



Portrait de l'Entreprise

Interbrew est l'un des plus anciens brasseurs au monde, et le plus jeune brasseur d'envergure mondiale. La société est cotée en Bourse auprès d'Euronext Brussels, et son siège social est situé en Belgique. Interbrew est actif dans 19 pays – continent américain, Europe de l'Ouest et marchés émergents.

En Amérique, nous avons des filiales au Canada, à Cuba et aux Etats-Unis, ainsi qu'une participation minoritaire au Mexique. En Europe de l'Ouest, nous avons des filiales en Belgique, en France, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et au Luxembourg, ainsi que des accords de licence en Italie et en Suède. En Europe Centrale, nous avons des filiales en Bosnie-Herzégovine, en Bulgarie, en Croatie, en République Tchèque, en Hongrie, au Monténégro et en Roumanie. En Europe de l'Est, nous avons une joint venture en Russie et en Ukraine. Dans la zone Asie-Pacifique, nous avons des filiales en Corée et en Chine, des accords de licence en Australie et en Nouvelle-Zélande, et un bureau de représentation régionale à Singapour. Globalement, les bières d'Interbrew sont vendues dans plus de 110 pays.

Notre force, c'est notre portefeuille de marques – la marque-phare internationale Stella Artois, les marques spéciales internationales Hoegaarden, Leffe, Bass ale et Belle-Vue, les marques locales telles Jupiler, Labatt Blue, OB Lager, Ozujsko, Klinkskoye, etc., qui nous positionnent à la première et à la deuxième place dans presque tous les marchés où nous sommes présents. Interbrew est le "World's Local Brewer".

“Interbrew est l'un des plus anciens brasseurs au monde, et le plus jeune brasseur d'envergure mondiale.”





Interbrew au début de l'an 2000

La croissance d'Interbrew est inégalée. Entre 1995 et 1999, nos activités ont doublé en volume, passant de 26 à 55,7 millions d'hectolitres. Néanmoins, les acquisitions sont à nos yeux davantage une question de potentiel que de taille. Notre croissance s'effectue non pas en ajoutant des activités, mais en intégrant des activités disposant d'un potentiel de croissance. Nous considérons la croissance organique comme étant le résultat implicite de la croissance externe, sa justification et son véritable but.

Après avoir acquis une entreprise, nous lui apportons les nouvelles initiatives et les investissements nécessaires pour transformer ce qui était une entreprise à vendre en une activité fructueuse. Mais l'expertise est aussi importante que les investissements. L'argent est employé d'une façon pertinente. Dégager des résultats est affaire de discipline.

La nécessité d'accroître le rendement sur capital investi, après l'acquisition, fait partie intégrante de notre façon de travailler. Notre philosophie est de récompenser le management uniquement pour la réalisation de performances commerciales supérieures et pour la croissance organique de l'EBIT. Si le RCI (rendement sur capital investi) s'améliore, les cadres supérieurs reçoivent un bonus plus élevé; s'il diminue, le bonus est supprimé.

Notre rendement global de 10,4% en 1999 pourrait paraître faible comparé aux meilleures performances internationales, mais ce chiffre global cache la réalité. Près de la moitié du capital investi, soit 41%, était lié aux récentes acquisitions en Corée et en Europe de l'Est. Au départ, celles-ci n'apportaient qu'un rendement marginal. Nous avons l'intention de les faire progresser, comme nous avons pu le faire dans d'autres zones géographiques. Le rendement sur capital investi de 1996 à 1999 était partout à la hausse: en Amérique de 12,5% à 17,9%; en Europe Centrale de 13,3% à 20,1%; en Europe de l'Ouest de 19,6% à 25,1%. Là où nous sommes installés depuis longtemps, nos résultats comptent parmi les meilleurs du secteur.

Le fait d'avoir pu augmenter d'une façon constante nos rendements, a créé un double effet positif – dans les ventes et plus encore dans les bénéfices. Les chiffres de croissance combinée sur la période 1992 – 1999, sont éloquentes par volume +12,5%, EBITDA +21,4%, bénéfice net +31,4%. Et tout cela, avant que la Corée, la Russie et l'Europe de l'Est n'apportent leur contribution.

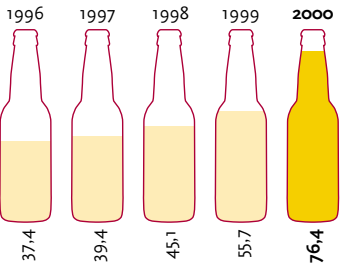
“ Nous croyons qu'une acquisition est moins une affaire de taille qu'une affaire de potentiel.”



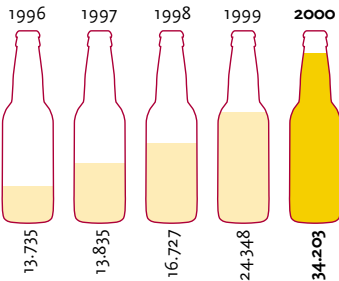
Le Président du Conseil d'Administration lors de la première cotation.

Chiffres clés

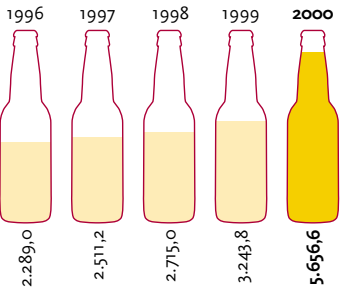
Volume en millions hl



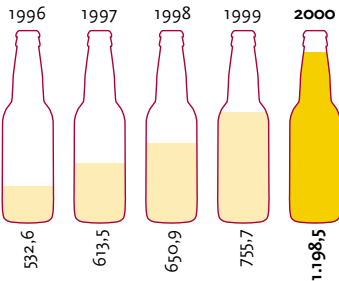
Employés



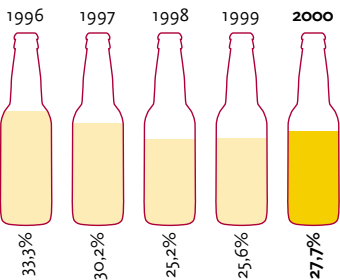
Bénéfice Net en millions Euro



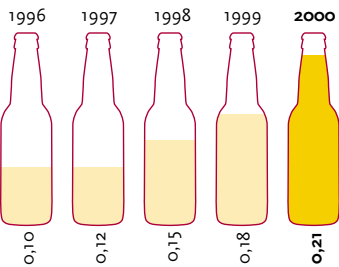
EBITDA en millions Euro



Rapport dividende brut/bénéfice net



Dividende par Action (Euro)



	2000	1999	1998	1997	1996
Volume (millions hl)	76,4	55,7	45,1	39,4	37,4
Chiffre d'affaires net (1) (millions €)	5.656,6	3.243,8	2.715,0	2.511,2	2.289,0
EBITDA (2) (millions €)	1.198,5	755,7	650,9	613,5	532,6
Revenu d'Exploitation (millions €)	644,4	418,8	383,0	354,8	299,1
Bénéfice Net (Part du Groupe) (millions €)	- 910,1	230,3	190,1	132,3	100,8
Bénéfice Net (Part du Groupe) (avant l'amortissement extraordinaire du Goodwill de Bass)	324,6	230,3	190,1	132,3	100,8
Cash Flow des opérations (millions €)	715,3	522,9	438,3	415,6	423,9
Capitalisation du Marché (millions €)	15.865,2	N/A	N/A	N/A	N/A
Bénéfice Net ajusté par action (3) (4) (€)	1,21	0,82	0,69	0,51	0,46
Dividende par action (3) (€)	0,21	0,18	0,15	0,12	0,10
Rapport dividende brut/bénéfice net	27,7% (5)	25,6%	25,2%	30,2%	33,3%
Moyenne du Nombre d'actions (milliers)	333,386	322,868	321,822	321,728	321,520
Nombre d'actions total en circulation (milliers)	436,385	332,196	336,102	338,380	338,442
Prix fort de l'Action (€)	38,1	N/A	N/A	N/A	N/A
Prix faible de l'Action (€)	34,0	N/A	N/A	N/A	N/A
Prix de l'Action à la clôture (€)	37,12	N/A	N/A	N/A	N/A
Rendement sur le Capital investi (%)	11,7	10,4	12,6	14,2	12,5
Couverture des intérêts	2,7	4,1	4,8	5,6	3,4
Rapport Dettes/Fonds propres	0,75	1,34	1,53	1,13	1,38

(1) Chiffre d'affaires hors droits d'accises

(2) Revenu d'Exploitation plus dépréciation et amortissement et amortissement du Goodwill. L'EBITDA ne reflète pas l'influence de revenus extraordinaires (dépenses)

(3) Ajustement pour le "stock split"

(4) Bénéfice Net (part du Groupe) plus amortissement du Goodwill, divisé par le nombre moyen des actions en suspens émises

(5) Dividende brut par le bénéfice net (part du Groupe) hors amortissement de Bass



Lettre aux actionnaires

Résultats de l'an 2000

Le développement d'Interbrew se poursuit chaque année de manière soutenue. Une véritable dynamique s'est mise en place depuis plusieurs années. L'an 2000 n'a pas fait exception. Vous vous souvenez certainement que 2001 a débuté par un coup de théâtre. La sévérité inattendue de la recommandation des autorités anglaises de la concurrence qui ont bloqué notre acquisition des activités brassicoles de Bass en Grande-Bretagne, a constitué notre premier revers important. Nous ne voulons pas prétendre que ce ne fut pas une mauvaise surprise. Mais c'est le lot de toute activité en croissance d'être exposée à des risques, et jusqu'à présent nous avons été plutôt épargnés. Cela n'a pas entamé la détermination de l'entreprise.

Pour cette raison, il nous a semblé logique de ne pas inclure les activités contestées de Bass dans les chiffres mentionnés dans cette Lettre aux actionnaires. A l'heure où nous écrivons, le dossier n'est pas refermé, et nous avons décidé d'introduire un recours administratif auprès des tribunaux britanniques. Les ratios et les excellents résultats présentés ici, en termes de volumes, de ventes et de bénéfices, sont pour l'essentiel ceux d'Interbrew, sans Bass au Royaume-Uni. Aucun chiffre ne doit donc être suivi d'un point d'interrogation. Dans votre évaluation de nos performances, rien ne doit être soustrait des chiffres et aucun ajustement ne doit être porté aux commentaires généraux, pour tenir compte du dossier Bass.

Cette année fut décisive pour Interbrew. Nous avons fortement progressé sur le marché britannique grâce à l'acquisition de Whitbread puis de Bass, et sur le marché ukrainien avec l'acquisition de Rogan. En outre, nous avons franchi une étape essentielle dans la vie de l'entreprise en effectuant notre entrée en Bourse, sur le marché Euronext Brussels. Avec une souscription de 4,5 fois supérieure au nombre d'actions proposées aux investisseurs, l'opération fut incontestablement un succès. Nous sommes convaincus que l'ensemble de l'entreprise a été dopée par la manière dont la communauté financière a accueilli Interbrew sur le marché.

