

INGRID DAERDEN (AEDIFICA) EST LA CFO OF THE YEAR 2021

## “La crédibilité est essentielle”

Ingrid Daerden (Aedifica) succède à Nicolas De Clercq (Kinopolis) comme CFO de l'année. Elle doit ce titre à une année 2020 exceptionnelle: malgré la crise sanitaire, Aedifica a récolté plus de 700 millions et fêté son entrée dans le Bel20. PROPOS RECUEILLIS PAR ROELAND BYL / PHOTOS: EMY ELLEBOOG

Elle dit d'elle-même qu'elle n'est pas du genre à sauter sur les tables. Mais cela ne l'empêche pas d'être fière. De son équipe, mais aussi du chemin qu'elle a accompli comme manager. Depuis qu'Ingrid Daerden a revêtu la fonction de CFO d'Aedifica il y a trois ans, le spécialiste de l'immobilier de santé a enregistré une croissance remarquable. Sur cette période, cette ingénieure commerciale de 47 ans a ouvert la voie à un modèle de financement fluide et développé son équipe pour en faire un pilier de la future croissance d'Aedifica. En 2020, la société est devenue une valeur sûre du Bel20 et a récolté plus de 700 millions d'euros de capitaux. Puis 286 millions en juin dernier, auxquels on peut ajouter l'émission obligataire de 500 millions en septembre. En pleine crise sanitaire, ces diverses opérations n'ont pas connu le moindre accroc. De quoi convaincre le jury d'attribuer à Ingrid Daerden le titre de CFO of the Year, après Nicolas De Clercq (Kinopolis) l'an dernier.

**TRENDS-TENDANCES. Même en période de crise sanitaire, Aedifica n'a éprouvé aucune difficulté à récolter des capitaux. Est-ce dû à la CFO ou à la stratégie?**

**INGRID DAERDEN.** Je pense que l'intérêt des investisseurs est surtout logique. L'immobilier de santé peut surfer sur l'évolution démographique.

La crise sanitaire s'est évidemment fait sentir dans les maisons de repos et de soins, mais elle n'a pas modifié les besoins en lits dans les maisons de repos. La population vieillit et à un certain moment, on devient dépendant. Cela crée une demande réelle pour ce type d'immobilier. De plus, l'immobilier de santé est une catégorie d'investissement relativement neuve en Europe. Ce concept n'existe ici que depuis une quinzaine d'années. En d'autres termes: par comparaison avec des catégories comme l'immobilier commercial ou le marché des bureaux, le segment est encore en plein développement. Et les investisseurs sont convaincus qu'Aedifica est bien positionnée pour jouer un rôle dans la consolidation de ce nouveau marché. L'historique du management nous procure une grande crédibilité. Je pense que c'est la combinaison de la nécessité démographique et de ce que nous avons accompli en tant qu'équipe qui nous a permis de récolter aisément ce capital.

“**Des bâtiments respectueux de l'environnement n'étaient auparavant qu'un petit extra. Désormais, c'est fondamental. Les actionnaires posent de nombreuses questions ce propos.**”

**Que répondez-vous aux questions sur l'impact de l'inoccupation dans le secteur des maisons de repos?**

Ce phénomène joue surtout sur le marché bruxellois. Environ 10% des lits y restent vides, mais pas dans toutes les maisons de repos et de soins. Selon nous, c'est un phénomène local et plutôt temporaire. Les questions relatives à la durabilité de nos bâtiments me préoccupent davantage. Normalement, nos contrats de bail prévoient que c'est au locataire qu'il incombe de rendre le bâtiment prêt à l'emploi. Par conséquent, nous ne sommes pas aux manettes quand il faut améliorer la durabilité d'un bâtiment. En fait, les opérateurs doivent être prêts à investir ensemble dans l'efficacité énergétique des bâtiments. La question sur l'impact de l'attention accrue pour la durabilité est compréhensible. Nous y travaillons. Nous avons rencontré des représentants du groupe Orpea à Bruxelles pour mettre sur pied un programme d'investissement spécifique pour

une série de bâtiments. La maison de repos la plus ancienne dans ce portefeuille a déjà 40 ans et il était urgent de la rénover. Nous en avons aussi profité pour prolonger le contrat de bail. Des bâtiments respectueux de l'environnement n'étaient auparavant qu'un petit extra. Désormais, c'est fondamental. Les actionnaires posent de nombreuses questions à ce propos. Et si l'on ne satisfait pas au minimum, ils ne peuvent pas investir dans votre entreprise. C'est parce que l'accès capital est important pour nous que nous sommes particulièrement conscients de cette tendance à la durabilité.

