



Le secret de la réussite 2011

L'esprit d'entreprise au-delà des start-ups:
entrepreneurs de la deuxième chance et transferts d'entreprises



Commission européenne
Entreprises et industrie



**SEMAINE
EUROPÉENNE
DES PME 2011**



Bienvenue dans l'édition 2011 du «Secret de la réussite»!

Je suis très heureux de vous présenter cette troisième édition de la brochure «Le secret de la réussite». Tout comme dans les deux éditions précédentes, la brochure de cette année vous est proposée dans le cadre de la Semaine européenne des PME, à laquelle participent 37 pays et dont l'événement phare se tiendra au Parlement européen les 6 et 7 octobre 2011. Cette brochure dresse le portrait d'entrepreneurs dont l'expérience sera source d'inspiration pour tous les aspirants, jeunes et moins jeunes, qui envisagent de se lancer dans le monde des entreprises.

Cette année, la brochure revêt une dimension particulière en abordant deux thèmes, à savoir: «*Transferts d'entreprise et Entrepreneurs de la 2ème chance*», qui prouvent que l'entrepreneuriat n'est pas une réalité uniforme, mais qu'il est d'autres voies pour devenir entrepreneur que la seule création d'une start-up. Cette édition a donc pour objectif de présenter des femmes et des hommes entrepreneurs qui sont allés chercher leurs opportunités commerciales «en dehors des sentiers battus», qui ont réussi à «donner un souffle nouveau à une entreprise existante» à travers la reprise d'une société ou qui, grâce à leur acharnement à la suite d'une faillite, ont pu bâtir une nouvelle entreprise.

Un transfert d'entreprise réussi permet de sauver les emplois existant au sein de l'entreprise concernée; il va souvent de pair avec une reconfiguration ou une redynamisation du modèle de gestion et garantit la survie de l'entreprise à moyen terme lorsque son fondateur ou son propriétaire/exploitant décide de vendre.

Les entrepreneurs qui tentent pour la deuxième fois de créer une nouvelle entreprise après avoir connu une faillite représentent une importante source de création d'entreprises et d'emplois pour l'économie européenne, une source extrêmement précieuse dans notre économie actuelle, caractérisée par un degré élevé de concurrence et de mondialisation.

En réalité, les raisons d'encourager les responsables politiques à soutenir davantage le transfert d'entreprise et les entrepreneurs de la 2ème chance sont fortes et objectives: les sociétés reprises par un nouvel entrepreneur, aussi bien que celles créées par un entrepreneur qui a tiré les leçons d'un premier échec, s'avèrent plus performantes en termes de chiffre d'affaires et d'emploi que les sociétés nouvellement créées. Elles affichent également un taux de survie plus élevé qu'une société lancée par un nouvel entrepreneur.

Cette brochure présente 32 portraits d'entrepreneurs de ce type provenant de 27 pays européens: parmi eux, 19 sont devenus entrepreneurs à la suite d'une reprise d'entreprise, 12 ont tenté leur chance une deuxième fois après un premier essai malheureux et, enfin, le dernier portrait combine les deux expériences.

Tous ces récits sont une immense source d'inspiration. Ils nous révèlent certaines qualités liées à l'entrepreneuriat: l'inventivité, la motivation, la résistance, la ténacité et, dans le cas des entrepreneurs de la 2ème chance, un énorme cran.



Antonio Tajani

Antonio Tajani

Vice-président de la Commission européenne
en charge de l'industrie et de l'entrepreneuriat.



Sommaire

Une deuxième chance pour les entrepreneurs: un retour en force

Augustas Alešiūnas
Francisco Batista
Arnold Braunsteiner
Rezarta Dervishi
Volker Geyer
Anu Karu
Carlos Polo
Dilek Şeker
Zorica Selaković
Doina Sicinschi
Mike Smith
Toti Stefánsson

5
6
8
10
12
14
16
18
20
22
24
26
28

Donner un nouveau souffle à une entreprise: transferts d'entreprises

Juliana Bajtošová
Hanna Bruce

31
32
34

Gerard Cleary 36
Martin Dalblad 38
Rafael Galván Izquierdo 40
Witold Grab 42
Romy Harnapp 44
Josiane Jacob 46
Trine Lerum Hjellhaug 48
Michel Loiseau et Bruno Thieffry 50
Tuomas Pahlman 52
Pavlos Paradisiotis 54
Manuel Pree 56
Michael Ring 58
Anna Rizzo 60
Dario Rossi, Piero Tosches, Roberto Chiello 62
Leon Slijkerman 64
Daniel Smiljanić 66
Boštjan Šifrar 68

Un retour en force et le transfert d'entreprise 71
Vincent Colleville 72

Dimensions de l'entreprise



Ethique



Environnementale



Produits adaptés au
mode de vie



Sociale



Design attrayant



Diversité de la main
d'oeuvre



Durable



Solution inhabituelle à
un problème



Autres



Une deuxième chance pour les entrepreneurs: un retour en force

Chaque année, plus d'un million d'entreprises ferment leurs portes en Europe. En réalité, seulement 50 % des entreprises survivent durant les cinq premières années de leur existence.

Pourtant, nombreuses sont les entreprises de renom qui existent uniquement parce que leurs fondateurs n'ont pas abandonné la partie après avoir essuyé leur premier échec: la création de nouvelles entreprises ou la destruction (à des degrés divers) d'entreprises existantes font partie intégrante du processus entrepreneurial et d'une économie dynamique. Les inventions et les avancées sociales et technologiques qui nous ont apporté le confort n'ont pas été obtenues en évitant les erreurs, mais plutôt en tirant les leçons de celles-ci.

Les faillites ne représentent que 15 % de l'ensemble des fermetures d'entreprises en Europe et, bien que 96 % des faillites ne soient pas frauduleuses, l'opinion publique associe étroitement faillite et fraude. La discrimination sociale et commerciale à laquelle sont confrontés les entrepreneurs faillis est telle que nombre d'entre eux sont réticents à l'idée de repartir à zéro pour créer une nouvelle société.

Pourtant, des recherches ont démontré que les entreprises de la 2^{ème} chance prospèrent plus vite que les entreprises de la «1ère chance», en termes de chiffres d'affaires et de création d'emplois. Dans nos sociétés, l'importante stigmatisation des entrepreneurs ayant subi une première faillite a pour résultat net qu'en Europe, chaque année, des milliers de sociétés ne sont pas créées et que de ce fait des dizaines de milliers d'emplois ne sont pas générés. Les entrepreneurs honnêtes qui ont connu un échec et souhaitent à nouveau tenter leur chance constituent par conséquent une source de création d'entreprises et d'innovation commerciale à laquelle l'Europe ne peut renoncer dans le contexte économique actuel de concurrence mondiale.

**«Réussir,
c'est se relever
une fois de plus
qu'on ne tombe.»**

Oliver Goldsmith



Augustas Alešiūnas

Nom de la société:

JSC «ART21»

Secteur d'activité:

Développement de logiciels

Date d'échéance:

2006

Date de reprise:

2007

Classe d'âge:

20~30

Effectif en 2010:

11~50

www.art21.lt

augustas@art21.lt

Akademijos g. 2, Vilnius, Lituanie

La vie n'est pas faite de problèmes, mais uniquement d'opportunités!

Avant la faillite de son entreprise spécialisée dans le développement de logiciels, en 2006, Augustas Alešiūnas voyait surtout le monde des affaires comme une source de revenus. Il reconnaît que cet état d'esprit a contribué aux problèmes que sa société a connus. À présent, il considère la faillite comme une bonne leçon qui lui a permis de voir le monde des affaires différemment et de changer ses priorités et ses valeurs.

Augustas a réalisé que l'objectif premier d'une entreprise doit consister à améliorer la vie des gens et à créer quelque chose qui a du sens. Il y a également vu une opportunité de contribuer à la modernisation du secteur agricole. Tout cela l'a conduit à créer son entreprise en repartant à zéro. C'est ainsi qu'Agro Smart, une entreprise spécialisée dans la conception de logiciels de gestion de données pour le secteur agricole, en particulier dans le domaine de la culture, du commerce et du traitement des céréales, voit le jour en 2007.

Les produits élaborés par Agro Smart aident les clients à gérer les informations liées à leur organisation interne, à accroître leur efficacité et à automatiser les procédures standard le mieux possible, en permettant aux ressources humaines de se concentrer sur le travail intellectuel. L'objectif à long terme est de créer un système d'information intégré permettant à tout acteur du secteur agricole - notamment les cultivateurs, les transformateurs, les représentants du secteur public - de coopérer, d'échanger des données et de réaliser des opérations standard.

Quelles étaient vos principales craintes au moment de tout reprendre à zéro?

Ma plus grande crainte était de ne pas être à l'abri d'un autre échec. J'ai passé plus de la moitié de la première année à essayer d'anticiper les éventuelles crises ou obstacles auxquels ma nouvelle entreprise allait devoir faire face et à y trouver des solutions.

Selon vous, quelle est la meilleure manière de se préparer pour lancer une deuxième fois sa propre affaire?

Analyser son expérience précédente et essayer de trouver ce qui n'a pas marché. Identifier ensuite les circonstances qui ont conduit à l'échec et en tirer les conclusions.

Quelle est la particularité qui distingue votre produit de ses concurrents?

Agro Smart produit des logiciels spécialisés de traitement et d'exploitation des données des entreprises qui offrent de la valeur ajoutée à nos clients. Nous avons vu une opportunité dans le secteur agricole, alors que d'autres pensaient que ce secteur ne possédait aucun potentiel et qu'il n'était pas nécessaire de le moderniser.

Ce que je préfère dans le fait d'être entrepreneur, c'est ...

que chaque jour est différent et apporte son lot de nouveaux défis et d'opportunités, et c'est aussi contribuer à améliorer la vie des gens.



Francisco Batista

Nom de la société:

CBI – Indústria de Vestuário, SA

Secteur d'activité:

Industrie de l'habillement

Date d'échec:

1997

Date de reprise:

1998

Classe d'âge:

40~50

Effectif en 2010:

51~250

www.cbiportugal.com

francisco.batista@cbiportugal.com

Rua Dr. Francisco Beirão, 3420-325 Tábua,
Portugal



Le travail en équipe est la clé d'une croissance constante

À la suite d'un processus de reprise qui échoue, le fabricant de vêtements «Confecções Jor - Antonio S. Coelho, Lda», situé à Mangualde, Portugal, dépose son bilan en 1997. L'avenir s'annonce sombre pour la société et ses 30 travailleurs.

Mais Francisco Batista y voit une opportunité d'investissement et entame avec le propriétaire et les différents créanciers des négociations qui conduisent à la conclusion d'un accord préliminaire autorisant la poursuite des activités pendant un an. Les négociations relatives à l'acquisition de l'usine prennent fin en janvier 1998 et permettent aux employés de conserver leur emploi.

Une nouvelle société, baptisée «CBI - Indústria de Vestuário SA», est fondée et lancée sur la base d'un plan stratégique visant à développer et à élargir ses capacités physiques de manière durable. C'est ainsi que CBI possède des installations de fabrication trois fois plus grandes qu'avant, trois lignes de production (manteaux pour hommes et dames, et pantalons) et a augmenté ses effectifs pour atteindre 205 travailleurs. En 2010, la société a affiché un chiffre d'affaires supérieur à 15 millions d'euros. CBI est devenue une référence dans l'industrie de l'habillement au Portugal. La société est active sur différents marchés et compte, parmi ses clients, des enseignes telles que Lacoste, Burberry, Massimo Dutti et El Corte Inglés.

L'événement qui m'a incité à créer une nouvelle fois mon entreprise ...

Le défi était d'attirer les gens vers un secteur traditionnel de l'économie portugaise dont les perspectives d'avenir étaient souvent considérées comme peu brillantes, et de développer un projet commercial basé sur une stratégie à moyen et long terme.

Lorsque vous avez relancé votre entreprise, avez-vous bénéficié d'un programme national qui a permis de faire la différence?

J'ai demandé une aide à l'investissement au titre du SAJE, programme d'aide en faveur des jeunes chefs d'entreprise. À l'époque, j'avais 35 ans.

Mon conseil à tous ceux qui envisagent d'offrir une seconde chance à leur entreprise, c'est:

Y croire, motiver ses troupes et faire preuve de ténacité.

Votre plus grande réussite/ce dont vous êtes le plus fier?

Ne jamais décevoir mes clients et avoir mis sur pied une équipe gagnante.

Arnold Braunsteiner

Nom de la société:

Plasmo Industrietechnik GmbH.

Secteur d'activité:

Industrie mécatronique

Date d'échec:

2002

Date de reprise:

2003

Classe d'âge:

30~40

Effectif en 2010:

11~50

www.plasmo.eu

arnold.braunsteiner@plasmo.eu

Dresdnerstraße 81-85/8 ,1200 Vienne,
Autriche





Réussir ensemble plutôt qu'échouer seul

En 1998, Arnold Braunsteiner et un groupe de jeunes scientifiques créent une entreprise spécialisée dans le développement de systèmes de contrôle de qualité pour la technologie laser. Bien qu'ils soient parvenus à attirer de gros clients tels que VÖESTalpine Europlatine, aucune planification financière digne de ce nom - essentielle pour la conception de machines dont les coûts de production s'élèvent à un million d'euros - n'avait été prévue. En 2001, la société doit déposer son bilan.

