

Introduction

Size wise : chronique d'une stratégie

Tout d'abord, reprenons l'histoire où nous l'avions laissée précédemment. Rappelez-vous : « Size wise » est le parcours que nous avons entamé la dernière décennie. Il avait essentiellement pour objet de transformer trois éléments. La taille de l'entreprise dans la perspective de nous hisser parmi les chefs de file du secteur au niveau mondial, notre empreinte géographique, pour générer un potentiel de croissance interne moyennant un risque acceptable et enfin, le portefeuille de marques, afin de construire l'avenir et de sécuriser notre croissance et notre rentabilité.

Nous continuons à développer la notion de taille raisonnable. Son essence réside dans l'alliance de la croissance interne et de la croissance externe. Au cours de ces dernières années, notre croissance externe a été stimulée par la consolidation accrue du secteur brassicole. Nous y avons participé d'entrée de jeu avec dynamisme et diligence. Nous avons fait en sorte de figurer parmi les rares acteurs qui emmènent le processus. Sans cet effort, nous serions restés un brasseur régional sans envergure. Le mouvement de consolidation devrait offrir à l'avenir moins d'opportunités. Les perspectives de croissance interne restent par contre intactes.

Un cercle vertueux

Notre conception de la croissance peut se résumer en disant que la croissance externe alimente la croissance interne et vice-versa. La force de nos opérations est le moteur de notre croissance externe lorsque des opportunités d'entrer sur de nouveaux territoires surgissent. De telles acquisitions constituent autant de pistes supplémentaires

pour la croissance interne. De par sa nature, cette croissance est susceptible de déboucher sur une acquisition supplémentaire ou complémentaire. Bien qu'allant de pair, la croissance interne et la croissance externe sont des concepts diamétralement opposés. La croissance externe est ponctuelle tandis que la croissance interne est continue. La croissance externe traduit une courte période d'expansion par rapport aux longues années de développement organique de l'entreprise.

La croissance interne est un thème séduisant, car elle tend à placer les collaborateurs sur le devant de la scène. Faire davantage avec son acquis est avant tout un projet global. C'est là une autre raison qui explique l'orientation organique de ce rapport annuel. L'entreprise est toujours dans l'arène de la consolidation. Elle vise des accords moins nombreux mais plus stratégiques pour renforcer ses positions existantes. Néanmoins, la croissance interne reste au cœur de nos activités.

Chiffres clés - rapport sur cinq ans

Volume (en millions hl) ⁽¹⁾

45 56 76 97 **102**

Employés

16.727 24.348 34.203 37.617 ⁽²⁾ **35.044 ⁽²⁾**

Chiffre d'affaires net (en millions d'euro)

2.715 3.244 5.657 7.303 **6.992**

EBITDA (en millions d'euro)

651 756 1.156 1.533 **1.394**

Rapport dividende brut/bénéfice net (%)

25,2 25,6 33,1 25,8 **26,2**

Dividende par action (euro)

0,15 0,18 0,21 0,29 **0,33**

⁽¹⁾ Inclus les volumes prorata des participations minoritaires (année complète) et inclu le volume de Gilde Brauerei (année complète 2002)

⁽²⁾ Nombre de collaborateurs calculé sur la base d'équivalents temps plein

Millions d'euros, sauf indication contraire	2002	2001	2000	Non IAS 1999	Non IAS 1998
Chiffre d'affaires net ⁽¹⁾	6.992	7.303	5.657	3.244	2.715
EBITDA ⁽²⁾	1.394	1.533	1.156	756	651
Bénéfice d'exploitation, avant coûts de restructuration	836	884	533	419	383
Bénéfice d'exploitation	728	884	533	419	383
Bénéfice net des opérations d'exploitation	467	537	271	230	190
Bénéfice net	467	698	(964)	230	190
Bénéfice par action avant goodwill et coûts de restructuration ⁽³⁾⁽⁴⁾ (euro)	1,51	1,44	1,04	0,82	0,69
Dividende par action ⁽⁵⁾ (euro)	0,33	0,29	0,21	0,18	0,15
Pay out ratio (%)	26,2 ⁽⁵⁾	25,8 ⁽⁶⁾	33,1 ⁽⁷⁾	25,6	25,2
Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires (en millions d'actions)	431	429	335	323	322
Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires diluées (en millions d'actions)	435	434	343	332	336
Cours maximum de l'action (euro)	34,5	37,5	38,1	N/A	N/A
Cours minimum de l'action (euro)	19,1	25,5	34,0	N/A	N/A
Cours de l'action à la clôture (euro)	22,5	30,75	37,12	N/A	N/A
Capitalisation du marché	9.712	13.257	15.865	N/A	N/A
Rendement sur le capital investi avant coûts de restructuration (%)	10,7	11,4	11,4	10,4	12,6
Rendement sur le capital investi (%)	9,4	11,4	11,4	10,4	12,6
Dépenses d'investissement nettes	510	488	425	231	165
Flux de trésorerie des opérations	1.045	1.053	871	523	438
Couverture des intérêts	6,8	5,4	2,8	4,1	4,8
Dette financière nette	2.583	2.662	2.906	2.061	1.750
Rapport dettes/capitaux propres	0,55	0,55	0,71	1,34	1,53

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

⁽²⁾ Bénéfice d'exploitation plus dépréciations et amortissements

⁽³⁾ Ajusté pour tenir compte du fractionnement des titres

⁽⁴⁾ Bénéfice net des opérations d'exploitation hors coûts de restructuration, et avant amortissements du goodwill, divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires

⁽⁵⁾ Basé sur le bénéfice courant net (467m d'euros), hors l'impact net après impôts des coûts de restructuration (78m d'euros), portant la base pour le pay out à 545m d'euros

⁽⁶⁾ Basé sur le bénéfice net des opérations d'exploitation hors le résultat de Carling

⁽⁷⁾ Le 27,7% publié jadis était calculé sur le bénéfice net hors normes IAS et hors amortissement de Bass

Lettre aux actionnaires

Interbrew aujourd'hui

Chaque année, nous abordons un nouveau chapitre de l'histoire d'Interbrew. Vous avez été témoin de la croissance externe rapide qui nous a animés ces dix dernières années. Vous avez pu constater la manière dont nous avons construit, pas à pas, une entreprise plus ambitieuse, mieux équilibrée d'un point de vue géographique et disposant d'un portefeuille de marques plus diversifié. Nous sommes fiers du travail accompli mais nous sommes pleinement conscients que certains points sont perfectibles. Ces dernières années, notre entreprise a été marquée par une suite d'événements externes majeurs (acquisitions, entrée en bourse, problématique de la concurrence en Grande-Bretagne). D'un point de vue opérationnel, nous nous attachons sans cesse à améliorer nos performances. Bien que nous affichions une forte croissance interne de notre EBITDA (bénéfice d'exploitation avant amortissement et dépréciation), nous pouvons faire encore mieux. La croissance interne fait donc désormais l'objet d'un regain d'attention.

Notre point de départ

Comment l'entreprise se porte-t-elle aujourd'hui ? Sachez d'abord que nous annonçons d'excellents résultats. L'entreprise se montre performante sur l'ensemble des marchés développés et sur la plupart des marchés émergents. En 2002, nos activités ont néanmoins subi deux revers, en Russie et en Bulgarie. Ces éléments sont minimes en termes d'impact global mais réels en termes de perception. Nous ferons donc toute la lumière sur ces situations et nous vous expliquerons notre programme d'actions dans ce contexte.

Commençons par la Bulgarie. Sur ce marché volatile de 9 millions d'habitants, un fossé tarifaire de 30% s'est marqué par rapport à nos marques de base, allant de pair avec une progression du segment des bières bon marché et la montée en puissance des bouteilles en conditionnement plastique (PET). Notre part de marché a été touchée de plein fouet. Cependant, en décembre, nous avons lancé un plan "back to core" en faveur de Kamenitza. Nous proposons désormais Kamenitza en conditionnement PET et nous avons commercialisé une nouvelle bière de luxe, Kamenitza Extra. Ce plan commence progressivement à nous rétablir sur ce marché.

En Russie, après une année 2001 pleine de promesses et un été 2002 difficile, nous avons réalisé une bonne progression. En 1999, nous avons fait l'acquisition d'une entreprise regroupant plusieurs brasseries et diverses marques. Nous avons depuis amélioré la qualité de la bière et avons créé un portefeuille cohérent de marques sur tous les segments. Ces dernières sont à présent disponibles à l'échelle nationale, grâce à une technique de brassage qui confère à la bière une qualité identique sur chaque marché.

Il est par contre devenu capital de remédier à l'absence de certains conditionnements. En effet, le marché a progressé rapidement si l'on considère l'évolution des segments,

le développement de la distribution et la soif de nouveauté du consommateur.

En 2002, l'évolution de notre part de marché a été freinée par la politique de prix de certains produits et par la pénurie d'emballages à forte croissance (PET et canettes) jusqu'en juillet. Par conséquent, nous avons manqué le rendez-vous de la reprise estivale du secteur. Les progrès réalisés depuis lors se traduisent par nos résultats en volume au dernier trimestre qui a vu notre part de marché nationale grimper à 12,4% contre 11,3% au cours de la même période de 2001. En 2002, nous avons mis en œuvre un ambitieux programme de qualité et d'investissement PET/canettes. Désormais, nous sommes nettement mieux positionnés pour tirer parti de la croissance du marché. Toutefois, nous ne sous-estimons pas les défis de ce marché volatile : cela nécessitera du temps, de la persévérance et de la patience.

Au cours de l'exercice, un différend avec notre partenaire mexicain a retardé l'intégration de la marque Beck's au sein de Labatt USA. Ce retard n'a eu aucun impact sur la valorisation globale que nous escomptions de ces activités, bien qu'il puisse avoir entamé la confiance de certains investisseurs. Pour l'année 2002, le manque de synergies aux États-Unis a été plus que largement compensé par les autres résultats de l'acquisition de Beck's qui dépassent toutes nos espérances, sur le marché allemand de Beck's, complété par le désengagement des activités de production de verre et les revenus de nouvelles licences. Dans l'intervalle, Beck North America poursuit ses activités en tant que plateforme autonome sur le marché des États-Unis.