**Vous avez un siège dans le comité de durabilité. N'est-ce pas un emplâtre sur une jambe de bois?** Certainement pas. Nous y attachons beaucoup d'importance et on peut le constater dans nos rapports. A terme, le rapport de durabilité

distinct d'aujourd'hui devrait ainsi être intégré dans le rapport annuel obligatoire. Nos financiers exercent une forte pression en ce sens. Les banques et les *asset managers* doivent de plus en plus souvent démontrer que les portefeuilles des entreprises dans lesquelles ils prêtent de l'argent répondent aux critères de durabilité. Et c'est très bien. Si nous voulons que cette écologisation ait un jour des résultats, nous ne pouvons pas limiter nos efforts à compter le nombre de pages imprimées. Nous devons vraiment aller à l'essence des choses et pour nous, c'est la durabilité réelle de nos bâtiments.

**Quel a été l'impact de la croissance sur la composition de votre équipe?**

Aujourd'hui, mon équipe bruxelloise compte 24 personnes. Quand

### C.V.

- 47 ans
- **1998**: *master of business engineering* (KU Leuven)
- **De 1998 à 2003**: diverses fonctions chez ING
- **De 2003 à 2008**: *account manager real estate finance* chez ING
- **De 2008 à 2010**: *investor relations* chez Cofinimmo
- **De 2010 à 2016**: *head of treasury* chez Cofinimmo
- **De 2016 à 2018**: CFO chez OTN systems
- CFO d'Aedifica depuis 2018

j'ai commencé il y a trois ans, nous n'étions que huit. Et il faut encore y ajouter les *country teams*. Nous avons des gens qui s'occupent de chaque pays où nous sommes actifs, même si nous n'avons un directeur financier et un contrôleur local qu'en Finlande.

“Nous avons également centralisé notre comptabilité à Bruxelles. Auparavant, nous travaillions en grande partie avec des bureaux d'expertise comptable externes à l'étranger. Aujourd'hui, nous avons entièrement internalisé la comptabilité et nous la gérons à partir de Bruxelles pour l'ensemble du groupe, dans le cadre d'un centre de services partagés. Compte tenu de notre croissance, c'était indispensable. Quand j'ai commencé, notre portefeuille valait 1,7 milliard. Aujourd'hui, il pèse 4,5 milliards. En termes de chiffre d'affaires, nous passerons de 90 millions il y a trois ans à sans doute 227 millions d'euros cette année. Plus on grandit, plus le *reporting* doit être efficace, car nous publions des résultats trimestriels. Pour que ce processus reste fluide et efficace, il est préférable d'avoir le contrôle de sa comptabilité.

Dans certains pays, cette centralisation nous a également permis de faire des économies. Selon le pays, les consultants externes peuvent coûter très cher. Mais notre but principal était de mettre sur pied un système extensible afin que nous puissions soutenir la croissance stratégique d'Aedifica. Nous appliquons à présent un modèle que nous pouvons redéployer aisément si nous investissons dans de nouveaux pays. Quand je suis arrivée ici, j'avais deux grandes missions: organiser le financement de la croissance et préparer l'organisation à poursuivre son expansion. Pour y



parvenir, nous avons non seulement investi dans le nombre de collaborateurs, mais aussi dans un système ERP : nous avons migré vers SAP. En permettant à tout le monde d'accéder aux mêmes données sources, nous avons rendu l'organisation moins sensible aux erreurs. C'est très important pour l'expansion.