Arnold et son équipe n'abandonnent pourtant pas leur première idée de fonder une telle entreprise. Un de leurs gros clients les encourage à continuer de croire en eux-mêmes. C'est ainsi qu'en 2003 ils lancent une nouvelle entreprise: Plasmotechnik.

Aujourd'hui, Plasmotechnik s'est constitué une clientèle solide composée de 86 clients, dont la société Audi, et figure parmi les leaders mondiaux du marché dans le domaine du contrôle de la qualité des cordons de soudure au laser. La société, qui emploie 20 personnes, dont 16 universitaires venus de différents pays, a remporté plusieurs récompenses en matière d'exportation, d'innovation et de technologies optiques. Un tiers du chiffre d'affaires de la société est consacré à la recherche et au développement, et Arnold a l'intention d'investir dans de nouvelles technologies telles que les cellules photovoltaïques et à hydrogène.

Quel a été l'élément déclencheur dans votre décision de relancer votre propre entreprise?

Ma toute première équipe et moi-même avons toujours cru en notre idée d'entreprise, convaincus que le créneau du contrôle de qualité pour l'industrie laser était porteur. L'un de nos plus gros clients nous a incités à poursuivre notre idée de création d'entreprise et nous a encouragés à ne pas cesser de croire en notre expertise et à miser sur la force de notre équipe.

Quels ont été les principaux obstacles rencontrés au moment de tout reprendre à zéro?

Je n'arrivais pas à évaluer l'impact éventuel de notre première faillite ni la manière dont nos anciens clients allaient réagir. Étaient-ils prêts à nous offrir une seconde chance? En 2003, lors du lancement de Plasmotechnik, on ne savait pas non plus comment les dettes de l'ancienne société allaient pouvoir être apurées.

Mon conseil à tous ceux qui envisagent de donner une seconde chance à leur entreprise, c'est ...

... de garder en permanence le contact avec ses plus gros clients et de rester toujours honnête vis-à-vis de ses partenaires et des différents intervenants.

De quoi êtes-vous le plus fier?

De nombreux constructeurs de machines et d'équipements de renom font confiance aux systèmes de contrôle de la qualité Plasmotechnik et les systèmes Plasmotechnik sont à présent utilisés sur quatre continents et plus de 250 sites.

A woman with dark hair, wearing a white jacket with black trim and a black top, stands in a garment factory. She is looking towards the camera. In the background, several other women are working at sewing machines. The factory has a high ceiling with industrial lighting and red coiled hoses hanging from the ceiling.

Rezarta Dervishi

Nom de la société:

MADISON AVENUE

Secteur d'activité:

**Secteur manufacturier /
magasins à succursales**

Date d'échec:

1997

Date de reprise:

2004

Classe d'âge:

40~50

Effectif en 2010:

51~250

www.madison-avenue.net

dervishibr@hotmail.com

QTU km 6, Tirana, Albanie



Nous fonctionnons comme une famille, nous grandissons ensemble

Rezarta Dervishi s'est lancée dans le secteur des voyages en 1996 à Tirana en ouvrant sa première agence, bientôt suivie de deux autres. Elle embauche environ 25 personnes et elle projette l'ouverture d'autres agences. En 1997, lors des violences qui secouent l'Albanie après l'effondrement de plusieurs pyramides financières, les agences de Rezarta sont pillées. Elle décide alors de quitter l'Albanie pour commencer une nouvelle vie aux États-Unis.

En 2004, Rezarta sent qu'il est temps pour elle de rentrer au pays: elle a constaté qu'il existe un créneau sur le marché pour des vêtements chics de style américain pour les femmes d'âge moyen et de la classe moyenne. Elle ouvre donc sa propre boutique, Madison Avenue. Cette entreprise connaît un tel succès que deux autres magasins sont ouverts en 2006, suivis de deux autres.

Depuis 2009, Madison Avenue crée, produit et vend sa propre ligne de vêtements, qui inclut des tenues de tous les jours, de soirée et professionnelles. La société possède une usine employant environ 60 personnes, en plus des 15 vendeurs travaillant dans ses boutiques.

Quel(le)s ont été les obstacles/craintes les plus important(e)s que vous avez dû surmonter lorsque vous avez relancé votre activité?

Tout d'abord, nous ne voulions pas que la crise de 1997 se répète. Deuxièmement, nous nous posions des questions sur la petite taille du marché de la mode féminine en Albanie. Par ailleurs, nous n'étions pas sûrs que notre style serait populaire.

Quelle serait, selon vous, la meilleure préparation avant de relancer une activité?

Restez positif dans vos actes et vos idées, ne succombez jamais à la fatigue, aimez ce que vous faites, pensez à ce que vous pouvez faire mieux que vos concurrents et ne vous sous-estimez jamais.

Les entrepreneurs sont importants pour la société car...

... ils font tourner l'économie en employant des personnes, et en créant de nouveaux emplois et de nouvelles possibilités.

Pour moi, le plus gros avantage d'être un entrepreneur, c'est...

... de se sentir bien et de toujours consacrer son énergie à l'avenir et à la réussite.

Volker Geyer

Nom de la société:

Aperto – Handwerk & Wohnen Ltd

Secteur d'activité:

Décoration murale et d'intérieur

Date d'échéec:

2004

Date de reprise:

2005

Classe d'âge:

50+

Effectif en 2010:

1~10

www.malerische-wohnideen.de

vgeyer@aperto.net

Loreleiring 11, D-65197 Wiesbaden,
Allemagne





«Vendez» des émotions, pas des produits, et «faites-en cadeau» à votre public sous forme d'histoires inspirantes

La grande entreprise de peinture dont Volker Geyer a pris la direction au milieu des années 1990 était constamment engagée dans une guerre des prix et devait négocier avec plusieurs sous-traitants différents. Lorsque la société a été tenue responsable des dettes fiscales de l'un de ses sous-traitants, Volker a jugé qu'il n'y avait pas d'autre option que de déclarer la faillite.

En 1998, la société traverse une période particulièrement difficile. Quelques jours de réflexion amènent alors Volker sur la voie de la relance. Il réfléchit à ce qu'il souhaite changer dans sa vie professionnelle, ce qui finit par porter ses fruits en 2005 lorsqu'il élabore un projet d'entreprise et une stratégie de marketing.

C'est ainsi que Volker fonde Aperto, une société de création et de décoration murale, plus petite mais plus spécialisée que son entreprise précédente, et concentrée sur la qualité plutôt que sur la quantité. Aperto, qui est maintenant l'un des principaux acteurs de ce secteur, affiche une croissance stable. La stratégie de marketing de Volker fait appel à l'internet et aux plates-formes de réseaux sociaux, dont il est devenu un spécialiste. Il organise des séminaires de marketing web pour les artisans qualifiés et est régulièrement invité à des conférences sur le sujet.

Mon conseil à ceux qui souhaitent relancer leur activité:

Suivez ces principes: faites ce que vous pouvez le mieux que vous pouvez. Sortez des sentiers battus et prenez en considération d'autres perspectives et points de vue. Voyez les choses en grand. Vendez des émotions, pas des produits. Apprenez à dire non. Apprenez à faire passer les bons messages aux bonnes personnes, pour leur permettre de les comprendre et de continuer à se former. Soyez fou. C'est le seul moyen de vous distinguer de vos concurrents.

Quelle serait, selon vous, la meilleure préparation avant de relancer une activité?

Je me concentre sur mes atouts. Mon groupe cible est bien défini. En utilisant mes atouts avec enthousiasme, j'ai pu satisfaire les besoins les plus importants de mon groupe cible. Résultat: notre société attire les clients comme un aimant.

Les entrepreneurs sont importants pour la société car...

... que serait le monde aujourd'hui sans des pionniers comme Carl Benz, Steve Jobs et Graham Bell, et surtout sans le boulanger, le boucher et autres artisans de ce type ? Il n'y aurait aucun emploi, aucun visionnaire et notre qualité de vie en serait amoindrie. Même les syndicats n'existeraient pas.

Mon éducation...

... comprend mon brevet d'artisan peintre et décorateur, un master en gestion d'entreprises artisanales, des cours d'apprentissage à distance et un certificat de formateur UNI-MARKETING. Je lis beaucoup et je considère ma vie d'entrepreneur comme une opportunité quotidienne de développement personnel.

Anu Karu

Nom de la société:

Professional Wear Group

Secteur d'activité:

Fabrication: textile et habillement

Date d'échéance:

2009

Date de reprise:

2010

Classe d'âge:

40~50

Effectif en 2010:

1~10

www.professionalwear.ee

Anu.karu@professionalwear.ee

10c Türi Street, 11313 Tallinn, Estonie





Réussir, c'est bien, mais réussir et être apprécié, c'est mieux!

Après avoir monté sa propre entreprise de vêtements de travail, Anu Karu tombe gravement malade en 2008; elle doit déposer le bilan et dissoudre son entreprise pour se consacrer à son traitement. Une fois rétablie, elle travaille en tant que PDG dans une autre entreprise active dans le secteur des vêtements de travail. Elle se fixe des objectifs qu'elle atteint, permettant ainsi à la société de remporter plusieurs contrats importants.

En septembre 2010, elle lance sa nouvelle société, Professional Wear Group, spécialisée dans la fabrication d'uniformes pour les sociétés commerciales, les organisations militaires et les autorités judiciaires, mais aussi dans la création et le développement de lignes de vêtements.

L'entreprise commence à se faire connaître au niveau international et Anu compte élargir davantage son champ d'action en incluant la vente d'autres produits tels que des chaussures de sécurité. Pour y arriver, elle a l'intention d'obtenir la licence qui lui permettra de représenter la société finlandaise Sievin Jalkine OY en Estonie. La société est également sur le point de lancer pour la première fois sa propre collection de vêtements de travail.

Quel a été l'élément déclencheur dans votre décision de lancer une nouvelle fois votre propre entreprise?

J'ai eu cette illumination lorsque j'ai remporté le concours d'uniformes pour la force aérienne estonienne avec la société dans laquelle je travaillais comme directrice générale.

Lorsque vous avez créé votre entreprise pour la deuxième fois, avez-vous bénéficié d'un programme d'aide national qui a permis de faire la différence?

Enterprise Estonia (EAS) nous informe à différents niveaux sur la création d'entreprises, que ce soit à travers des informations sur l'internet ou par le biais de conseils personnels au sein de son programme d'encadrement. Notre entreprise, en tant que start-up, a sollicité une aide directe et a reçu un prêt à des conditions favorables.

Selon vous, quelle est la meilleure manière de se préparer pour lancer une deuxième fois sa propre affaire?

Il faut acquérir d'excellentes connaissances dans le domaine choisi, faire une étude de marché et mettre au point une vision claire du projet.

Ce que je préfère dans le fait d'être entrepreneur, c'est ...

... pouvoir gérer son propre emploi du temps et permettre à ses rêves et à ses idées de devenir réalités.

Carlos Polo

Nom de la société:

NTS

Secteur d'activité:

**Services et conseils en technologie
de l'information**

Date d'échec:

2005

Date de reprise:

2005

Classe d'âge:

30~40

Effectif en 2010:

11~50

www.nts-solutions.com
cpolo@nts-solutions.com

Ctra. Bilbao Galdakano 6 A 3º CD,
48004, Bilbao, Espagne





Ne prenez pas la vie trop au sérieux - vous n'en sortirez jamais vivant!

En 2002, Carlos Polo lance son entreprise de développement de logiciels, NTS, à Bilbao et attire rapidement deux gros clients: une banque renommée et le leader espagnol du commerce de détail. Ce bon début lui permet de conclure d'autres contrats avec des grosses sociétés. Malheureusement, une opération réalisée avec une société responsable de la promotion et de la distribution des services de NTS tourne mal et provoque sa faillite en 2005. Peu avant le dépôt de bilan, Carlos avait trouvé une autre société qui offrait des solutions aux problèmes d'ordinateurs de bureau et d'ordinateurs portables, laquelle avait également fermé ses portes.

Au lieu d'abandonner, Carlos décide de recréer NTS et de recruter un directeur commercial à Madrid, où il établit de nouveaux bureaux. Ce nouveau départ permet à la société d'obtenir de nouveaux contrats et de commencer à diversifier ses activités en intégrant le «cloud computing» (informatique dématérialisée) dans sa gamme de services.

Aujourd'hui, NTS compte 50 employés et des bureaux à Bilbao, Madrid et Barcelone. La société est le leader des fournisseurs de solutions pour la main-d'œuvre mobile, de réseaux sans fil et de services d'hébergement. Ces services aident les consommateurs à améliorer leurs propres services et à réduire leurs coûts d'exploitation en leur permettant de gérer leurs ressources plus efficacement. La société poursuit sa diversification et a lancé un département de services de données ainsi qu'une société de «cloud computing».

Quels ont été les principaux obstacles ou vos plus grandes craintes au moment de tout reprendre à zéro?

La pression sociale autour de vous; vos amis, votre famille et vos associés qui vous disent de laisser tomber car ils vous aiment beaucoup et ne veulent pas vous voir souffrir.

Mon conseil à tous ceux qui envisagent de donner une seconde chance à leur entreprise, c'est:

Persévérez et n'oubliez pas que votre valeur marchande ne cesse de croître. Même si vous finissez par abandonner, vous en sortirez grandi.

Selon vous, quelle est la meilleure manière de se préparer pour lancer une deuxième fois sa propre affaire?

Un premier échec est la meilleure expérience que l'on puisse acquérir pour relancer une entreprise. Ne refaites jamais les mêmes erreurs!

Ce que je préfère dans le fait d'être entrepreneur, c'est ...

