

[GUIDE]

# LA REPRISE D'ENTREPRISE

LES GRANDES ÉTAPES  
DE VOTRE PROJET D'ACQUISITION

Janvier 2022



**NORD  
FRANCE  
INVEST**

HAUTS-DE-FRANCE REGION

En partenariat avec



La reprise d'entreprise est un outil puissant pour qui souhaite développer ses activités, acquérir de nouveaux savoir-faire, s'internationaliser ou, plus généralement, lever les barrières à l'entrée sur un nouveau marché. Il est puissant car il permet un développement rapide et a un effet multiplicateur, qui permet de faire du tout plus que la somme des parties, ce sont les fameuses synergies.

La croissance externe, si elle est un levier de développement puissant, est par essence porteuse de risques par rapport à la progressivité de la croissance interne. Nouveaux partenaires, nouvelle culture d'entreprise, sans compter les asymétries d'information initiales qui conduisent à acheter trop cher, à payer une survaleur qui n'en est pas une, toujours les synergies, mais prétendues seulement.

En se développant par acquisition, l'entreprise étend plus rapidement son champ d'action mais elle se trouve aussi plus rapidement confrontée à son risque, celui de ne pas maîtriser sa croissance et de voir sa rentabilité diminuer. C'est un risque qu'elle peut cependant appréhender par une réflexion préalable sur sa stratégie et par une bonne préparation de son projet d'acquisition.

Ce guide a été rédigé par Nord France Invest avec le soutien de KPMG. Il a pour objectif de présenter les principales étapes d'un projet de reprise d'entreprise.



**Yann Pitollet**  
Directeur général  
Nord France Invest



**François Dutriez**  
Directeur Général Adjoint  
Nord France Invest

**Nous remercions pour  
leur participation à  
l'écriture de ce guide :**



**Christophe Nony**  
Associé Advisory  
KPMG Région Nord



**Clément Lefort**  
Associé Deal  
Transaction Services  
KPMG Région Nord

## LES GRANDES ÉTAPES DE VOTRE PROJET D'ACQUISITION

|                                                                              |              |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>1. La reprise d'entreprise</b>                                            | <b>p. 4</b>  |
| 1.1 Définir une stratégie de développement                                   | p. 5         |
| 1.2 S'inscrire dans un environnement concurrentiel                           | p. 6         |
| 1.3 Acheter, mais à quel prix ?                                              | p. 8         |
| 1.4 Préparer son projet, diminuer les asymétries d'information               | p. 9         |
| 1.5 L'importance du facteur humain                                           | p. 11        |
| <b>2. Les reprises à la barre du tribunal</b>                                | <b>p. 12</b> |
| 2.1 Le plan de cession                                                       | p. 13        |
| 2.2 Les facteurs clés de succès                                              | p. 15        |
| 2.3 Les avantages de la procédure                                            | p. 16        |
| 2.4 L'exemple de Camaïeu                                                     | p. 17        |
| <b>3. Trouver une opportunité de reprise</b>                                 | <b>p. 19</b> |
| 3.1 Nord France Invest, votre facilitateur d'implantation en Hauts-de-France | p. 20        |
| 3.2 Notre offre de services M&A                                              | p. 21        |



A photograph of two men in business suits shaking hands in front of a modern building with large glass windows. The image is partially covered by a red and orange gradient overlay on the right side, which contains the title text.

# **LA REPRISE D'ENTREPRISE**

# 1. La reprise d'entreprise

## ● Définir une stratégie de développement

**« L'essence de la stratégie est de choisir ce qu'il ne faut pas faire. »**

-Michael Porter-

Autrement dit, la stratégie consiste à **délimiter les contours de l'action permettant à l'entreprise d'atteindre un objectif**. Il s'agit le plus souvent pour l'entreprise de parvenir à un avantage concurrentiel permettant de faire soit mieux que ses concurrents, par le coût ou la qualité, soit différent, par le/les produits ou services proposés.