A l'heure où nous mettons ce document sous presse, la justice américaine n'a pas encore rendu son ordonnance sur l'intégration. Toutefois, nous avons prévu les options pour parer à toute éventualité. Il se peut que ce litige ait été tranché d'ici la publication du présent rapport, mettant ainsi fin à toute ambiguïté.

Bâtir l'avenir

Comment garantir les conditions d'une croissance durable ? Certainement pas en nous voilant la face devant les difficultés. Et des difficultés, l'entreprise a dû en affronter plus d'une l'an dernier. Nous avons dû réorganiser notre logistique au Royaume-Uni et nos plates-formes industrielles en Europe occidentale. Nous avons été confrontés au lock-out de l'une de nos brasseries au Canada et à une grève au Monténégro. Si nous avions dédaigné ces problèmes, nous aurions été tôt ou tard contraints d'en payer le prix. Et en les traitant dès maintenant, c'est aujourd'hui que nous acquittons la facture. L'accord sur la flexibilité du temps de travail conclu au Canada et la fermeté face aux actions de grève illégale au Monténégro

font bien entendu partie des activités courantes. Les deux restructurations en Europe occidentale ont généré des frais non récurrents (la facture de la revente de distribution secondaire au Royaume-Uni s'est chiffrée à 64 millions d'euros ; celle du redéploiement de l'activité de Boddington's Brewery et de la fermeture de Breda à 44 millions d'euros). La rentabilité de toutes ces décisions est irréfutable. Nous avons résisté à la tentation d'une stratégie à court terme, même s'il fallait pour cela porter des charges non récurrentes en compte sur 2002. Ces coûts engagés à brève échéance étaient néanmoins justifiés par la perspective à long terme, en considérant la perte d'un bénéfice immédiat comme un investissement aux rendements futurs.

Lettre aux actionnaires

Nos résultats en 2002

Nos résultats publiés sont réellement influencés par la vente forcée de Carling en Grande-Bretagne. Par rapport à 2001 et au plan purement comptable, le chiffre d'affaires net accuse en effet une baisse de 4,3%, tandis que nos propres volumes reculent de 3,7%. Notre EBITDA a perdu 9,1% et notre EBIT 17,6%. Le bénéfice net des activités ordinaires accuse une diminution de 70 millions d'euros à 467 millions d'euros.

Ces chiffres tiennent compte des coûts de restructuration associés à la revente de notre distribution secondaire au Royaume-Uni et à la réorganisation de notre assise industrielle en Europe occidentale. Si l'on ne tient pas compte de ces éléments, le bénéfice net des opérations d'exploitation progresse pour atteindre 545 millions d'euros avant coût de restructuration, soit un bénéfice par action avant amortissement de goodwill de 1,51 euro.

Nos résultats ont été également influencés par d'autres changements de périmètre. Ainsi, en février 2002, nous avons vendu Carling Brewers. Au cours de cette même année, nous avons procédé à des acquisitions majeures. De bonnes performances internes sous-tendent ces résultats. Cette tendance a caractérisé notre entreprise ces dernières années. 2002 n'a pas fait exception à la règle. Notre chiffre d'affaires net a enregistré une progression interne de 3,3% qui s'est accompagnée d'une croissance en volume de 2,1%. Notre EBITDA a progressé de 9,0% et notre EBIT de 11,5%. Ces chiffres ne tiennent pas compte des coûts de restructuration mais incluent néanmoins les coûts du lock-out au Canada.

Interbrew génère au fil des ans une croissance interne. Toutefois, à la clôture de l'exercice, notre action avait perdu 32% de sa valeur d'introduction en bourse. Notre bénéfice net des opérations d'exploitation a progressé de 72% depuis l'entrée en bourse en décembre 2000. Nous sommes dès lors convaincus de mener à bien notre mission : rentabiliser une activité brassicole à fort potentiel.

Autres faits marquants

MARQUES Nos bières ont toujours la présence. Dans ce contexte, nous voulons vous faire part de quelques initiatives. La finalisation du dossier Bass a débouché sur un accord prévoyant la reprise de la gestion de Bass ale aux États-Unis à dater de juillet 2003. Cette marque nous permettra de valoriser notre portefeuille sur le segment de la consommation hors domicile. Grâce à cet apport, nous devenons le numéro deux sur le marché américain (USA) des bières d'importation, avec quatre des dix premières marques importées à notre actif.

Nous avons également trouvé une solution pour nos bières standard au Royaume-Uni, à savoir une nouvelle licence d'exploitation concernant Castlemaine XXXX qui succède à Heineken en fin de contrat en mars 2003.

EXPANSION EXTERNE Nous poursuivons notre stratégie de croissance en Allemagne, le pays qui possède le plus fort potentiel de consolidation, ainsi que sur le marché le plus porteur en termes d'expansion, la Chine. En Allemagne, premier marché brassicole d'Europe, nous avons, en décembre, pris une participation de contrôle dans Gilde Brauerei (Hanovre) à concurrence de 85,4%, pour un multiplicateur historique de 8,6 fois l'EBITDA. Cet accord nous apporte Hasseröder, une marque stratégique à fort potentiel d'expansion, ainsi qu'un bon portefeuille adapté à nos activités existantes. En Chine, un marché qui promet une croissance de la consommation moyenne par habitant de 6 à 8% par an, nous avons réalisé deux avancées. D'une part, nous avons signé un accord portant sur une participation de 70% dans les activités brassicoles du groupe KK. D'autre part, nous avons pris une participation de 24% dans Zhujiang, le cinquième brasseur chinois, leader du marché dans la province de Guangdong et basé à Canton. Ces acquisitions font partie intégrante d'une stratégie réaliste visant à se focaliser sur une zone géographique à forte activité économique, la Chine côtière, dont le PNB par habitant est trois fois supérieur à celui du reste du pays.

QUESTIONS EN SUSPENS Au Canada, un travail juridique, diligent et méticuleux nous a permis d'engranger 92 millions d'euros versés par le Brascan Group en guise de règlement d'un litige remontant à l'acquisition de Labatt en 1995. Dans le même temps, nous nous employons à négocier une issue satisfaisante en Slovénie où le premier brasseur Pivovarna Lasko détient une participation de 24% dans Pivovarna Union, le numéro deux, dont nous sommes actionnaires à hauteur de 41,2%.

Beck's : état des lieux

L'intégration de Beck & Co en Allemagne en un laps de temps record de 78 jours a été l'un des autres faits marquants de cet exercice. 21 équipes mixtes ont planché sur tous les aspects liés à l'intégration. Nous avons ainsi obtenu une participation intense et une adhésion aux choix arrêtés.

Nous n'avons pas acheté Beck's dans la seule optique de réaliser des synergies de coûts mais bien en raison du potentiel offert par cette marque de renom. Commençons par l'Allemagne. A l'origine, Beck's était une marque d'exportation.

“L’histoire de Beck’s au sein d’Interbrew n’en est qu’à ses débuts. Et cette marque a tout pour plaire.”

Lettre aux actionnaires

Il fallut attendre 1949 pour qu'elle soit commercialisée sur son marché national. Elle rencontre un tel succès outre-Rhin que c'est avec une certaine appréhension que ses fidèles consommateurs voient l'arrivée d'un propriétaire étranger. Ces inquiétudes ont cependant bien vite été balayées et la marque a même prospéré avec des volumes en hausse de 7,8% par rapport à 2001. Le choix délibéré de mettre en place une direction locale n'est d'ailleurs pas étranger à ce succès.

Sur ses trois premiers marchés d'exportation, la situation des ventes est diverse : Beck's a été ralenti dans sa croissance par l'incertitude de son intégration aux États-Unis. En Italie et au Royaume-Uni par contre, elle jouit toujours d'une croissance soutenue. Ailleurs, forte de son lien avec Interbrew, Beck's est parvenue à dégager de nouvelles perspectives. Elles sont abordées en détail en page 25, où vous pourrez constater les avancées positives réalisées depuis l'acquisition par Interbrew.

En termes financiers, l'acquisition de Beck & Co a dépassé son plan d'entreprise et concrétise les espoirs qui avaient été fondés. Nous avons pu négocier rapidement la vente des activités verre de Nienburger (octobre) et la brasserie Rostocker dans le Nord-Est de l'Allemagne qui ne cadrerait pas dans notre portefeuille (novembre). Depuis le début, ces actifs étaient destinés à la vente. Par conséquent, les résultats de ces activités ne seront pas consolidés dans nos comptes annuels.

Conclusion

A l'analyse de ces dernières années, nous rendons hommage à la direction d'Hugo Powell, qui a œuvré dans un premier temps en Amérique du Nord pour ensuite présider aux destinées de la société au poste de Chief Executive Officer dès 1999. Il a pris sa retraite à la fin de 2002 après avoir guidé Interbrew à un moment capital de son expansion et de son

évolution. Sous sa houlette, l'entreprise aura contribué largement à la consolidation du secteur brassicole mondial et aura distancé ses concurrents en termes de chiffre d'affaires et de croissance des bénéfices. Son mandat aura marqué un tournant dans l'arrivée d'Interbrew sur la scène mondiale, par le déploiement de notre stratégie de The World's Local Brewer®.

C'est le 3 février que John F. Brock a pris ses fonctions de Chief Executive Officer. Il apporte à Interbrew son expérience élargie des activités internationales en général et du secteur des boissons en particulier. Il a œuvré à la réussite de marques mondiales et a orchestré des acquisitions sur le continent américain, en Asie et en Europe, qui l'ont préparé à assumer ses fonctions dirigeantes chez Interbrew.