... d'observer la manière dont le monde change chaque jour, c'est très enrichissant. Nous ne changeons peut-être que des petits détails, mais nous contribuons vraiment à ce changement.

Dilek Şeker

Nom de la société:

Seker Hanim Natural Products

Secteur d'activité:

Produits alimentaires naturels

Date d'échéance:

1999

Date de reprise:

2003

Classe d'âge:

50+

Effectif en 2010:

1~10

www.sekerhanim.com

sekerhanim@gmail.com

Seker Hanim Dogal Urunler, Kumyaka Koyu /
Mudanya, Bursa, Turquie





Tout commence par un rêve (pour qu'un rêve se réalise, il faut d'abord rêver!)

En 1999, Dilek Şeker tente d'agrandir sa société d'impression textile, avec peu de moyens financiers mais un projet solide: une expansion entièrement financée par un emprunt bancaire. L'instabilité politique que connaît la Turquie début 2001 entraîne une hausse des taux d'intérêt de 1 000 % ainsi qu'une dévaluation de la livre turque de 50 % en une nuit. Lorsque la banque demande à Dilek de rembourser son emprunt, elle en est incapable et doit donc se séparer de son entreprise.

À la recherche d'un moyen pour subvenir aux besoins de sa famille, Dilek se lance dans la fabrication et la vente de confitures biologiques et de savons naturels, ainsi que dans la production d'huile d'olive pressée de manière traditionnelle à l'aide d'une meule en pierre. Grâce à son expérience passée, elle sait qu'elle doit développer sa nouvelle entreprise, Şeker Hanim-Produits naturels, de manière progressive et sans vouloir trop en faire. En 2003, Dilek suit une formation destinée aux femmes entrepreneurs et une autre axée sur le développement de produits. Ces cours lui permettent d'affûter ses techniques commerciales et sa créativité. Elle investit les 7 000 euros qu'elle gagne en remportant le concours de la meilleure femme entrepreneur dans l'ouverture d'un atelier, ce qui lui permet d'augmenter sa production journalière, qui passe de 35 à 1 500 bocaux de confiture.

Dilek s'engage dans la création d'une association visant à aider les femmes à vendre des produits artisanaux et alimentaires et participe régulièrement à des conférences destinées à encourager les femmes à devenir entrepreneurs. On peut trouver ses confitures dans les magasins d'alimentation naturelle ainsi que sur la table de divers hôtels de standing. Dans quelques années, sa société déménagera dans de nouveaux locaux. Elle rêve d'augmenter sa production et de se lancer dans l'exportation de ses produits biologiques.

Quelles étaient vos principales craintes au moment de tout reprendre à zéro?

Je me demandais si mes produits allaient être appréciés sur le marché d'Istanbul. J'ai cruellement manqué de moyens financiers et les plus grands obstacles que j'ai rencontrés sont la bureaucratie et la discrimination subie par les femmes dans le monde de l'entreprise, dominé par les hommes.

Lorsque vous avez créé votre entreprise une nouvelle fois, avez-vous bénéficié d'un programme d'aide national qui a permis de faire la différence?

Ce qui a vraiment fait la différence, c'est ma participation à la formation à l'entrepreneuriat féminin organisée en 2002 et 2003 par l'UE et à une formation similaire organisée par la Confédération des commerçants et des artisans de Turquie (TESK), ainsi qu'au cours de développement de produits donné en 2003 par l'Institution publique turque de soutien au développement des PME (KOSGEB). Ces formations m'ont aidée à connaître les techniques de commercialisation et à améliorer ma créativité.

Quelle est la particularité qui distingue votre produit de ses concurrents?

Notre point fort, c'est la fabrication de confitures traditionnelles à partir de fruits et de sucre biologiques. Le fait de produire de l'huile d'olive en utilisant un système de pression à la meule de pierre, comme le faisait mon grand-père il y a 60 ans, donne un goût très particulier à l'huile.

Les entrepreneurs sont importants pour la société car ...

... en prenant des risques, ils/elles montrent le bon exemple.

Zorica Selaković

Nom de la société:

SZUR Dessert

Secteur d'activité:

**Industrie alimentaire
(production de pâtisseries)**

Date d'échec:

2006

Date de reprise:

2006

Classe d'âge:

50+

Effectif en 2010:

11~50

www.dessertcacak.rs

dessert@eunet.rs

zorica.032@open.telekom.rs

Ljubicka 5, 32000 Cacak, Serbie





Seuls ceux qui prennent le risque d'aller trop loin, découvrent jusqu'où il leur est possible d'aller

En 1990, Zorica Selaković a créé son entreprise de fabrication de gâteaux et de biscuits maison, SZUR Dessert, en se basant sur ses propres recettes. C'était la seule société de ce type en Serbie à cette époque. Elle en est tout d'abord l'unique employée, mais l'activité se développe considérablement et, en 2006, elle emploie 35 personnes. La même année, Zorica divorce et doit céder la plupart des actifs de la société, y compris ses locaux et équipements, à son ex-mari.

Zorica se retrouve pratiquement les mains vides, mais ses employés et ses deux filles la soutiennent et l'encouragent à tout recommencer. Sa ténacité tout au long des années porte ses fruits, car d'autres sociétés avec lesquelles Zorica a travaillé lui apportent également leur soutien. Après quelques mois, elle obtient un prêt bancaire lui permettant d'acheter un nouvel espace de production et des équipements.

SZUR Dessert est désormais équipée d'installations de production modernes et conformes aux normes internationales. Zorica s'est également vu remettre plusieurs prix ces dernières années. La société s'est considérablement agrandie et possède un café dans le centre de Čačak et deux boutiques à Belgrade. Elle produit toujours les gâteaux et biscuits maison de Zorica et s'est diversifiée en produisant des chocolats et des glaces.

Les personnes qui m'ont incitée à relancer mon activité...

... mes 35 employés qui m'ont soutenue et ont cru en moi et en mon aptitude à réussir. J'ai senti que j'avais une obligation morale envers eux et envers mes clients, et leur confiance et leur soutien ont été fondamentaux.

Mon conseil à ceux qui souhaitent relancer leur activité:

Vous n'arriverez à rien dans la vie si vous n'avez pas le courage de prendre des risques. Votre deuxième chance peut être la dernière, alors profitez-en au maximum.

Quelle qualité particulière distingue votre produit/service de ses concurrents?

Des produits maison fabriqués avec amour, ce qui se sent à chaque bouchée, un goût durable qui n'a pas changé depuis 20 ans et une qualité de produit constante quelles que soient les quantités.

Votre plus grande réussite/quelque chose dont vous êtes fière...

... les nombreux prix que j'ai reçus pour la qualité des produits, y compris un prix de la Chambre de commerce et le «Success Flower» de la meilleure femme entrepreneur 2010, décerné par l'Association des femmes entrepreneurs de Serbie. Je suis également fière d'être une Ambassadrice de l'entrepreneuriat féminin.

Doina Sicinschi

Nom de la société:

TURNOMEX PHOENIX

Secteur d'activité:

Fabrication d'articles en fonte

Date d'échec:

2009

Date de reprise:

2010

Classe d'âge:

40~50

Effectif en 2010:

11~50

www.turnomex.eu

sicinschidoina@yahoo.com

Com. Rediu, jud. Iasi, Roumanie





On peut comprendre la vie en regardant en arrière, mais elle doit être vécue en allant de l'avant

En 1993, Doina Sicinschi fonde Turnomex, une société active dans la fabrication de produits en fonte, destinés à d'importants promoteurs immobiliers et entreprises de construction. Des difficultés surgissent lorsque les clients cessent de payer en raison de problèmes financiers obligeant l'entreprise de Doina à s'endetter considérablement, ce qui entraîne sa faillite en 2008.

En 2010, la famille Sicinschi fonde une nouvelle société appelée Turnomex Phoenix et reprend la fabrication de produits en fonte, un secteur qui s'était avéré rentable dans le passé. Cependant, Doina est déterminée à diversifier l'entreprise et se tourne donc vers le secteur de la fabrication de mobilier urbain.

Pour Doina, la faillite d'une entreprise est toujours un moment difficile, mais elle estime en tant qu'entrepreneur, qu'il faut alors repartir à zéro et reprendre depuis le début, étape par étape. Elle est restée fidèle à ses principes puisque, depuis sa création, la nouvelle société a cherché à innover, tant dans sa gamme de produits que dans sa méthode de production.

Quels ont été les principaux obstacles ou vos plus grandes craintes au moment de tout reprendre à zéro?

Lorsque j'ai créé une nouvelle fois mon entreprise, ma plus grande crainte était d'échouer. J'étais également inquiète pour ma famille car je savais que j'allais probablement la délaisser pour consacrer toute mon énergie au lancement de ma nouvelle entreprise. Le principal obstacle auquel j'ai été confrontée, c'est le manque de moyens financiers.

Selon vous, quelle est la meilleure manière de se préparer pour relancer sa propre affaire?

Cela peut s'avérer difficile, mais vous pouvez relancer, développer et faire prospérer votre entreprise si vous avez l'envie d'être votre propre patron.

Quelle est la particularité qui distingue votre produit de ses concurrents?

Nous concentrons à présent nos efforts sur le développement de produits et technologies innovants afin de fabriquer des produits en fonte et du mobilier urbain selon des techniques modernes. Les points forts de nos produits: modernité et fonctionnalité.

Les entrepreneurs sont importants pour la société car ...

... ils innovent, ils créent de la valeur et de la richesse et ils changent le monde.



Mike Smith

Nom de la société:

Derrick Services LTD

Secteur d'activité:

Secteur des hydrocarbures

Date d'échec:

2007

Date de reprise:

2007

Classe d'âge:

40~50

Effectif en 2010:

51~250

www.derricksl.com

msmith@derricksl.com

Falcongate House, Faraday Road,
Harfreys Industrial Estate,
Great Yarmouth, NR31 0NF, Royaume-Uni



Ne laissez jamais la négativité des autres vous empêcher de fixer vos objectifs et de les atteindre

Mike Smith travaille chez Derrick Services (DSL), un prestataire de services de construction pour le secteur des hydrocarbures, quand la société fait faillite fin 2007. Un calcul incorrect des coûts de certains contrats et une équipe dirigeante débordée semblent en être la cause.

Mike pense que l'activité clé de la société peut être maintenue si elle se concentre sur les services plutôt que sur des projets d'investissement et la société entame donc une procédure de redressement, appelée «pre-pack administration». Mike et ses associés créent alors une nouvelle entreprise qui rachète les actifs de DSL auprès de l'administrateur. Au cours des trois années suivantes, la société se développe et continue d'engranger des bénéfices malgré des conditions difficiles au niveau mondial.

Aujourd'hui, DSL propose, au secteur amont des hydrocarbures, des services spécialisés destinés aux structures de forage, ainsi que des services d'inspection et de mise à niveau d'installations de forage fixes ou mobiles dans le monde entier. Depuis 2008, DSL a ouvert des bases opérationnelles au Brésil et à Singapour, ainsi que des bureaux de représentation au Moyen-Orient, en plus de son siège au Royaume-Uni.

Quels ont été les obstacles les plus importants que vous avez dû surmonter lorsque vous avez relancé votre activité?

Un concurrent qui a suscité un malaise chez les créanciers, en créant de l'animosité et de l'hostilité envers l'entreprise, son personnel et moi-même. La confiance de certains clients a également été ébranlée pendant un moment après le redressement.

Quelle serait, selon vous, la meilleure préparation avant de relancer une activité?

Si l'entreprise doit être placée en redressement, faites-le rapidement, sinon vous ne recevrez pas le soutien dont vous avez besoin pour la relancer.

Quelle a été votre plus grande réussite? De quoi êtes-vous vraiment fier?

Commencer en bas de l'échelle pour devenir un entrepreneur prospère, et pouvoir servir mes clients comme je l'entends.

Les entrepreneurs sont importants pour la société car...

... ils voient des opportunités que d'autres ne voient pas. Ils sont une source constante de nouveaux départs nécessaires à l'économie.

Toti Stefánsson

Nom de la société:

Mobilitus

Secteur d'activité:

**Technologies de l'information
et de la communication**

Date d'échec:

2006

Date de reprise:

2007

Classe d'âge:

40~50

Effectif en 2010:

1~10

www.mobilitus.com

toti@mobilitus.com

Laugavegi 59, 101 Reykjavík, Islande





Toutes choses étant égales par ailleurs, faites ce qui vous semble le plus amusant

En 2003, Toti Stefánsson lance avec son associé une société de production d'applications d'interface vocale, de messagerie et d'internet mobile. Il a reçu le soutien du ministère islandais de l'industrie, de l'université d'Islande et du Conseil du commerce. Toutefois, malgré une bonne implantation sur plusieurs marchés, les principaux investisseurs de la société renoncent à des contrats pré-négociés, ce qui conduit à la faillite de l'entreprise fin 2006.

Déterminés à relancer leur entreprise, Toti et son associé contractent un emprunt bancaire considérable pour racheter les actifs de la société. Ils consacrent ensuite deux ans à créer un service de synthèse vocale en ligne pour les personnes dyslexiques. Ce service rencontre un vif succès et Toti reçoit de nombreux courriers d'utilisateurs le remerciant de les avoir aidés à reprendre leurs études, à progresser dans leur travail ou à jouer un rôle plus actif dans la société. Toti et son associé négocient ensuite la vente du service, ce qui leur permet de rembourser une grande partie de leurs dettes.