Il existe, selon Michael Porter, essentiellement **trois stratégies** :

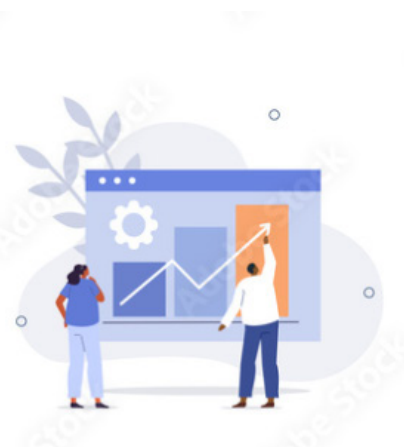
- la **domination par les coûts**,
- la **spécialisation**,
- la **différenciation**.

Tandis que la spécialisation et la différenciation résultent d'une variation de la gamme des produits ou services proposés, la domination par les coûts dépend de la capacité de l'entreprise à proposer un prix inférieur à la concurrence.

Le projet de reprise doit être clair en termes de positionnement. Permet-il de réaliser des économies d'échelle ? de diminuer le coût de production par la maîtrise des approvisionnements ? ou par l'utilisation d'une technologie nouvelle dans le processus de production ? Permet-il de capter un nouveau marché ? Le marché sous-jacent correspond-il à la stratégie de l'entreprise ?

Il convient alors de distinguer **deux types d'acquisition** :

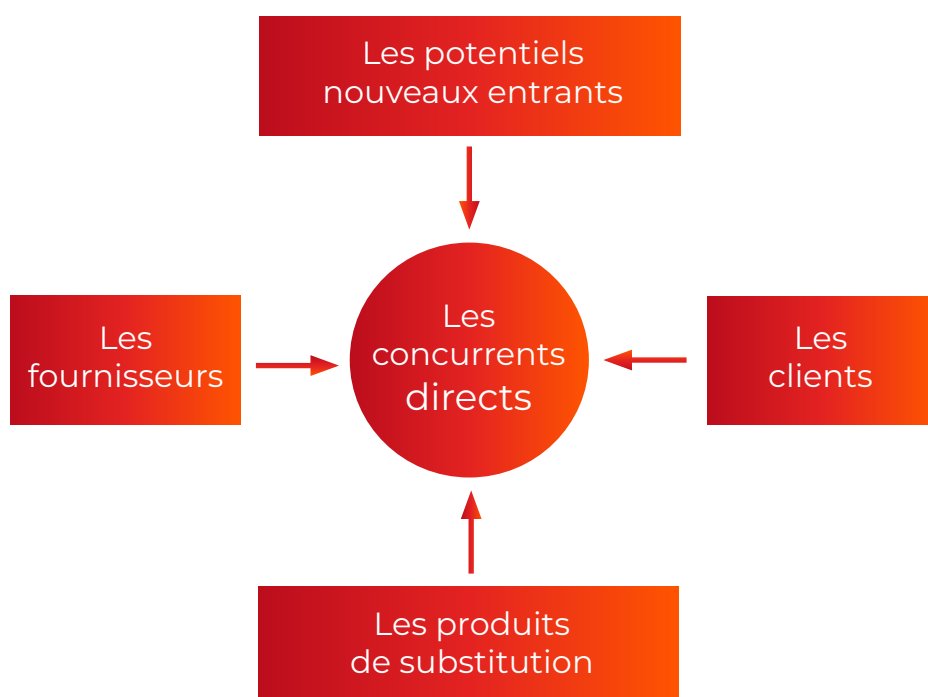
- **L'intégration verticale**, qui consiste pour une entreprise à se déplacer le long de sa chaîne de valeur en intégrant les activités de ses clients ou de ses fournisseurs
- **L'intégration horizontale**, qui consiste à reprendre des activités similaires.



# 1. La reprise d'entreprise

## ● S'inscrire dans un environnement concurrentiel

La réflexion stratégique doit permettre d'affirmer le positionnement stratégique de l'entreprise par rapport à un environnement concurrentiel. Toujours selon Michael Porter, **l'environnement concurrentiel est constitué de cinq forces** :



Nous pourrions même ajouter les **pouvoirs publics**, qui facilitent ou non le développement de certaines activités. Plus ces forces sont importantes, plus l'intensité concurrentielle est grande, plus les barrières à l'entrée sont élevées.



