



« *Nous sommes armés pour réussir* »



*Entretien avec Christoph Herkens,
Président, Ionisos*

Ionisos est l'un des pionniers de la stérilisation à froid. Les débuts de l'utilisation de cette technologie datent des années 1960 notamment pour traiter les aliments en tuant les micro-organismes et en augmentant les dates limites de consommation. « Cette idée germe à la fin des années 50 puis le premier irradiateur est construit près de Lyon. Beaucoup de régions ont souhaité avoir leur irradiateur d'où de nombreuses installations d'irradiation. Cependant, celles-ci étaient finalement sous-utilisées, ce qui a entraîné une phase de consolidations dont Ionisos est le résultat. La naissance de Ionisos date de 1993 », explique Christoph Herkens, le Président de Ionisos.

Aujourd'hui, Ionisos dispose de neuf usines, dont 4 irradiateurs. « L'Europe ne compte qu'un relativement petit nombre d'installations comme les nôtres. Aujourd'hui, c'est le médical (traitement de dispositifs médicaux, de produits pharmaceutiques et vétérinaires), le packaging et la cosmétique qui représentent plus de 85% de notre chiffre d'affaires », précise le Président. « Néanmoins, lorsqu'on parle d'Ionisos, l'utilisation de nos technologies dans le domaine médical reste assez peu connue », explique-t-il.

Aujourd'hui, Ionisos est le leader français et le n°3 européen de la stérilisation à froid, présent sur les trois principales technologies :

OE (Oxyde d'Ethylene)

Procédé en 3 étapes utilisant un gaz, l'oxyde d'éthylène. Après une phase préparatoire les produits sont exposés à l'oxyde d'éthylène dans une cuve étanche suivi par la dernière phase de désorption. L'OE réagit avec et ainsi endommage les protéines et l'ADN des micro-organismes, ce qui les empêche de se reproduire. Molécule de petite taille, l'OE pénètre à travers l'emballage des produits.

Rayonnement Gamma

Le radio-isotope cobalt 60 est la source d'énergie utilisée dans l'irradiation gamma. Le processus d'irradiation se déroule dans une cellule spécialement conçue à cet effet. Une caractéristique clé de l'irradiation gamma est la capacité élevée de pénétration. Celle-ci permet le traitement de palettes complètes de produits à travers l'emballage. Le rayonnement interagit avec et modifie les molécules des micro-organismes les rendant non-fonctionnels ce qui empêche leur reproduction et viabilité.

E-beam (irradiation par faisceau d'électrons)

Le rayonnement d'électrons (E-Beam) est une forme d'énergie ionisante qui se caractérise par son relativement faible taux de pénétration et ses doses élevés. Quand le produit/matériel à stériliser passe sous le faisceau d'électrons, l'énergie des électrons est absorbée, en modifiant diverses liaisons chimiques et biologiques et en détruisant l'ADN,

la viabilité et capacité de reproduction des micro-organismes.

« Nous intervenons sur un marché très porteur dont la demande augmente d'année en année. Le secteur médical affiche une croissance annuelle comprise entre 5 et 10% du fait du vieillissement de la population et de la progression de l'accès aux soins dans les pays émergents. Aussi, les dispositifs et consommables à usage unique sont de plus en plus utilisés », commente Christoph Herkens. « A l'exception de très grands fabricants, les entreprises ne peuvent pas disposer de ce type d'installations, complexes et coûteuses, et s'adressent à Ionisos qui devient ainsi sous-traitant d'une étape de leur processus de production », poursuit le Président de Ionisos.

Le groupe est accompagné par des investisseurs depuis une quinzaine d'années. Il vit avec Ardian son 4^e LBO. Ardian a repris la société auprès du fonds britannique Agilitas en 2016 : « Agilitas a vendu la société après une courte période, seulement 18 mois. Ardian a été choisi aussi pour sa stratégie d'accompagnement de notre expansion, afin de construire un vrai acteur européen », souligne Christoph Herkens.

Selon lui, un LBO très « court » est difficile à vivre pour les entreprises. « A peine le management et le fonds ont fait connaissance et commencé à travailler ensemble, il faut déjà se séparer et se préparer à une nouvelle aventure... Certaines décisions sont ainsi repoussées au prochain LBO. Le fait d'avoir une période de détention plus longue est plus propice pour la poursuite de nos projets. C'est pour cette raison que le management s'était prononcé en faveur d'Ardian ».