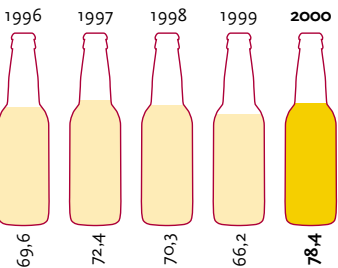
Ce fut un vrai changement. Toutefois, l'entreprise est restée pareille à elle-même en ajoutant de nouveaux jalons dans une longue série de bons résultats. Depuis près d'une décennie, nos résultats sont les meilleurs du secteur brassicole, et 2000 n'a pas fait exception. Les ventes ont grimpé de 25,5% en volume, passant de 55,7 à 69,9 millions d'hectolitres (les activités brassicoles de Bass en Grande-Bretagne non comprises); cette progression inclut une croissance organique de 3,2%. Les ventes sur des marchés émergents ont augmenté de plus de 50% en volume, à répartir entre +7,7 millions d'hectolitres suite à la croissance externe et +1,2 millions d'hectolitres par croissance organique. Au total, ces marchés représentent à présent 46,8% du volume total de notre société.

“Durant près d'une décennie nous avons fait mieux que le marché et en 2000, nous nous sommes surpassés.”

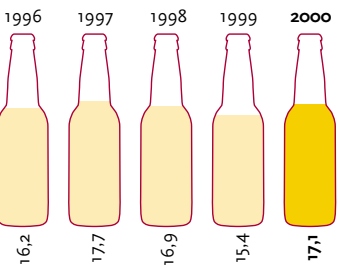


Lettre aux actionnaires

Chiffre d'affaires net par hectolitre (Euro) (1)



EBITDA par hectolitre (Euro) (1)



(1) Volumes hors FEMSA, vu qu'ils ne génèrent pas de chiffre d'affaires net ni d'EBITDA

Non seulement nous avons vendu un plus grand volume mais, malgré une représentation plus importante des marchés émergents, chaque hectolitre vendu a davantage contribué aux résultats. Le chiffre d'affaires net par hectolitre a augmenté de 18,4%, de 66,2 à 78,4 euros. L'évolution géographique a cependant entraîné une diminution de 1,5% de la marge EBITDA, qui est passée de 23,3% à 21,8%, et une diminution de 0,9% de la marge EBIT, qui est passée de 12,9% à 12,0%.

Notre expansion externe et notre croissance organique ont eu pour résultat que la croissance composée de l'EBITDA depuis 1992 est encore meilleure que les références données lors de l'introduction en Bourse. Notre bénéfice net après impôts, cependant, a été influencé par l'acquisition de Bass et par les coûts d'intérêts y associés. En excluant les activités de Bass en Grande-Bretagne (comme partout dans cette Lettre aux actionnaires), nous avons enregistré une perte de 922,3 millions d'euros. Si l'on exclut également l'amortissement du Goodwill résultant de l'opération Bass, nous avons enregistré un bénéfice net après impôts de 312,4 millions d'euros (après déduction de la part revenant à nos partenaires). Le bénéfice par action a fortement progressé (+35,4%).

Quant aux dividendes, notre politique est de distribuer entre un quart et un tiers de notre bénéfice net après impôts. Nous conservons ainsi la plus grande part de notre bénéfice pour financer la croissance future. Les dividendes ont eu ces quatre dernières années un taux de croissance annuel composé de 20,5%. Le dividende par action a également augmenté en 2000, de 16,7%. Le Conseil d'Administration propose de distribuer un dividende brut de 0,21 euro par action ou un dividende total de 89,8 euros. Après approbation, le dividende net sera payable à dater du 25 avril 2001 contre la délivrance du coupon n° 1, attaché aux nouvelles actions au porteur de l'entreprise.

Toutes ces améliorations ne sont pas le fruit du hasard. Si nous avons réussi, c'est parce qu'un grand nombre de personnes ont réalisé un travail d'exception, chacune à son niveau. Ils ont répondu aux attentes des clients, pris des décisions rapides, gardé une longueur d'avance, collaboré efficacement et montré une intégrité personnelle. Nous les félicitons et les remercions pour leur engagement, leur professionnalisme et leurs efforts.

La clé de voûte du plan stratégique: l'introduction en Bourse

En 1999, nous avons rassemblé le groupe sous une structure de gestion unique, ce qui constituait une condition nécessaire à notre approche du marché. Notre plan prévoyait également la poursuite de notre croissance stratégique. Dans ce contexte, nous avons renoncé à l'acquisition des activités françaises du groupe Kronenbourg, par notre refus de payer une prime stratégique. Ensuite nous nous sommes implanté au Royaume-Uni. En mai, nous avons acheté la Whitbread Beer Company, ce qui nous a permis de reprendre le contrôle de notre marque Stella Artois dans ce pays. Pour compléter notre gamme au Royaume-Uni et intensifier les synergies, nous avons fait l'acquisition de Bass Brewing en août. Le blocage de cette transaction par les autorités de marché en janvier 2001, n'a aucunement modifié notre intention d'être un acteur important et engagé sur le marché du Royaume-Uni.

Un aspect important de notre planning pour l'introduction en Bourse fut de gérer Interbrew comme si elle était déjà cotée en Bourse. Depuis plus d'une décennie, des administrateurs indépendants non-exécutifs font partie de notre Conseil d'Administration. Notre *reporting* est transparent. Nous fûmes parmi les pionniers en Belgique à adhérer à des standards élevés de *corporate governance*. A ce niveau, nous n'avons pas dû changer notre façon de faire pour nous conformer à ce que l'on attend d'une entreprise cotée en Bourse.

Le fait d'avoir des actionnaires non familiaux ne changera pas les fondements d'Interbrew. Nous dirigeons une entreprise saine. L'évaluation de nos décisions d'investissements doit également se faire sur le plus long terme. Les investisseurs ont répondu à notre appel, parce que nous créons de la valeur à long terme pour l'entreprise, et nous avons l'intention de poursuivre dans cette voie. Grâce à l'introduction en Bourse, nous disposons d'une meilleure base pour la croissance future: un bilan rééquilibré, des liquidités et un accès au marché financier.



Lettre aux actionnaires

“Avec 90,7% du volume produit en dehors de la Belgique, nous sommes le brasseur le plus international.”

La stratégie d'Interbrew

La base de notre succès est très simple. Pensez aux bières les plus renommées dans le monde. Si vous énumérez les grandes marques qui vous viennent immédiatement à l'esprit, vous parlerez de marques qui ensemble détiennent seulement 10% de part du marché brassicole mondial. Le reste, c'est le volume sur le marché domestique. La bière est un marché de marques locales. Par conséquent, les brasseurs doivent être forts dans ces marques, en s'imprégnant de la culture locale de chaque marché. C'est la base de notre stratégie.

Se contenter de fortes plates-formes locales, ce serait bien mais pas exceptionnel. A l'inverse, se contenter de marques mondiales renommées, ce serait intéressant mais pas suffisant. Sans base locale, une marque internationale doit payer les frais de sa propre infrastructure. Le tableau s'éclaire considérablement si vous avez de puissantes marques locales disposant déjà de la taille critique nécessaire pour couvrir les frais généraux et si vous pouvez y ajouter des marques de premier plan. La base locale plus le portefeuille de marques de qualité: voilà le secret de la réussite. En d'autres mots, c'est le modèle Interbrew. C'est pourquoi le thème du portefeuille – en tant que gamme de marques – est au coeur de ce rapport annuel.

Notre concept de portefeuille a trois dimensions: géographique, marques et savoir-faire. Le portefeuille géographique est le facteur clé de notre développement. Au départ organisation à prédominance européenne, Interbrew a acquis une position géographique équilibrée. Avec 90,7% du volume de nos ventes réalisé hors de Belgique, notre marché local par nature, nous sommes déjà le brasseur le plus international. L'entreprise est bénéficiaire dans toutes les régions et 46,8% de son volume provient des marchés émergents à grand potentiel.

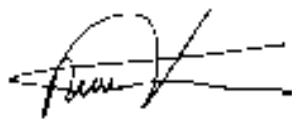
Disposer d'un portefeuille de marques fortes est la condition *sine qua non* pour être le “World's Local Brewer”. Notre priorité est d'avoir des marques locales solides, saines et importantes sur les principaux segments de marché. Dans chaque pays, nous complétons le portefeuille des marques à plus hautes marges commerciales. Etre efficace à l'échelle locale est une part essentielle de notre stratégie. Ce qui nous mène au troisième élément: l'expérience de nos collaborateurs.

Notre expérience internationale n'est utilisable que dans la mesure où nous l'appliquons d'une façon appropriée à chaque marché local. Nous voulons être à la fois un brasseur local et une société internationale. Est-ce possible ? Certainement, si nous adaptons nos attitudes aux usages locaux et si nous sommes les meilleurs dans notre métier. C'est notre savoir-faire qui transforme la croissance externe en croissance organique. Malgré les superbes résultats déjà atteints, nous savons qu'il y a encore du chemin à parcourir pour être excellent. L'industrie doit encore faire des progrès, et nous pouvons encore mieux valoriser le potentiel de nos filiales.

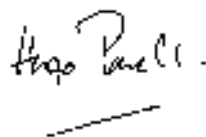
Perspectives d'Avenir

Nous sommes optimistes quant au potentiel de nos activités, qui bénéficient d'un contexte favorable: croissance de la population, augmentation du PNB, statut de la bière comme boisson de modération. Cependant, tout brasseur fait face à des incertitudes: importance de la consommation, pression de la concurrence, soubresauts des monnaies, changements de taxation, instabilité politique et économique, application de législations plus restrictives en matière de consommation et de publicité de nos produits, et de santé publique. Ces facteurs pourraient avoir un impact sur nos activités.

Les opportunités de croissance externe demeurent cependant énormes. Les trois plus grands brasseurs n'ont que 20% du marché mondial, ce qui est fort peu, comparé à la plupart des autres catégories de biens de consommation. Nous nous sommes engagés à participer activement au mouvement de consolidation, et nous nous attendons à poursuivre dans la voie de la rationalisation de l'industrie. Nous concentrerons notre attention sur les zones géographiques où nous sommes déjà présents, et nous renforcerons nos activités existantes. L'avenir est devant nous !



