

# Le mariage de deux genièvres

Fin février 2009, la Distillerie Filliers rachetait son plus proche homologue et concurrent, Wortegemsen Albert Kint, à Waregem. Ce rachat s'inscrit dans la stratégie de croissance de la Distillerie Filliers, qui devient ainsi le numéro UN belge du genièvre. Nous nous sommes entretenus avec les principaux acteurs de ce scénario à succès : Bernard Filliers, Yvan Kint et Marino Verhellen de Deloitte Fiduciaire.

## Monsieur Kint, quels facteurs vous ont finalement incité à vendre votre entreprise ?

**Yvan Kint:** Le secteur des boissons distillées tend à devenir l'affaire de grands groupes. Cette tendance agit depuis plusieurs années. On prend alors conscience que, si l'on veut aussi survivre, il faut agir. Soit on s'engage dans la voie des acquisitions, soit on se met en quête de formules susceptibles de pérenniser la marque. Elles peuvent prendre des formes diverses : acquisition, fusion, accords de part-

nariat, et j'en passe. L'accroissement d'échelle est la seule issue si l'on veut faire face aux géants étrangers.

**Bernard Filliers:** C'est vrai. Les économies d'échelle sont d'une importance vitale dans notre secteur. Plusieurs grands acteurs étrangers comme Bacardi-Martini et Pernod-Ricard n'ont pas leur pareil pour tirer parti de ces avantages dans ce domaine : positionnement, marketing, stratégies de vente, etc.

**Yvan Kint:** Pour le dire platement, nous devons être parties prenantes à cet agrandissement

d'échelle. Sinon, dans 20 ans, le consommateur belge ne boira peut-être plus que du pastis ou du Pisang et la distillation en Belgique aura disparu. C'est alors que l'on se met à envisager une vente partielle ou complète.

## Monsieur Filliers, quels sont les facteurs qui vous ont incité à acquérir Wortegemsen ?

**Bernard Filliers:** Une acquisition ne se décide pas à la légère. Notre distillerie détient des marques fortes qui sont assorties d'une certaine image. Nous devons nous garder de faire alliance avec des marques de distributeur ou des producteurs dont la marque offre peu de valeur ajoutée. Filliers est imprégné de sa mission, à savoir mener une politique de marques fortes propriétaires. Dans ce domaine, Wortegemsen était le candidat tout désigné. C'est une marque qui s'inscrit parfaitement dans notre histoire.

**Yvan Kint:** Très juste. À l'instar des genièvres Filliers, Wortegemsen est un produit à haute valeur culturelle. Nous estimions indispensable de pouvoir permettre aux générations futures de déguster ce produit authentique. D'entrée

du jeu, il est apparu clairement que seul un acteur de la trempe de Filliers pourrait être pris en compte dans les négociations. Les familles se connaissent depuis deux générations et se respectent mutuellement. Nous savons donc à qui nous transmettons l'œuvre de notre vie.

**Bernard Filliers:** Souvent, les acquisitions sont motivées par d'autres arguments que la volonté de dégager des synergies. C'est également le cas dans notre secteur. Sentiments revanchards, soif de pouvoir : ce ne sont que quelques-unes des raisons qui font que, parfois, on paie un prix exagéré pour une acquisition. Il s'agit alors de faire appel à des parties capables de vous accompagner dans un scénario économiquement réaliste. La famille Kint avait beau trouver que nous faisons un bon candidat, elle n'en voulait pas moins obtenir un bon prix pour son entreprise. Quant à nous, nous trouvions que Wortegemsen était une marque de qualité, mais nous devions aussi y trouver notre compte d'un point de vue financier. Il fallait donc faire appel au moins à un tiers pour sortir les débats du cadre purement émotionnel.

## Comment avez-vous procédé ?

**Yvan Kint:** J'ai pris contact avec Deloitte Fiduciaire. Le cabinet est réputé pour son organisation sans faille dans le domaine des cessions d'entreprise. Le premier contact avec Deloitte Fiduciaire a tôt fait de nous convaincre. La confiance s'est immédiatement installée.