Un autre critère important, même si les éléments financiers sont importants, est le fit personnel : « Il faut que le courant passe entre les hommes », souligne Christoph Herkens qui avait rejoint l'entreprise en 2015, après avoir commencé sa carrière dans le conseil en management puis travaillé chez bioMérieux. Au moment de la signature du LBO avec Ardian en juillet 2016, Christoph Herkens occupait le poste de directeur industriel de Ionisos.

Selon lui, « le mot d'ordre de la stratégie actuelle c'est la création de valeur : la croissance du chiffre d'affaires et l'amélioration de la profitabilité. Notre business est profitable, en forte croissance, sur un marché très porteur. Nous souhaitons renforcer nos sites, augmenter leurs capacités, construire de nouvelles entités de production sur des sites nouveaux ou en faisant des acquisitions... Depuis quelques années déjà, nous avons des projets d'expansion géographique avec un focus sur l'Europe, sur les trois technologies que nous utilisons actuellement », confie Christoph Herkens.

Ionisos est implanté depuis une quinzaine d'années en Espagne. En 2016 et 2017, le groupe a réalisé une acquisition en Allemagne et une autre en Estonie, deux pays où il n'était pas présent. Le site allemand utilise la technologie E-Beam. Quant au site de Tallinn en Estonie, qui utilise la technologie Gamma, il permettra au groupe d'adresser la clientèle d'Europe du Nord et de Russie. « Lorsque Ardian est entré au capital, nous avons fermé notre usine en Chine pour nous concentrer sur l'Europe. Nous ciblons d'autres pays comme l'Allemagne, l'Italie ou le UK », précise le Président. « Ionisos s'appuie sur Ardian qui peut, grâce à son réseau, nous mettre en contact avec certaines cibles. Les équipes d'Ardian peuvent également nous aider sur des géographies où elles disposent d'un bureau et où nous ne sommes pas encore présents. Ils ne font jamais à notre place mais ils nous aident à accélérer », lance Christoph Herkens.

« Un autre axe stratégique, moins visible à l'extérieur, consiste à augmenter l'efficacité de nos processus internes. Dans ce cadre, nous sommes en train de mettre en place un ERP, un progiciel permettant de centraliser tous les processus ; ce système doit d'abord être déployé en France puis dans les filiales. La transformation digitale est une étape importante qui permettra à terme de donner accès à nos fournisseurs et à nos clients à un certain nombre de données. C'est un projet qui change considérablement notre manière de fonctionner », explique Christoph Herkens.

Le rôle d'Ardian est multiple. « Nous avons un dialogue régulier avec Ardian, non seulement grâce au Comité de surveillance qui se réunit tous les deux mois mais aussi à travers d'échanges sur les projets à venir, les opérations de croissance externe en cours ou en discussion, la digitalisation de notre activité. Nous avons leur conseil », commente Christoph Herkens.

« Lorsque nous réalisons des opérations de croissance externe, Ardian s'occupe du financement des acquisitions. C'est un partenaire qui nous aide à nous renforcer pour avancer plus vite et de meilleure manière, pour accélérer la croissance et la création de valeur », ajoute-t-il.

Récemment, Ionisos a pu refinancer sa dette. C'est Ardian qui a drivé le processus.

« Nous avons décidé de faire entrer au capital un certain nombre de salariés dans le but de motiver le personnel. Au niveau du management, une bonne partie des dirigeants était déjà présente au capital. Nous avons élargi au niveau N-1 en faisant entrer au capital une quinzaine de personnes. Cela permet de faire évoluer notre démarche RH, de partager et de communiquer davantage. Cela permet de

motiver bien au-delà de la direction. Ardian nous suit dans cette démarche et nous aide en interne pour implémenter de telles actions ».

« Ardian met également à notre disposition des *senior advisors*, ce sont des facilitateurs. ... C'est très utile pour un président », note notre interlocuteur.

Selon lui, « la puissance financière d'un fonds doit aller de pair avec la qualité des personnes qui sont en contact avec les sociétés, leur manière d'interagir avec les dirigeants, de les challenger et de leur permettre d'évoluer au mieux possible, d'analyser, de comprendre notre business et de bien choisir les priorités ».

Quant aux perspectives de développement d'Ionisos, « je les qualifie comme excellentes. Nous avons une bonne

base. Nous sommes présents sur nos marchés depuis des décennies. La qualité de la société est reconnue par tous ses clients. Notre portefeuille de clients est très équilibré et important, ce qui réduit les risques. Aujourd'hui, avec l'Estonie, l'Allemagne et l'Espagne, nous avons une implantation géographique élargie. A cause de la sophistication des technologies que nous utilisons, les barrières d'entrée sur ce marché sont élevées. Avec un partenaire comme Ardian, je pense que nos perspectives de croissance sont bonnes car nous avons l'opportunité de réaliser des opérations de croissance externe et des projets greenfield. Nous sommes armés pour réussir », conclut Christoph Herkens.