Baron Paul De Keersmaecker
Président du Conseil d'Administration



Hugo Powell
Chief Executive Officer



Guide de nos activités



MARQUE MONDIALE

Stella Artois est maintenant à la 7ème position des marques internationales de bière blonde au monde, aucune des 10 premières n'augmente aussi rapidement

EUROPE CENTRALE



EUROPE DE L'EST



ASIE



SPÉCIALITÉS INTERNATIONALES



- Hoegaarden, à l'origine du renouveau de la bière blanche belge
- Leffe, le leader mondial des bières d'abbayes
- Belle-Vue, le N°1 des gueuzes
- Bass, actuellement plus vendue aux Etats-Unis qu'au Royaume-Uni

Guide de nos activités

	Volumes en 2000 (hectolitres)	Position du marché	Part du marché	Nombres de brasseries
Amériques	20,8m			
Canada	9,0m	No. 2	43,5%	8
Cuba	0,6m	No. 2	25,3%	1
Mexique	6,6m (5)	No. 2	43,9%	6
Etats-Unis	4,6m	No. 2 (1)	14,3% (1)	1
Europe de l'Ouest	29,6m			
Belgique	6,5m	No. 1	55,8%	4
France	2,7m	No. 3	10,1%	—
Luxembourg	0,3m	No. 1	41,9%	2
Pays-Bas	2,6m	No. 2	15,2%	3
Interbrew UK	6,9m (6)	No. 4	10,5%	3
Bass Brewers	6,5m (7)	No. 2	22,2%	6
Exportation	2,3m	N/A	N/A	N/A
Licences	1,8m	N/A	N/A	N/A
Marchés émergents	26,0m			
Bosnie-Herzégovine	0,1m	N/A	7,9%	1
Bulgarie	1,4m	No. 1	33,9%	4
Croatie	1,6m	No. 1	40,6%	1
République Tchèque	0,8m (7)	No. 2	12,5%	3
Hongrie	2,1m	No. 2	29,1%	1
Monténégro	0,6m	No. 1	85%	1
Roumanie	1,4m	No. 3	12,1%	3
Russie	7,9m	No. 2	13,9%	8
Ukraine	2,0m (8)	No. 1	34%	4
Chine	0,4m	N/A	N/A	2
Corée du Sud	7,7m	No. 2	46,5%	3

(1) dans le segment des bières importées et de spécialités

(2) Interbrew a le contrôle des opérations

(3) la valeur économique est de 66%

(4) brassé sous licence

	Nom de la société	Droit de vote Interbrew	Marques
	Labatt Breweries of Canada	100%	Labatt Blue, Blue Light, Kokanee, Alexander Keith's, Wildcat, Boomerang, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Budweiser (4)
	Bucanero	50%	Cristal, Bucanero
	FEMSA Cerveza	30%	Tecate, Sol, Dos Equis, Carta Blanca, Superior, Indio, Noche Buena, Bohemia
	Labatt USA	70%	Rolling Rock, Labatt Blue, Blue Light, Sol, Dos Equis, Tecate, Stella Artois, Bass, Leffe, Hoegaarden, Löwenbräu (4)
	Interbrew Belgium	100%	Jupiler, Stella Artois, Leffe, Hoegaarden, Hougaerdse Das, Belle-Vue, Safir, Vieux-Temps, Bass, Rolling Rock
	Brasseries Stella Artois	100%	Stella Artois, Loburg, Lutece, Leffe, Hoegaarden, Rolling Rock
	Brasseries de Luxembourg Mousel-Diekirch S.A.	27% (2)	Diekirch, Mousel, Grande Réserve, Leffe, Hoegaarden
	Interbrew Nederland	100%	Oranjeboom, Dommelsch, Hertog Jan, Witte Raaf, Elfde Gebod, Hougaerdse Das, Rolling Rock, Leffe
	Interbrew UK	100%	Stella Artois, Boddington, Whitbread, Hoegaarden, Leffe
	Bass Brewers	100%	Bass, Carling, Caffrey's, Worthington, Tennent's
	N/A	N/A	Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Belle-Vue
	N/A	N/A	Stella Artois
	Uniline	51%	Ozujsko, Bozicno, Tomislav, Stella Artois
	Kamenitza AD	83,7%	Kamenitza, Astika, Burgasko, Pleven, Stella Artois
	Plevensko Pivo AD	89,5%	
	Zagrebacka Pivovara	72%	Ozujsko, Stella Artois, Bozicno, Tomislav, Hoegaarden, Leffe, Belle-Vue, Rolling Rock, Labatt Blue, Labatt Ice
	Prague Breweries	96,4%	Staropramen, Branik, Ostravar, Velvet, Kelt, Mestan, Vratislav
	Borsodi Sörgyar	98,7%	Borsodi, Stella Artois, Kinizsi, Leffe, Hoegaarden, Belle-Vue, Rolling Rock, Holsten (4)
	Trebjesa	67,8%	Niksicko, Stella Artois
	Compania de Distributie National SA	80%	Bergenbier, Noroc, Hopfen König, Stella Artois
	Bianca Interbrew Bergenbier SA	51%	
	Proberco	77,5%	
	Interbrew EFES Brewery SA	50%	
	SUN-Interbrew	34% (2)(3)	Klinskoye, Tolstiaik, Sibirskaya Korona, Premier, Bavaria, Bag Beer, Viking, Rify, Pikur, Volzhanin
	SUN-Interbrew	34% (2)(3)	Chernigivskoye, Taller, Yantar, Cernyj Prints, Rogan
	Nanjing Jinling Brewery Company	80%	Jinling, Ice Best, Yali, Hu Pi
	Oriental Breweries	50% (2)	OB Lager, Cass, Cafri, Genus, Red Rock, Budweiser (4)

(5) 30% du volume total
(6) 7 mois

(7) 4 mois
(8) 1 mois Rogan incl.

Corporate Governance

Interbrew est cotée en Bourse (Euronext Brussels) depuis décembre 2000, mais elle comptait déjà parmi les sociétés belges de premier plan qui se conformaient aux meilleures pratiques de *corporate governance*. Depuis plus de dix ans, les responsabilités respectives du Conseil d'Administration et de l'*Executive Management Committee* ont été clairement définies et, durant cette période, leur rôle a régulièrement été revu.

Le Conseil d'Administration

Interbrew compte 12 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires. Sept administrateurs représentent des actionnaires exerçant une influence décisive ou notable sur la société. Les cinq autres sont des administrateurs indépendants choisis pour leur qualité personnelle et professionnelle de premier plan. Tous les administrateurs ont des mandats non-exécutifs. Le Président du Conseil d'Administration est nommé par celui-ci parmi ses membres. La durée du mandat d'administrateur est de trois ans, à moins que l'assemblée des actionnaires détermine une durée plus courte. Les administrateurs peuvent être réélus. Sauf exception, un administrateur doit démissionner à son 70ième anniversaire. La liste actuelle des membres du Conseil d'Administration est reprise ci-dessous.

Administrateurs	Expiration du mandat
Baron Paul De Keersmaecker* (1) – Président (2)	2001
Charles Adriaenssen	2003
Comte Christophe d'Ansembourg	2002
Allan Chapin*	2002
Jean-Luc Dehaene* (3)	2004
Harald Einsmann*	2002
Pierre Jean Everaert* – Président (4)	2003
Bernard Hanon*	2002
Remmert Laan (5)	2004
Baron Frédéric de Mevius	2003
Comte Arnoud de Pret Roose de Calesberg	2002
Vicomte Philippe de Spoelberch (5)	2004
Alexandre Van Damme (5)	2004
Chief Executive Officer	
Hugo Powell	
Secrétaire Général	
Patrice J. Thys	
* Administrateur indépendant	
(1) Mandat arrivant à terme le 24 avril 2001	
(2) Jusqu'au 24 avril 2001	
(3) Mandat à dater du 25 avril 2001	
(4) A partir du 25 avril 2001	
(5) Mandat renouvelable le 24 avril 2001	

Le Baron Paul De Keersmaeker (71) est administrateur de notre société depuis 1992. Il est Président du Conseil d'Administration de Domo, Depauw, Euler-Cobac et Nestlé Belgilux ainsi que membre du Conseil d'Administration de Tractebel et d'autres sociétés.

Charles Adriaenssen (44) est membre du Conseil d'Administration d'Interbrew depuis 2000. Il est administrateur-délégué de CA&P Group (Belgique).

Allan Chapin (59) est administrateur de notre entreprise depuis 1994. Il est l'un des Managing Directors de la banque Lazard à New York.

Le Comte Christophe d'Ansembourg (37) est administrateur d'Interbrew depuis 1996. Il est administrateur-délégué de Optimol Tribotechnik S.A. (Belgique)

Harald Einsmann (66) est administrateur d'Interbrew depuis 1999. Il est également administrateur auprès de EMI Music Group, Tesco, BAT et d'autres sociétés.

Remmert Laan (58) est administrateur d'Interbrew depuis 1998. Il est l'un des Managing Directors de la banque Lazard à Paris.

Le Baron Frédéric de Mevius (41) a rejoint le Conseil d'Administration d'Interbrew en 1991. Il est administrateur-délégué de Verlinvest S.A./N.V. (Belgique), une société privée.

Le Vicomte Philippe de Spoelberch (59) est membre de notre Conseil d'Administration depuis 1977. Il est membre du Conseil de Mosane, Floridienne et d'autres holdings privées belges.

Le Comte Arnoud de Pret Roose de Calesberg (55) est membre de notre Conseil depuis 1981. Il exerce plusieurs mandats au sein du groupe Union Minière.

Bernard Hanon (66) est administrateur d'Interbrew depuis 1990. Il est directeur général de Hanon Associates à Paris depuis 1986.

Pierre Jean Everaert (61) est administrateur d'Interbrew depuis 1997. Il est membre du Conseil d'Administration de C&A Europe, Banque Paribas PA Group (US), Baan Company et d'autres sociétés.

Alexandre Van Damme (39) est membre de notre Conseil d'Administration depuis 1992. Il est administrateur de Patri SA (Luxembourg).

Le Conseil d'Administration se réunit régulièrement, et aussi souvent que les intérêts de la société l'exigent. En 2000, le Conseil d'Administration a tenu 11 réunions ordinaires et 2 réunions extraordinaires. Les réunions ont souvent lieu dans des pays où Interbrew a des filiales, afin de donner aux administrateurs la possibilité d'être pleinement au fait de la situation, de la problématique et des activités locales.

Le Conseil est un organe collégial. Les décisions sont prises à la majorité simple des voix. En cas de partage des voix, la voix du Président est prépondérante.

Si l'un des administrateurs a un intérêt opposé de nature patrimoniale, celui-ci doit être porté à la connaissance des autres administrateurs et du commissaire-reviseur, et l'administrateur ne participera pas aux délibérations s'y rapportant ainsi que le prévoit le droit des sociétés.

Corporate Governance

Le Conseil d'Administration est l'organe le plus important de décision et de contrôle au sein d'Interbrew, sans préjudice des pouvoirs attribués à l'Assemblée Générale des Actionnaires par la loi et les statuts. Le Conseil d'Administration décide de la stratégie et des objectifs de la société, approuve les investissements et désinvestissements majeurs, et contrôle la mise en oeuvre correcte de ces décisions. Le Conseil d'Administration nomme le CEO et les membres des trois Comités constitués par le Conseil d'Administration. Il a aussi le pouvoir exclusif de décider de la structure du groupe, de nommer ou révoquer les membres du Comité Exécutif et les représentants d'Interbrew aux Conseils des filiales, et de déterminer les transactions majeures ou à long terme, ainsi que les plans d'investissements et les budgets. Dans ces matières particulières, le Conseil doit tenir compte des recommandations du CEO. Il revient également au Conseil d'Administration d'informer les actionnaires.

Tous les documents relatifs à la gestion journalière de la société et aux décisions qui ne ressortent pas des pouvoirs du CEO, sont mis à la disposition du Conseil d'Administration. L'assistance administrative au Conseil d'Administration est apportée par le Secrétaire Général, qui assiste aux réunions de celui-ci. De plus, une procédure officielle permet aux Administrateurs de prendre l'avis d'experts indépendants si nécessaire. Un mandat spécial peut être confié à un administrateur, après qu'une délibération spéciale du Conseil d'Administration ait déterminé la durée et les objectifs du mandat. Les administrateurs mandatés doivent régulièrement rendre compte au Conseil d'Administration. Certains administrateurs sont également membres de l'*Audit Committee*, du *Human Resources and Nominating Committee* et du *Strategic Committee*.

