarde toujours devant, mais ça va de plus en plus vite et il faut surtout être capable de s'adapter à tous les impondérables. »

Guidé par une **philosophie** qui lui est propre, la **passion** et des **aptitudes** aiguisées, nul doute qu'il trouvera de nouveaux moyens pour contourner les difficultés et développer l'entreprise dans la décennie en cours.



CONCEPTROMEC

1780, boulevard Industriel
Magog (Québec) J1X 4V9

819 847-3627

info@conceptromec.com
conceptromec.com



Éditeur : Memorial Éditions
Direction de l'édition : Audrey Dallaire
Auteur : Erwan Guéguénat
Conception graphique : Lilliane Racine