**Depuis septembre, Aedifica est noté BBB par S&P. Vous en êtes très fière. Pourquoi ?**

La moitié de notre bilan se compose de dettes. Nous travaillons donc constamment au refinancement et à la gestion de ces dettes. Initialement, Aedifica dépendait presque entièrement du financement bancaire. C'est normal : on commence avec des banques belges locales, puis on se diversifie vers des banques internationales. Par la suite, nous avons davantage fait appel aux marchés des capitaux et au placement privé. La note externe de S&P figurait déjà sur ma liste de souhaits au début de cette année. Elle nous a donné accès au marché des capitaux de la dette, où se traitent les *benchmark bonds*, les obligations de référence. Ces obligations sont plus liquides et se négocient réellement sur le marché. Mais pour avoir accès à ces investisseurs à un prix intéressant, une note externe est vraiment importante. Avec cette note, nous avons émis pour 500 millions d'obligations à 10 ans à 0,75% début septembre. C'est une manière très intéressante de financer la poursuite de notre croissance et des acquisitions. Pour de tels montants, il n'est pas toujours possible de frapper à la porte des banques. Pour financer une grande acquisition, il est donc important de pouvoir faire appel au marché des capitaux de dettes parallèlement aux actions.



D'ailleurs, il est difficile de négocier un taux intérêt de 0,75% auprès des banques dans les conditions actuelles. L'accès à ce marché obligataire nous permet donc également de réduire nos coûts de financement. Ce programme est le fruit d'une longue préparation. Il fallait d'abord réduire notre taux d'endettement afin d'obtenir une bonne note, puis émettre l'obligation en septembre, avant que le taux augmente. Je ne voulais pas arriver trop tard.

**Et comme vous y êtes parvenues, la CFO a été récompensée.**

**Votre plus-value réside-t-elle surtout dans la mise sur pied d'un financement favorable ?**

La vision ne suffit pas pour le succès. Il faut également un peu de chance. Et dans ce cas, nous avons également eu de la chance dans le timing. Mais je suis convaincue que ma force réside dans le développement d'un modèle de financement efficace. J'ai un passé de banquière. Ce genre de tâches me convient très bien.

**Un CFO doit-il inciter le CEO à la prudence ou plutôt le rassurer en lui disant que l'on trouvera l'argent ?**

Si le plan stratégique est solide, je trouve que la tâche du CFO consiste à créer des opportunités d'investissement. Naturellement, je vais souvent rappeler les risques des dossiers d'investisse-

ment au comité de direction. C'est aussi mon rôle. Mais je le fais surtout pour améliorer nos transactions, pas pour en torpiller une. Entreprendre, c'est toujours prendre des risques. Il s'agit donc de savoir où se trouvent ces risques, afin de pouvoir au moins les surveiller.

**Vous êtes donc quand même un peu la conscience du CEO Stefaan Gielens...**

Non, je ne dirais pas ça. Je nous vois plus comme un tandem. Stefaan discute d'ailleurs avec l'ensemble du comité de direction. Je pense que les interactions fonctionnent très bien dans notre équipe.

**Vos bureaux sont hébergés dans un bâtiment appartement à Cofinimmo. Vous avez travaillé huit ans pour eux. Quelle est l'importance de ce passage dans votre actuelle carrière ?**

(Elle rit) Je pense que chaque étape d'une carrière apporte quelque chose. Donc, les huit ans que j'ai passés chez Cofinimmo m'ont aussi formée. Avant d'arriver chez Cofinimmo, j'avais déjà beaucoup pratiqué le financement immobilier en tant que banquière. Quand j'y suis arrivée en 2008, la crise financière frappait. Commencer comme point de contact pour les investisseurs chez Cofinimmo à ce moment-là, c'était sportif. Mon passage dans l'entreprise de télécom OTN m'a quant à lui sortie de ma zone de confort et m'a énormément appris. OTN développe une belle technologie, mais se trouvait alors dans une ➔

🗣️ INGRID DAERDEN  
"La vision ne suffit pas pour le succès. Il faut également un peu de chance."