Le succès du service de synthèse vocale a permis à Toti de créer Mobilitus, une nouvelle société cherchant à développer leur concept original de plate-forme internet mobile. Aujourd'hui, environ 3 % des Américains utilisent, tous les mois, une application associée à cette plate-forme. Celle-ci a également permis aux sociétés qui l'utilisent de générer des millions de dollars de recettes.

Quel(le)s ont été les obstacles/craintes les plus important(e)s que vous avez dû surmonter lorsque vous avez relancé votre activité?

Les personnes qui me conseillaient de trouver un emploi stable, peut-être dans le secteur financier. Ma plus grande crainte était ce qui pourrait arriver si je les écoutais.

Mon conseil à ceux qui souhaitent relancer leur activité:

Acceptez les critiques, c'était probablement votre faute de toute façon. Cherchez pourquoi vous avez échoué, réparez vos erreurs et n'oubliez pas de vous amuser.

Votre plus grande réussite/quelque chose dont vous êtes fier...

... des millions de personnes utilisent nos créations pour se faciliter la vie ou s'amuser tous les mois. Ce n'est pas rien.

Pour moi, le plus gros avantage d'être un entrepreneur, c'est...

... pouvoir compter sur son équipe et sur soi-même, écouter ce que les autres ont à dire et les ignorer quand on pense qu'ils ont tort.



Donner un nouveau souffle à une entreprise: transferts d'entreprises

Les citoyens européens désireux de devenir entrepreneurs oublient souvent que créer une nouvelle société n'est pas l'unique moyen de se lancer dans le monde des entreprises. Reprendre une entreprise existante est non seulement tout aussi gratifiant, mais c'est aussi un gage important de stabilité puisque les entreprises transmises disposent d'ordinaire d'un produit ou d'un service viable et d'une clientèle existante. Une entreprise transférée a beaucoup moins de chances de connaître la faillite qu'une entreprise nouvellement créée.

Malgré cela, chaque année, l'Europe perd approximativement 150 000 entreprises - et les 600 000 emplois qui leur sont liés - parce que leurs propriétaires prennent leur retraite ou partent à la recherche de nouveaux défis et n'arrivent à trouver personne pour reprendre leur entreprise.

Assurer un transfert en douceur et jeter les bases d'une croissance durable à long terme - ce qui requiert quelquefois une forte dose d'imagination et de stimulation au sein des entreprises reprises - représentent un processus long et parfois complexe. Néanmoins, gagner en efficacité et en efficience permettrait de réduire fortement le «gaspillage» (perte de compétences, d'emplois, de présence sur le marché et de bonne volonté) lors de la fermeture d'une entreprise ou de la réduction de ses activités à la suite d'un transfert raté

«Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles.»

Lucius Annaeus Seneca

Juliana Bajtošová

Nom de la société:

Juliana Bajtošová

Secteur d'activité:

**Vente d'équipements de chasse
et d'apiculture**

Année de création de la société:

2004

Année de transfert d'activité:

2004

Classe d'âge:

30~40

Effectif en 2010:

1~10

jbajtosova@centrum.sk

Tatranská Lomnica 262, 059 60

Tatranská Lomnica, Slovaquie





«Que vous pensiez pouvoir y arriver ou pas, vous avez raison.» Henry Ford

Depuis le début des années 2000, la législation en matière de vente et d'entretien des armes et des munitions en Slovaquie a connu de nombreux changements. Le mari de Juliana Bajtošová, qui travaillait dans ce secteur depuis 1992, n'a pas pu poursuivre les activités de son entreprise car il ne possédait pas les qualifications professionnelles requises à cet effet. Pour sauver l'entreprise, Juliana, qui possédait déjà de très bonnes qualifications professionnelles, a décidé d'y entrer.

Diplômée de l'école secondaire de génie industriel en Slovaquie, Juliana obtient les qualifications requises en décrochant une licence de vente d'armes et de munitions. Afin d'acquérir le plus de connaissances et d'expériences possibles dans ce domaine, elle étudie les revues et la littérature spécialisées en la matière et renforce cet acquis par des formations en création de start-ups et gestion des entreprises.

En 2004, Juliana reprend avec succès l'affaire et le magasin de matériel de chasse de son mari. Elle a l'intention d'élargir autant que possible ses connaissances du secteur pour améliorer les produits et services offerts et attirer de nouveaux clients. Étant donné que la majeure partie de sa clientèle vient de l'étranger, elle a également l'intention d'améliorer sa maîtrise de la langue anglaise.

Quels ont été les principaux obstacles ou vos plus grandes craintes au moment de reprendre le flambeau?

J'avais peur que les hommes pensent qu'une femme ne possède pas autant de compétences qu'un homme dans le domaine des armes et des munitions.

Selon vous, quelle est la meilleure manière de se préparer pour reprendre une entreprise existante?

Se préparer d'un point de vue professionnel et connaître les produits et services offerts par vos concurrents.

Qu'est-ce qui distingue vos services de ceux des concurrents?

La volonté de rendre service, un niveau élevé de professionnalisme, l'accueil et une capacité à résoudre les problèmes rapidement.

Votre plus grande réussite/ce dont vous êtes le plus fière?

Ma participation au concours 2009 «Femme entrepreneur de Slovaquie», où j'ai été classée troisième par l'Agence nationale pour le développement des PME.



Hanna Bruce

Nom de la société:

Växbo Lin AB

Secteur d'activité:

Filature de chanvre et usine de tissage de lin

Année de création de la société:

1989

Année de transfert d'activité:

2006

Classe d'âge:

30~40

Effectif en 2010:

11~50

www.vaxbolin.se

hanna@vaxbolin.se

Växbo Lin, Växbo 3041, 821 95 Bollnäs,
Suède



Pour un esprit ouvert, tout est possible!

Hanna Bruce travaillait depuis 14 ans comme guide dans la ville de Växbo, en Suède, lorsqu'elle a fait la connaissance de Växbo Lin AB, une entreprise active dans la filature et le tissage du lin. Intriguée, Hanna tombe sous le charme de ce concept et se promet que si les propriétaires décident un jour de vendre leur entreprise, elle l'achètera. En 2005, le hasard lui fait rencontrer les propriétaires et en 2006 elle emmène sa famille à Växbo pour y reprendre l'affaire.

Depuis le rachat de la société, Hanna allie innovation et patrimoine culturel suédois. Elle a également dû composer avec les deux aspects différents de la société car, Växbo Lin étant le tout dernier atelier de filature et de tissage du lin en Scandinavie, c'est à la fois une attraction touristique et un site de production.

Sous la direction d'Hanna, l'atelier reste l'une des principales destinations touristiques de la région du Hälsingland, avec quelque 80 000 visiteurs chaque été. L'entreprise file le lin et tisse des produits tels que des nappes, des rideaux, des serviettes de table et de toilette, ainsi que des torchons en pur lin qui sont vendus dans le monde entier. Elle emploie actuellement onze personnes, dont Hanna elle-même et son mari.

La personne qui m'a incitée à reprendre une entreprise existante ...

C'est une rencontre fortuite avec l'ancien propriétaire qui a conduit à l'achat. Je suis impulsive et j'ai su, au cours de cette rencontre, que j'allais acheter l'entreprise. J'ai acheté l'usine sans réfléchir trop longtemps aux conséquences d'une telle opération. Je me suis dit que je voulais essayer et que, si cela ne marchait pas, je pouvais toujours revendre l'usine.

Selon vous, quelle est la meilleure manière de se préparer pour reprendre une entreprise existante?

S'apprêter à vivre deux années très difficiles. Il ne faut pas trop analyser la situation au début, mais simplement travailler, et l'analyser une fois passées les deux premières années. Avec un peu de chance, vous verrez alors les fruits de vos efforts.

Quelle est la particularité qui distingue votre produit de ses concurrents?

Nous sommes la seule entreprise au monde à posséder une chaîne de préparation du lin aussi longue. C'est ce qui garantit une qualité irréprochable, puisque nous contrôlons l'ensemble du processus. Nous sommes actifs dans tous les domaines ayant un rapport avec le lin: la filature, l'ourdissage, la réalisation du design et des modèles, le tissage, l'ourlage et l'emballage. Nous pouvons également inviter les clients à assister à l'ensemble de la chaîne de production dans notre usine de Växbo.

Ce que je préfère dans le fait d'être entrepreneur, c'est ...

... la liberté que j'éprouve à l'idée d'avoir le dernier mot et la fierté que je tire de mon entreprise, de mes employés et de notre production.



Gerard Cleary

Nom de la société:

Glenisk

Secteur d'activité:

**Production alimentaire de yaourts
biologiques de haute qualité**

Année de création de la société:

1986

Année de transfert d'activité:

1995

Classe d'âge:

30~40

Effectif en 2010:

11~50

www.glenisk.com

gerard@glenisk.com

Newtown, Killeigh, Co. Offaly, Irlande



Le fait de croire en soi donne aux autres l'envie d'y croire aussi

Glenisk est une petite entreprise familiale irlandaise de production de lait. En 1986, Jack Cleary, aujourd'hui décédé, a l'idée d'y apporter de la valeur ajoutée en produisant son propre yaourt sans additifs ni conservateurs.

En 1995, la société est reprise par Gerard Cleary et quatre de ses frères et sœurs. Ils parviennent à accroître leur chiffre d'affaires, qui passe de 150 000 à 12 millions d'euros. Les effectifs de Glenisk s'élèvent à présent à 30 salariés et la société emploie indirectement 50 personnes.

L'entreprise, qui commence à exporter sa production, a conclu un partenariat avec un fabricant américain de yaourts, qui a acquis une participation minoritaire dans Glenisk et l'aide à développer de nouveaux produits, à réaliser des études de marché et à assurer la commercialisation de ses produits. En 2008, Glenisk investit 8,5 millions d'euros dans une usine de fabrication qui lui permet d'augmenter ses capacités annuelles de production à 20 000 tonnes. L'entreprise génère l'ensemble de son électricité à partir d'énergies renouvelables, notamment grâce à l'installation d'une éolienne sur son site de production.

Lorsque vous avez repris cette entreprise, avez-vous bénéficié d'un programme d'aide qui a permis de faire la différence?

Oui, j'ai trouvé le programme européen LEADER attrayant car il est destiné aux petites start-ups et les aide à gravir les échelons pour réaliser de grandes choses. La portée financière du programme est variée, ce qui lui permet d'aider de nombreuses micro-entreprises et PME.

Mon conseil à tous ceux qui envisagent de reprendre une entreprise existante, c'est ...

... si travailler dur vous fait peur, ne reprenez pas une entreprise. Si vous n'êtes pas prêt à écouter, ne reprenez pas une entreprise. Conservez un modèle d'entreprise flexible car vous devrez vous adapter à toutes sortes de situations.

Votre plus belle réussite...

... travailler dans une entreprise familiale avec des frères et sœurs plus jeunes et plus âgés est parfois une épreuve. Apprendre à gérer et à développer une entreprise tout en essayant de convaincre les autres peut être difficile et stressant, mais c'est tellement gratifiant!

Ce que je préfère dans le fait d'être entrepreneur, c'est ...

... que le modèle d'entreprise que l'on crée est unique. Il est possible que d'autres ne le comprennent pas ou ne l'approuvent pas, mais l'originalité dont fait preuve un entrepreneur lui permet de se distinguer.

Martin Dalblad

Nom de la société:

Dalblads Nutrition AB

Secteur d'activité:

**Fabrication et commercialisation
de compléments pour athlètes**

Année de création de la société:

Fin des années '90

Année de transfert d'activité:

Fin des années '90

Classe d'âge:

30~40

Effectif en 2010:

11~50

www.dalblads-nutrition.se

info@dalblads.se

Hunstugans väg 1, SE-443 61 Stenkullen,
Suède





Prendre du plaisir à gérer mon entreprise avec mon équipe

Avant que le père de Martin Dalblad ne lui transmette l'entreprise familiale en 2009, celle-ci fabriquait des arômes alimentaires pour les boulangeries et les glaciers. Lorsque Martin a repris les rênes, il a choisi d'abandonner cette activité pour se lancer dans la nutrition sportive, un domaine qui l'intéressait.

Grâce au soutien d'un des administrateurs, la transition entre père et fils s'est faite sans encombre. Martin a alors décidé de changer la gamme de produits et de passer des arômes aux barres nutritives et compléments sportifs. Pour ces derniers, l'expérience de l'entreprise en matière de fabrication d'arômes a été un facteur clé de leur réussite.

Dalblads Nutrition AB produit et commercialise désormais des compléments savoureux pour les sportifs amateurs et professionnels, et ses barres nutritives sont vendues dans des clubs de gym et magasins diététiques non seulement en Suède, mais aussi dans d'autres pays scandinaves et en Allemagne. La surface des locaux de production a doublé depuis un an et demi et pourrait encore augmenter à l'avenir.

Lorsque vous avez repris cette affaire, avez-vous bénéficié du soutien décisif d'un programme national?

La société municipale, Business Region Göteborg, et son programme de croissance m'ont apporté un grand soutien, par exemple, en me donnant les outils et les compétences de direction nécessaires à la création et à l'organisation de mon entreprise. Je suis membre de la fédération Företagarna, et cette organisation m'a apporté un soutien considérable en me permettant d'établir des liens précieux et d'obtenir des conseils juridiques.

Mon conseil à ceux qui souhaitent reprendre une affaire:

N'ayez pas peur de relever des défis. Vous devez être vraiment intéressés par les produits et le marché, et choisir vos associés et fournisseurs avec grand soin.