Résolument tournés vers l'avenir, nous capitalisons sur nos réalisations et nous sommes plus concentrés que jamais sur notre performance opérationnelle. Ces dernières années, notre croissance interne a été quelque peu obscurcie par l'importance même de notre expansion géographique. Le présent rapport annuel la replace au centre des préoccupations. En 2002, nous avons rationalisé nos processus de création de valeur. Nous avons établi les composantes de notre croissance interne et nous nous réjouissons de faire le bilan des différences en 2003.

Pierre Jean Everaert
Président du Conseil

John F. Brock
Chief Executive Officer

Le guide des marques

MARQUES PHARES INTERNATIONALES

Stella Artois est à présent la 6e bière premium internationale au monde

Beck's est la plus importante marque premium internationale originaire du pays synonyme de bière : l'Allemagne

BIÈRES SPÉCIALES INTERNATIONALES

Hoegaarden a inspiré la renaissance de la bière blanche belge

Leffe est le leader mondial des bières d'abbaye

MARQUES À VOCATION INTERNATIONALE

Bass ale, une bière dont la renommée remonte au début de l'histoire des marques

Staropramen, fleuron de la ville de Prague, s'est imposée comme une marque à fort potentiel transnational

CLEFS



Pays où Interbrew possède des filiales ou participations minoritaires



Pays où Interbrew a des licences d'exploitation



Pays où Interbrew vend ses produits

AMERIQUES

ASIE-PACIFIQUE

EUROPE OCCIDENTALE

EUROPE CENTRALE

EUROPE DE L'EST

* Brassée(s) sous licence
** Marques déposées propriété
de nos partenaires
(voir page de garde)

Le guide des activités

	Volumes tous produits confondus (en mio d'hectolitres)	Position commerciale	Part de marché	Nombre de brasseries	Noms commerciaux	Pourcentage de participation
Continent américain	23,4m					
Canada	9,5m	N° 2	43,0%	8	Labatt Brewing Company	100%
Cuba	0,7m	N° 2	31,7%	1	Bucanero	50%
Etats-Unis	6,6m	N° 2 ⁽¹⁾	16,9% ⁽²⁾	1	Labatt USA Beck's North America	70% 100%
Mexique	6,6m ⁽³⁾				Femsa Cerveza ⁽¹⁰⁾	30%
Europe occidentale	40,5m					
Belgique	6,4m	N° 1	56,1%	4	Interbrew Belgium	100%
France	2,7m	N° 3	9,8%	0	Interbrew France	100%
Luxembourg	0,2m	N° 1	40,6%	1	Brasseries de Luxembourg Mousel-Diekirch	92,9%
Pays-Bas	2,7m	N° 2	14,7% ⁽⁴⁾	3	Interbrew Nederland	100%
Royaume-Uni	14,0m ⁽⁵⁾	N° 3	16,6%	5	Interbrew UK	100%
Allemagne	10,2m ⁽⁶⁾	N° 3	7,0%	5	Interbrew Deutschland Gilde Brauerei	100% 85,4%
Espagne	0,6m ⁽³⁾				Damm ⁽¹⁰⁾	12,6%
Italie	1,1m	N° 4	6,5%	0	Beck's Italia	100%
Exportations / Licences gérées par les sociétés affiliées en Europe occidentale	2,6m ⁽⁶⁾					N/A
Marchés émergents	34,5m					
Bosnie-Herzegovine	0,1m	N° 4	8,3%	1	Uniline	59,2%
Bulgarie	0,9m	N° 2	22,6%	3	Kamenitza	84,7%
Croatie	1,7m	N° 1	45,9%	1	Zagrebacka Pivovara	71,9%
République Tchèque	2,6m	N° 2	13,8%	3	Prague Breweries	99,6%
Hongrie	2,3m	N° 1	30,4%	1	Borsodi Sörgyar	98,5%
Monténégro	0,3m	N° 1	60,0%	1	Trebjesa	72,7%
Roumanie	1,5m	N° 3	12,5%	3	Compania de Distributie National Interbrew EFES Brewery	96,2% 50%
Slovenie	0,4m ⁽³⁾				Union ⁽¹⁰⁾	41,2%
Serbie	0,2m ⁽³⁾				Apatin ⁽¹⁰⁾	9,3%
Russie	8,2m	N° 2	12,1%	8	SUN Interbrew	68%
Ukraine	5,5m	N° 1	32,2%	3	SUN Interbrew	66,3%
Chine	0,6m 1,8m ⁽³⁾		42,0% ⁽⁷⁾	2	Nanjing Jinling Brewery Zhujiang Brewery ⁽¹⁰⁾	60% 24%
Corée du Sud	7,9m	N° 2	42,6%	3	Oriental Breweries	50%
Namibie	0,5m ⁽³⁾				Namibia Breweries ⁽¹⁰⁾	28,9%
Exportations mondiales/ Licences ⁽⁸⁾	2,3m					

⁽¹⁾ Sur le segment des "Importations"

⁽²⁾ Sur le segment des "Bières spéciales importées et nationales"

⁽³⁾ Volumes prorata (année complète)

⁽⁴⁾ Sous-traitants nationaux non compris

⁽⁵⁾ Volumes de Beck's UK non compris ; compte tenu de Tennent's/Bass intégrés au sein de la société affiliée propre; excluant les 5 semaines de vente de Carling Brewers (1,1m)

Marques mondiales	Principales marques locales
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Bass	Labatt Blue, Blue Light, Kokanee, Alexander Keith's, Wildcat, Boomerang, Budweiser ⁽⁹⁾
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	Cristal ⁽¹¹⁾ , Bucanero ⁽¹¹⁾
	Rolling Rock, Labatt Blue, Blue Light, Sol ⁽¹¹⁾ , Dos Equis ⁽¹¹⁾
	Carta Blanca ⁽¹¹⁾ , Dos Equis ⁽¹¹⁾ , Noche Buena ⁽¹¹⁾ , Sol ⁽¹¹⁾ , Superior, Tecate ⁽¹¹⁾
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Bass	Jupiler, Belle Vue
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Bass	Loburg
Stella Artois, Leffe, Hoegaarden	Diekirch, Mousel
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden	Dommelsch, Oranjeboom, Hertog Jan
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	Tennent's, Boddington, Whitbread
Beck's, Staropramen	Diebels, Dimix, Haake-Beck
	Hasseröder, Gilde
	Damm Estrella ⁽¹¹⁾ , Damm Xibeca ⁽¹¹⁾ , Damm Sinn ⁽¹¹⁾
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	Tennent's
Stella Artois, Beck's	Ozujsko
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen	Kamenitza, Astika, Burgasko, Pleven
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden	Ozujsko, Izzy
Stella Artois, Leffe, Hoegaarden, Staropramen	Branik, Ostravar, Velvet, Kelt, Mestan
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen	Borsodi Sör, Holsten ⁽⁹⁾
Stella Artois, Beck's, Staropramen	Niksicko
Stella Artois, Leffe, Hoegaarden	Bergensbier, Noroc, Hopfenkönig
	Union ⁽¹¹⁾ , Fructal ⁽¹¹⁾
	Jelen ⁽¹¹⁾
Stella Artois, Beck's, Staropramen	Klinskoye, Tolstiak, Sibirskaya Korona, Bag Beer, Volzhanin
Stella Artois, Beck's	Chernigivskoye, Taller, Yantar, Rogan
Beck's	Jinling, Yali
	Zhujiang ⁽¹¹⁾ , Supra ⁽¹¹⁾ , Zhujiang Fresh ⁽¹¹⁾
Beck's, Leffe	OB Lager, Cass, Cafri, Budweiser ⁽⁹⁾
Beck's	Windhoek Export Lager ⁽¹¹⁾ , Windhoek Special ⁽¹¹⁾
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	

⁽⁶⁾ Inclus les volumes de Gilde Brauerei (4,2m en Allemagne - 0,6m à l'exportation - année complète)
⁽⁷⁾ Part au sein de sa propre Business Area

⁽⁸⁾ Ventes relevant de la responsabilité du département central international ; Beck's UK compris
⁽⁹⁾ Brassée(s) sous licence
⁽¹⁰⁾ Parts minoritaires
⁽¹¹⁾ Marques déposées propriété de nos partenaires (voir page de garde)

Corporate governance

Les règles de Corporate Governance établies par le Conseil d'Administration d'Interbrew sont le fondement de nos ambitions. Elles nous permettent d'être sûrs que notre société est gérée efficacement et contrôlée comme il se doit. Ces règles déterminent le cadre de fonctionnement sans pour autant limiter notre vision et la rapidité de nos actions. La manière dont les pouvoirs et les responsabilités sont répartis entre le Conseil d'Administration et le management exécutif garantit que tous les acteurs clés donnent à Interbrew les deux types de leadership dont elle a besoin : un leadership basé sur le contrôle et un autre basé sur la progression. La discipline essentielle qui règne au sein de l'entreprise nous fournit la base sur laquelle bâtir notre rêve pour l'avenir d'Interbrew. Ces règles sont strictes pour nous donner à tous, que nous soyons au sein de l'entreprise ou à l'extérieur, la certitude qu'Interbrew est sur le bon chemin.

Le Conseil d'Administration POUVOIRS ET RESPONSABILITÉS

Le Conseil est notre organe de décision suprême, si l'on exclut toutefois les pouvoirs réservés par la loi ou par les statuts à l'Assemblée générale. Le Conseil décide de la stratégie de la société, des objectifs à long terme et des investissements et désinvestissements majeurs. Il surveille également l'exécution des décisions qui en résultent. Le Conseil d'Administration nomme le CEO et les membres des trois comités émanant du Conseil d'Administration. Tout en tenant compte des recommandations du CEO, le Conseil décide également de la structure du groupe, nomme ou révoque les membres du management exécutif et détermine les transactions majeures ou à long terme, le budget, et les plans d'investissement.