# 1. La reprise d'entreprise

## S'inscrire dans un environnement concurrentiel

### LA REPRISE D'ENTREPRISE EST UN ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE.

Elle permet à l'entreprise qui souhaite se développer de lever plus rapidement les barrières à l'entrée sur un marché par l'acquisition d'un **avantage concurrentiel**.

Un avantage concurrentiel, c'est par exemple :

- une marque,
- un brevet,
- un savoir-faire,
- un réseau de distribution

Par voie de croissance interne, ces avantages se construisent souvent au prix d'une longue histoire faite de connaissances et d'expériences patiemment accumulées au fil des années...

Le développement d'une activité en interne demande du temps :

- recrutement,
- formation,
- développement commercial,
- marketing,
- mise en place d'une organisation,
- mise en place d'un outil de production...

La croissance externe permet de gagner du temps. Elle a donc généralement en contrepartie un coût d'entrée sur le marché qui est plus élevé que le développement par voie de croissance interne. Cependant, c'est un coût – s'il est correctement calculé – qui peut s'avérer nécessaire pour se développer.



# 1. La reprise d'entreprise

## Acheter, mais à quel prix ?

**L'ENTREPRISE VA ÊTRE PRINCIPALEMENT JUGÉE SUR SA CAPACITÉ À GÉNÉRER DES RÉSULTATS FUTURS ET DONC DE LA TRÉSORERIE.**

La méthode principale pour déterminer la valeur correspondant à l'ensemble de ces résultats est celle de l'actualisation des flux de trésorerie futurs, connue sous le nom de **Discounted Cash Flow**.

Cette approche peut être confortée par la **méthode des multiples** qui permet, par comparaison avec des transactions similaires de vérifier la cohérence de la valeur d'entreprise.

La valeur d'entreprise, corrigée de l'endettement net, est une base de discussion entre le vendeur et l'acheteur sur ce qui sera, après négociations, **le prix de cession**.

Au-delà du prix sur lequel portera la cession en tant que telle, il convient de bien évaluer l'**ensemble des besoins de financement** qui interviendront à la suite de l'acquisition. Il est par exemple nécessaire d'appréhender :

- les investissements requis,
- la reconstitution du besoin en fonds de roulement.