Chief Executive Officer et Comité Exécutif

La gestion journalière de la société est confiée au *Chief Executive Officer* qui est nommé par le Conseil d'Administration, auquel il rend compte. Le CEO préside le Comité Exécutif (EMC) dont les membres sont repris en pages 24 et 25. Parmi les responsabilités de l'EMC figurent les opérations financières à court terme, la gestion des capitaux à court terme, les investissements en capital, et les opérations similaires qui ne sont pas réservés au Conseil d'Administration. L'EMC est chargé de la nomination de tous les cadres supérieurs à l'exception du CEO et des membres du Comité Exécutif. Il se réunit au moins une fois par mois. Sauf exceptions, les membres de l'EMC doivent prendre leur retraite à la fin de l'année qui suit leur 65^e anniversaire.

Les principales divisions fonctionnelles de la société – notamment *Finance Corporate & Legal Affairs*, *Human Resources* et *Corporate Strategy* – sont représentées dans un *Corporate Committee*. Afin de refléter notre diversification géographique, Interbrew est organisée en cinq zones – Amérique, Europe de l'Ouest, Grande Bretagne, Europe Centrale, et Europe de l'Est & Asie – sous le contrôle du siège central en Belgique. Les cinq directeurs responsables de zone siègent à l'EMC, à côté de huit directeurs assumant des responsabilités fonctionnelles.

Comités du Conseil

Depuis plusieurs années, le Conseil d'Administration est assisté par trois comités officiels: L'*Audit Committee*, le *Human Resources and Nominating Committee* et le *Strategic Committee*. L'*Audit Committee* est responsable du contrôle des comptes annuels. Le *Human Resources and Nominating Committee* conseille le Conseil d'Administration en matière de gestion des ressources humaines et particulièrement en ce qui concerne la continuité dans le management et les rémunérations. Le *Strategic Committee* conseille le Conseil d'Administration en ce qui concerne la stratégie d'Interbrew, pour la croissance interne et externe.

Ces comités se réunissent régulièrement (au moins trois fois par an pour l'*Audit Committee* et le *Strategic Committee*). Ils sont composés d'administrateurs choisis par le Conseil d'Administration, avec la participation de certains cadres supérieurs. Les membres actuels des comités sont:

Audit Committee

Allan Chapin*	Baron Paul De Keersmaecker* (1)
Baron Frédéric de Mevius	Comte Arnoud de Pret Roose de Calesberg
Pierre Jean Everaert* (2)	

Human Resources and Nominating Committee

Charles Adriaenssen	Baron Paul De Keersmaecker* (1)
Pierre Jean Everaert* (2)	Hugo Powell**
Vicomte Philippe de Spoelberch	

Strategic Committee

Baron Paul De Keersmaecker* (1)	Stéfan Descheemaeker**
Pierre Jean Everaert* (2)	Bernard Hanon*
Luc Missorten**	Hugo Powell**
Vicomte Philippe de Spoelberch	Patrice J. Thys**
Alexandre Van Damme	

* Administrateur indépendant
** Membre de l'*Executive Management Committee*

(1) Jusqu'au 24 avril 2001
(2) A dater du 25 avril 2001

Si nécessaire, le CEO, les *Executive Vice Presidents* et le commissaire-reviseur d'Interbrew peuvent également assister aux réunions de l'*Audit Committee*. A la demande du commissaire-reviseur et/ou du Vice-Président *Corporate Audit*, le Comité Audit se réunit en l'absence des membres de la direction.

Corporate Governance

Rémunération des cadres

En 2000, nous avons versé aux administrateurs et cadres supérieurs un montant global de rémunérations de 9 millions euros, en ce compris les bonus pour services rendus en toutes qualités. De ce montant, 0,8 millions euros ont été versés aux membres du Conseil d'Administration et 8,2 millions euros ont été versés aux membres du Comité Exécutif.

Programme d'intéressement à long terme.

Le 24 juin 1999, nous avons adopté un programme à long terme d'émission de droits de souscription qui permet au Conseil d'Administration d'émettre, aux époques qu'il détermine, des droits de souscription nominatifs et non transférables à certains administrateurs et cadres. Ces émissions doivent être conformes aux conditions de limitation ou de suppression du droit de souscription préférentielle des actionnaires. Chaque droit de souscription émis dans le cadre du programme donne à son titulaire le droit de souscrire à une action, et le prix d'exercice de chaque droit de souscription émis après l'inscription de nos actions à la Bourse de Bruxelles, sera égal au cours moyen de nos actions pendant les trente jours précédant la date d'émission du droit de souscription.

Emoluments du commissaire-reviseur

L'Assemblée Générale des Actionnaires fixe les émoluments du commissaire-reviseur pour ses services liés au contrôle de nos comptes. Ses émoluments annuels pour ces services sont actuellement de 3.267.000 euros, hors taxe sur la valeur ajoutée. Notre commissaire-reviseur est KPMG, représenté par Erik Helsen.

Opérations conclues avec les administrateurs, les cadres supérieurs et le commissaire-reviseur

Nos administrateurs, cadres supérieurs et commissaire-reviseur n'ont pas d'intérêt, et n'en ont pas eu antérieurement, dans quelque opération que nous aurions conclue au cours des trois derniers exercices et qui sortirait du cadre habituel des affaires de la société ou aurait été faite à des conditions inhabituelles.

Politique de dividendes

Nous avons l'intention de conserver la majeure partie de nos bénéfices pour financer notre croissance future, tout en distribuant des dividendes pour un montant situé entre un quart et un tiers de notre bénéfice net après impôts.

Structure de l'actionnariat

La structure de l'actionnariat de la société, telle qu'elle résulte de la déclaration la plus récente, faite à la société le 12 décembre 2000, conformément à la loi belge du 2 mars 1989 relative à la publicité des participations importantes dans les sociétés cotées en bourse par (i) la Stichting Interbrew, (ii) l'ASBL Fondation Interbrew Baillet-Latour et (iii) l'ASBL Fondation Verhelst, agissant de concert et détenant ensemble 283.484.940 actions ordinaires de la société, se présente comme suit :

	Nombre d'actions	% de droits de vote attachés aux actions émises par la société (au 31 décembre 2000)
1. Stichting Interbrew	275.620.140	64,487%
2. Fondation Interbrew Baillet-Latour	3.370.800	0,789%
3. Fondation Verhelst	4.494.000	1,051%
Total de (1), (2) et (3):	283.484.940	66,327%

Conventions entre actionnaires

Notre actionnaire de contrôle est Stichting Interbrew, une fondation de droit néerlandais.

Les titulaires de certificats émis par Stichting Interbrew, en représentation des actions certifiées que celle-ci détient, n’ont pas le droit d’exiger de la Stichting Interbrew qu’elle échange leurs certificats contre des actions de notre société avant le 30 juin 2004, date à partir de laquelle cet échange peut être demandé moyennant un préavis minimum de 12 mois.

Stichting Interbrew est dissoute lorsqu’elle ne détient plus d’actions certifiées.

En d’autres circonstances, Stichting Interbrew peut uniquement être dissoute par un vote (à la majorité de 85 %) de l’assemblée générale des titulaires de certificats, sur proposition de son Conseil d’Administration.

Stichting Interbrew a conclu des conventions de vote avec la Fondation Interbrew Baillet-Latour ASBL-VZW et la Fondation Verhelst ASBL-VZW, deux associations sans but lucratif de droit belge. Ces conventions de vote prévoient que Stichting Interbrew et les deux fondations se consultent avant chaque assemblée des actionnaires pour déterminer la manière dont chacune exercera les droits de vote attachés aux actions qu’elle détient.

Présidents Honoraires

Interbrew compte trois Présidents Honoraires:

- Raymond Boon - Falleur
- Jacques Thierry
- Baron Paul De Keersmaeker (à dater du 25 avril 2001)

Who's Who



1 **Hugo Powell**

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Né en 1945. Titulaire d'un diplôme Charterhouse (Surrey, Angleterre), décerné en 1963. Il a commencé sa carrière chez Unilever Companies Inc. en Grande Bretagne où il a élaboré un plan de développement et de gestion sur cinq ans.

A l'âge de 31 ans, Hugo Powell a rejoint Warner Lambert au Canada, d'abord en tant que *Group Product Manager*, ensuite comme *General Manager* pour les activités au Canada. En 1977, il a quitté l'entreprise pour devenir *President* de Lowney's Ltd (Standard Brands (Nabisco)). Un an plus tard, il devint *President* et CEO de Nabob Foods Canada. Cinq ans après, il a été transféré à la maison-mère en Allemagne, en tant que *President* et CEO de Jacobs Suchard Germany.

Ensuite, ce fut la période particulièrement réussie chez Labatt: CEO de McGavin Foods Ltd. (1984), *President* et CEO de Everfresh Juice Co. à Chicago/USA (1989), *President* de Labatt's Ontario Breweries (1990), *President* de Labatt Breweries Canada (1992), responsable de Labatt USA et Cerveceria Cuauhtemoc Moctezuma/Femsa of Mexico (1994) et enfin CEO d'Interbrew Americas (1995) avant de devenir CEO d'Interbrew SA (1999).



2 **Chris Verougstraete^(*)**

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
HUMAN RESOURCES

Né en 1950, diplômé des universités de Gand et de Bruxelles; MBA au Vlerick Institute of Management. Il a démarré sa carrière à la Sabena en 1976. Il a rejoint Interbrew en tant que *Executive Vice President, Human Resources* en 2000.

3 **Luc Missorten^(*)**

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
CHIEF FINANCIAL OFFICER

Né en 1955, diplômé de l'université de Louvain (KUL); *masters of laws* à l'Université de Californie, Berkeley. Il a rejoint City Bank en 1981. Il a entamé sa carrière chez Interbrew en tant que *Corporate Finance Director* en 1990.

4 **Patrice J. Thys^(*)**

ADVISOR TO THE CHAIRMAN,
EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
LEGAL AND CORPORATE AFFAIRS

Né en 1955; diplômé en Droit, Université de Louvain (UCL), *Certificates in International and European Law* à l'université de Leiden, Pays-Bas, *Master Degree*, Université de Chicago. Il a entamé sa carrière auprès de F.N. Manufacturing Inc. (South Carolina/USA). Il a rejoint Interbrew en tant que directeur juridique en 1989.

5 Stéfan Descheemaeker^(*)

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
STRATEGY & BUSINESS
DEVELOPMENT

Né en 1960, Ingénieur Commercial Solvay, Université Libre de Bruxelles (ULB), 1983. Il a entamé sa carrière comme consultant au cabinet du Ministre des Finances, Bruxelles, en 1984. Il a rejoint Interbrew en tant que *director corporate strategy* en 1996.

6 Jo Van Biesbroeck

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
CONTROLLING & PLANNING

Né en 1956, diplômé en économie, Université de Louvain (KUL). Il a entamé sa carrière chez Interbrew, marketing et logistique, en 1978.

7 Paul N. Cooke

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
MARKETING

Né en 1955, *bachelor degree* à l'Université de Waikato, Nouvelle-Zélande, MBA de l'Université de Colombie britannique (Canada), 1982. Il a rejoint Labatt en 1995, en tant qu'*Executive Vice President, Marketing*.