Administrateurs	Expiration du mandat
Pierre Jean Everaert* — Président ⁽¹⁾	2006
Charles Adriaenssen ⁽¹⁾	2006
Allan Chapin*	2005
Jean-Luc Dehaene*	2004
Bernard Hanon* ⁽¹⁾	2004
Peter Harf*	2005
Remmert Laan	2004
Baron Frédéric de Mevius ⁽¹⁾	2006
Comte Arnoud de Pret Roose de Calesberg	2005
Vicomte Philippe de Spoelberch	2004
Kees J. Storm*	2005
Alexandre Van Damme	2004

Chief Executive Officer

John F. Brock

Secrétaire Général

Patrice J. Thys

* Administrateur indépendant

⁽¹⁾ Mandat renouvelable le 29 avril 2003

STRUCTURE Les membres du Conseil sont choisis par le Conseil lui-même et leur nomination doit être approuvée par l'Assemblée générale. Le président du Conseil d'Administration est nommé par le Conseil parmi ses membres. Les administrateurs exercent un mandat de trois ans et doivent se retirer après l'Assemblée générale suivant leur 70e anniversaire. Les membres du Conseil comptent au moins six membres indépendants des actionnaires qui exercent une influence décisive ou notable sur la politique d'Interbrew. Ils sont choisis sur la base de leur compétence professionnelle particulière. Les membres actuels du Conseil d'Administration sont les suivants :

Pierre Jean Everaert (63 ans, Américain) est administrateur d'Interbrew depuis 1997. Il est membre du Conseil d'Administration de Banque Paribas PAI Group (France), de T.I.A.S (Pays-Bas) et d'Eagle Pitcher (USA).

Charles Adriaenssen (46 ans, Belge) est membre du Conseil d'Administration d'Interbrew depuis 2000. Il est administrateur délégué de CA&P Group (Belgique).

Allan Chapin (61 ans, Américain) est administrateur de notre entreprise depuis 1994. Il est l'un des directeurs exécutifs de Compass Investment Bank à New York.

Jean-Luc Dehaene (63 ans, Belge), acteur éminent de la scène politique belge et actuellement vice-président de la Convention européenne, est membre du Conseil depuis 2001. Il est également membre du Conseil de Umicore, Telindus, Domo et Corona Lotus (Belgique).

Bernard Hanon (68 ans, Français), est administrateur d'Interbrew depuis 1990. Il est directeur général de Hanon Associés (Paris) depuis 1986.

Peter Harf (56 ans, Allemand) a rejoint le Conseil d'Interbrew en 2002. Il est également président et CEO de J.A. Benckiser, vice-président du Conseil d'Administration de Reckitt Benckiser à Londres, président de Coty à New York et administrateur de Brunswick (USA).

Remmert Laan (60 ans, Néerlandais) est administrateur d'Interbrew depuis 1998. Il est conseiller principal de la banque Lazard et vice-président du Conseil de Surveillance de Vedior (Pays-Bas).

Le Baron Frédéric de Mevius (43 ans, Belge) a rejoint le Conseil d'Administration d'Interbrew en 1991. Il est administrateur délégué de Verlinvest (Belgique), une société privée.

Le Comte Arnoud de Pret Roose de Calesberg (57 ans, Belge) est membre du Conseil d'Interbrew depuis 1981. Il exerce plusieurs mandats au sein des groupes Umicore et Delhaize (Belgique).

Le Vicomte Philippe de Spoelberch (61 ans, Belge) est membre du Conseil d'Administration d'Interbrew depuis 1977. Il est membre du Conseil de Floridienne (Belgique) et d'autres holdings privés.

Kees J. Storm (60 ans, Néerlandais) est administrateur d'Interbrew depuis 2002. Il est également membre du Conseil de Surveillance de Koninklijke Wessanen, Laurus, KLM, Aegon, et Pon Holdings (Pays-Bas).

Alexandre Van Damme (41 ans, Belge) est administrateur depuis 1992. Il exerce aussi le mandat d'administrateur de Patri (Luxembourg).

FONCTIONNEMENT Le Conseil d'Administration se réunit régulièrement et aussi fréquemment que l'exigent les intérêts de la société. En cas d'urgence le Conseil peut se réunir téléphoniquement. En 2002, le Conseil a tenu 10 réunions ordinaires et 7 réunions extraordinaires. À plusieurs reprises, ces réunions ont eu lieu dans des pays où Interbrew a des filiales, afin de permettre aux administrateurs d'être pleinement informés de la situation, de la problématique et des activités locales.

Le Conseil d'Administration est un organe collégial. Il ne peut délibérer que si la majorité de ses membres sont présents ou représentés. Chaque administrateur peut désigner un autre membre du Conseil pour le représenter et voter en son nom. Les administrateurs ne peuvent représenter qu'un seul membre. En 2002, le taux de présence moyen des réunions a été de 90% pour les réunions ordinaires et de 70% pour les réunions extraordinaires. Les décisions sont prises à la majorité simple.

En cas de partage des voix, le vote du président est prépondérant. Si l'un des administrateurs a un intérêt financier opposé, il doit en informer le commissaire et les autres administrateurs et ne peut prendre part aux délibérations concernant ce point précis.

Les administrateurs ont accès à tous les documents de l'entreprise nécessaires à l'accomplissement de leurs devoirs fiduciaires. Le Secrétaire Général leur fournit une assistance administrative, organise et assiste aux réunions du Conseil d'Administration. Les administrateurs ont également le droit de requérir le conseil d'experts indépendants selon une procédure formelle. Exceptionnellement, un mandat spécial peut être attribué à l'un des administrateurs après détermination par le Conseil de sa durée et de ses objectifs. Les administrateurs mandatés rendent régulièrement compte au Conseil. Certains administrateurs peuvent également faire partie des comités du Conseil - le Strategy & Business Development Committee, l'Audit & Finance Committee, et le Human Resources & Nominating Committee.

Corporate governance

Le Chief Executive Officer, le Comité exécutif et le Comité opérationnel

Le Chief Executive Officer (CEO) est chargé de la gestion journalière d'Interbrew et assume la responsabilité opérationnelle directe de la société tout entière. Il préside le Comité exécutif qui prend notamment des décisions concernant les transactions financières à court terme, la gestion des fonds à court terme, les apports en capital et les transactions immobilières. Par ailleurs, ce Comité exécutif examine également les questions sur lesquelles le CEO donne un avis au Conseil d'Administration et nomme tous les cadres en dessous du niveau du management exécutif.

Le Chief Operating Officer est membre du Comité exécutif et préside le Comité opérationnel chargé de la gestion des opérations et du développement organique dans les différents pays. Le Comité exécutif et le Comité opérationnel se réunissent au moins une fois par mois.

Le CEO émet des recommandations au Conseil pour la nomination des membres des deux comités, qui forment ensemble le management exécutif de la société. Les membres prennent normalement leur retraite à la fin de l'année suivant leur 65e anniversaire. La composition détaillée du Comité exécutif d'Interbrew figure en page 21.

Les comités du Conseil

Le Conseil d'Administration est assisté par trois comités.

Le Strategy & Business Development Committee assiste le Conseil d'Administration pour la stratégie, les partenariats, les acquisitions et les désinvestissements. Ce comité compte cinq membres du Conseil et quatre membres du Comité exécutif, dont le CEO. Il s'est réuni 9 fois en 2002.

Le Human Resources & Nominating Committee assiste le Conseil d'Administration pour la gestion des ressources humaines, en particulier en ce qui concerne le suivi de la performance, le planning des successions et les rémunérations. Le rôle détaillé de ce comité dans la rétribution des membres du Conseil et des membres du Comité exécutif et du Comité opérationnel est précisé au chapitre consacré à la rémunération en page 18 et 19. Il s'est réuni 6 fois en 2002.

L'Audit & Finance Committee assiste le Conseil d'Administration dans sa tâche de contrôle de la société, en liaison avec le commissaire et l'audit interne. Le CEO, certains membres de la direction et le commissaire d'Interbrew assistent aux réunions du comité si nécessaire, mais celui-ci se réunit également en leur absence à la demande du commissaire ou du directeur de l'audit interne ou si un de ses membres en fait la demande.

Ce comité agit selon les dispositions d'une charte, qui a fait l'objet d'amendements par le Conseil d'Administration en décembre 2002. Les responsabilités y sont clairement définies.

Le management d'Interbrew prépare et présente les états financiers de l'entreprise et en garantit l'intégrité. Il est également responsable des principes régissant les rapports comptables et financiers de l'entreprise, ainsi que des procédures et dispositifs de contrôle interne destinés à garantir le respect des normes comptables, légales et réglementaires. Le commissaire est responsable de la vérification des états financiers de l'entreprise et est chargé de remettre un avis sur leur conformité avec les normes comptables internationales (International Financial Reporting Standards, anciennement IAS).

L'Audit & Finance Committee surveille le management dans l'exercice de ses responsabilités. Il examine donc les états financiers audités et en débat avec le management et le commissaire avant de les soumettre au Conseil. Le comité évalue également l'indépendance du commissaire en examinant avec lui sa déclaration écrite définissant toute relation avec l'entreprise. Il s'est réuni 7 fois en 2002.

“Le célèbre triangle rouge de Bass ale figure dans un tableau de Manet, ‘Un bar aux Folies-Bergères’, peint par l'artiste en 1882. Depuis, l'authenticité de cette bière n'a pas failli.”

Corporate governance

Le Conseil d'Administration choisit les membres des trois comités parmi ses administrateurs ; certains membres de la direction siègent également au titre de leur fonction. Actuellement, les membres se répartissent comme indiqué sur le tableau.

Rémunération

En matière de rémunération, notre philosophie est de fixer les rétributions de manière compétitive et équitable afin de motiver et de faire évoluer nos collaborateurs et afin de soutenir la croissance de nos activités mondiales. Nous visons la performance en termes de rentabilité supérieure et de développement personnel continu. Les rémunérations évoluent en fonction des résultats et des compétences. Nos programmes de rémunération et de gratification sont contrôlés par le Human Resources & Nominating Committee (HR&NC).