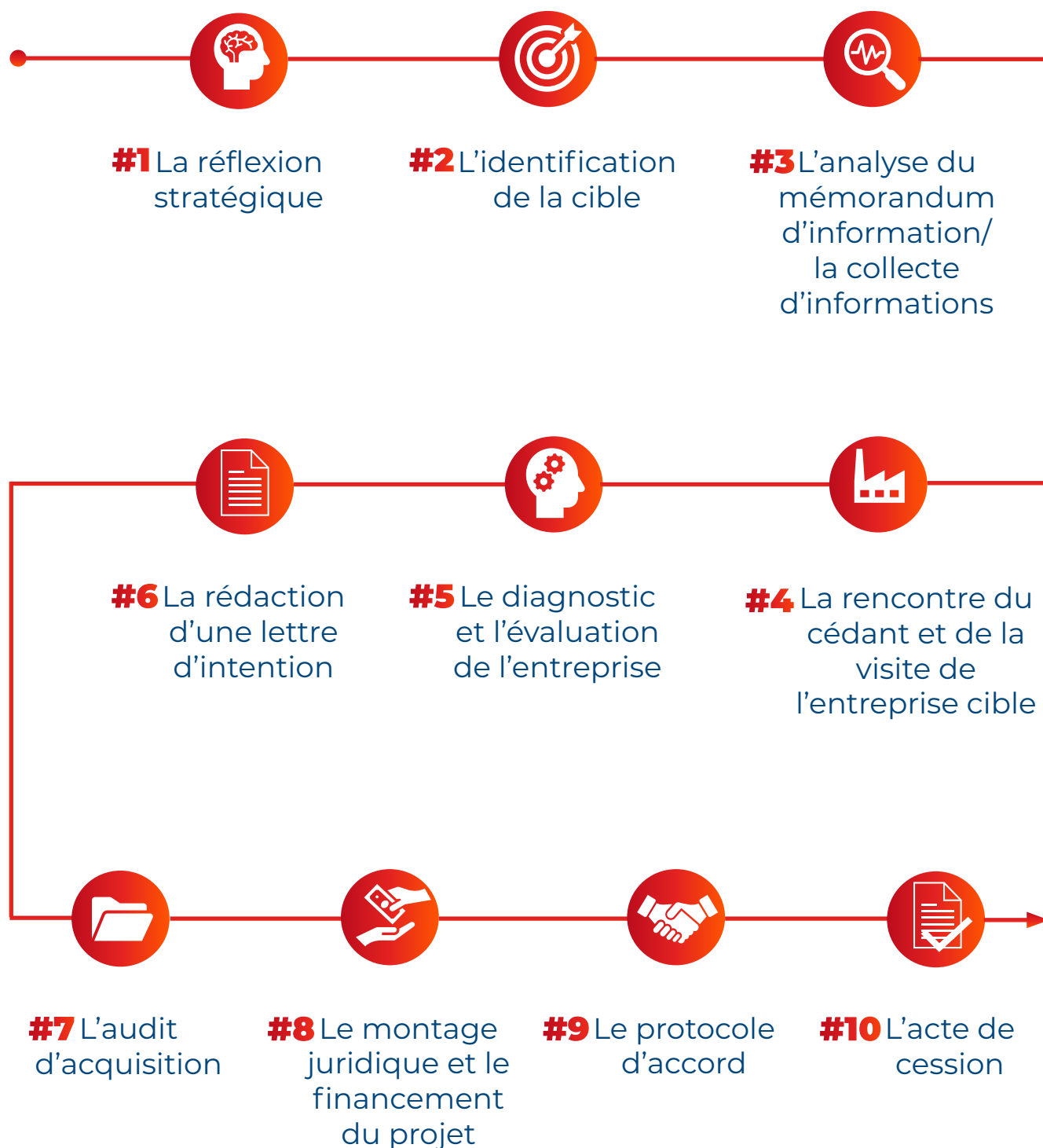




# 1. La reprise d'entreprise

## ● Préparer son projet, diminuer les asymétries d'information

Les grandes étapes du projet de reprise seront de manière quasiment invariable :



# 1. La reprise d'entreprise

## ● Préparer son projet, diminuer les asymétries d'information

### AVIS D'EXPERT



Clément Lefort  
Associé Deal et  
Transaction Services  
KPMG

#### Les erreurs à ne pas faire

L'acquéreur doit être accompagné en amont du processus car cette opération recouvre de nombreux aspects techniques. Par ailleurs, il convient de ne pas se focaliser uniquement sur le prix. En effet, l'acquéreur doit proposer un projet d'entreprise, évaluer l'ensemble des aspects du dossier et ne pas faire l'impasse sur les audits d'acquisition.

Risques sociaux, fiscaux, juridiques, financiers, environnementaux, l'audit va permettre de sécuriser l'opération, déterminer les garanties d'actif et de passif et même, dans certains cas, renégocier le prix d'acquisition.

### CHAQUE ÉTAPE D'UN PROJET DE REPRISE PRÉSENTE DES ÉCUEILS QUI PLAIDENT POUR LA CONSTITUTION D'UNE ÉQUIPE SOLIDE

Cette équipe peut être constituée :

- de compétences internes
- de banques ou de cabinets de M&A
- d'avocats spécialisés

Ces conseils sauront assister chacune des contreparties dans la conduite des négociations et la production de la documentation juridique et financière permettant de formaliser les échanges.

Leur objectif : **réduire les asymétries d'information**, c'est-à-dire donner accès à une information de qualité, la première étant – pour chacune des parties prenantes – de pouvoir identifier sa contrepartie tout **en préservant la confidentialité du projet**, la stratégie d'entreprise. Il s'agit de mettre du liant sur un marché où, pour beaucoup d'entreprises, les titres ne sont pas cotés et l'information privée.