8 Larry J. Macauley

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
CHIEF TECHNICAL OFFICER

Né en 1950, *Bachelor of Science*, Université de Waterloo (Canada), 1973. Il a rejoint Labatt en tant que stagiaire à la production à la brasserie de London, Ontario, en 1973.

9 Fred Jaques

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
NORTH AMERICA

Né en 1959, *bachelor of commerce degree* auprès de la Queen's University de Kingston (Ontario). Il a entamé sa carrière dans la gestion des marques auprès de Warner Lambert au Canada en 1980. Il a rejoint Interbrew en tant que *Vice President Marketing* pour l'Amérique du Nord en 1999.

10 Ignace Van Doorselaere

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
WESTERN EUROPE

Né en 1959; Traducteur-interprète, Gand (Belgique); MBA, Wharton School of the University of Pennsylvania, USA. Il a entamé sa carrière chez 3M dans le département *sales and marketing* en 1983. Il a rejoint Interbrew en tant que vice-directeur du département de *business development*, en 1990.

11 Iain Napier

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
UNITED KINGDOM

Né en 1949; diplômé en comptabilité. Il a entamé sa carrière chez Whitbread dans le *finance and retail development*. Il est *Chief Executive Officer* de Bass Brewers depuis 1996 et membre du Comité Exécutif d'Interbrew depuis 2000.

12 Jaak De Witte

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
CENTRAL EUROPE

Né en 1957, diplômé en économie appliquée, Université d'Anvers, diplômé en marketing, Université de Gand. Il a entamé sa carrière chez N.V. Vandemoortele en 1980. Il a rejoint Interbrew en 1991 en tant que *European marketing Director specialties and u!npremium beers*.

13 André Weckx

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
RUSSIA - UKRAINE - ASIA

Né en 1953, ingénieur en chimie et industries agricoles, Université de Louvain (KUL). Il a entamé sa carrière auprès de Beltex Corporation au Texas en 1978. Il a rejoint Interbrew en tant que *plant manager* des Diamond Breweries, Nigeria, en 1982.

14 Don Kitchen

IN MEMORIAM

Don était en charge des Amériques en tant qu'*Executive Vice President Americas* jusqu'à



son décès prématuré durant l'été 2000. Souvenons-nous de ses talents de gestionnaire et de dirigeant, son sens des valeurs, ainsi que sa personnalité chaleureuse. Nous sommes conscients que l'avoir eu avec nous, fût une chance exceptionnelle.

(*) Membre du *Corporate Committee*



Portefeuille géographique – The World's Local Brewer

Partout dans le monde,
choisir les marchés
les plus porteurs



The World's Local Brewer

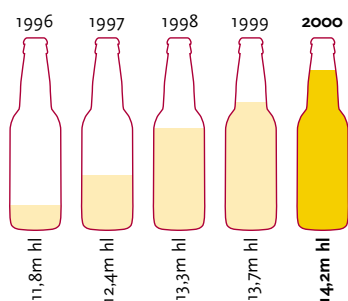
“Aux Etats-Unis nos ventes ont augmenté de 11% en volume contre 10% en 1999.”

L'approche Interbrew

C'est en 1999 que la stratégie d'Interbrew est clairement apparue aux yeux du monde. Nous avons entamé la construction de notre position globale au début de la décennie, de manière mesurée dans un premier temps. Graduellement le modèle a émergé. Ce qui a démarré comme une activité régionale isolée – une brasserie hongroise en Europe Centrale, une ukrainienne en Europe de l'Est – a rapidement formé un ensemble. On percevait déjà ce que nous étions en train de construire: équilibrer nos activités entre des marchés matures et des marchés émergents, et atteindre des masses critiques. Aujourd'hui, 57,2% de nos ventes en volume (Bass compris) proviennent des marchés matures d'Amérique du Nord et d'Europe de l'Ouest. Le reste provient des marchés émergents d'Europe Centrale, d'Europe de l'Est et d'Asie.

Ceci répartit nos risques, en termes de régions, de pays et de cours de change. Les marchés émergents ont le plus grand potentiel de croissance, mais portent la menace d'une plus grande volatilité économique et sociale. Les marchés matures nous apportent la sécurité et des marges plus stables, mais présentent des espoirs de croissance limités. Il est donc essentiel pour nous d'être présents sur ces deux types de marchés. En 2000, les bénéfices de nos investissements sur les marchés émergents sont apparus, et les performances élevées de nos activités sur les marchés matures ont été confirmées.

Volumes en Amérique (hors FEMSA)



L'Amérique du Nord

Sur ce marché, l'un des meilleurs au monde, nous avons augmenté nos ventes de 3,7% en volume, passant de 13,7 à 14,2 millions d'hectolitres, grâce à de bonnes performances sur les marchés des bières spéciales, tant aux Etats-Unis qu'au Canada. Des ventes supplémentaires des marques à forte marge, ainsi que des augmentations de prix au Canada, nous ont permis de réaliser une bonne croissance organique en termes de chiffre d'affaires net, qui progresse de 7,1%. C'est un marché où nous avons de solides raisons d'investir davantage encore dans nos marques.



CANADA Au Canada, l'augmentation de 33% en volume de la Oland Specialty Beer Company a retenu l'attention. Pour sa deuxième année sur ce marché, Stella Artois a enregistré une progression spectaculaire et Alexander Keith's a continué à étendre son influence en dehors de son marché local dans la région Atlantique (Halifax). Nous avons relancé Blue Light pour profiter du succès croissant des bières légères, qui gagne le Canada au départ des Etats-Unis. Budweiser et Bud Light, dont nous détenons la licence au Canada pour 99 ans, ont poursuivi leur progression et gagné 1% de part de marché.

ETATS-UNIS Le segment des bières importées et des bières spéciales, sur lequel nous sommes actifs aux Etats-Unis, a progressé de 6%. Nous avons à nouveau fait mieux que le marché. Nos ventes ont augmenté de 11% en volume contre 10% en 1999. Il est encourageant de voir notre croissance s'accélérer encore. Nous ne sommes plus loin du seuil des 5 millions d'hectolitres, grâce à un taux de croissance annuel moyen de 9,7% durant les cinq dernières années. Tous nos groupes de produits se sont bien comportés en 2000. Notre portefeuille mexicain – Tecate, Dos Equis et Sol – a progressé de 18%. Nous avons intensifié notre collaboration avec nos partenaires mexicains afin d'étendre ces marques dans les Etats voisins du Mexique. Nos marques canadiennes ont également fortement progressé (+13% pour Labatt, + 44% pour Blue Light), tandis que Rolling Rock, la bière spéciale du marché américain, confirme son redressement entamé en 1999.

Nos résultats 2000 justifient la poursuite de la politique de réinvestissement complet des bénéfices. Nous avons une énorme opportunité géographique sur ce marché, étant donné que la distribution de chacune des marques-clé reste limitée à cinq Etats seulement. Nous avons engagé 40 vendeurs en 2000, et nous continuerons à investir substantiellement.

AUTRES MARCHÉS RÉGIONAUX Nous avons eu des résultats très satisfaisants à Cuba. Nous y enregistrons une augmentation de 17,1% en volume. Au Mexique, notre partenaire Femsa a réalisé comme chaque année une bonne croissance des bénéfices. Cependant, de mauvaises conditions climatiques au Nord du pays ont rendu le marché plus difficile. Nous n'avons qu'une participation de 30% dans cette société. L'opportunité pour nous se situe dans une intensification de notre collaboration mutuelle. Les indicateurs de marché sont positifs – 50% de la population a moins de 21 ans – un signe de plus du potentiel de croissance de ce marché.



The World's Local Brewer





Europe de l'Ouest

La tendance de la consommation à long terme – stationnaire voire légèrement négative – s'est poursuivie: les ventes ont chuté de 1% en volume. Face à un secteur peu dynamique, notre réponse fut de faire la différence par l'innovation, notamment dans le service à la clientèle. Nous avons lancé un programme d'initiatives adaptées à chaque marché, qui nous a permis d'enregistrer une croissance de l'EBIT à deux chiffres – un record. Il s'agit d'une performance hautement satisfaisante dans un marché mature.

Les ventes ont augmenté de 2,2% en volume, et notre part de marché globale a progressé en France et en Belgique, ainsi qu'aux Pays-Bas pour ce qui concerne les marques-phares. Pour la première fois depuis quelques années, les prix ont augmenté en Belgique, ce qui a contribué à l'augmentation de notre chiffre d'affaires net en Europe continentale.

Ces résultats reflètent une progression des ventes pour beaucoup de marques - Stella Artois en Grande Bretagne et en France, Jupiler en Belgique, Hertog Jan aux Pays-Bas et Leffe dans les trois pays continentaux. Nous avons également investi de manière significative au cours de l'exercice dans des programmes d'innovation destinés à améliorer la satisfaction des clients en 2001. Enfin, nous avons constitué une provision pour tenir compte du futur jugement de la Commission Européenne, suite à ses investigations sur la formation de cartels. L'entreprise collabore avec l'Autorité de Contrôle et est à présent entièrement conforme aux structures légales décrétées par les autorités européennes. Nous avons mis en place un programme international de conformité aux règles de concurrence extrêmement sévère.



The World's Local Brewer

“Les Volumes ont augmenté de 51,7%, dont 17,4% de croissance organique.”

Marchés émergents

Depuis 1999, l'importance de nos activités en Europe Centrale, Europe de l'Est et Asie a considérablement augmenté. Nous avons acquis 15 brasseries - 10 en Europe de l'Est, 4 en Europe Centrale et une en Asie. Nos acquisitions les plus récentes sont les “Brasseries de Prague” en République Tchèque en août, comprises dans l'acquisition de Bass Brewers, et la brasserie Rogan à Kharkiv en Ukraine au mois de décembre, qui nous amènera à 34% de part de marché. Bien que cette expansion ait pour une large part eu lieu en 1999, l'impact complet ne s'est fait ressentir qu'en 2000. Les ventes ont augmenté de 51,7% en volume, dont 7% provenant de la croissance organique. Le chiffre d'affaires par hectolitre a connu une croissance significative de 9,6%.

EUROPE CENTRALE Dans cette région, nous divisons les pays en deux groupes. La Roumanie, la Bulgarie, le Monténégro et la Bosnie-Herzégovine qui sont des marchés émergents classiques, tandis que la Hongrie, la République Tchèque et la Croatie sont en voie de devenir des marchés matures. La dépréciation des monnaies locales et le taux d'inflation dans chaque pays, furent conformes à nos attentes. Le marché s'est développé dans la plupart des pays. Toutefois, en Bulgarie, le marché s'est plutôt orienté vers les produits de moindre qualité à plus bas prix. Nous avons souffert en Bulgarie, mais les excellents résultats dans d'autres pays de la zone nous ont permis de rétablir l'équilibre. Etre implanté dans de nombreux pays nous donne la force d'encaisser une difficulté passagère dans un endroit particulier. En 1999 par exemple, la Roumanie avait connu des problèmes; l'année dernière, ce pays a connu un redressement important, et nous y enregistrons une croissance de 17% en volume et une augmentation de notre part de marché.