Le niveau de rémunération est conforme aux pratiques des marchés sur lesquels opère Interbrew. La rémunération globale (comprenant une partie fixe et une partie variable) lie les performances à la pratique courante en vigueur dans des sociétés comparables et pour des postes similaires, la performance médiane correspondant à la moyenne du marché, les résultats supérieurs s'inscrivant dans le quadrant supérieur. Les avantages, y compris les plans de retraite ainsi que les régimes d'assurance santé et de prévoyance sociale, sont fixés par référence à des postes et à des marchés analogues.

Audit & Finance Committee

Pierre Jean Everaert (Président)*
Allan Chapin*
Baron Frédéric de Mevius

Comte Arnoud de Pret Roose de Calesberg
Kees J. Storm*

Human Resources & Nominating Committee

Pierre Jean Everaert (Président)*
Charles Adriaenssen
John F. Brock**

Allan Chapin*
Vicomte Philippe de Spoelberch

Strategy & Business Development Committee

Pierre Jean Everaert (Président)*
John F. Brock**
Stéfan Descheemaeker**
Vicomte Philippe de Spoelberch
Bernard Hanon*

Peter Harf*
Luc Missorten**
Patrice J. Thys**
Alexandre Van Damme

* Administrateur indépendant

** Membre du Comité exécutif

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU

CONSEIL Le HR&NC compare la rémunération des administrateurs par rapport à celle en vigueur dans des entreprises équivalentes afin d'en assurer la compétitivité. La rémunération est liée au temps consacré au Conseil et à ses divers comités. Une indemnité annuelle fixe est octroyée sur la base de dix séances du Conseil et d'un nombre normal de réunions des comités par an. Ce montant est majoré au prorata des présences à chaque réunion supplémentaire ou peut être réduit au prorata des absences. Le président perçoit une indemnité double de celle des autres administrateurs. En sus, les membres du Conseil reçoivent des options d'actions en vertu du programme d'intéressement à long terme.

RÉMUNÉRATION DE LA DIRECTION

Le HR&NC contrôle la rémunération de l'équipe de direction. Il soumet à l'approbation du Conseil des recommandations relatives à la rémunération du Chief Executive Officer et au programme d'intéressement à long terme de l'entreprise. Il approuve les recommandations du Chief Executive Officer ayant trait à la rémunération des membres du Comité exécutif et du Comité opérationnel et au niveau individuel de participation au programme d'intéressement à long terme.

Une fois par an, le HR&NC reçoit des informations communiquées en toute indépendance par les experts du secteur sur les niveaux de rémunération en vigueur dans les secteurs et sur les marchés correspondants afin de garantir que la rémunération de l'équipe de direction est conforme à la philosophie d'Interbrew en matière de compétitivité de la rémunération. La partie fixe de la rémunération de l'équipe de direction est revue chaque année. Il s'agit pour l'essentiel d'un incitant individuel, basé sur la médiane en vigueur dans des entreprises et pour des postes analogues. La partie variable comprend des incitants à court et à long terme : une prime annuelle et des options sur actions. Il s'agit pour l'essentiel d'un incitant collectif basé sur la croissance, conçu pour allouer une gratification moyenne en cas de résultats moyens et une gratification supérieure en cas de résultats supérieurs.

Le programme des primes annuelles est approuvé chaque année par le HR&NC. Les niveaux de rétribution sont tributaires des résultats avant intérêts et impôts, consolidés et audités, ainsi que des fluctuations, tant positives que négatives, du taux de rendement du capital investi et/ou des parts de marché. Cet incitant est censé pondérer le défi pour tous les membres du management d'Interbrew dans le monde entier.

Le plan d'intéressement à long terme a été adopté en juin 1999. L'Assemblée générale des actionnaires a autorisé le Conseil à émettre des droits de souscription nominatifs, réservés à titre principal à des cadres et dirigeants et, à titre accessoire, à des administrateurs. Ces émissions doivent répondre aux conditions de limitation ou d'annulation du droit de préférence des actionnaires. Chaque droit de souscription autorise son détenteur à souscrire à une action au prix moyen de l'action durant les 30 jours boursiers précédant la date de son offre. Les droits de souscription ont une validité de dix ans et deviennent exerçables sur une période de trois ans.

	Nbre de droits de souscription offerts	Date de l'offre	Prix d'exercice (eur)
Administrateurs	48.600	13/06/02	32,70
	77.112	10/12/02	21,83
Comité exécutif	35.000	13/06/02	32,70
	600.000	10/12/02	21,83
Cadres et autres	52.760	14/03/02	28,87
	149.025	13/06/02	32,70
	<u>2.010.815</u>	10/12/02	21,83
	<u>2.973.312</u>		

Le nombre total de droits de souscription en vertu du programme d'investissement à long terme est de 9.535.637.

	Nbre de droits de souscription en circulation	Droits de vote associé aux droits de souscription
Administrateurs	264.912	0,06%
Comité exécutif	1.201.604	0,28%
Cadres et autres	<u>8.069.121</u>	1,87%
	<u>9.535.637</u>	

RÉMUNÉRATIONS EN 2002 En 2002, les rémunérations totales des administrateurs se sont élevées à 1 million d'euros. Le salaire fixe perçu par les membres du Comité exécutif s'est chiffré à 8 millions d'euros, leur prime étant fixée à 7 millions d'euros. En 2002, le Conseil d'Administration a alloué 2.973.312 droits de souscription dans le cadre du plan d'intéressement à long terme.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES

L'Assemblée générale des actionnaires fixe les émoluments des commissaires pour leurs services liés au contrôle de nos comptes. Leurs émoluments pour ces services sont en 2002 de 3,7 millions d'euros (2001 : 3,0 millions d'euros) hors taxe sur la valeur ajoutée. Notre commissaire est KPMG, représenté par Erik Helsen. Pour toute information relative aux autres missions du commissaire et à ses émoluments, voir l'annexe 34 des états financiers consolidés.

Corporate governance

	Nombre d'actions (au 31 décembre 2002)	% des droits de vote associés aux actions
1. Stichting Interbrew	275.056.026	63,72%
2. Fonds Interbrew Baillet-Latour	3.370.800	0,78%
3. Fonds Verhelst	4.494.000	1,04%
	282.920.826	65,54%

PLAN D'ACQUISITION D'ACTIONS POUR LES EMPLOYÉS (PAAE) En 2000 et 2001, nous avons instauré un PAAE, qui a permis à la plupart de nos employés dans le monde d'acquérir des actions Interbrew avec une remise de 20% par rapport au cours moyen de nos actions durant les trente jours précédant la souscription. Grâce à ce plan, les employés détiennent 0,15 % du capital de la société. Ce plan n'a pas été renouvelé en 2002.

Autres éléments

INTÉRÊTS DANS LES TRANSACTIONS

Nos administrateurs, nos membres de l'équipe de direction et le commissaire n'ont et n'ont eu aucun intérêt personnel dans une quelconque opération réalisée par Interbrew à des conditions inhabituelles.

Un rapport sur les conflits d'intérêts (selon la loi belge) est donné en annexe 34 des états financiers consolidés. Toutes les opérations réalisées par les administrateurs et les membres du Comité exécutif sont exposées en annexe 31.

DIVIDENDES Notre politique est d'affecter la majorité de nos bénéfices au financement de notre croissance future. Nous envisageons d'affecter entre 25 % et 33 % de notre bénéfice net après impôts au paiement de dividendes.

ENVIRONNEMENT, SANTÉ ET SÉCURITÉ (ESS) Nous nous engageons à gérer notre entreprise d'une manière socialement responsable afin de protéger nos employés, nos actionnaires, nos consommateurs et

l'environnement. En 2001, nous avons élaboré un nouveau programme dans le domaine de l'environnement, de la santé et de la sécurité qui énonce les principes que nous entendons respecter partout dans le monde. Il représente une source précieuse d'informations pour notre personnel et en particulier pour le management et les professionnels de l'ESS. Les aspects principaux de ce programme concernent l'amélioration constante de nos performances en matière d'ESS, le respect des normes légales, la consultation des employés et des autorités, la définition d'objectifs clairs et concrets et la clarification des responsabilités respectives des employés et du management.

Structure de l'actionnariat

La dernière déclaration des participations importantes, faite au 31 décembre 2002 conformément à la loi belge, montre que trois organisations, agissant de concert, détiennent ensemble 282.920.826 actions ordinaires de la société se répartissant comme indiqué ci-dessus.

Convention entre actionnaires

Notre actionnaire de contrôle est la Stichting Interbrew, une fondation constituée en vertu de la loi des Pays-Bas. Les détenteurs de certificats émis par la Stichting Interbrew liés à des actions spécifiques ne sont pas autorisés à demander l'échange de leurs certificats contre des actions de notre société avant le 30 juin 2004. Après cette date, un préavis de 12 mois est requis.

Toutefois, les titulaires de certificats de chaque catégorie (A, B et C) peuvent à tout moment (sous réserve des restrictions imposées pendant les périodes de lock-up) échanger librement leurs certificats contre des actions, pour autant, notamment, que le nombre de certificats en circulation dans chacune des catégories ne descende pas en dessous de 84 millions (soit 252 millions pour les trois catégories ensemble).

La Stichting Interbrew ne peut être dissoute que si elle ne détient plus aucune action certifiée ou si une majorité de 85 % des détenteurs de certificats se prononce en faveur de la dissolution lors d'une Assemblée générale, suivant une proposition du Conseil d'Administration de la Stichting Interbrew.

La Stichting Interbrew a conclu une convention de vote avec le Fonds Interbrew-Baillet Latour et le Fonds Verhelst. Cette convention prévoit des consultations entre les trois organes avant toute assemblée des actionnaires afin de décider de la manière dont ils exerceront les droits de vote liés aux actions qu'ils détiennent.