# 1. La reprise d'entreprise

## L'importance du facteur humain

### AVIS D'EXPERT



Clément Lefort  
Associé Deal et  
Transaction Services  
KPMG

#### Le facteur humain

C'est un facteur essentiel. Il faut une bonne qualité de communication entre l'acquéreur et le vendeur tout au long du processus pour assurer la réussite de l'opération. Le repreneur doit ensuite manifester rapidement ses intentions auprès des équipes afin de pouvoir les rassurer.

L'exercice peut avoir lieu à l'occasion, par exemple, d'une réunion de passage de témoin entre le cédant et le repreneur en présence du personnel, d'où l'importance d'avoir réfléchi en amont à une stratégie, un projet d'entreprise, qui permet de donner du sens à l'opération !

#### L'OPÉRATION DE REPRISE, AU-DELÀ DE SES ASPECTS TECHNIQUES, EST UNE AFFAIRE DE PERSONNE.

La visite de l'entreprise et la rencontre du cédant, outre une meilleure compréhension de l'activité, permettra pour chacune des contreparties de mieux appréhender les intentions de l'autre.

La rencontre, l'ambiance des échanges et les **relations de personnes** qui se créent sont autant de signaux qui permettent d'apprécier la compatibilité des projets.

Dans certaines entreprises, l'activité s'est structurée autour de son dirigeant, tant et si bien que la personne même du dirigeant est un actif à part entière. Plus l'**intuitu personae** est important, plus la transition avec le cédant doit être préparée.

Il est possible, dans ce cas, de convenir d'un **contrat d'accompagnement** qui formalise une période de tuilage entre cédant et repreneur de sorte à organiser au mieux la passation auprès des équipes, des clients, des fournisseurs.







# LES REPRISES À LA BARRE

**COINVEST**

**Finance Charges**

The Lender shall charge the Borrower the following finance charges:

No additional finance charges shall be assessed.

**Late Fees**

Should any payment be overdue for more than 15 days, the Lender shall charge the Borrower a late fee of \$100.00.

**Acceleration of Debt**

This loan contract is subject to acceleration in the event of default by the Borrower.

**Disputes and Remedies**

This loan contract is subject to the federal regulations (Chapter 101, § 2311, et seq.) of the State of New York.

**Agreement**

Each party signature below indicates agreement with the terms and conditions presented here.

In witness and agreement, whereof the Lender has caused this document to be signed by its authorized representative, the undersigned hereby certifies that the terms and conditions of this loan contract are true and correct.

Signature \_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_



## 2. Les reprises à la barre

### Le plan de cession

#### AVIS D'EXPERT



Christophe Nony  
Associé Advisory  
KPMG

#### Les difficultés d'une reprise à la barre du Tribunal de Commerce

Les reprises à la barre sont des procédures normées et extrêmement rapides qui nécessitent l'accompagnement d'un conseil. L'ensemble des conditions suspensives, et notamment le financement, doivent être levées au plus tard le jour de l'audience.

Il faut pouvoir mobiliser des capitaux très rapidement et appréhender l'ensemble des besoins de l'entreprise. Au-delà du prix proposé pour la reprise, il faut par exemple se poser la question du financement du besoin en fonds de roulement.

#### REPRENDRE UNE ENTREPRISE N'EST PAS LE MÊME PROJET SELON QU'ELLE SOIT REPRISE IN BONIS OU EN DIFFICULTÉ.

Outre les différences et difficultés intrinsèques au dossier, la procédure est différente.

- Dans le premier cas, c'est au cédant lui-même que s'adresse l'offre.
- Dans le second, c'est au Tribunal de Commerce qu'elle s'adresse par l'intermédiaire d'une autre partie prenante : **l'administrateur judiciaire.**

L'administrateur judiciaire est un auxiliaire de justice désigné par le Tribunal de Commerce pour représenter et/ou assister l'entreprise lorsqu'elle se trouve dans une procédure judiciaire.