“ Je suis convaincue que ma force réside dans le développement d'un modèle de financement efficace. J'ai un passé de banquière. ”



## Si je pensais que mon travail se résumait à réaliser des augmentations de capital et rechercher du financement, il me manquerait quelque chose.”

phase de transition entre investir dans le développement et développer un marché et réaliser des revenus. C'était un environnement international et axé sur la vente. Je n'y suis restée que deux ans, mais sans cette étape, je ne serai peut-être pas la CFO que je suis aujourd'hui.

### Qu'avez-vous appris chez OTN?

Je suis vraiment devenue un *executive manager*. Je ne pouvais plus me reposer sur l'expérience technique que j'avais accumulée au fil des années, mais je devais quand même garder le dessus. Cela m'a obligée à travailler mes compétences managériales. Car on peut avoir une idée; il faut également pouvoir la faire entrer dans la tête des membres de son équipe. J'ai également appris d'autres choses. Je viens d'un environnement immobilier avec des cash-flows stables, et subitement, je devais me concentrer sur le fonds de roulement. Cela m'a appris l'importance de la crédibilité. J'y attache toujours beaucoup d'attention aujourd'hui. Nos partenaires – et je vise ici les banquiers et les auditeurs – le savent aussi. Je veille jalousement à ma crédibilité. Il faut beaucoup de temps pour la construire, mais on peut la perdre en une fois et il n'est alors pas facile de la retrouver. Montrer que nous faisons ce que nous prônons joue également un rôle dans la crédibilité d'Aedifica. Les investisseurs ont pu constater ces dernières années que le management avait été capable de mettre en œuvre la stratégie annoncée. C'est ainsi que l'on se

forge une crédibilité et que l'on obtient des interlocuteurs qu'ils vous accompagnent dans votre histoire.

### Pourquoi avez-vous finalement opté pour Aedifica?

Je trouvais agréable de revenir à une activité que je comprends. (*elle rit*) La technologie de télécommunications d'OTN, c'était un peu plus compliqué. Pour moi, l'immobilier est quelque chose de très tangible. Mais le principal déclencheur a quand même été la décision d'Aedifica de céder ses segments non stratégiques pour devenir un leader européen dans l'immobilier de santé.

### Vous vouliez faire partie de la consolidation dans le secteur.

C'est très agréable de pouvoir y participer. En fin de compte, je suis quelqu'un qui aime que

**INGRID DAERDEN**  
“On peut avoir une idée. Encore faut-il également la faire entrer dans la tête des membres de son équipe.”



demain soit différent d'aujourd'hui. Si je pensais que mon travail se résumait à réaliser des augmentations de capital et rechercher du financement, il me manquerait quelque chose. Je trouve agréable que quelque chose de neuf se produise constamment dans l'histoire de Aedifica. Que je puisse contribuer à l'écrire parce que je suis à la table du comité de direction. Je trouve vraiment cela agréable.

### Vous voyez-vous devenir un jour CEO?

(*Elle hésite*) Je pense que le lien avec l'aspect financier est vraiment là. J'aime être CFO. Cela a toujours été mon ambition, mais on se rend compte que le rôle évolue quand on devient *senior manager*. On pense davantage à l'aspect stratégique et l'on devient plus “manager”, mais cela ne veut pas encore dire que j'ai aujourd'hui l'ambition de devenir CEO. Qui sait, mon regard aura peut-être changé dans quelques années. J'aime ce lien avec les chiffres, mais c'est vrai que je ne suis pas une pure *number cruncher*. Je n'ai pas cette volonté d'être le patron. Tant que l'on m'écoute, je suis satisfaite. Et je pense que l'on se fait entendre parce que les gens apprécient notre apport.