Son entreprise compte aujourd'hui 170 salariés, contre 110 lorsqu'Ardian est entré au capital en 2016.

PAROLE AU FONDS :



ARDIAN

*Entretien avec Marie Arnaud-Battandier,
Managing Director chez Ardian Expansion*

« Ionisos est une société que nous connaissions depuis un certain temps. Lorsque nous avons investi en 2016, 90% du CA était réalisé en France. Le potentiel de développement organique en Europe était important, ce qui nous a séduit », commente Marie Arnaud-Battandier, Managing Director chez Ardian Expansion.

« Les clients de Ionisos sont des fabricants de matériel médical à usage unique, d'articles de conditionnement et de matières premières pour l'industrie pharmaceutique ou cosmétique, qui font stériliser leurs produits. La demande est en croissance. Par exemple, les fabricants de cosmétiques rajoutent de moins en moins d'additifs dans les produits d'où le besoin grandissant de la stérilisation », explique Marie Arnaud-Battandier.

Les raisons de cet investissement sont multiples.

« Tout d'abord, Ionisos est leader en France sur un marché qui présente de fortes barrières à l'entrée. Les marchés sous-jacents adressés sont en croissance structurelle et non cycliques. Par ailleurs, Ionisos présente un beau profil de rentabilité, et est dirigé par une équipe de management de grande qualité. Enfin, l'entreprise est présente sur les axes logistiques de ses clients avec un service de qualité, qui impliquent que ces derniers n'ont aucune raison de changer de fournisseur », estime Marie Arnaud-Battandier.

Lorsque Ardian Expansion devient actionnaire majoritaire de Ionisos en 2016, il s'agit d'une société encore très franco-française. « Notre idée était de l'europeaniser », explique notre interlocutrice. « Nous étions dans le cadre d'une transition managériale suite au départ à la retraite de l'ancien dirigeant, avec qui nous avons gardé de bonnes



relations et qui est maintenant membre du Conseil de Surveillance », précise-t-elle.

Depuis l'entrée d'Ardian au capital, trois acquisitions ont été réalisées, non seulement à l'étranger (Allemagne et Estonie) mais aussi dans la région lyonnaise où se situe le siège du groupe, avec l'acquisition de Stermed, spécialisée dans la stérilisation à l'oxyde d'éthylène.

« Nous sommes actuellement en train d'étudier une nouvelle acquisition », confie Marie Arnaud-Battandier.

Depuis 2016, le chiffre d'affaires de Ionisos affiche une croissance de 38%, notamment grâce aux opérations de croissance externe et à la croissance organique.

Ardian est membre du Conseil de surveillance de Ionisos mais son rôle est bien plus large. « Nous sommes à la disposition du management pour l'accompagner sur différentes thématiques ».

Ardian est le partenaire financier de Ionisos et le mot « partenaire » a tout son sens : « Notre rôle consiste à mettre à disposition du management tout ce qui peut contribuer au développement de l'entreprise. Lors des opérations de croissance externe, nous apportons une aide à la négociation, au financement, à l'intégration. Nous pouvons également aider le management dans sa réflexion sur

sa politique commerciale, sa politique d'approvisionnement ou encore la digitalisation de son activité. Ardian a beaucoup d'expérience et un gros réseau, ce qui nous permet d'aider l'entreprise sur des sujets très spécifiques et pointus en France et à l'international ».

« En 2018, nous avons réalisé le refinancement de la dette d'Ionisos. Actuellement, nous aidons la société à organiser l'ouverture de son capital à de nouveaux managers, un point de motivation important », détaille notre interlocutrice.

Ardian accompagne également Ionisos sur les sujets de digitalisation.

En moyenne, Ardian reste actionnaire des entreprises entre 4 et 6 ans. Ardian reste fidèle à ses principes : « Cela ne fait que deux ans et demi que nous avons investi et nous avons encore beaucoup de sujets en cours. Nous avons actuellement une acquisition et plusieurs créations de sites greenfield à l'étude. La cession n'est pas à l'ordre du jour », sourit Marie Arnaud-Battandier qui exerce le métier d'investisseur depuis plus de 15 ans, après un début de carrière dans les fusions-acquisitions dans le secteur IT. « Avec Ionisos, notre objectif c'est la construction d'un leader européen », conclut-elle.