Les ventes totales d'Interbrew dans la région ont augmenté de 17,6% en volume, dont 5,9% attribuable à la croissance organique. Nous avons recueilli les fruits de notre portefeuille de marques bien équilibré sur chaque marché, notre performance en Croatie fut le fait marquant de cette période. La part du marché est en hausse, les volumes sont en progression de 14,2% et Interbrew compte à présent parmi les trois premiers brasseurs du pays. Ailleurs, nos ventes ont augmenté en Hongrie et se sont bien comportées au Montenegro malgré les particularités du marché yougoslave. La Bosnie-Herzégovine quant à elle a augmenté ses ventes de 120.000 hectolitres.





The World's Local Brewer

“Les volumes ont doublé en Europe de l'Est pour atteindre 10 millions d'hectolitres.”



EUROPE DE L'EST En volume, les ventes ont doublé en Europe de l'Est, pour atteindre 10 millions d'hectolitres. Nous avons néanmoins pris la décision de ne pas chercher uniquement la croissance en volume et en part de marché. Etant donné que nos ventes en 1999 étaient à peine rentables, ce n'aurait pas été un bon choix stratégique. Nous avons donc accordé la priorité à l'augmentation de nos ventes en valeur.

En Russie, au début de l'année, nous avions une part de marché de 16%, dont seule une faible part présentait une rentabilité acceptable. A la fin de l'exercice, nous avions une part de 13,9% sur un marché plus large, dont la plus grande part avec une rentabilité nettement supérieure.

Nous avons effectivement changé notre position sur le marché en nous concentrant sur trois marques-clé, que nous avons fait passer du segment 'bon marché' au segment de 'cœur de marché' - Klinskoye dans la région de Moscou, Sibirskaya Korona à l'Est de l'Oural et Tolstiak dans le reste de la Russie européenne. Le résultat fut une amélioration radicale du mix de nos ventes. La réponse positive des consommateurs et de fortes augmentations de prix, ont permis d'augmenter, trimestre après trimestre, la valeur nette des ventes par hectolitre. Celle-ci a atteint 32 euros au 4^e trimestre, et une moyenne de 27 euros sur l'année, à comparer avec 16 euros en 1999. En conséquence, l'EBITDA par hectolitre a fortement augmenté. Lorsque les consommateurs passent d'une de nos marques bon marché à la Tolstiak, nous enregistrons une marge plus importante pour chaque hectolitre brassé.

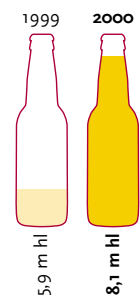
Suite à des investissements en capital pour 85 millions d'euros, consentis pour améliorer la qualité et construire une deuxième brasserie pour la Klinskoye, l'EBIT a augmenté plus lentement que l'EBITDA. Néanmoins, la rentabilité a dépassé nos attentes. Un programme d'investissement conséquent est prévu pour l'an 2001, afin de renforcer encore nos marques sur un marché où les indicateurs politiques et économiques se sont améliorés et où la forte croissance ne se dément pas.



ASIE En Corée, un élément important fut le redressement de l'économie, marqué par une hausse du PNB qui a poussé le marché local à la hausse (+11,4%). En Chine nous avons fait face à des conditions plus difficiles et nos ventes ont chuté d'un tiers en volume. La Corée est notre marché principal dans cette région, et les ventes d'Interbrew y ont augmenté de 45,3% en volume, passant de 5,3 à 7,7 millions d'hectolitres. Ce total comprend 2,6 millions d'hectolitres produits par Cass, acquis à la fin 1999. Les accises sur la bière furent réduites de 15% en janvier, tandis que celles sur le soju, l'alcool local, ont été augmentées. Cela a entraîné une progression du chiffre d'affaires net supérieure à l'augmentation en volume.

L'intégration de Cass a été une réalisation majeure. Nous avons veillé à ne pas intégrer une entreprise dans l'autre, mais bien à créer une nouvelle entreprise, issue des deux existantes. Après une inquiétude initiale, durant le quatrième trimestre de 1999 lors de l'acquisition, la marque a repris tout le terrain perdu et retrouvé sa vitesse de croisière. Malgré cela, notre part de marché a chuté, car la croissance de Cass n'a pas compensé la chute de OB Lager. Parallèlement à la mise en place d'une force de frappe pour redresser cette marque, nous avons renforcé notre portefeuille dans ce pays en lançant OB Light ainsi qu'une bière de luxe au ginseng, Genus. Nous avons atteint un EBITDA par hectolitre particulièrement élevé en Corée. Le fait d'arriver à produire de bons résultats dans un marché où notre plus grande marque est encore à la traîne, indique bien les progrès que l'on peut attendre pour l'avenir. La consommation par habitant étant toujours très basse, nous nous attendons à de bonnes opportunités à long terme.

Volumes de bière brassée en Asie





Portefeuille de marques – The World's Local Brewer

A chacun sa propre marque

The World's Local Brewer

“ Actuellement,
les bières “coeur
de marché”
représentent
79 % de nos
ventes en
volume,
les bières
premium 18 %
et les bières
spéciales 3 %.”

L'approche Interbrew

Notre plus grand atout n'est pas notre bilan: c'est notre portefeuille de marques. Notre objectif principal est de centrer notre activité sur des marques locales fortes, saines et bien implantées. Celles-ci nous donnent accès aux canaux de distribution requis pour introduire, de manière intelligente, nos marques internationales. La pils est le segment essentiel – en disposer dans un pays signifie que la moitié du chemin est déjà fait. Pour atteindre une forte position, les entreprises locales ne sont pas laissées à leur sort; elles peuvent faire appel au savoir-faire d'Interbrew. La vraie récompense vient alors des bières spéciales d'un prix plus élevé et des bières premium internationales.

Actuellement, 79% de nos ventes en volume proviennent de bières coeur de marché, 18% des bières premium et 3% de bières spéciales. Interbrew dispose d'un éventail de marques à forte marge, parmi lesquelles chaque pays peut faire son choix – et nous savons que ce sont de bonnes marques. Le portefeuille idéal pour chaque pays dépend de la maturité du marché. Cela va de faibles opportunités de segmentation sur les marchés peu développés, jusqu'à des opportunités majeures sur des marchés matures. Notre façon de travailler est de donner le ton en décidant quand il faut introduire quelles marques en réponse à l'évolution des besoins du consommateur.







The World's Local Brewer

Croissance de Stella Artois, notre marque mondiale.

Parmi les 10 premières marques internationales de bière blonde, aucune n'a grandi aussi rapidement que Stella Artois, qui est actuellement à la 7ième position, avec une progression de 14% en volume global en 2000 (+17% hors Belgique). En France, l'année dernière, les consommateurs ont bien répondu aux actions de marketing et de prix entreprises pour renforcer le positionnement de luxe de la marque, et les ventes ont augmenté en volume, résultant en un demi % de part de marché supplémentaire.

C'est au Royaume-Uni que Stella Artois a enregistré la progression la plus impressionnante. La forte croissance initiée par Whitbread ces dernières années, s'est poursuivie. Les volumes ont augmenté de 17%, et Stella Artois a consolidé sa position de quatrième marque dans la grande distribution en Grande Bretagne. Pendant ce temps en Europe Centrale, davantage de consommateurs ont choisi Stella Artois comme leur marque de luxe préférée. Les volumes ont augmenté de 25,7%, pour atteindre un demi-million d'hectolitres. La marque a augmenté sa part de marché dans le segment des bières premium internationales sur les quatre marchés où elle est présente: Bulgarie, Croatie, Hongrie et Roumanie.

De l'autre côté de l'Atlantique, Stella Artois a terminé sa seconde année de développement aux Etats-Unis et a poursuivi sa croissance au Canada. Nous ciblons le segment à forte marge dans ces pays, en jouant sur la richesse, le caractère mystique et les traditions brassicoles via Labatt aux Etats-Unis et Oland Speciality Beer Company au Canada. Cette approche convient parfaitement aux qualités nobles de la marque. Une campagne centrée sur les grandes villes a produit d'excellents résultats. Nous avons clairement posé les jalons de la croissance future. Nous avons également créé l'enthousiasme des consommateurs pour Stella Artois dans plus de 55 marchés. La croissance en volume dans ces nouveaux territoires a atteint 14%. Dans un monde où les premium jouissent d'un succès inégalé, Stella Artois a les caractéristiques idéales – des origines remontant à 1366, un goût européen, un emballage et un positionnement de luxe.

“ Parmi les
10 premières
marques
internationales
de bière blonde,
aucune n'a
grandi aussi
rapidement que
Stella Artois.”



The World's Local Brewer

Performances de nos marques spéciales internationales

Avec une croissance mondiale de 8,2%, Leffe est notre marque spéciale de l'année. Les marchés de l'Europe de l'Ouest ont été très réceptif: +8% en Belgique et en France, et même +11% aux Pays-Bas. Leffe a également été introduite sur les marchés émergents. Nous avons commencé une campagne ciblée sur les villes en Croatie et en Hongrie visant à enraciner progressivement la marque par une distribution sélective.

Hoegaarden est la marque de référence dans le segment des bières blanches, elle est très appréciée pour sa qualité, son caractère naturel, sa distinction et son côté artisanal. C'est un leader solide sur le marché des bières blanches en Belgique, aux Pays-Bas et en France et son volume continue à augmenter.

Rapport sur nos marques locales de plus d'un million d'hectolitres

LES TROIS GRANDES Plus la marque est importante, plus il est difficile de gérer sa phase de maturité. Pour l'instant, nous devons travailler simultanément sur Labatt Blue et sur OB Lager. En 2000, nous avons préparé ce qui, nous l'espérons, constituera les bonnes nouvelles pour le futur. Notre troisième grande marque, la Jupiler en Belgique, enregistre toujours des performances de premier plan, avec un accroissement en volume et une part de marché à domicile de 48%. Une bière blonde sur deux produite en Belgique, est une Jupiler. Depuis 1975, la marque n'a pratiquement cessé de croître pour devenir la bière blonde par excellence, la bière de référence pour tous les groupes cibles.

LA FIN DU DÉCLIN Après une période de déclin, Rolling Rock et Cass ont repris leur croissance en 2000. La Rolling Rock relancée en 1998, a connu en 1999 le plus fort taux de croissance parmi les marques spéciales aux Etats Unis, avec des ventes en progression de 3% en volume. Ce redressement s'est poursuivi en 2000, pour atteindre des ventes de 1,3 millions d'hectolitres. La mauvaise passe de Cass fut brève. La marque a souffert de l'agitation industrielle à la fin 1999, avant que nous n'achetions la brasserie. En 2000, la Cass a dépassé 2,5 millions d'hectolitres, regagnant le terrain perdu et enregistrant de belles progressions.



LES MEILLEURES PERFORMANCES EN EUROPE CENTRALE Notre politique d'acquisitions de marques et de brasseries consiste à construire sur base des affinités locales. En Hongrie, notre marque locale est la Borsodi Sör, acquise en 1994 alors qu'elle n'était qu'une bière régionale. Aujourd'hui, elle domine le marché avec 1,7 millions d'hectolitres vendus, une part de marché de 25% et une croissance continue. En Croatie, nous possédons la marque Ozujsko, leader du marché avec 1,4 millions d'hectolitres. La marque a encore progressé, passant de 33% à 37% en part de marché.