Votre plus grande réussite/quelque chose dont vous êtes fier...

Notre équipe. Elle est composée de personnes très compétentes, et nous investissons 0,5 % de notre chiffre d'affaires dans le développement de leurs compétences.

Les entrepreneurs sont importants pour la société car...

... ils inspirent les autres et font avancer la société. Ils créent des choses qui sont bénéfiques pour tous.



Rafael Galván Izquierdo

Nom de la société:

HostelOne Sevilla-Alameda

Secteur d'activité:

Hôtellerie

Année de création de la société:

2010

Année de transfert d'activité:

2010

Classe d'âge:

40~50

Effectif en 2010:

1~10

Cl. Jesús del Gran Poder 113, 41002 Sevilla,
Espagne



Essayez de réaliser vos rêves. Même si vous n’y arrivez pas complètement, vous serez au moins sur la bonne voie

Étudiant en tourisme dans les années 1980, Rafael Galván sait déjà que c’est dans ce secteur qu’il souhaite faire carrière. Son diplôme en poche, il travaille dans la gestion de services d’hôtellerie et de tourisme dans les îles Canaries, met au point des moyens d’améliorer les prestations sans augmenter les prix et explore des concepts comme le tourisme pour les seniors ou l’écotourisme. En raison de la récente crise économique, Rafael se retrouve néanmoins au chômage et prend la décision de se mettre à son compte.

Avec le soutien du plan espagnol de continuité des activités, il trouve un établissement adapté en vente dans le centre de Séville, et conclut un accord d’achat. Rafael et sa famille doivent alors emménager dans cette ville avant d’ouvrir Hostel One en 2010.

S’appuyant sur son expérience approfondie du secteur touristique, Rafael propose des chambres abordables, en particulier pour les jeunes, ainsi que des activités comme des visites guidées de Séville. L’atmosphère accueillante de cette auberge de jeunesse permet à ses hôtes d’apprendre à mieux se connaître et à nouer des contacts. Située en plein centre de Séville, elle leur permet également de profiter de la ville au maximum.

Ce qui vous a incité à reprendre cette affaire:

Depuis l’obtention de mon diplôme en tourisme, j’ai toujours voulu gérer ma propre auberge de jeunesse. Vingt-cinq ans plus tard, j’ai eu assez de capitaux pour concrétiser mon rêve.

Lorsque vous avez repris cette affaire, avez-vous bénéficié du soutien d’un programme national en particulier?

Oui, j’ai contacté la Chambre de commerce de Lanzarote qui m’a aidé à élaborer et financer mon projet d’entreprise dans le cadre de son «programme de continuité des activités».

Quelle serait, selon vous, la meilleure préparation avant de reprendre une affaire?

De bonnes études sont importantes, mais les leçons tirées de l’expérience sont essentielles. Partez de zéro.

Votre plus grande réussite/quelque chose dont vous êtes fier...

Malgré les difficultés au début de ce projet, je suis fier d’avoir tiré le meilleur parti de l’opportunité commerciale qu’il représentait.

Witold Grab

Nom de la société:

Polskie Piekarnie SP

Secteur d'activité:

**Biens de consommation courante -
Boulangerie-pâtisserie**

Année de création de la société:

2005

Année de transfert d'activité:

2005

Classe d'âge:

40~50

Effectif en 2010:

51~250

polskiepiekarnie@home.pl

Ul. Wałowa 1/3, 33-100 Tarnów, Portugal





Respectez les gens, ils sont à l'origine de votre réussite

En 2005, Witold Grab et deux de ses collègues obtiennent un prêt bancaire pour racheter une boulangerie au bord de la faillite. Le groupe a une vision parfaitement claire de ce qu'il veut faire pour assurer la réussite de Polskie Piekarnie («boulangeries polonaises») et commence à la mettre en pratique.

Ils apportent quelques changements à la gamme de produits fabriqués jusqu'alors par la boulangerie, mais veulent s'assurer que la société devienne synonyme des normes les plus élevées en boulangerie et confiserie et se concentrent surtout sur l'amélioration de la qualité. D'autres facteurs importants, comme la mise en place de formations exhaustives du personnel en matière de production et de distribution, et le lancement d'une campagne marketing efficace, contribuent à la relance de l'entreprise.

Polskie Piekarnie dispose désormais d'un réseau de boutiques qui vendent ses produits, et contrôle également une filiale. Depuis que Witold et ses collègues ont repris cette affaire, le nombre d'employés est passé de 9 à 132, et le chiffre d'affaires mensuel de 30 000 zlotys à plus de 1,2 million. La boulangerie est désormais reconnue comme l'un des premiers fabricants artisanaux de pâtisseries, de gâteaux et de produits de boulangerie en Pologne.

Quel(le)s ont été les obstacles/craintes les plus important(e)s que vous avez dû surmonter lorsque vous avez repris cette affaire?

Une structure administrative compliquée, beaucoup de bureaucratie, trop de bureaux et d'employés qui ne comprennent pas toujours ce que gérer une entreprise représente et ont du mal à accepter que la réussite d'un entrepreneur est également la leur.

Le conseil que je donne à ceux qui souhaitent reprendre une affaire:

Pesez le pour et le contre, et définissez vos forces et vos faiblesses en toute honnêteté. Ne prenez pas de risque si vous n'êtes pas sûrs à 100 % de réussir. Si vous êtes sûrs, lancez-vous et N'AYEZ PAS PEUR.

Quelle qualité particulière distingue votre produit/service de ses concurrents?

La production se fait manuellement de manière traditionnelle. Nous n'utilisons des machines qu'accessoirement. Nous sommes fiers de proposer un pain sain et délicieux, ainsi que des confiseries de haute qualité fabriquées uniquement à partir d'ingrédients naturels. Nous étendons sans cesse notre gamme de produits déjà très large. Nous faisons de notre mieux pour proposer des produits de la plus haute qualité à nos clients.

Pour moi, le plus gros avantage d'être un entrepreneur, c'est...

... le fait d'avoir moi-même créé une entreprise dynamique et en pleine expansion, la possibilité de travailler avec des employés loyaux et consciencieux, les défis continus, la motivation constante de travailler pour assurer la réussite de notre société.

Romy Harnapp

Nom de la société:

**Blech- und Technologiezentrum Linda
(BlecTec)**

Secteur d'activité:

Industrie de la transformation des métaux

Année de création de la société:

1999/2000

Année de transfert d'activité:

2006

Classe d'âge:

30~40

Effectif en 2010:

51~250

www.blectec-linda.de

rharnapp@blectec-linda.de

Stolzenhainer Str.3, O6917 Jessen OT Linda,
Allemagne





Si vous tombez, relevez-vous et reprenez le combat! Ne ressassez pas le passé et prenez votre avenir en main

Avant de rejoindre le groupe Preuss à Linda, en Saxe-Anhalt en 2001, Romy Harnapp travaillait à mi-temps comme comptable freelance. Chez Preuss, elle fait rapidement preuve de son sens des affaires et elle est alors nommée à un poste important pendant une période de croissance considérable pour le groupe. Ses performances sont telles que, lorsque le propriétaire décide de quitter ses fonctions en 2006, il demande à Romy de prendre les rênes du département tôlerie. Considérant le nombre d'emplois en jeu et les niveaux élevés de chômage dans la région, Romy accepte de relever le défi.

Cette décision ouvre la voie au lancement du Centre de technologie et de tôle Linda (BlecTec), sous la direction de Romy. Elle reçoit des conseils d'experts du Centre d'innovation du Brandebourg, mais elle a ses propres idées sur l'avenir de l'entreprise, dont un élargissement progressif de la gamme et de la spécificité des services de transformation des métaux proposés. Romy travaille en collaboration étroite avec le directeur technique et complète l'expertise technique présente au sein de l'entreprise par ses compétences en marketing.

L'équipe s'est agrandie, passant de 45 employés lorsque Romy a pris la tête de l'entreprise à 70 personnes aujourd'hui. Les installations ont également été agrandies et de nouveaux hangars de construction de conteneurs ont été ouverts en 2010. BlecTec conçoit, fabrique et assemble des conteneurs et propose un large éventail de services, dont la découpe au laser, le cintrage et le soudage.

Quel(le)s ont été les obstacles/craintes les plus important(e)s que vous avez dû surmonter lorsque vous avez repris cette affaire?

Mon principal souci était que mes collaborateurs m'acceptent comme leur patron. J'ai repris une entreprise de métallurgie, un secteur traditionnellement dominé par les hommes. Les femmes y font figure d'exception.

Quelle serait, selon vous, la meilleure préparation avant de reprendre une affaire?

La meilleure préparation est de travailler dans l'entreprise pendant un certain temps, afin d'apprendre à connaître tous les processus de l'intérieur.

Votre plus grande réussite/quelque chose dont vous êtes fière...

Depuis que j'ai repris cette entreprise, le nombre d'employés a doublé en cinq ans. Nous sommes particulièrement fiers d'être reconnus comme une «entreprise compatible avec la vie de famille».

Pour moi, le plus gros avantage d'être un entrepreneur, c'est...

... la possibilité de prendre ses propres décisions, mais en assumant toutes les conséquences. Pouvoir bâtir quelque chose à transmettre à ses enfants.

Josiane Jacob

Nom de la société:

JACOB & WEIS s.à.r.l.

Secteur d'activité:

Constructions en bois

Année de création de la société:

1975

Année de transfert d'activité:

2006

Classe d'âge:

30~40

Effectif en 2010:

11~50

www.jacob-weis.lu

jacob@pt.lu

60, um Beil, L-7653 Heffingem,
Luxembourg





Quoi que vous fassiez, faites-le avec la passion nécessaire!

Josiane Jacob entame sa vie professionnelle comme apprentie dans l'entreprise familiale spécialisée dans la fabrication sur mesure de produits du bois. Quand l'entreprise traverse des difficultés, elle peut compter sur ses connaissances techniques, ses études axées sur la comptabilité et l'économie et ses aptitudes sociales pour en reprendre les rênes avec son cousin.

Au moment de la transmission de la société, les deux cousins fondent une nouvelle entreprise, Jacob & Weis. Ils effectuent alors une série d'investissements et augmentent le nombre de leurs employés de 37 à 41, ce qui permet de redynamiser, diversifier et développer la société.

Josiane assure la réussite de la transition en offrant à ses employés une formation continue afin de conserver un service de première qualité et de mettre l'accent sur le service clientèle. La gamme de produits de l'entreprise comprend à présent des revêtements de toiture, d'abris, de façades et de terrasses fabriqués au moyen de matériaux éco-responsables. La contribution que Josiane a apportée au secteur a été reconnue sous la forme d'un prix décerné par la Chambre des métiers du Luxembourg. À travers sa participation à différents jurys chargés d'évaluer le travail d'artisans stagiaires, elle soutient le développement professionnel de la nouvelle génération d'hommes et de femmes artisans.

La personne qui m'a incitée à reprendre une entreprise existante:

Mon père et la conviction que l'œuvre qu'il avait accomplie durant toutes ces années ne devait pas disparaître d'un seul coup.

Lorsque vous avez repris cette entreprise, avez-vous bénéficié d'un programme national qui a permis de faire la différence?

Oui, nous avons dû créer une nouvelle société pour pouvoir reprendre l'ancienne car le gouvernement soutient la création de nouvelles entreprises, mais pas la reprise de sociétés existantes. Les programmes nationaux nous ont beaucoup aidés durant cette phase.

Quelle est la particularité qui distingue votre produit de ses concurrents?

Chacun de nos clients est épaulé par un de nos associés, pour qu'il ou elle ait une idée positive de notre travail et pour leur montrer que nous nous occupons de tous nos clients avec un égal sérieux.

Votre plus grande réussite/ce dont vous êtes le plus fière?

Avoir reçu le prix «Créateurs d'Entreprise dans l'Artisanat» qui reconnaît que la société s'est développée sans perdre son caractère familial.

Trine Lerum Hjellhaug

Nom de la société:

Lerum Konserver AS

Secteur d'activité:

Produits alimentaires et boissons

Année de création de la société:

1907

Année de transfert d'activité:

2005

Classe d'âge:

30~40

Effectif en 2010:

51~250

www.lerum.no

trine.lerum.hjellhaug@lerum.no

Lerum Konserver AS, Postboks 159,
6851 Sogndal, Norvège





Travailler en équipe pour atteindre de bons résultats

Les arrière-grands-parents de Trine Lerum Hjellhaug ont fondé la fabrique de sirops et de confitures Lerum en 1907. Lorsqu'elle reprend l'affaire en 2008 avec ses deux sœurs et deux cousins, Trine faisait partie de la quatrième génération de la famille à gérer la société, située dans le Sognefjord, l'une des meilleures zones de culture de fruits et de baies en Norvège. Toutefois, lorsque Trine prend la tête de la société, les perspectives sont plutôt sombres car la demande en produits Lerum est limitée.

Trine, ses sœurs et ses cousins réagissent en créant un nouvel étiquetage. Ils augmentent également la teneur en fruits et réduisent la teneur en sucre de leurs confitures et sirops, ce qui leur permet de cibler le marché haut de gamme. Pour soutenir ces changements, Trine fait preuve d'innovation en lançant une campagne marketing intensive.