Présidents honoraires

Raymond Boon-Falleur
Jacques Thierry
Le Baron Paul De Keersmaecker

Biographie des membres du Comité exécutif

John F. Brock

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Possédant une expérience de 20 ans dans le secteur des boissons au niveau mondial, John F. Brock (54 ans) a rejoint Interbrew en février 2003. Citoyen américain, il a engrangé une expérience professionnelle solide de plus de 11 ans chez Procter & Gamble avant de rejoindre Cadbury Schweppes North America en 1983. Il a occupé plusieurs postes de direction dans divers endroits du monde avant de se voir nommé au Conseil d'Administration et aux fonctions d'administrateur délégué de la division mondiale Boissons du groupe Cadbury Schweppes en 1996. Sa réussite à ce poste lui a valu de présider aux destinées des activités Confiserie de Cadbury Schweppes, avant de devenir Chief Operating Officer en 2000. Fort du respect dont il jouit auprès de ses pairs, il a été consacré "Manager de l'Année 2000" par l'« US Beverage Industry ».

Son parcours professionnel est jalonné de réalisations significatives sur le plan de la croissance interne et externe. Il a notamment été le moteur de la croissance fulgurante de l'entreprise sur ses marchés stratégiques de la confiserie au Royaume-Uni, en Irlande et en Australie. Il a aussi joué un rôle décisif dans l'acquisition par Cadbury Schweppes de Dr Pepper/Seven Up et de Snapple aux États-Unis ainsi que d'Orangina et de Hollywood Chewing Gum en France.

John F. Brock est venu s'installer en Europe il y a sept ans. Il occupe les fonctions d'administrateur non-exécutif de Reed Elsevier plc et est l'un des administrateurs du Comité consultatif du Georgia Institute of Technology.

Stéfan Descheemaeker

CHIEF STRATEGY & BUSINESS DEVELOPMENT OFFICER

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.

Jerry Fowden

CHIEF OPERATING OFFICER

Né en 1956 ; BSC Honours in Food Science and Management Studies à l'Université de Londres. Il a occupé divers postes chez Mars, PepsiCo, Hero et Rank Group et fût COO chez Bass Brewers de 1992 à 1996. C'est en 2001 qu'il a rejoint Interbrew en tant que CEO Bass Brewers.

Luc Missorten

CHIEF FINANCIAL OFFICER

Né en 1955 ; diplômé en droit de l'université de Louvain (KUL) ; Certificat de Hautes Etudes Européennes, Collège d'Europe, Bruges ; 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.

Patrice J. Thys

CHIEF LEGAL & CORPORATE AFFAIRS OFFICER AND REGIONAL PRESIDENT, CHINA

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) en 1980 ; Il a rejoint Interbrew en tant que directeur juridique en 1989.

Peter Vrijzen

CHIEF HUMAN RESOURCES OFFICER

Né en 1954 et titulaire d'une maîtrise en développement organisationnel (Université de Tilburg), il a occupé plusieurs fonctions à un niveau international dans le domaine des Ressources Humaines, chez General Electric, Royal Packaging Van Leer et Metro/MAKRO. Il a rejoint Interbrew au poste de Chief Human Resources Officer en 2003.

Priorité aux consommateurs et aux clients

40 milliards d'instant de bonheur

“Bière unique, héritière d'une riche tradition, Stella Artois occupe une place toujours plus grande dans le cœur des consommateurs du monde entier.”

Une histoire de marques

Introduction

Les rapports annuels concernent généralement les actions d'une entreprise, néanmoins, les actions les plus importantes sont celles initiées par les consommateurs. Notre réussite part d'un simple postulat : l'envie du consommateur de boire notre bière. Dans ce contexte, nos consommateurs sont le moteur de nos activités. Notre mission consiste à leur donner envie de nous choisir, parce qu'ils savent que le plaisir sera au rendez-vous. Notre entreprise s'articule autour de ces quelque 40 milliards de moments de plaisir, quand chaque individu savoure l'un de nos produits et éprouve cette sensation de bien-être et d'émotion qu'il associe à nos produits.

Les millions d'hectolitres que nous produisons chaque année sont suffisants pour donner à chaque habitant de la planète six verres de bière. Toutefois, derrière ces chiffres se cachent des individus. Chaque marque est unique. Le consommateur la choisit en connaissance de cause. Nous mettons donc toute notre énergie à créer un lien avec cet individu. Nous aimons nos marques et nous voulons partager cette passion avec le reste du monde. Ce chapitre fait le point sur cette relation.

Présentation de nos marques mondiales

En 2002, nous avons segmenté nos marques mondiales avec une plus grande précision. Soucieux de clarifier leur rôle au sein d'Interbrew et de préciser les types de soutien requis, nous les avons réparties en trois groupes. Le premier réunit nos marques phares internationales : Beck's et Stella Artois. Ces bières font l'objet de nos priorités immédiates. Fortes de leur impact actuel, elles bénéficieront pleinement de notre soutien commercial et de notre intérêt à mesure qu'elles consolideront leur présence au fil du temps. Ensuite viennent les bières spéciales qui s'inscrivent dans notre stratégie mondiale : Hoegaarden et Leffe. Notre priorité est de leur bâtir une réputation durable, à l'heure où les pays du monde entier découvrent tour à tour leurs qualités exceptionnelles. Ces marques exigent de la patience et une approche marketing subtile et intelligente. Enfin, citons le groupe des marques à vocation internationale ciblées qui intègre pour l'instant Bass ale et Staropramen mais sera amené à s'élargir au gré du développement de nos activités. Ces marques seront commercialisées de manière sélective dans les pays où leurs qualités sont susceptibles d'emporter l'adhésion.

Marques phares internationales

BECK'S Cette marque a tout pour plaire. L'histoire de Beck's au sein d'Interbrew ne fait que commencer. Cette bière de luxe sur son marché domestique, toujours détenue par les mêmes mains expertes, a réalisé une croissance fulgurante. Sur son principal marché d'exportation (États-Unis), les incertitudes relatives à l'intégration de la marque dans Labatt USA subsistent. Néanmoins, la revitalisation de la marque a été initiée. Nous avons capitalisé sur sa notoriété solide et sur la richesse de sa tradition. En Italie et en Espagne, Beck's a fusionné avec les autres activités d'Interbrew. Sur ces marchés, les volumes ont progressé régulièrement.

Dans le reste du monde, les plates-formes Interbrew sont en attente. Les étapes préliminaires ont été entamées. Ainsi, au Canada, les droits de vente, de marketing et de distribution de Beck's ont été acquis. Dès le mois de juin, Beck's a été intégré à Oland Speciality Beer Company, où elle a pris un départ prometteur. Sur nos autres marchés, 2003 se présente sous les meilleurs auspices pour Beck's. Le monde évolue, et avec lui les perspectives de la marque.

Non contente de mettre ses plates-formes existantes à disposition, Interbrew a pu offrir à Beck's le potentiel de ses partenaires. C'est la Turquie qui a livré les premiers résultats de ces liens. Efes, notre partenaire en Roumanie, est le brasseur numéro un en Turquie, où il détient une part de marché de 78%. En avril, nous avons signé un accord de licence portant sur la production de Beck's en Turquie et dans le Nord de Chypre. Efes dispose d'une bonne distribution dans les débits de boissons et à domicile. Les ventes initiales ont été fortes.

Beck's est une marque internationale qui allie des origines germaniques imbattables à une forte notoriété et un potentiel en devenir. Ces premiers mois n'ont fait qu'aiguiser notre appétit face à la tâche qui nous attend.

STELLA ARTOIS Stella Artois est une bière unique, héritière d'une tradition riche, synonyme de grande classe et marquée du sceau de l'originalité. Il y a quatre ans à peine, nous décidions de faire de Stella Artois notre marque phare et de la présenter au monde entier. Dans les pays où elle s'est déployée, les volumes ont encore progressé de 10,7% l'an dernier. La réaction du marché américain est représentative de ce succès. Sortie de nulle part, Stella Artois est devenue la bière la plus en vogue à New York. Sans le moindre renforcement de la distribution, Stella Artois a vu ses volumes doubler l'an dernier pour dépasser 80 000 hectolitres. Elle est ainsi devenue la bière avec la plus forte croissance du top 50 des marques importées aux États-Unis.

Au Royaume-Uni, Stella Artois a valeur de phénomène. En Angleterre et au Pays de Galles, nous avons encore réalisé une croissance à deux chiffres en termes de volume. La renommée de notre marque est renforcée chaque fois qu'un client pénètre dans les 16 000 débits de boissons où la bière est servie dans les règles de l'art grâce à la mise en œuvre d'un programme de qualité. La nouvelle bouteille en relief d'une contenance d'un litre, proposée à un prix avantageux, a remporté un franc succès. A table, sa prestance n'a en effet rien à envier à celle d'une bonne bouteille de vin.

Pour l'avenir, nous entrevoyons un fort potentiel pour la marque sur le marché écossais. La conclusion de l'accord Bass, qui nous a permis de conserver Tennent's en Ecosse, nous a apporté le réseau de distribution qui manquait à Stella Artois. Nous avons réuni les deux réseaux et les résultats ont dépassé toutes nos espérances. La marque est distribuée dans plus de mille débits de boissons en Ecosse et dans 200 points de vente en Irlande du Nord et dans les environs de Dublin. Les résultats impressionnants dans toutes ces zones ont marqué une nouvelle étape pour Stella Artois. Ainsi, au Royaume-Uni, les volumes ont culminé à 5 millions d'hectolitres. C'est un nouveau record.

En Europe centrale, Stella Artois est devenue la première bière de luxe internationale et reste la plus prisée. La marque fait ses premiers pas en Europe de l'Est, ce qui ne l'a pas empêchée de réaliser une percée en Russie et en Ukraine. Elle y a plus que doublé ses volumes pour égaler le niveau actuellement atteint aux États-Unis. Enfin, nos exploitants en Australie et en Nouvelle-Zélande ont réalisé de bonnes performances. Animés d'une forte croissance, les volumes y ont progressé de 40%.