En Bulgarie, notre star locale est la Kamenitza. Lorsque nous l'avons acquise, en 1996, elle avait une part de marché de 8%, que nous avons triplé en 1999. En 2000, avec la crise économique et le glissement de la consommation vers les marques à bas prix, la Kamenitza n'a pas progressé, mais elle a bien résisté. Ailleurs en Europe Centrale, la Bergenbier a poursuivi sa croissance en Roumanie, tandis que la Niksicko au Montenegro a été freiné dans un marché perturbé par l'agitation politique. Enfin, nous avons acquis une autre marque de plus de 1 million d'hectolitres, la Staropramen en République Tchèque, dans le cadre de l'acquisition de Bass Brewers.

METAMORPHOSE EN EUROPE DE L'EST Ceci est une histoire de marques par excellence. En Russie, nous nous sommes concentrés sur trois marques-clé en leur assurant une qualité constante de niveau international, en concentrant nos dépenses de marketing et nos efforts régionaux, et en transférant les bières du segment 'à bas prix' au segment de cœur de marché avec une augmentation de prix agressive. Nous avons donné aux consommateurs une raison de payer davantage et ils ont répondu de façon extrêmement positive. Des contraintes de capacité de production vont retarder la relance de la Klinskoye dans la région de Moscou jusqu'en avril 2001. Ces contraintes ne l'ont pas empêché de progresser de 14% en volume avec une augmentation de prix de 49%, pour arriver au niveau du leader dans la région de Moscou. Le prix de Sibirskaya Korona, notre marque à l'Est de l'Oural, a été augmenté de 40% et les volumes ont progressé de 64%. Tolstiak fut un succès encore plus remarquable: elle a été relancée en juin, un peu tard dans la saison, avec une hausse de prix de 79%; les ventes ont progressé de 70% et elle fut nommée "Marque de l'Année" par le "Consumer Award" en Russie.

Grâce au repositionnement de ces marques, nous sommes passés à un business model plus profitable, avec une augmentation de 69% de la valeur de chaque hectolitre vendu. Entre-temps, nous avons lancé un processus similaire en Ukraine, transférant Chernigivskoye du segment 'à bas prix' au segment cœur de marché, avec une augmentation de 4% des ventes.





The World's Local Brewer

Renforcement des racines culturelles de nos marques

Pour un brasseur aussi engagé que nous vis-à-vis des marques locales, l'authenticité est une valeur fondamentale. La richesse des traditions est particulièrement importante dans les marchés matures qui sont caractérisés par une grande variété de choix. En Amérique du Nord nous avons capitalisé sur la personnalité unique de trois de nos bières premium. Nous avons ouvert la brasserie Alexander Keith's de Halifax en tant qu'attraction touristique, nous avons tenu le premier sommet Kokanee dans la vallée de Columbia et avons organisé un événement et un festival de musique Rolling Rock dans sa ville d'origine, Latrobe.

Pour promouvoir la culture de la bière aux Etats-Unis, nous avons mis en place le premier institut américain de la bière à Manchester, New Hampshire, inspiré par nos trois instituts Canadiens de Toronto, Montréal et Vancouver. Le premier institut de la bière a été fondé en 1998; la même année, nous avons créé le concept du Belgian Beer Café, géré par des propriétaires indépendants, qui permet aux consommateurs d'autres pays d'apprécier nos bières belges. Il existe aujourd'hui 26 Belgian Beer Cafés dans 13 pays, autant de vitrines pour nos marques et notre culture. La Leffe, par exemple, a d'abord été présentée aux consommateurs croates et hongrois dans ces cafés, avant son introduction sélective sur ces marchés. En deux ans, les Belgian Beer Café ont bâti leurs succès en devenant de réels but de sortie. Ils constituent un de nos atouts clés sur chaque marché, et leurs propriétaires sont nombreux à prévoir l'ouverture d'un deuxième, voire d'un troisième site.

Fondements de notre approche

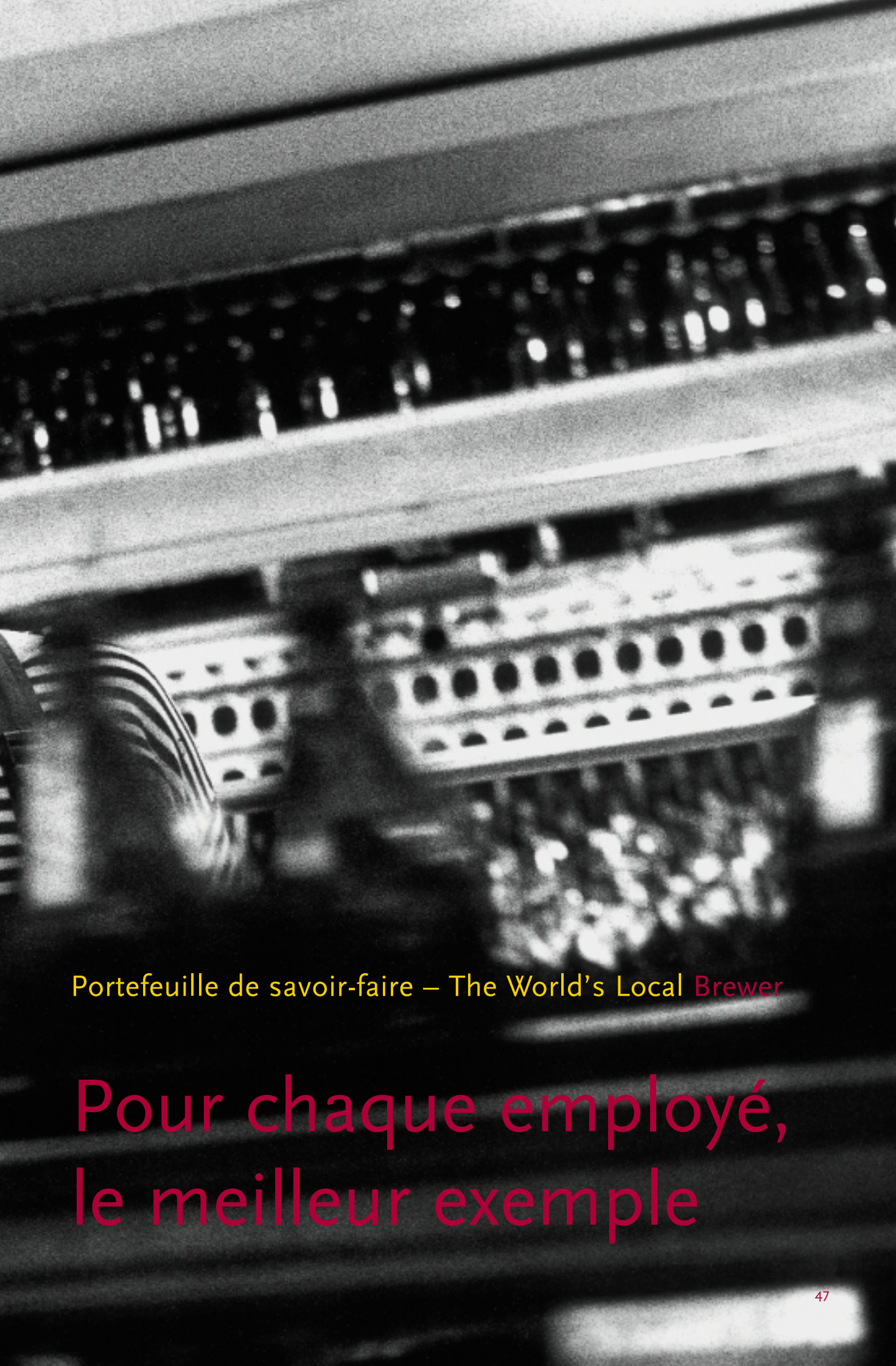
En tant que brasseur international, nous avons un sérieux avantage lorsque nous achetons une marque locale et la repositionnons. Notre grande expérience nous permet de raccourcir le temps de réflexion et de développement. Nous pouvons non seulement mettre en place le changement plus rapidement, mais nous pouvons également avancer en confiance, forts des succès passés, et élaborer des plans plus agressifs.

Les brasseurs en général introduisent sur leurs marchés une ou deux marques. Interbrew, par opposition, veut développer un portefeuille complet. Nous établissons la carte de chaque segment de marché, pays par pays, pour définir la gamme idéale en évitant la prolifération de marques à soutenir. Dans 16 pays, nous détenons à l'heure actuelle la première ou la seconde place grâce à notre portefeuille de marques. Cette approche nous semble être la bonne, le meilleur moyen de construire notre avenir et d'atteindre de très solides résultats.

“Il existe
aujourd'hui
26 Belgian
Beer Cafés
dans 13 pays,
autant de
vitrines pour
nos marques et
notre culture.”







Portefeuille de savoir-faire – The World's Local Brewer

Pour chaque employé,
le meilleur exemple

The World's Local Brewer

L'approche Interbrew

Le portefeuille de savoir-faire est important, car nous nous fixons chaque année un objectif de forte croissance organique. En tant qu'acteur qui participe activement à la consolidation, particulièrement dans les marchés émergents, notre tâche est d'améliorer ce que nous achetons. Il y a une importante période d'investissement en équipement et en personnes, lorsque nous intégrons les acquisitions: nos ingénieurs aident à augmenter la qualité et la productivité de la brasserie. Une fois la qualité conforme, nous pouvons y ajouter notre savoir-faire en marketing et en vente, et construire sur base des atouts de la marque. C'est la combinaison du savoir-faire local et de notre apport en techniques brassicoles, en organisation et en marketing, qui améliore la rentabilité.

Ce fut le cas en 2000. Nous sommes fiers de notre croissance organique. La croissance organique totale de l'EBITDA a atteint 10%, correspondant à une augmentation de 13% en Europe de l'Ouest, 9,8% en Amérique du Nord et 20,4% sur les marchés émergents. Dans ce dernier volet de cet aperçu de nos activités, nous allons examiner la façon dont nous avons atteint ces résultats. Notre croissance extérieure est le résultat de quelques grandes décisions, mais nous avons atteint notre croissance organique grâce à une multitude de décisions prises par nos collaborateurs. Voici quelques domaines dans lesquels ceux-ci ont fait la différence.

En bas : Le Centre de Recherche de Labatt à London-Ontario, Canada
A droite : Production de casiers à la Brasserie Jupiler à Liège, Belgique



L'approche Interbrew pour une excellence opérationnelle

Notre philosophie est d'être un producteur à coûts réduits, parce que cela répond à trois critères importants: maintenir la croissance des bénéfices, particulièrement sur les marchés matures, permettre sur le long terme les investissements nécessaires dans les marques et la distribution, et proposer de bons prix aux consommateurs. Posséder 59 brasseries facilite les choses. C'est un vivier de connaissances et de perfectionnement des techniques brassicoles.

MEILLEURES PRATIQUES Tous les brasseurs expriment leur taille en terme de volume. Nous avons un besoin similaire de l'exprimer en terme de connaissances. Par conséquent, les meilleures pratiques furent au cœur de la première "Interbrew World Management Convention" organisée pour les 200 cadres supérieurs au mois d'août. Cette année, nous avons également accompli un effort majeur dans l'optimisation des procédures dans nos brasseries afin de raccourcir les cycles de fabrication sans compromettre la qualité, et par conséquent augmenter la capacité tout en différant des investissements plus substantiels.