Aujourd'hui, Lerum emploie environ 130 personnes et ses sirops représentent 42 % des sirops consommés en Norvège. La société a pris part au sixième programme-cadre de l'UE et, par l'intermédiaire du projet LowJuice, elle a développé un nouveau produit allégé et plus riche en fibres que les jus de fruit normaux. Cette nouveauté va lui ouvrir de nouveaux marchés et la société travaille maintenant à la commercialisation du produit.

Quel(le)s ont été les obstacles/craintes les plus important(e)s que vous avez dû surmonter lorsque vous avez repris cette affaire?

Nous avons pris les rênes à un moment où la société était confrontée à de grands défis et affichait de mauvais résultats économiques. Notre crainte était de ne pas être à la hauteur des générations précédentes et de leurs succès. Le marché est rude et nous avons vu les efforts que mon père et mon oncle avaient dû faire par le passé pour obtenir de bons résultats.

Quelle serait, selon vous, la meilleure préparation avant de reprendre une affaire?

Nous avons passé deux ans sur la fabrication avant de reprendre l'affaire en 2005. Entre autres, nous avons appris à mieux connaître l'entreprise en devenant membres du conseil d'administration. Mon conseil: utilisez des conseillers externes et prenez conscience des différents rôles que vous jouez en tant que propriétaire, employé et membre du conseil d'administration.

Quelle qualité particulière distingue votre produit/service de ses concurrents?

Notre société a une histoire. Mes arrière-grands-parents ont créé l'entreprise en 1907. Nous avons 104 ans d'expérience de transformation des fruits et des baies. Les gens recherchent avant tout de la saveur et de la qualité. En outre, nous sommes situés dans l'une des meilleures zones de culture de fruits et de baies en Norvège: le Sognefjord.

Les entrepreneurs sont importants pour la société car...

... en plus de développer une entreprise, ils ont une responsabilité envers leur communauté locale. Nous employons 130 personnes dans une communauté de 7 000 habitants. Nous sommes un gros sponsor pour de nombreuses manifestations sportives et culturelles locales.

Michel Loiseau et Bruno Thieffry

Nom de la société:

VIDEO PROMOTION

Secteur d'activité:

**Médias — infographie/traitement
d'image**

Année de création de la société:

1975

Année de transfert d'activité:

2007

Classe d'âge:

40~50

Effectif en 2010:

11~50

www.videopromotion.be

Bruno.thieffry@videopromotion.be

Place Thomas Balis, 3, 1160 Bruxelles,
Belgique





La passion de la technologie, l'écoute des clients

Après avoir travaillé plus de 15 ans dans le secteur des médias et de la diffusion, Michel Loiseau saute sur l'occasion de reprendre Video Promotion lorsque l'actionnaire principal de la société belge annonce qu'il prend sa retraite en 2006. L'enthousiasme de Michel lui permet de convaincre son ami, Bruno Thieffry, de le rejoindre dans cette aventure.

La prise de contrôle a lieu au cours de l'une des pires crises du secteur des médias. Disposant de ressources limitées, le tandem doit utiliser les qualités entrepreneuriales, commerciales et de marketing de Michel, ainsi que les compétences financières et de gestion de projet de Bruno pour développer l'activité. Leurs efforts sont soutenus par le Fonds de participation de Bruxelles.

Après la prise de contrôle de Michel et Bruno, Video Promotion s'est adaptée avec succès aux mutations de l'environnement technologique des médias. En utilisant les plus récentes technologies, la société a pu attirer un large éventail de clients et créer de nouveaux produits. Elle s'est également développée à l'international en concluant, en décembre 2010, un contrat important avec la chaîne française Public Sénat TV.

Lorsque vous avez repris cette affaire, avez-vous bénéficié du soutien d'un programme national/régional en particulier?

Le Fonds de participation de Bruxelles et le Fonds bruxellois de garantie nous ont aidés à obtenir une garantie bancaire, des financements supplémentaires et des garanties du vendeur de la société. Ils ont également soutenu et examiné notre projet d'entreprise. Une fois qu'ils ont approuvé notre dossier, tout s'est déroulé rapidement, et nos tractations avec les banques et les avocats en ont été facilitées.

Mon conseil à ceux qui souhaitent reprendre une affaire:

Il est nécessaire de bien connaître votre secteur et vos produits. Aidez vos employés, donnez-leur confiance en eux et investissez dans les compétences de votre personnel.

Les entrepreneurs sont importants pour la société car...

... ils sont la base de l'économie régionale et lui donnent la diversité et les connaissances locales dont elle a besoin. Les entrepreneurs de petites et moyennes entreprises doivent inventer en permanence et suivre les avancées technologiques pour faire concurrence aux multinationales et survivre sur les marchés ouverts.

Pour moi, le plus gros avantage d'être un entrepreneur, c'est...

... de suivre le développement d'un nouveau projet, de sa création à sa diffusion.

Tuomas Pahlman

Nom de la société:

TTS-Ciptec

Secteur d'activité:

Optimisation de processus de lavage industriels

Année de création de la société:

1988

Année de transfert d'activité:

2006

Classe d'âge:

20~30

Effectif en 2010:

11~50

www.tts-ciptec.com

Tuomas.pahlman@tts-ciptec.com

Haarlankatu 1, 33230 Tampere, Finlande





Voyez les choses en grand, mais n'oubliez aucune pièce du puzzle

À la mort de son père en 2006, Tuomas Pahlman, âgé de 21 ans, se trouve projeté à la tête de TTS-Ciptec, la société que son père gérait depuis 18 ans. Confrontée à une concurrence féroce, l'entreprise affiche des pertes financières et a du mal à remplacer certains éléments clés de son personnel. Seule une réorganisation d'envergure peut la sauver de la faillite et Tuomas est contraint de licencier l'ensemble du personnel et de continuer la route tout seul.

Tuomas pense que la technologie d'analyse de nettoyage conçue par TTS-Ciptec peut relancer la société. Avant de commercialiser cette technologie, Tuomas doit vérifier sa fiabilité et évaluer la demande potentielle. Pour ce faire, il contracte un prêt bancaire de plus de 250 000 euros. Des études confirment le potentiel de l'application et Tuomas développe un service complet d'optimisation des systèmes de nettoyage, comprenant des instruments de mesure, une analyse des données et des recommandations de suivi. Confiant dans la qualité de son produit, Tuomas propose des tarifs attractifs pour se créer une clientèle.

Depuis 2007, les capteurs haute précision, les logiciels et l'analyse de données de TTS-Ciptec ont permis d'économiser 200 000 m³ d'eau, des milliers de mégawatts d'énergie et des dizaines de milliers d'heures de production. En optimisant les performances des équipements de nettoyage, ce concept permet de prolonger leur durée de vie utile, d'améliorer le niveau d'hygiène en production et de réduire le risque de contamination des produits laitiers par des agents nettoyants. Entreprise unipersonnelle en 2007, TTS-Ciptec est aujourd'hui forte d'une équipe internationale de 16 experts implantés dans plusieurs pays.

Ce qui vous a incité à reprendre cette affaire:

Un simple compliment d'un administrateur d'une multinationale de produits chimiques qui a déclaré: «Ce garçon possède un je-ne-sais-quoi».

Quel(le)s ont été les obstacles/craintes les plus important(e)s que vous avez dû surmonter lorsque vous avez repris cette affaire?

Vous avez toujours des améliorations à apporter à une société et vous pouvez vous donner bonne conscience en résolvant les problèmes évidents, mais êtes-vous prêts à vous attaquer aux compétences que la société maîtrise depuis des années?

Quelle serait, selon vous, la meilleure préparation avant de reprendre une affaire?

Essayez d'en apprendre le plus possible sur la société, à tous les niveaux, jusqu'au plus bas. Cela vous permettra de relever les différences entre la réalité et la fiction que vous entendez souvent si vous restez dans votre tour d'ivoire.

Quelle qualité particulière distingue votre produit/service de ses concurrents?

Nous vendons du temps, de l'eau et de l'énergie. Nous optimisons les processus de lavage. Nous fabriquons des capteurs haute précision, développons des logiciels et analysons les données collectées par nos capteurs. Les directeurs de nos sociétés clientes sont intéressés par la première partie, les opérateurs par la deuxième et nos concurrents par certains points de la dernière.

Pavlos Paradisiotis

Nom de la société:
PARADISIOTIS LTD

Secteur d'activité:

**Producteur de volaille et négociant
en viandes**

Année de création de la société:

1988

Année de transfert d'activité:

1994

Classe d'âge:

50+

Effectif en 2010:

51~250

www.paradisiotis.com

paradisiotis@paradisiotis.com

P.O.BOX 59721, CY4012 Lemesos, Chypre





Des valeurs familiales solides enracinées dans la culture de l'entreprise: de quoi vous donner une longueur d'avance

Andreas Paradisiotis a fondé son entreprise avicole en 1975 et ses huit enfants y participent activement depuis le début. Ils y assument de plus en plus de responsabilités et, en 1994, Pavlos Paradisiotis devient directeur général de la société lorsqu'Andreas quitte ce poste.

Grâce à la participation de longue date des enfants dans l'entreprise et à leurs bonnes relations familiales, le transfert entre les générations se déroule sans encombre et les rôles de chacun sont bien définis. Sous la direction de Pavlos, la société ne cesse de se développer, enregistrant une croissance annuelle des ventes comprise entre 25 et 45 %. Elle poursuit même sa progression lors de la crise de la grippe aviaire grâce à un traitement efficace de la situation.

L'entreprise ajoute de nouveaux produits à sa gamme, laquelle s'est encore élargie avec l'achat d'une société de transformation de viande en 2005. Elle agrandit et modernise ses locaux de production et, depuis 2007, elle est à la tête d'un groupe de neuf sociétés. Les valeurs familiales restent enracinées profondément dans la culture de l'entreprise qui est reconnue pour la qualité de ses produits, ses services et sa déontologie.

Quels ont été les défis les plus importants que vous avez dû relever lorsque vous avez repris cette affaire?

Je craignais surtout deux choses: perdre mon indépendance et travailler de manière plus formelle avec des membres de ma famille. Heureusement, il s'est avéré que cela a été la clé de notre réussite, et notre entreprise fonctionne bien comme «une grande famille», avec la participation de tous.

Lorsque vous avez repris cette affaire, avez-vous bénéficié du soutien d'un programme gouvernemental ou régional en particulier?

En plus de mes études supérieures et de ma riche expérience, le Programme européen de développement des entreprises proposé par l'Autorité de développement des ressources humaines de Chypre nous a apporté une aide considérable en nous donnant des conseils pratiques et des informations précieuses sur des éléments essentiels comme la planification et la gestion d'une entreprise.

Mon conseil à ceux qui souhaitent reprendre une affaire:

Évaluez votre position, planifiez les objectifs que vous souhaitez atteindre, envisagez de nouvelles expériences et amusez-vous.

Votre plus grande réussite/quelque chose dont vous êtes fier...

... avoir traité de manière structurée la crise de la grippe aviaire en 2005; se concentrer sur la confiance des consommateurs, gérer les risques et tirer parti des opportunités.

A photograph of Manuel Pree, a man with short dark hair, smiling and sitting on a wooden table in a hotel room. He is wearing a light blue blazer, a dark tie, and red trousers. The room features a bed with white linens, a large abstract painting of a woman's face on the wall, and a red lamp on the table. The background is a mix of white and dark wood paneling.

Manuel Pree

Nom de la société:

Landgraf Hotel Betriebs GmbH

Secteur d'activité:

Tourisme — hôtellerie

Année de création de la société:

2006

Année de transfert d'activité:

2006

Classe d'âge:

30~40

Effectif en 2010:

1~10

www.hotellandgraf.com

Info@hotellandgraf.com

Hauptstraße 12, A-4040 Linz, Autriche



Agissez toujours avec conviction et passion, et assumez la responsabilité de vos actes

Au printemps 2006, les propriétaires de l'hôtel Landgraf à Linz (Autriche), décident de se chercher un successeur. Avec son diplôme en hôtellerie et sa vaste expérience dans plusieurs chaînes hôtelières, Manuel Pree est le candidat idéal. En collaboration avec son épouse et un associé, il décide de saisir cette chance et de concrétiser son rêve de gérer sa propre entreprise.

Après avoir discuté avec les propriétaires, le trio élabore un projet d'entreprise avec une banque et reçoit un financement en septembre 2006, avec le soutien supplémentaire de la Chambre de commerce. Les anciens propriétaires favorisent une transition sans encombre en aidant les premiers pas de Manuel dans la gestion de l'hôtel au quotidien.

Les nouveaux propriétaires ont redécoré l'hôtel en préservant son atmosphère de résidence. Les 35 chambres et suites, désormais appelées «appartements» vu leurs grandes dimensions, ont été équipées d'un accès internet sans fil gratuit. Manuel a également utilisé des techniques de marketing modernes pour assurer la réussite de son entreprise. L'hôtel a été promu via les médias sociaux et a attiré un nombre important de fans en ligne.

Qu'est-ce qui vous a incité à reprendre cette affaire?

L'attrait de l'industrie hôtelière et le fait que ce secteur a pour vocation d'assurer le confort des voyageurs qui sont loin de chez eux. Et aussi le plaisir de faire tout mon possible pour proposer un séjour agréable à mes hôtes.

Lorsque vous avez repris cette affaire, avez-vous eu le soutien d'un programme régional en particulier?

Sans l'aide de plusieurs institutions régionales, ce projet n'aurait pas pu voir le jour. La Caisse d'épargne de Haute-Autriche a cru en notre projet dès le début et nous a fourni les investissements nécessaires. L'Association de Garantie du crédit a servi de caution pour notre emprunt et le service de soutien aux start-ups de la Chambre de Commerce et d'Industrie autrichienne nous a aidés à créer notre entreprise.