## Était-ce nécessaire de faire entrer en scène Deloitte Fiduciaire ?

**Yvan Kint:** Très certainement. Pendant toute la procédure d'acquisition, plusieurs éléments ont encore renforcé notre confiance initiale. J'ai eu l'impression de travailler avec une équipe, dont chaque membre comprenait de quoi il retournait. Attentifs à nos desiderata, scrupuleux, dynamiques. Soucieux de tous les aspects inhérents à ce genre de transaction. Aspects dont nous ne soupçonnions même pas l'existence. Car un tel processus ne se limite pas à une simple signature de contrat. En tant que profane dans ce domaine, on se rend compte qu'un partenaire est indispensable, un partenaire qui se base sur des données correctes et contrôlées, et pas sur des assumptions. Un partenaire qui ose aborder les points litigieux. Le vendeur n'est pas le seul à se sentir en confiance. J'ai constaté au fur et à mesure que l'acheteur s'était également senti plus à l'aise quand il a vu que nous nous étions entourés de spécialistes.

**Marino Verhellen:** La confiance est le maître mot. Nous mettons un point d'honneur à ce que chacune des transactions que nous accompagnons repose sur des informations et des faits objectifs. Et que la partie que nous représentons connaisse bien sa situation, soit préparée et se fixe des objectifs réalistes. Enfin, nous veillons à ce que tout se déroule de manière professionnelle. Les entreprises nous tiennent bien trop à cœur que pour les vendre comme de simples marchandises. Notre propre crédibilité n'est pas non plus à vendre. D'expérience, nous savons que le fait de se poser en conseiller, de manière professionnelle et crédible, est un catalyseur du processus décisionnel pour les deux parties.

## Il faut avoir une vision stratégique élaborée pour se lancer dans une telle acquisition.

**Bernard Filliers:** Je pense que la vision stratégique doit aller de soi. Notre conseil d'administration est très soudé et j'ai intensément collaboré avec ses membres. Ces personnes m'ont également permis de me faire une idée du montant à réunir pour réaliser l'acquisition. À cette période, à la suite de l'accident tragique dont Jan fut victime, nous avons dû faire face à beaucoup de travail. Mais nous avons dû aller de l'avant. Un homologue du secteur est passé dans des mains françaises. Cela nous a confortés dans l'idée que nous devions poursuivre. Nous n'en étions pas à nos premiers pourparlers. Mais c'était la première fois que nous engagions des négociations où il y avait une volonté concrète d'aboutir de la part des vendeurs. C'est la confiance entre tous les intervenants qui permet de conclure un bon accord, où la priorité reste le business case.

## Était-ce un bon accord ?

**Yvan Kint:** Absolument. Pour toutes les parties concernées d'ailleurs. Nous avions quelque chose d'intéressant à proposer, dont la pérennité est désormais garantie. Nous avons senti que tout se déroulait au mieux avec Deloitte Fiduciaire. Qui plus est, notre contrepartie était un acteur respectable, avec un solide niveau de négociation, ce qui, en fin de compte, n'a fait que nous conforter dans l'idée que nous avions fait un bon choix. Pour les deux parties, je l'espère. **Bernard Filliers:** Je l'espère aussi. Et si nous levions notre verre ? Un verre de Wortegemsen, par Filliers.

**Wortegemsen** Albert Kint a commercialisé la première bouteille de Wortegemsen en novembre 1978. Le premier genièvre au citron remporte un succès instantané et devient rapidement un produit de marque de qualité jouissant d'une notoriété nationale. Outre la production de Wortegemsen, l'entreprise déploie également ses activités dans le commerce des vins et des boissons, notamment avec l'importation de Stroh Rum et Marquissette en Belgique. Avec Kint Bargoods, l'entreprise évolue également sur le marché des articles et des emballages cadeau pour vins et autres boissons. Jusqu'à l'acquisition, la société été dirigée par Yvan et Fernand Kint, deux fils du fondateur Albert Kint. En 2008, elle a généré un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros environ.



Yvan Kint



Bernard Filliers

Fondée en 1880, la **Distillerie Filliers** est aux mains de la famille depuis cinq générations. L'entreprise est conduite par Bernard Filliers, administrateur délégué. Il est également actionnaire, avec les héritiers de Jan Filliers, son cousin et complice de longue date, décédé l'an dernier. Au fil des ans, l'offre de genièvres s'est raffinée et étoffée. Outre les genièvres traditionnels, Filliers dispose également d'un vaste assortiment réunissant des genièvres de fruits et de grains, des liqueurs, de l'advocaat, la vodka Van Hoo et le whisky belge Goldlys. Au Benelux, Filliers est la plus grande distillerie d'alcool de malt, principal ingrédient du genièvre, qu'elle fournit aux distilleries de Belgique, des Pays-Bas et de Québec. Son chiffre d'affaires a atteint 11 millions d'euros en 2008.