Une histoire de marques

Bières spéciales internationales

L'histoire nous apprend que les bières spéciales se caractérisent par la lenteur de leur cycle de vie. Il se pourrait bien que les marques prometteuses d'aujourd'hui figurent dans le peloton de tête d'ici à dix ans. Dans le même ordre d'idées, les découvertes intéressantes d'aujourd'hui seront, à leur tour, les marques prometteuses de demain. Forts de nos bières spéciales internationales Hoegaarden et Leffe, nous inscrivons la croissance de nos marques sur le long terme. Nous sommes convaincus qu'il convient de les implanter stratégiquement comme il se doit pour permettre leur découverte sans forcer le consommateur. Dans les pays où les marques sont inconnues, nous les enracinons graduellement dans chaque débit de boissons, dans chaque magasin, au cas par cas, dans le respect des attentes du consommateur. Le bouche à oreille, les recommandations d'un ami, les discussions locales sont nos meilleurs alliés. Ils nous permettent de bâtir une reconnaissance solide, inscrite dans la continuité.

Le succès de Stella Artois sur ses nouveaux marchés, notamment aux États-Unis, ouvre les portes à Hoegaarden et Leffe. Ces bières authentiques peuvent être perçues par les connaisseurs comme les nouveaux délices à goûter absolument dans la même famille brassicole. C'est un peu comme si vous cherchiez les autres ouvrages d'un auteur que vous venez de découvrir. Nous constatons aussi que les distributeurs sont désireux de mettre ces marques en avant pour la vente à et hors domicile, dans la foulée du succès de Stella Artois. En données absolues, ces résultats sont comparativement faibles, mais Hoegaarden et Leffe ont gagné

beaucoup de terrain en Amérique du Nord. Leur volume y a connu une croissance de 32%.

Sur les marchés développés et émergents, notre atout consiste à devancer les attentes des consommateurs. A mesure que l'économie d'un pays se développe ou que le choix se diversifie, notre assortiment de bières est un édifice dont les consommateurs peuvent gravir les différents étages. Néanmoins, le processus d'implantation est long. Nous avons donc décidé de lancer ces marques immédiatement dans les pays dont elles sont absentes, ne fût-ce que dans une vingtaine de bars ou de pubs.

Au Royaume-Uni, notre implantation a bien démarré. Hoegaarden y poursuit sa croissance à deux chiffres pour la septième année depuis son lancement. Détenu depuis un an par Interbrew UK, Leffe a réalisé une percée remarquable et est devenue plus importante que Hoegaarden ne l'était à ce stade de son introduction dans le pays. Quant à Hoegaarden, elle devance largement Stella Artois à l'époque de sa septième année de présence sur ce marché, ce qui laisse augurer de belles perspectives pour les deux marques. Dans l'ensemble de l'Europe occidentale, Hoegaarden a consolidé sa première place sur le segment des bières blanches et Leffe a poursuivi sa croissance au cours d'une année record. En outre, en 2002 la marque a souligné sa remarquable filiation lors des festivités du 850^e anniversaire de l'Abbaye de Leffe, située à Dinant en Belgique.

Le patrimoine brassicole belge constitue un creuset idéal où inscrire l'histoire de nos bières spéciales. Cet héritage s'illustre dans

les 45 Belgian Beer Cafés implantés dans les villes importantes de par le monde, qui sont autant de vitrines et de lieux de découvertes pour nos marques. L'an dernier, de nouveaux Belgian Beer Cafés ont ouvert leurs portes dans six pays, dont la République tchèque, la Hongrie et la Roumanie. La Nouvelle-Zélande a prouvé la réussite du concept en ouvrant ses quatrième, cinquième et sixième points de vente en 2002. A votre avis, des milliers de bars et de pubs australiens, lequel a été consacré Pub de l'année 2002 ? C'est notre Belgian Beer Café d'Adélaïde !

Marques à vocation internationale

Chaque année, Staropramen révèle une nouvelle facette de son potentiel. Depuis sa relance entamée en 2001 en République tchèque, elle n'a montré aucun signe d'essoufflement. L'an dernier, la marque a progressé de 3,6%, ses volumes dépassant largement le cap du million d'hectolitres. Dans les prochaines années, son potentiel de marque transnationale sera plus systématiquement exploité.

Bass ale est une bière dont la renommée remonte à la préhistoire des marques. Le célèbre triangle rouge figure dans un tableau de Manet, "*Un bar aux Folies-Bergères*", peint par l'artiste en 1882. Depuis, l'authenticité de cette bière n'a pas failli. Sa réputation aux États-Unis est telle que ses volumes dépassent ceux réalisés au Royaume-Uni, la patrie spirituelle des bières de type « Ale ». Nous sommes confiants dans ses perspectives en Amérique du Nord. La marque a d'ailleurs pris un excellent départ au sein de Oland Speciality Beer Company au Canada. Nous récupérerons la marque pour le marché US en juillet.

“Le bouche à oreille ou la recommandation d'un ami sont nos meilleurs alliés pour conférer à Hoegaarden une reconnaissance solide.”

Une histoire de marques

Marques locales d'un million d'hectolitres

Notre modèle bières mondiales/bières spéciales ne peut se concrétiser que si des marques locales continuent de l'étayer. Interbrew dispose désormais de 18 marques locales d'un million d'hectolitres, sans compter celles propriétés de sociétés dans lesquelles nous détenons une part minoritaire comme Femsá Cerveza au Mexique et Zhujiang en Chine. Elles constituent le cœur de nos activités. Elles nous fournissent une plate-forme de distribution étendue et nous permettent de réaliser des économies d'échelle. Elles sont surtout des marques dotées d'un ancrage local, destinées à des consommateurs locaux.

Comment rester en contact avec les consommateurs locaux ? Comment un acteur mondial peut-il se sentir proche des travailleurs, des mères actives, du personnel soignant, des couples retraités ou des jeunes talents de demain ? Nous y parvenons grâce à notre projet ambitieux : être The World's Local Brewer®. Ce concept interpelle notre public, car nombreux sont ceux qui résident près de leur lieu de naissance. Les individus vivent à une échelle locale. C'est en œuvrant avec eux et non en nous imposant à eux que nous réussirons à faire grandir nos marques.

LES VEDETTES Jupiler est un parfait exemple de marque locale. Solidement implantée en Belgique, cette bière est tellement appréciée qu'il paraît inconcevable qu'elle arrive encore, d'année en année, à convertir de nouveaux adeptes, dans un pays où le large assortiment de bières est enraciné dans la culture. Pourtant, l'année dernière, elle a pulvérisé un nouveau record avec une hausse de 1,3% en volume qui lui a permis de passer la barre des 3,5 millions d'hectolitres.

En Europe centrale, la marque croate Ozujsko a été à l'origine d'une autre belle performance puisqu'elle a gagné 2,1% en volume. Forts de la puissance de cette franchise, nous avons introduit une version sans alcool, Ozujsko Cool. Une autre marque emblématique de cette région est Borsodi Sör, qui, en 2002, a confirmé sa position de numéro un incontesté des bières blondes en Hongrie. Sa croissance constante à Budapest et la réussite du lancement du "grand frère" (bouteille d'un litre consignée) en septembre lui ont permis d'accroître sa part de marché dans le segment des bières de marque. Enfin, dans l'Est de l'Europe, la palme d'or revient incontestablement à Chernigivski en Ukraine. En 2001, cette marque affichait déjà la plus forte croissance au sein d'Interbrew. L'an dernier, elle a poursuivi sur sa lancée. Sa base très large ne l'a pas empêchée de dégager une croissance en volume de 54%.

LA PUISSANCE D'UN PORTEFEUILLE

Interbrew est essentiellement un spécialiste de l'assortiment. Les autres réussites de l'année 2002 traduisent la suprématie de ce portefeuille. Dans le domaine des marques importées, Labatt USA a réalisé une progression identique à celle du segment. D'autre part, elle devance ses concurrents dans le segment des bières spéciales nationales. Parmi les autres faits marquants, épinglons la relance opérée par Rolling Rock, l'attrait de la gamme Blue et l'impulsion donnée à Tecate.

En Ecosse, notre portefeuille a été considérablement consolidé par l'arrivée de Stella Artois. En parallèle, Tennent's reste un des leaders du segment des pils, avec une part de marché en augmentation de 2,7%.

Cass s'est imposée comme la star du portefeuille coréen. Forte d'une part en progression de 2,2 points, elle occupe désormais 20% du marché. Par contre, l'érosion de la part de marché globale de OB Lager se poursuit, atténuée quelque peu par la croissance de Cafri et de Budweiser, les deux marques qui complètent notre portefeuille sud-coréen.

Au Canada, le marché a tranché en faveur de nos marques de luxe/d'importation, parmi lesquelles figurent Stella Artois, Beck's et Alexander Keith's qui ont réalisé une croissance à deux chiffres. Alexander Keith's confirme en particulier sa grande popularité avec une croissance des volumes de l'ordre de 19%. Cet engouement du marché canadien pour les bières de luxe s'est malheureusement opéré au détriment des bières ordinaires. Labatt Blue, valeur sûre de ce segment, a perdu du terrain. Cependant, la marque a réalisé une belle progression au Québec et devrait amorcer sa relance en 2003.