D'autres initiatives ont tiré profit des projets pilotes et des progrès récents. En matière d'approvisionnements, les brasseries d'Europe Centrale ont rationalisé leur politique d'achats et elles vont étendre cette approche en 2001. Quant à la maintenance, nous avons commencé à appliquer les leçons de Jupille (en Belgique), afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle des lignes de production. En rationalisant les unités des stocks en magasin, nous avons mis en route les changements initiés à Breda (aux Pays-Bas), où nous avons amélioré en deux mois de 8% l'efficacité de la ligne de production.

“Chaque année nous nous fixons un objectif de forte croissance organique.”



The World's Local Brewer



Notre approche du marché

Les meilleures pratiques sont appliquées par nos responsables de marketing à travers le monde. Nous créons actuellement une base de données unique sur la santé de chaque marque, afin de s'assurer que nous prenons les bonnes décisions dans chaque marché. Les collaborateurs du marketing ont accès à la School of Fine Brewing, ainsi qu'à des séminaires sur les aspects clés de leurs responsabilités. Nous voulons être certain de partager toutes les valeurs d'Interbrew sur des sujets fondamentaux tels que sur la façon dont doit se comporter une marque de premier plan. L'année dernière, nous avons établi un réseau de responsables marketing pour définir et faire circuler les meilleures pratiques sur le positionnement des marques, l'optimisation des portefeuilles et la connaissance du consommateur. Nous avons défini nos spécificités, les avons présentées, et enfin nous les avons mises en pratique afin de rendre le marketing de l'entreprise plus percutant.

En Europe de l'Ouest, le projet Go to Market avait un but similaire. Les collaborateurs se sont rencontrés, par fonction, chaque trimestre, afin de partager leurs expériences sur ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas. Ces sessions avaient lieu en même temps qu'une campagne visant à améliorer la qualité du service à la clientèle. Parmi d'autres initiatives: le développement d'une formule de capital à risque pour soutenir les partenaires innovants dans le service aux clients d'Interbrew. Une autre initiative fut la mise en place en Europe Centrale d'une plate-forme d'échange des meilleures pratiques entre les directeurs commerciaux.

Améliorer notre organisation technique

En 1999, nous avons unifié la structure de direction de la majorité de nos activités. En 2000, ce processus a été finalisé en plaçant toutes les fonctions techniques sous une direction unique. Des directeurs techniques ont été nommés en Europe de l'Est et en Europe Centrale en suivant le modèle des marchés matures. Les directeurs techniques ont défini le cadre global des principales activités telles que la maintenance et le planning de successions. Le rôle du siège central a été redéfini, avec pour résultat la décentralisation de certaines fonctions techniques, afin de s'assurer que le travail corresponde de façon plus précise aux besoins immédiats des opérations.



Développement des ressources humaines

Cette année a connu une hausse importante du recrutement, afin de renforcer l'encadrement. Pour rassembler tous nos employés autour des principes qui définissent Interbrew, nous nous sommes mis d'accord sur les normes à appliquer dans quatre domaines différents: le respect de la législation et des règlements propre à chaque pays; liaison des performances aux systèmes de rémunération; apprentissage et développement comme partie intégrante des droits et devoirs de chaque employé; large diffusion des possibilités de carrière et des offres d'emploi. Les principes à la base de ces standards sont sacro-saints, cependant la mise en place est déterminée localement.

Un des bénéfices importants de l'introduction en Bourse, est d'avoir donné une possibilité d'intéressement au personnel. Ils peuvent participer au succès de l'entreprise grâce au Plan d'Achat d'Actions des Employés. Nous avons mis en place des stimulants généreux, mais ceux-ci ont été basés sur un risque partagé, pas simplement donnés. Des actions gratuites ont été offertes aux employés qui avaient déjà acheté personnellement des actions, sous la forme d'une ristourne de 33% accordée pour les 30 premières actions et de 20% à chaque achat de 5 actions supplémentaires. Nous avons à présent 9.200 employés-actionnaires. C'est une nouvelle dimension de notre culture: travailler pour une compagnie dont vous êtes co-proprétaire implique une motivation différente.

Par ailleurs, la société a introduit un Plan d'Incentive à long terme en 1999. Ce plan poursuit deux objectifs: mieux appliquer les intérêts des actionnaires et des cadres supérieurs, avec comme résultat une implication plus forte dans la stratégie à long terme de la société. Ensuite, augmenter la loyauté des cadres envers l'entreprise.

Regard sur le futur

Nous avons grandi très rapidement et sommes en train de construire une entreprise réellement internationale. Cela ne se passe pas du jour au lendemain. Nous sommes à l'aube d'une ère nouvelle et nous avons encore du chemin à parcourir. Nous avons besoin de mieux intégrer nos efforts et de partager l'urgence dans l'obtention de résultats. Le premier objectif de l'équipe technique sera de transférer son savoir-faire aux marchés émergents durant les deux ou trois prochaines années. Aligner l'efficacité des brasseries des marchés émergents au niveau de la moyenne des pays matures, représente un profit potentiel énorme.

Sur le plan opérationnel, nous pouvons également progresser, après l'unification des deux composantes de l'entreprise en 1999. Notre agenda 2000 a été principalement consacré aux acquisitions et à l'introduction en Bourse de l'entreprise. Nous avons d'excellents employés à travers le monde et nous devons les mettre en valeur. Nous savons où nous allons, et nous croyons savoir comment y arriver.



En haut à gauche : Service client à Armentières, France.
En bas à gauche : Staropramen Brewery, République Tchèque.
En haut à droite : Détection des défauts à la Brasserie Klin en Russie
A droite : Contrôle de Qualité à la Brasserie Oriental à Séoul, Corée du Sud.

Adresses

SIEGE SOCIAL

Grand' Place 1
1000 Bruxelles
Belgique
Tel: +32-2-514 10 60
www.interbrew.com

BELGIQUE

S.A. Interbrew Belgium N.V.
Vaartkom 31
3000 Leuven
Tel: +32-16-24 71 11
Fax: +32-16-24 74 07

BOSNIE-HERZEGOVINE

Uniline export-import d.o.o.
Ivana Gunduliceva b.b.
88340 Grude
Tel: +387-88-661 670
Fax: +387-88-662 700

BULGARIE

Kamenitza A.D.
Kap. Raitcho Str. 95
4000 Plovdiv
Tel: +359-32-63 47 91
Fax: +359-32-63 47 92

CANADA

Labatt Breweries of Canada
Labatt House, BCE Place
181 Bay Street, Suite 200
P.O. Box 786
Toronto, Ontario
M5J 2T3
Tel: +1-416-361 50 50
Fax: +1-416-361 52 00
www.labatt.com

CHINE

Nanjing Jinling Brewery Company Ltd
408 Longpan Zhonglu
Nanjing
Jiangsu Province, 210001 PRC
Tel: +86-25-458 80 22
Fax: +86-25-459 71 49

CROATIE

Zagrebacka Pivovara d.d.
Ilica 224
10000 Zagreb
Tel: +385-1-39 00 199
Fax: +385-1-37 74 639

CUBA

Marina Hemingway
Casa 4014
Havana
Tel: +53-7-24 58 67
Fax: +53-7-24 58 07

REPUBLIQUE TCHEQUE

Pražské pivovary a.s.
Nadrazní 84
150 54 Praha 5 - Smichov
Czech Republic
Tel: +42-02-571 91 111
Fax: +42-02-571 91 288

FRANCE

Brasseries Stella Artois
Avenue Pierre
Brosolette 14, B.P. 9
59246 Armentières Cedex
Tel: +33-3-2048 30 30
Fax: +33-3-2048 31 97

ALLEMAGNE

Staropramen Prager Bier
Vertriebsgesellschaft
Schweißwitzer Str.
06686 Lutzen
Tel: +49-344-44 201 20
Fax: +49-344-44 203 37

HONGRIE

Borsodi Sörgyar Rt.
Rákóczi u. 81
3574 Böcs
Tel: +36-46-329 139
Fax: +36-46-318 481

ITALIE

Bass Beers Worldwide Italy
Piazza M Grappa 12
2100 Varese
Tel: +39-332-23 11 64
Fax: +39-332-28 46 53

GRAND-DUCHE DU LUXEMBOURG

Brasseries de Luxembourg
Mousel-Diekirch S.A.
Rue de la Tour Jacob 2
L - 1831 Luxembourg
Tel: +352-43 33 33
Fax: +352-43 23 24

MEXIQUE

Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma
S.A. de C.V.
Avenida Alfonso Reyes
2202 Nte, Monterrey, Nuevo León
64442 México
Tel: +52-8-328 54 30
Fax: +52-8-328 54 54

ROUMANIE

S.C. Compania de Distributie
National S.A.
Str. Av. M. Zorileanu, Nr. 18
District-1, Bucarest
Tel: +401-224-02 00
Fax: +401-224-02 59

RUSSIE

Sun Interbrew Russia
6 Vorontsovsky Park,
Moscow 117630
Tel.: +7-095-960 23 60
FAX.: +7-095-960 23 62

SINGAPORE

Interbrew Asia Pacific
360 Orchard Road
International Building, 11-03
Singapore 238869
Tel: +65-738 17 42
Fax: +65-737 59 75

SLOVAQUIE

Staropramen Slovakia
Nitrianska 3
82108 Bratislava
Tel: +421-75-55 74 772
Fax: +421-75-55 74 976

COREE DU SUD

Oriental Brewery Co. Ltd.
16th & 17th Floor
Doosan Tower Building
18-12, Ulchiro 6-ga, Chung Ku
Seoul 100-730
Tel: +82-2-3398 52 52
Fax: +82-2-3398 52 59

ESPAGNE

Bass Beers Worldwide Spain
Calle Fructuos Gelabert 2474,
Edificio Conata 1
08970 Sant Joan Despi (Barcelona)
Tel: +34-93-480 83 20
Fax: +34-93-477 15 40

PAYS-BAS

Interbrew Nederland N.V.
Ceresstraat 13
Postbus 3212
4800 MA Breda
Tel: +31-76-525 24 24
Fax: +31-76-525 25 05

UKRAINE

Sun Interbrew Ukraine
5A Tereshchenkovskaya str.
Kiev 01004
Tel.: +380-44-490 73 10
FAX.: +380-44-490 73 23

ROYAUME UNI

Interbrew UK Ltd
Porter Tun House
500 Capability Green Luton
Bedfordshire LU1 3LS
Tel: +44-1582-39 11 66
Fax: +44-1582-39 73 97

Bass Brewers

137, High Street
Burton-on-Trent
DE14 1JZ
Tel: +44-1283-511 000
Fax: +44-1283-513 435

ETATS-UNIS

Labatt USA
101 Merritt 7
P.O. Box 5075, Norwalk
CT 06856-5075
Tel: +1-203-750-66 00
Fax: +1-203-750-66 99

YUGOSLAVIE

IPS Trebjesa A.D.
Njegoseva 18
81400 Niksic/Montenegro
Tel: +381-83 42 433
Fax: +381-83-43 866