Lorsque la procédure en cours ne peut aboutir sur un plan de continuation, c'est lui qui coordonne la recherche de repreneur dans le cadre d'un **plan de cession** de l'entreprise.

Dans ce contexte, l'administrateur judiciaire porte à la connaissance du public, au travers d'un appel d'offre de reprise, l'opportunité qui fait l'objet d'un plan de cession.

Après consultation des éléments du dossier et après un temps de questions/réponses avec l'administrateur, toute personne – physique ou morale – est admise à formuler une offre de reprise (sauf exceptions, il y en a toujours, c'est le cas par exemple du propriétaire de l'entreprise ou de son entourage proche qui doit obtenir une dérogation pour pouvoir être candidat à sa propre reprise).

# 2. Les reprises à la barre

## Le plan de cession

### AVIS D'EXPERT



Christophe Nony  
Associé Advisory  
KPMG

#### Les compétences principales du repreneur

Il faut connaître l'activité, être du métier, d'autant plus que dans le cas d'une reprise à la barre du Tribunal de Commerce, le candidat repreneur doit être en mesure de comprendre les causes qui ont entraîné les difficultés de l'entreprise.

Il devra remobiliser les équipes souvent éprouvées par les difficultés rencontrées.

#### CONTENU D'UNE OFFRE DE REPRISE

Le formalisme de l'offre est précisé par la loi qui indique que cette dernière doit contenir :

1. La désignation des biens, des droits et contrats
2. Les modalités de financement et les prévisions d'activité
3. Le prix proposé et les modalités de son règlement,
4. La date de réalisation de la cession,
5. Le niveau et les perspectives d'emploi
6. Les garanties éventuelles, leur durée
7. Les prévisions de cession d'actif
8. La durée des engagements pris
9. Les modalités de financement des garanties

Article L642-2 du Code de Commerce



## 2. Les reprises à la barre

### Les facteurs clés de succès



« Après avoir recueilli l'avis du ministère public et entendu ou dûment appelé le débiteur, le liquidateur, l'administrateur lorsqu'il en a été désigné, les représentants du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel et les contrôleurs, le tribunal retient l'offre qui permet dans les meilleures conditions d'assurer le plus durablement :

- **l'emploi** attaché à l'ensemble cédé,
- le **paiement des créanciers**
- et qui présente les meilleures **garanties d'exécution** ».

Article L642-5  
du Code de Commerce

Une des particularités de la reprise en plan de cession est que le candidat peut déterminer entièrement le périmètre de la reprise. Cela dit, le projet aura plus de chance d'aboutir si le repreneur **répond aux attentes du Tribunal**.

Le Tribunal de Commerce choisira l'offre qui permettra au mieux de poursuivre l'exploitation, préserver l'emploi et apurer le passif. Autrement, dit c'est le **candidat le mieux disant** qui est retenu dans la mesure où il présente des solides garanties d'exécution.



#### QUELQUES CHIFFRES

**76%**

des emplois sont repris dans le cadre de plan de cession

**52%**

des entrepreneurs exercent dans le même secteur que la cible

**6%**

du montant du passif est apuré par le prix de cession

En moyenne selon l'Étude de KPMG  
« Les reprises à la barre du Tribunal » 2019

Le candidat qui a le plus de chances de l'emporter est donc celui :

- qui connaît le secteur d'activité
- qui s'engage à préserver le plus possible l'emploi
- qui propose un prix permettant d'apurer le passif dans des proportions plus importantes que ses concurrents
- et qui, selon la même étude, a recueilli, en amont du jugement, un avis favorable de la part des représentants des salariés et de l'administrateur judiciaire.

Enfin, il faudra également que ce candidat soit réactif car la procédure est courte.

## 2. Les reprises à la barre

### Les avantages de la procédure

#### AVIS D'EXPERT



Christophe Nony  
Associé Advisory  
KPMG

#### Les avantages d'une reprise à la barre du Tribunal de Commerce.

Le prix est intéressant avec des stocks souvent décotés. C'est une procédure rapide qui, sauf cas particulier, permet de ne pas reprendre le passif de l'entreprise. C'est à l'acquéreur de déterminer le périmètre de la reprise et de sélectionner par exemple les actifs, les contrats, les salariés qu'il souhaite reprendre.