Mon conseil à ceux qui souhaitent reprendre une affaire:

Examinez de près la situation qui s'offre à vous en consultant les experts compétents et en prenant en compte les questions juridiques, fiscales et financières. Combinez leurs compétences et vos idées, et vous êtes sur la bonne voie.

Quelle qualité particulière distingue votre produit/service de ses concurrents?

Nous nous appuyons sur un service sur mesure, associé au caractère de notre hôtel, qui est unique sur notre marché local. Notre slogan: «Une maison, plus qu'un hôtel» reflète la fonction originale du bâtiment qui était un immeuble résidentiel, et surtout la sensation de confort que vous ressentez quand vous vous présentez à la réception.

Michael Ring

Nom de la société:

STELTON

Secteur d'activité:

**Fabrication d'autres produits finis
métalliques n.c.a.**

Année de création de la société:

1960

Année de transfert d'activité:

2004

Classe d'âge:

40~50

Effectif en 2010:

51~250

www.stelton.com

mr@stelton.com

Christianshavns Kanal 4, 4, 1406 Copenhague
K, Denmark





Vous pouvez réussir ce que vous vous êtes fixé

Après avoir perdu son emploi en raison de la restructuration de l'entreprise pour laquelle il travaillait, Michael Ring s'est juré de ne plus jamais se retrouver dans cette situation. En 2004, Michael a l'occasion de devenir son propre patron lorsque le propriétaire de Stelton, une société de conception d'ustensiles de cuisine fondée en 1960, décide de vendre son affaire.

Malgré un contexte peu propice, avec des ventes en baisse de 38 % par rapport à l'année précédente, Michael décide de relever le défi. Il commence par réduire la gamme de produits de la société et invite de nouveaux créateurs à lui proposer des idées innovantes. Dès janvier 2008, le plan de Michael est mis en application et une nouvelle structure est en place. Stelton concentre désormais ses activités sur la conception et le marketing, tandis que des prestataires externes sont chargés de la majeure partie de la production. D'un point de vue commercial, ce modèle commence à donner des résultats.

Lauréate de nombreux prix, Stelton est aujourd'hui l'une des principales marques reconnues dans ce domaine pour ses articles portant le sceau de l'école scandinave. Ses produits sont vendus dans plus de 50 pays dans le monde et l'une de ses dernières collections a été créée par le célèbre designer britannique Paul Smith.

Qu'est-ce qui vous a incité à reprendre cette affaire?

Avant de reprendre Stelton, j'ai été licencié de manière tout à fait inattendue, non en raison de mauvais résultats, mais à cause d'une stratégie approuvée par le conseil d'administration. J'ai ressenti cela comme une injustice et j'ai voulu m'assurer que cela ne se reproduirait plus jamais.

Mon conseil à ceux qui souhaitent reprendre une affaire:

Persuadez vos proches et présentez-leur une évaluation honnête du pire et du meilleur cas de figure. Vous devez faire en sorte qu'ils se sentent partie prenante des risques que vous prenez, ainsi que de vos succès, et cela se produit en communiquant avec eux. Constituer un conseil d'administration adéquat dès le début est également essentiel.

Quelle serait, selon vous, la meilleure préparation avant de reprendre une affaire?

Acquérir des connaissances pratiques et détaillées du secteur que vous intégrez, des influences et des facteurs clés de réussite. Élaborer un plan sur 100 jours pour vous aider à déterminer les mesures nécessaires à la réussite de votre entreprise est également un outil important.

Quel est le plus gros avantage d'être un entrepreneur?

Je ne suis pas obligé de gaspiller des ressources à jouer le jeu de la politique d'entreprise, comme dans les grandes sociétés. Je peux prendre de plus grands risques sans avoir peur de perdre mon emploi.

Anna Rizzo

Nom de la société:
Rizzo Umberto SRL
Secteur d'activité:
**Construction métallique
pour la plomberie**
Année de création de la société:
1959
Année de transfert d'activité:
2004
Classe d'âge:
50+
Effectif en 2010:
11~50

www.rizzoumberto.it
info@rizzoumberto.it
Via Aurora 11, 00013 Fonte Nuova (RM), Italie





Faites-vous toujours confiance!

Anna Rizzo a grandi en observant son père créer et construire une entreprise d'envergure internationale, spécialisée dans la fabrication d'éléments métalliques, de qualité «made in Italy», destinés à la robinetterie. Umberto Rizzo, fondateur de la Rizzo Umberto Co. en 1959, ne cessera d'innover jusqu'à son décès en 2000, obtenant de nouveaux brevets et introduisant de nouveaux produits sur le marché tels que du matériel de vidange et des robinets à flotteur.

Au départ, ses fils reprennent l'affaire, mais en 2004, lorsqu'ils ont fait part de leur intention de cesser la production, Anna décide de reprendre l'héritage paternel. Elle le fait en grande partie parce qu'elle se sent responsable envers les employés, qui avaient contribué au développement de la société et lui étaient restés fidèles.

Depuis lors, Anna Rizzo a marqué l'entreprise de sa propre empreinte. En 2005, elle déplace les installations vers une nouvelle unité de production dans les environs de Rome. Elle est parvenue à renforcer la présence de l'entreprise sur la scène internationale et a investi énormément dans l'innovation. Aujourd'hui, elle milite également pour la protection et la promotion des droits des PME locales.

Quels ont été les principaux obstacles ou vos plus grandes craintes au moment de reprendre le flambeau?

Au début, j'avais peur de ne pas être capable de le faire. J'étais une femme et j'étais seule pour prendre en main un transfert de responsabilité très difficile, tant pour moi-même que pour les employés de la société.

Quelle est la particularité qui distingue votre produit/service de ses concurrents?

Nous fabriquons des produits «made in Italy» innovants, sur mesure et de première qualité, appréciés des consommateurs, tant sur le marché national qu'au niveau international.

Votre plus grande réussite/ce dont vous êtes le plus fière?

J'ai ressenti une énorme satisfaction lorsque j'ai pu poursuivre les activités de l'entreprise que mon père avait fondée en 1959 et garantir l'emploi de nos salariés.

Les entrepreneurs sont importants pour la société car ...

Les hommes et les femmes entrepreneurs sont vitaux pour la société car ils sont tournés vers l'avenir et montrent l'exemple par leur détermination et leur ingéniosité.

A photograph of three men standing in a factory setting. They are holding large, white, rectangular metal parts with circular cutouts. The background shows industrial machinery, including a large machine with a control panel and various warning signs. The men are dressed in casual work clothes: a grey t-shirt, a dark polo shirt, and a light blue t-shirt.

Dario Rossi, Piero Tosches, Roberto Chiello

Nom de la société:

NUOVA OLPA SRL

Secteur d'activité:

**Génie mécanique (magasin de machines
de précision pour le fraisage et le tournage)**

Année de création de la société:

1975

Year of Business Transferred:

2005

Classe d'âge:

30~40

Effectif en 2010:

1~10

www.nuovaolpa.it

info@nuovaolpa.it

Via Avogadro 40, 10090 Bruino (Torino), Italie



Avec passion et persévérance, vous gagnerez toujours!

Dario Rossi, Piero Tosches et Roberto Chiello ont commencé comme employés chez Nuova Olpa, une société active depuis 1975 dans la fabrication d'équipements mécaniques de petite et moyenne dimension. En 2004, l'entreprise ferme ses portes.

Convaincus que Nuova Olpa a de l'avenir, Dario, Piero et Roberto décident de la racheter et de la gérer eux-mêmes, passant ainsi du statut d'employés à celui d'entrepreneurs. Afin d'accélérer la production et de la rendre plus flexible, ils procèdent à des investissements considérables dans de nouveaux équipements et de nouvelles technologies.

L'entreprise peut dès lors élargir sa gamme de produits pour satisfaire la demande. En 2007, elle conclut une convention avec le département local de l'Institut national de recherche nucléaire. Cette opération conduit à la fabrication de prototypes destinés au CERN, l'Organisation européenne pour la recherche nucléaire, situé à Genève. En 2009, Nuova Olpa est durement touchée par la crise économique, avec une chute de la demande de près de 50 %, mais l'entreprise réussit à survivre. À présent, les perspectives sont meilleures et les trois entrepreneurs cherchent à pénétrer de nouveaux marchés et à élargir les activités de la société à l'exportation.

L'événement qui nous a poussés à reprendre une entreprise existante, c'est ...

... un événement important survenu en 2004: la fermeture de la société. Certains de la valeur de la société dans laquelle nous avons reçu notre formation professionnelle après nos études, nous avons décidé de concrétiser nos idées, de faire valoir nos compétences et de prouver notre bonne volonté.

Quels étaient vos principales craintes au moment de reprendre le flambeau?

Le fait de passer du statut d'employé à celui d'entrepreneur, avec toutes les responsabilités que cela impliquait.

Selon vous, quelle est la meilleure manière de se préparer pour reprendre une entreprise existante?

Être prêt à évoluer et à affronter le monde changeant du travail.

Quelle est la particularité qui distingue votre produit de ses concurrents?

La précision, le travail soigné et la vitesse de livraison.

Leon Slijkerman

Nom de la société:

De Fietsenmaker

Secteur d'activité:

Vente de vélos

Année de création de la société:

1979

Année de transfert d'activité:

2009

Classe d'âge:

40~50

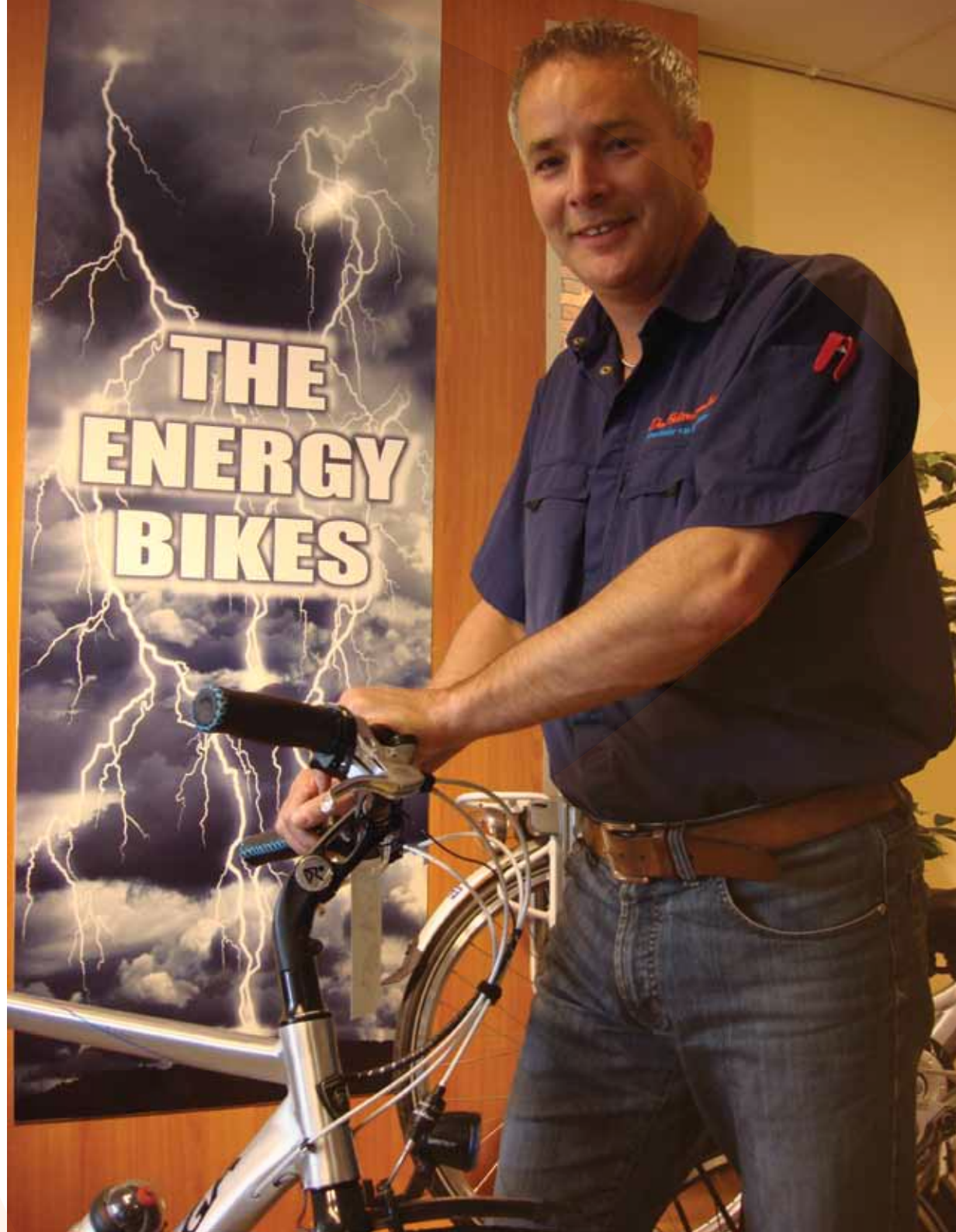
Effectif en 2010:

1~10

www.fietsenmakerhoorn.nl

info@fietsenmakerhoorn.nl

Drieboomlaan 125 , 1624 BD Hoorn,
Pays-Bas





Aimez votre travail, amusez-vous et gagnez de l'argent!