### Avez-vous l'intention d'habiter vous-même un jour dans une maison de repos?

Très peu de gens prennent la décision d'habiter dans une maison de repos et de soins pour leur plaisir. Il arrive généralement un moment où la famille doit comprendre qu'il n'y a pas d'autre issue. Mais je vois que les baby-boomers ont des exigences très différentes de leurs parents. Je suis donc convaincue que nos maisons de repos et de soins vont encore énormément évoluer à l'avenir. **t**

DEAL OF THE YEAR : UNIVERCELLS A LEVÉ  
120 MILLIONS D'EUROS EN UNE DOUBLE OPÉRATION

# Comment attire-t-on KKR et Bill Gates dans son capital?

Séduire de tels investisseurs n'a pas été une mince affaire mais a permis à la biotech de Jumet d'être fin prête pour entrer sur le Nasdaq l'an prochain. PIERRE-HENRI THOMAS



BE/GA IMAGE

Une entreprise wallonne qui attire dans son capital des investisseurs tels que KKR, Bill Gates et George Soros méritait bien d'être récompensée par le jury de *Trends* et *Trends-Tendances* qui lui a décerné le titre de *Deal of the Year*. Univercells, le groupe biotech carolorégien, a en effet levé l'an dernier 120 millions d'euros via une double opération. Dans la première, elle a séduit la plateforme spécialisée Gamma Biosciences de KKR, qui injecte 50 millions d'euros dans Univercells Technologies, la filiale d'Univercells spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'équipements tels que des bioréacteurs ou des unités intégrées de production de vaccins et de vecteurs viraux.

Ces fonds serviront à développer le portefeuille de produits et financer d'éventuelles acquisitions.

## Déstructurer pour restructurer

"L'arrivée de KKR est le résultat d'une histoire personnelle, explique Hugues Bultot, CEO d'Univercells. Voici six ans, lorsque j'étais encore CEO de MaSTherCell, j'avais croisé Kugan Sathiyandarajah, la personne de référence chez KKR en Europe pour ce type de dossier. Je lui avais rendu visite deux fois à Londres, nous avions sympathisé. J'avais été transparent avec lui, ce qu'il avait apprécié. Le deal ne s'était pas fait mais nous étions restés en contact et en avril 2019, j'ai senti une ouverture." Hugues Bultot prend alors son bâton de pèlerin, va voir l'équipe de KKR à Palo Alto, laquelle décide de s'in-

➊ **HUGUES BULTOT, CEO D'UNIVERCELLS** Pour décrocher ce genre de deal, "il faut être un peu commerçant dans l'approche, créer des liens personnels et réaliser un réseautage efficace, chacun dans son style, mais avec honnêteté et sincérité".

téresser à la société belge. "Mais pour réaliser cet investissement, KKR avait ajouté un prérequis, poursuit Vincent Vanderborght, le directeur financier d'Univercells. Nous devons filialiser les activités dédiées aux équipements et au *manufacturing*". Car le fonds américain n'était intéressé que par cette activité spécifique. "Nous avons dû nous déstructurer, puis nous restructurer", souligne Hugues Bultot. Un exercice qui n'est pas des plus simples et auquel Univercells va s'atteler au cours du premier semestre 2020. Le groupe redécoupe alors ses activités en quatre filiales: Univercells Technologies (où KKR est présent), Exothera (qui abrite les activités de sous-traitance, ou CDMO dans le jargon), Unizima (spécialisée dans les transferts de technologies clé sur porte ➔

dans les pays émergents) et Quantoom Biosciences (active dans le développement clinique et les vaccins à ARN).

### Impact sociétal et rentabilité

Mais le travail ne s'arrête pas là. Car en parallèle, pour assurer le développement de ses autres métiers, Univercells travaille à une augmentation de capital de 70 millions d'euros, au niveau de sa maison mère cette fois. Adjuvant Capital, un fonds de la galaxie de la Fondation Gates qui était déjà entrée au capital d'Univercells quelques années auparavant (via un autre véhicule, le Global Health Investment Fund) injectera 15 millions. Le reste sera apporté par d'autres fonds internationaux de premier plan (dont celui de la Fondation Soros) ainsi que la SFPI et la SRIW.