Le juge retiendra l'offre la mieux-disante, c'est-à-dire celle présentant les meilleures garanties d'exécution, et permettant d'assurer au mieux la préservation de l'emploi.

Autant les difficultés de la reprise d'une entreprise au sortir d'une procédure judiciaire sont perceptibles, autant les avantages sont méconnus. Ils sont pourtant réels, à commencer nous l'avons vu par la possibilité de **déterminer le périmètre de la reprise**.

Autre avantage : le **nombre limité de candidats**.



#### CHIFFRE À RETENIR

# 1,6

(en moyenne)

c'est le nombre d'offres de reprise déposées dans le cadre d'un plan de cession.

Étude de KPMG « Les reprises à la barre du Tribunal » 2019

Le « marché des entreprises en difficulté » serait un marché d'acheteurs qui, une fois sur deux, n'ont pas de concurrent à la reprise, ce qui explique **des prix relativement faibles**.

Enfin, contrairement au préjugé qui veut que les procédures judiciaires durent en longueur, la reprise d'une entreprise en difficulté est **une procédure relativement rapide**.



#### À RETENIR

# 135 jours

C'est la durée moyenne entre l'ouverture de la procédure et l'examen des offres, soit un peu moins de 5 mois.

Selon l'Étude de KPMG  
« Les reprises à la barre du Tribunal » 2019

Cette durée est même encore plus courte pour les entreprises qui comptent plus de 500 salariés, catégorie pour laquelle la procédure est en moyenne de **86 jours**.



## 2. Les reprises à la barre

### L'exemple de Camaïeu

#### ●●camaïeu

Certaines fois la procédure est encore plus rapide. C'est le cas, par exemple, de la chaîne de vêtements de prêts à porter pour femmes **Camaïeu** qui a son siège dans **les Hauts-de-France**.

L'entreprise, qui avançait dans un équilibre fragile, est mise en difficulté par la crise sanitaire, et se retrouvant contrainte à la fermeture de ses magasins pendant les mois de confinement, n'a plus les ressources suffisantes pour assurer la continuité de son exploitation.

Elle va alors suivre le calendrier ci-après pendant les 84 jours qui vont s'écouler entre son placement en redressement judiciaire et la désignation du repreneur par le Tribunal de Commerce de Lille :



**26 Mai 2020**

L'entreprise entre en redressement judiciaire

**1<sup>er</sup> Juillet 2020**

Le Tribunal de Commerce retient 7 candidats

**29 Juin 2020**

Date de remise des offres fixée par l'administrateur judiciaire

**17 Août 2020**

Le repreneur est désigné par une décision du Tribunal de Commerce

## 2. Les reprises à la barre

### Le cas de Camaïeu

Le candidat qui a été retenu par le Tribunal de Commerce pour reprendre Camaïeu est la Financière immobilière bordelaise, plus connue pour être active dans l'immobilier commercial mais qui, dans une logique de diversification, se développe dans le secteur de la distribution avec notamment à son actif la reprise de la Grande Récré, spécialisée dans la distribution de jeux et jouets, en 2018.

**L'investisseur s'est engagé à reprendre 2 659 salariés sur les 3 146 que comptait l'enseigne, soit plus de 84% des effectifs.**







**NORD FRANCE INVEST**  
FACILITATEUR DE  
VOTRE IMPLANTATION  
EN HAUTS-DE-FRANCE



# 3. Trouver une opportunité de reprise

## Nord France Invest, facilitateur de votre implantation en Hauts-de-France

Pour s'implanter dans un territoire que l'on connaît peu, il est indispensable de **se faire aider par des partenaires fiables**, indépendants et reconnus. Les agences de promotion économique sont de bons soutiens. Elles permettent de **gagner du temps et de l'argent**, car leurs services sont majoritairement gratuits. Elles visent à construire une relation gagnant-gagnant entre le territoire d'implantation et l'entreprise qui souhaite y investir.