Le commerce de cycles «De Fietsenmaker» a été fondé en 1979 à Hoorn, aux Pays-Bas. Lorsque son propriétaire décide de prendre sa retraite en 2009, aucun de ses employés ne souhaite reprendre le flambeau, ce qui va conduire à la fermeture de l'entreprise.

Leon Slijkerman, qui a déjà travaillé dans un commerce de cycles pendant 12 ans, connaît le propriétaire et décide de quitter son emploi dans le secteur des assurances pour reprendre la direction de ce commerce avec l'aide de l'ancien propriétaire. Leon se lance dans l'aventure en suivant une philosophie basée sur un travail acharné et un engagement vis-à-vis du service à la clientèle. En deux ans seulement, il parvient à redresser la société et emploie à présent deux personnes.

Son commerce est devenu une référence en matière de bicyclettes, vélos électriques, tricycles et vélos-cargo, ainsi que pour l'assemblage de vélos personnalisés. L'un des services offerts consiste à convertir les bicyclettes traditionnelles en bicyclettes électriques en les munissant d'un moteur électrique. De cette manière, Leon contribue à une mobilité durable et aide les gens à adopter un mode de vie plus sain.

L'événement qui m'a poussé à reprendre une entreprise existante:

Je voulais quitter mon emploi dans le secteur de la vente de produits d'assurance et le propriétaire allait prendre sa retraite. J'avais travaillé dans ce magasin quand j'étais adolescent et c'était l'occasion rêvée de changer d'orientation pour me consacrer à des thèmes qui me sont chers, comme l'environnement et la santé.

Quels ont été les principaux obstacles ou vos plus grandes craintes au moment de reprendre le flambeau?

La coopération avec les anciens propriétaires est essentielle: rencontrez-les, parlez-leur et travaillez main dans la main avec eux.

Selon vous, quelle est la meilleure manière de se préparer pour reprendre une entreprise existante?

Il est toujours important de travailler avec un comptable car il connaît la fiscalité et peut vous prévenir d'éventuels dangers.

Quelle est la particularité qui distingue votre produit de ses concurrents?

J'essaie toujours de fournir des produits différents et de meilleure qualité que ceux de mes concurrents. Je suis également très attentif à mes clients et nos produits sont adaptés à leurs besoins. Grâce à notre site internet et à la publicité, nous nous assurons que les gens connaissent nos produits.



Daniel Smiljanić

Nom de la société:

Pan parket d.o.o.

Secteur d'activité:

Industrie du bois

Année de création de la société:

2003

Année de transfert d'activité:

2003

Classe d'âge:

30~40

Effectif en 2010:

51~250

www.pan-parket.hr

daniel.smiljanic@pan-parket.hr

Glavna 140 , 33514 Čačinci, Croatie



Chaque jour est un nouveau défi

Né et éduqué en Allemagne, Daniel Smiljanić retourne en Croatie, terre natale de son père, pour y accomplir son service militaire. En 1996, il y implante sa propre entreprise de vente et d'importation de meubles, SIG. En 2003, il rachète une usine de traitement du bois qui avait fermé ses portes pour créer une nouvelle entreprise, Pan Parket, et avec 20 employés, il se lance dans la fabrication de parquets finis.

La production enregistre une hausse moyenne de 20% par an et, en 2007, la société emploie 45 personnes et son chiffre d'affaires s'élève à 38 millions de kunas. Pan Parket fait également breveter son système «Clic», permettant de réaliser la pose des parquets finis sans colle, dont l'exploitation commence en 2009. Lors de la crise économique de 2008-2009, conscient de la valeur de ses employés pour l'entreprise, Daniel décide de ne pas licencier. Au contraire, il investit davantage dans la production et cherche à accéder à de nouveaux marchés.

Aujourd'hui, la société emploie une centaine de personnes. Daniel a l'intention d'augmenter sa production de 20 % et d'introduire de nouveaux produits. Il a récemment commencé à produire des parquets huilés résistant à l'humidité. Pan Parket figure aujourd'hui parmi les leaders régionaux de son domaine et exporte plus de 80 % de sa production. L'entreprise intègre les plus récentes technologies dans sa chaîne de production et accorde une attention particulière à la formation de son personnel en offrant des bourses à des étudiants en vue de les préparer à un emploi futur au sein de l'entreprise.

Quels étaient vos principales craintes au moment de reprendre le flambeau?

Ma plus grande crainte était de ne pas savoir si nous serions capables de commercialiser nos produits et de les produire de la manière espérée et dans les quantités voulues; mais aussi de savoir si nous serions capables de trouver des clients intéressés par nos produits.

Lorsque vous avez repris cette entreprise, avez-vous bénéficié d'un programme d'aide nationale qui a permis de faire la différence?

Lorsque j'ai repris l'affaire, il existait un programme mis en œuvre par le Fonds croate de développement et d'emploi, qui proposait des conditions de financement avantageuses aux sociétés exportatrices.

Selon vous, quelle est la meilleure manière de se préparer pour reprendre une entreprise existante?

Une fois que j'ai décidé de reprendre l'affaire, j'ai réalisé une étude de faisabilité ainsi qu'une étude de marché approfondie, et j'ai cherché des fournisseurs de matières premières. C'était une excellente préparation.

Quelle est votre plus grande réussite, ce dont vous êtes le plus fier?

Le fait d'avoir conservé l'emploi de tous les employés au cours de l'une des crises les plus graves que l'industrie du bois a connues. Le licenciement n'a jamais été une option.



Boštjan Šifrar

Nom de la société:

SIBO GROUP

Secteur d'activité:

Emballage en plastique, composants techniques et magasin d'outillage

Année de création de la société:

1993

Année de transfert d'activité:

1993

Classe d'âge:

40~50

Effectif en 2010:

51~250

www.sibo.eu

info@sibo-group.eu

Kidričeva cesta 99, 4220 Skofja Loka,
Slovénie



Gérer une entreprise, ce n'est pas un travail, c'est un mode de vie

En 1993, ses études terminées, Boštjan Šifrar reprend l'entreprise familiale, spécialisée dans l'emballage en plastique. Il succède ainsi à son père, qui dirigeait la société depuis 1967. Il reprend les rênes à une période difficile: du fait de l'éclatement de la Yougoslavie, l'entreprise n'aura plus accès à plusieurs de ses marchés traditionnels.

Devant ce climat économique défavorable, Boštjan réalise qu'il est nécessaire de chercher de nouveaux marchés ailleurs en Europe. Il s'attelle donc à l'extension de ses activités et crée le SIBO Group en 2001. SIBO prend possession de ses nouveaux bureaux et de son site de production en 2004, et en 2008, il ajoute de nouvelles installations de production pour ses produits pharmaceutiques, dans le respect des normes ISO.

Aujourd'hui, SIBO emploie quelque 180 personnes, dont une équipe composée de spécialistes en recherche et développement, et développe des bouchons pour canalisations, des bouteilles et d'autres types d'emballage. Il produit également des composants techniques pour le secteur pharmaceutique, celui de l'électricité et des télécommunications, ainsi que pour l'industrie aéronautique. La recherche de nouveaux marchés, que Boštjan a entreprise en 1993, a porté ses fruits puisqu'aujourd'hui SIBO mène ses activités dans 45 pays dans le monde entier.

Quels ont été les principaux obstacles rencontrés au moment de reprendre le flambeau?

L'époque de la reprise coïncidait avec l'éclatement de la Yougoslavie et nous avons failli tout perdre. Nous avons donc dû trouver de nouveaux marchés en Europe occidentale.

Mon conseil à tous ceux qui envisagent de reprendre une entreprise existante, c'est ...

... même si vous reprenez une entreprise fiable, établissez vos propres objectifs et poursuivez vos rêves.

Les entrepreneurs sont importants pour la société car ...

... ils trouvent toujours de nouveaux défis commerciaux et parviennent à les mener à bien. À ce titre, ils sont un élément moteur du développement.

Ce que je préfère dans le fait d'être entrepreneur, c'est ...

... transformer des idées commerciales en produits de bonne qualité tout en étant entouré d'une équipe composée de personnes de confiance.



Un retour en force et le transfert d'entreprise

Vincent Colleville

Nom de la société:

PROTOP CREATION

Secteur d'activité:

**Création et fabrication de voitures
et de tracteurs miniatures
pour les collectionneurs**

Date d'échec:

1997

Année de transfert d'activité:

2005

Classe d'âge:

50+

Effectif en 2010:

1~10

www.artisan32.com

protopcreation74@wanadoo.fr

127, Route des Vernes, 74370 Argonay,
France



Quelles que soient les limites que vous vous fixez, ou quels que soient vos rêves, lancez-vous !

Vincent Colleville commence sa carrière dans le secteur horticole, en faisant l'acquisition d'une entreprise qui fait faillite quelque temps après. Après en avoir tiré les leçons, il se met à son compte en tant que conseiller aux entreprises en difficulté.

Associer l'échec de sa première entreprise et son travail de conseiller lui permet de retrouver une activité entrepreneuriale. En 2005, Vincent fait ainsi l'acquisition de Protop Creation, une société française de fabrication de voitures et véhicules miniatures pour collectionneurs.

Malgré la forte concurrence, en particulier de la Chine, Protop Creation s'est considérablement agrandie depuis que Vincent en a pris les rênes. En 2009, en plein marasme du marché des voitures miniatures, son chiffre d'affaires a augmenté de 60 %.

Ce qui vous a incité à relancer votre activité :

Mes trois oncles qui sont partis pour le Cameroun, la Côte d'Ivoire et Madagascar pour créer des entreprises à partir de rien dans les années 1950 et 1960, et qui ont dû recommencer à zéro en France 20 ans plus tard.

Le conseil que je donne à ceux qui souhaitent

• relancer leur activité :

Entourez-vous de personnes aux compétences et aux talents complémentaires des vôtres.

• reprendre une affaire :

Si vous cherchez une nouvelle aventure au niveau humain et professionnel, faites-la connaître à vos associés.

Quelle serait, selon vous, la meilleure préparation avant de

• relancer leur activité :

Le type d'accompagnement qui vous incite à réussir et la conviction que l'échec est impossible.

• reprendre une affaire :

La confiance en soi et un désir profond de réussir, quels que soient les obstacles.

Votre plus grande réussite/quelque chose dont vous êtes fier...

Pouvoir aider des gens à réussir, à évoluer et à créer, et aussi d'avoir assuré la reprise de l'entreprise.

MAGAZINE ENTREPRISES & INDUSTRIE

Le magazine en ligne Entreprises & Industrie (http://ec.europa.eu/entreprise/e_i/index_en.htm) couvre des questions concernant les PME, l'innovation, l'esprit d'entreprise, le marché unique des marchandises, la compétitivité et la protection de l'environnement, les politiques industrielles dans un large éventail de secteurs, etc.

Le magazine en ligne s'accompagne d'une version papier, publiée trois fois par an. Vous pouvez vous abonner en ligne (http://ec.europa.eu/entreprise/e_i/subscription_en.htm) pour recevoir gratuitement par la poste le magazine disponible en anglais, en français, en allemand ou en italien.

Portail de la deuxième chance:
<http://ec.europa.eu/sme2chance>

Transferts d'entreprises:
http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/business-environment/smooth-transfer/index_en.htm

Erasmus pour jeunes entrepreneurs:
http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/erasmus-entrepreneurs/index_en.htm

Semaine européenne des PME 2011: comme en 2010
Portail européen à destination des PME: comme en 2010
Financement des PME: comme en 2010

Enterprise Europe Network:
http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm

Portail L'Europe est à vous:
<http://ec.europa.eu/youreurope/>

Ni la Commission européenne, ni aucune personne agissant en son nom, ne pourra être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans la présente publication, ni des erreurs éventuelles qui, malgré le soin apporté à la préparation et au contrôle de cette publication, pourraient s'y glisser. Cette publication ne reflète pas nécessairement l'avis ou la position de la Commission européenne.

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2011

ISBN 978-92-79-20059-5

DOI 10.2769/18122

© European Union, 2011

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Pour les photos non protégées par les droits d'auteur de l'Union européenne, il convient de demander directement l'autorisation aux détenteurs desdits droits d'auteur pour toute utilisation ou reproduction.

Cette publication est financée au titre du programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation, dont l'objectif est de promouvoir la compétitivité des entreprises européennes.

Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.

Un numéro unique gratuit (*):00 800 6 7 8 9 10 11

(*). Certains opérateurs de téléphonie mobile ne permettent pas l'accès aux numéros 00 800 ou peuvent facturer ces appels.

COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE?

Publications payantes:

- sur le site de l'EU Bookshop:
<http://bookshop.europa.eu>;
- chez votre libraire, en lui donnant le titre, le nom de l'éditeur et/ou le numéro ISBN;
- en contactant directement un de nos agents de vente.

Vous obtiendrez leurs coordonnées en consultant le site:

<http://bookshop.europa.eu>

ou par télécopie au numéro suivant:

+352 29 29-42758

Publications gratuites:

- sur le site de l'EU Bookshop:
<http://bookshop.europa.eu>;
- auprès des représentations ou délégations de la Commission européenne.

Vous obtiendrez leurs coordonnées en consultant le site:

<http://ec.europa.eu>

ou par télécopie au numéro suivant:

+352 29 29-42758



<http://ec.europa.eu/sme-week>



Office des publications



cip
competitiveness and innovation
framework programme
2007-2013



L'Europe à la portée de votre entreprise.

ISBN 978-92-79-20059-5



9 789279 200595