Pourquoi de telles signatures ont-elles été convaincues? "Elles ont pu apprécier la réalité de notre mission, qui est de favoriser l'accès aux médicaments ou aux vaccins à un prix abordable, de promouvoir la durabilité mais tout en proposant un *business model* rentable et un rendement sur investissement attractif. L'impact sociétal ne peut se concrétiser que si la pérennité financière de la société est assurée", explique Vincent Vanderborgh. Univercells a donc levé en tout 120 millions d'euros l'an dernier. "Sans forfanterie, notre deal était un des plus compliqués, commente Hugues Bultot. Il a fallu atomiser notre ancienne structure centrale pour se restructurer. Il a fallu amener des investisseurs à deux niveaux. Il a fallu négocier avec des gens comme KKR qui sont 'la crème de la crème' avec une exigence technique très élevée. Et au niveau de notre augmentation de capital dans la maison

mère, il a fallu une capacité didactique pour expliquer l'opération à des investisseurs très différents mais tous exigeants et n'acceptant pas l'argument d'autorité."

Y a-t-il une recette pour attirer des investisseurs d'un tel niveau? "On pourrait écrire une thèse de doctorat sur le sujet", répond Hugues Bultot qui pointe une série d'ingrédients tels la notoriété grandissante d'Univercells dans le marché ou le fait que le secteur dans lequel l'entreprise s'est positionnée, le *bio manufacturing* (*l'utilisation de biomatériaux pour fabriquer des médicaments, Ndlr*), a pris la lumière depuis cinq ou six ans.

Et puis, ajoute Hugues Bultot, "il faut être un peu commerçant dans l'approche, créer des liens personnels et réaliser un réseautage efficace, chacun dans son style mais avec honnêteté et sincérité". Ensuite, il faut faire en sorte que "les gens qui se sont assis autour de la table ne la quittent pas", ajoute le CEO d'Univercells qui souligne l'expertise, ainsi que le patient et rigoureux travail des équipes de Vincent Vanderborgh. "Dans les négociations, il y a un moment où les parties s'opposent, dit-il.

Et comme je suis le décideur en dernier ressort pour l'entreprise, j'ai parfois pris des positions tranchées qui n'étaient pas nécessairement appréciées par toutes les parties." Mais l'attractivité du *business model* et la dynamique de l'entreprise qui emploie aujourd'hui environ 400 personnes font bouler de neige. Après avoir attiré de grands investisseurs anglo-saxons l'an dernier, Univercells a décroché un nouveau prêt de 30 millions de

la BEI cette année. Il va permettre à Univercells de produire dans sa nouvelle usine de Jumet "de gros volumes de vaccins prophylactiques contre le Covid-19 et co-développer une réserve de vaccins", précise la BEI. "La crise sanitaire a constitué un accélérateur important de notre activité, poursuit Vincent Vanderborgh. Nous nous sommes positionnés dans la lutte contre la pandémie, en mettant notamment des capacités de fabrication à disposition via notre CDMO Exothera. Et une nouvelle usine a été aménagée à Jumet pour produire des doses de vaccins." Parallèlement, Univercells est en discussion sur d'éventuels nouveaux partenariats.

### IPO en vue

Et au programme l'an prochain? Univercells prévoit de s'introduire sur le Nasdaq américain. "Nous préparons cette entrée en Bourse depuis un certain temps déjà, ajoute Vincent Vanderborgh. Elle est prévue pour l'an prochain et sera sans doute précédée d'une levée de fonds préparatoire avec des investisseurs spécialisés. L'organisation, le *reporting* financier, la *compliance*, l'organisation de la gouvernance: tout est déjà mis en place pour pouvoir défendre le dossier devant les autorités boursières américaines. Mais la date dépendra évidemment de l'ouverture sur les marchés financiers d'une fenêtre pour une telle opération." "C'est beaucoup de travail,

conclut le directeur financier, mais cette introspection sur notre manière de fonctionner est intéressante et ne peut que bénéficier à l'entreprise." **1**

“  
Tout est déjà mis en place pour pouvoir défendre le dossier devant les autorités boursières américaines.”

VINCENT VANDERBORGH,  
DIRECTEUR FINANCIER  
D'UNIVERCELLS



PG/VVAN GLAVIE