Chez **Nord France Invest**, l'agence de promotion économique des Hauts-de-France, nous concentrons nos efforts pour offrir à chaque entreprise les réponses à ses questions et la solution d'implantation correspondant le plus étroitement possible à ses enjeux. Depuis notre création en 1967, nous avons accompagné **1 300 entreprises** dans leurs projets d'implantation.

Chaque projet est unique et nécessite un niveau de soutien différent en fonction de son degré de maturité et de ses enjeux. Nous avons donc élaboré un accompagnement à chaque étape clé du processus d'implantation. **Nos services sont 100 % confidentiels et à coût zéro** pour les entreprises qui investissent dans notre région. Ils sont d'ores et déjà pris en charge par nos financeurs (Conseil Régional Hauts-de-France et Chambre de Commerce et d'Industrie Hauts-de-France).





# 3. Trouver une opportunité de reprise

## Notre offre de services M&A

### Les services KPMG

KPMG peut accompagner l'acquéreur ou le vendeur sur des aspects juridiques et financiers ainsi que dans les négociations. Il va permettre de structurer les discussions et de sécuriser l'opération. KPMG est présent sur l'ensemble des métiers du conseil intervenant dans une opération d'acquisition ainsi que sur les sujets post-acquisition avec ses équipes M&A, Evaluation, Transaction Services, Restructuring, Consolidation/Reporting et KPMG Avocats.

La première difficulté pour un candidat à la reprise, après avoir mûri sa stratégie de développement, reste de **trouver la cible** correspondant à son projet d'entreprise. Pour cela, il peut **s'appuyer sur des experts de la reprise d'entreprise** tels que : les banques, les cabinets de fusion/acquisition, les avocats spécialisés, les administrateurs judiciaires, qui ont une bonne connaissance des contreparties existantes pour un projet d'acquisition.

Nord France Invest travaille conjointement avec ces différents experts, acteurs de la transmission et de la reprise d'entreprise afin de promouvoir les opportunités de reprise situées dans les Hauts-de-France. **Nous centralisons les projets de cessions portés par nos partenaires** dans les secteurs d'activités qui font le tissu économique de notre région et notamment l'industrie agroalimentaire, la distribution, l'industrie, le transport et la logistique.

Nous pouvons, en nous appuyant sur notre réseau, **identifier des cibles qui correspondent à la stratégie de développement** de l'entreprise par leur savoir-faire, leur localisation, leur réseau de distribution. Notre mission consiste, en **toute confidentialité**, à faire la mise en relation entre l'acquéreur et le conseil qui accompagne le cédant dans son projet. C'est ensuite ce conseil, expert en fusion acquisition, qui prend en charge la suite de l'opération (conduite des négociations, valorisation, juridique).

Que vous ayez un projet d'acquisition, ou bien que vous soyez cédant ou conseil, nous pouvons **vous accompagner dans la recherche de votre contrepartie** que ce soit en regardant dans le portefeuille de nos contacts existants, en interrogeant nos réseaux ou en conduisant une prospection dédiée pour les besoins de votre opération.

**CONTACTEZ-NOUS AFIN D'EN SAVOIR PLUS SUR LE FONCTIONNEMENT DE NOS SERVICES EN MATIÈRE DE REPRISE D'ENTREPRISE**

# VOUS AVEZ UN PROJET ?

CONTACTEZ FRANÇOIS DUTRIEZ

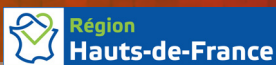
Directeur Général Adjoint  
Nord France Invest

[f.dutriez@nfinvest.fr](mailto:f.dutriez@nfinvest.fr)



**NORD FRANCE INVEST**  
**HAUTS-DE-FRANCE INVESTMENT PROMOTION AGENCY**  
Espace International, 299 boulevard de Leeds  
59777 LILLE - France  
[www.nordfranceinvest.fr](http://www.nordfranceinvest.fr)

Financé par



HAUTS-DE-FRANCE REGION

En partenariat avec