L'histoire des services

Le dialogue avec le consommateur PERSONNALITÉ DE LA MARQUE

Une marque est comme une célébrité, une personnalité publique avec une aura et des fans. Comment définir, concevoir, concrétiser et conserver cette personnalité ? Nous avons canalisé toutes les connaissances de notre entreprise, nous les avons codifiées et diffusées sur l'ensemble de nos organisations locales. Dans ce contexte, les ateliers d'identité de la marque constituent un moyen puissant de transmettre ces connaissances. Dix ateliers ont été organisés cette année. Ces sessions de deux jours ont réuni une douzaine de fonctions clés qui sont les gardiens de la marque. Ces débats structurés ont eu pour objectif d'identifier le lien d'attachement avec le consommateur. Le premier candidat à l'analyse fut Rolling Rock, une marque qui avait accusé une perte de 9,7% en volume en 2001. Cet échange d'idées a donné lieu au remodelage du conditionnement, à l'élaboration de spots publicitaires sur les chaînes de télévision nationales et à une amélioration spectaculaire des résultats. Pour la première fois en dix ans, la marque a enregistré une progression dans sa région stratégique du Nord-Est des États-Unis et a étendu sa distribution. La perte de volume de 2001 a été convertie en croissance de 5,3% en 2002. Et cette tendance n'est pas prête de s'arrêter.

PUBLICITÉ La personnalité est l'essence d'une marque. Le monde entier applaudit notre manière de la mettre en scène. Les EFFIE Awards décernés par l'American Marketing Association sont les récompenses les plus prisées du monde du marketing. Lors de la première cérémonie des EFFIE Awards en Hongrie, Borsodi a conquis le deuxième prix dans la catégorie Boissons, tandis qu'en République tchèque, la dernière campagne de Staropramen se voyait couronnée Meilleure campagne publicitaire nationale du pays par l'EFFIE. Stella Artois a été plébiscitée à maintes reprises au fil des ans. En 2002, elle s'est vu décerner le premier prix en Nouvelle-Zélande et a encore ajouté un titre à son imposant palmarès au Royaume-Uni. Son film publicitaire Good Doctor a remporté tous les suffrages, marquant ainsi une année record pour cette célèbre campagne. Parmi les premiers prix décernés lors de quatre compétitions, citons le Lion d'Or dans la catégorie Publicité de boissons alcoolisées au Festival de Cannes et le Grand Prix de la publicité attribué par la télévision britannique.

EFFICACITÉ DES BUDGETS MÉDIAS

L'an dernier, nous avons instauré une discipline plus sévère en matière d'allocation des moyens. Nous avons examiné les différentes options et analysé chaque potentiel afin d'investir là où la rentabilité est maximale. Nous avons réparti le budget en fonction d'un modèle d'attribution géographique, en nous fondant sur la portée maximale du message chez le consommateur. Nous avons tellement optimisé notre efficacité aux États-Unis que les bureaux d'étude ont surestimé notre budget marketing total.

Un choix plus large pour les consommateurs

L'innovation amène plus de variété, de choix et de facilité pour les consommateurs. En matière de convivialité de l'emballage, nous avons réalisé des avancées majeures en mettant au point des bouteilles PET de grande taille, à usages multiples. Ce format a été introduit en Russie, en Bulgarie et en Roumanie. C'est la première étape d'un programme d'expansion animé par le progrès technique. Les nouvelles technologies de décoration mises au point dans le cadre de notre programme de recherche et de développement vont nous permettre d'accroître la différenciation de nos marques, qu'il s'agisse de verre, de PET ou de canettes.

Fidèles à notre volonté de nous concentrer sur la croissance interne, nous nous attelons à trouver de nouvelles façons de satisfaire les consommateurs. Des conseils d'innovation ont été instaurés dans chaque pays. L'Europe centrale illustre bien le tempo du changement. Chaque pays y introduit trois à quatre innovations par an (au niveau du produit, du processus, de l'emballage et de la commercialisation). Le succès des bouteilles d'un litre en Hongrie démontre l'attrait pour les grands formats. Nous avons aussi diversifié les options offertes aux consommateurs (emballages groupés, nouveaux formats de bouteilles, canettes en relief et capsules "twist-off"). Cette région a une soif insatiable de nouvelles boissons. L'édifice de nos marques se construit à mesure que les consommateurs gagnent en prospérité et en sophistication. En 2002, nous sommes passés à l'action dès que nous avons remarqué que les consommateurs roumains étaient mûrs pour les bières ambrées. Nous avons aussi identifié un potentiel élargi pour les bières sans alcool. La version NA de Stella Artois a d'ailleurs été bien accueillie en Hongrie et en Roumanie. Nous avons commercialisé une marque sans alcool en Bosnie-Herzégovine, en Croatie et en Roumanie, après avoir expérimenté le concept avec Borsodi Sör en Hongrie en 2001.

Commercialisation

Interbrew s'emploie à déployer une approche commune de méthodes de commercialisation qui devraient nous permettre d'établir une relation privilégiée avec nos distributeurs sur tous nos marchés. Ces méthodes de gestion par catégorie de produits ont livré d'excellents résultats en Europe centrale et occidentale et sont actuellement déployées en Corée. Cette vision élargie de notre positionnement a donné lieu à diverses initiatives. Nos marques ont ainsi trouvé de nouveaux débouchés en Europe occidentale dans les stations-service, les vidéoclubs et les épiceries de nuit. L'amélioration du service aux clients dans les débits de boissons et les

points de vente nous permet de renforcer le lien entre international et local. Associée à cette approche localisée, une meilleure pratique mondiale a apporté des avancées à tous les points de vue (commande par Internet, assistance commerciale, logiciels spécialisés, promotions conjointes ou concepts de création de passage). Le renforcement de l'équipe de direction en charge des ventes et du marketing traduit le développement accéléré de ce secteur d'activités.

Priorité aux performances financières

Les millions qui stimulent
la prospérité de notre société

“La découverte de Leffe s’apparente au plaisir de trouver le nouvel ouvrage de votre auteur favori.”

Résultats pour l'ensemble du monde en 2002

Amérique du Nord

CANADA Nos activités au sein de ce marché attrayant ont enregistré de fortes performances en termes de rentabilité. La croissance du marché sur le segment des bières importées/de luxe a amélioré notre gamme. Conjugée à une augmentation stratégique des prix, elle a dopé la progression de notre EBITDA. La désaffection vis-à-vis des bières ordinaires a porté préjudice à Labatt Blue, mais a alimenté la croissance soutenue de Oland Speciality Beer Company. Alexander Keith's et Stella Artois se caractérisent par leur excellente progression. Beck's a amorcé un excellent départ dans les premiers mois après avoir obtenu le contrôle de la gestion de la marque. Son arrivée a consolidé le

portefeuille qui avait déjà été élargi dans l'optique de tirer parti des perspectives du marché. Un accord d'exploitation de la marque Busch avec Anheuser-Busch nous a permis d'être représentés depuis novembre sur le segment des bières bon marché. Par ailleurs, en juin, nous avons lancé une nouvelle marque, Pur Source, sur le segment des boissons alcoolisées aromatisées.

L'entreprise a continué de réaliser les économies potentielles et a renégocié d'importantes conventions collectives de travail. Le lock-out de notre brasserie de London Ontario a été nécessaire. Cette opération a donné lieu à une amélioration de la flexibilité du temps de travail, à une meilleure structuration des coûts pour l'avenir et à une position de négociation plus ferme pour les prochaines années. Même si la brasserie de London génère une part considérable de notre volume, une bonne planification nous a permis de continuer à approvisionner nos clients dans l'ensemble du réseau.

USA La croissance du volume s'est accélérée au fil des ans sur le segment des bières d'importation. Le taux de croissance est uniquement ralenti par l'étendue accrue de la base de clients. L'an dernier, nous avons réalisé d'excellentes performances dans les activités principales de Labatt USA, allant de pair avec une hausse de la rentabilité. Nos volumes ont progressé de 6,3%, soit un pourcentage conforme à la moyenne du segment des bières importées. Les trois piliers de nos activités ont livré de bons résultats. Nos marques canadiennes ont enregistré une progression de 3,6% ; les marques mexicaines ont gagné 8,1%, tandis que nos marques européennes réalisaient une percée de l'ordre de 48,6%. Comme faits marquants, épinglons la croissance à deux chiffres de Tecate, la relance de Rolling Rock qui a converti un recul de 9,7% en 2001 en une croissance de 5,3% l'an dernier, ou encore Stella Artois qui a doublé ses volumes, sans oublier la popularité croissante dont jouit la gamme Blue. A ce propos, Blue Light poursuit sur sa lancée en

réalisant une croissance de 19,7% en dépit d'une base élargie.

Nos débuts avec Beck's ont été marqués par une progression graduelle, consécutive à une baisse des volumes au premier semestre. Cette tendance à la hausse témoigne du regain de confiance des distributeurs dans le capital séduction de Beck's vis-à-vis du public consommateur. En ce qui concerne Bass, nous avons négocié la reprise du contrôle de la marque aux États-Unis à partir de juillet 2003. Notre portefeuille comprend désormais le numéro deux des bières importées du Mexique ainsi que le numéro un de celles importées du Canada, d'Allemagne, de Belgique et du Royaume-Uni.

CUBA 2002 fut une année difficile pour l'économie locale, le secteur du tourisme ayant souffert des répercussions des attentats du 11 septembre et des ouragans violents dans la région. Néanmoins, les activités de Bucanero ont réalisé des performances satisfaisantes, avec à la clé une augmentation des volumes et une progression de la distribution de notre marque leader Cristal. En février, nous avons obtenu l'accord de prolongation de la joint venture pour 30 ans supplémentaires, ce qui nous permet de poursuivre l'expansion de nos activités. Cet accord nous autorise à construire une brasserie d'une capacité de 1,5 million d'hectolitres dans les faubourgs de La Havane et à instaurer un réseau national de distribution de bières à Cuba.

Europe occidentale

BENEFRALUX Nous avons enregistré de bonnes performances en Belgique, aux Pays-Bas et en France, tout en gagnant du terrain au grand-duché de Luxembourg. En France, les bons résultats de Hoegaarden et de Leffe ainsi que l'augmentation de prix de Stella Artois nous ont permis d'améliorer nos revenus. Aux Pays-Bas, l'augmentation de notre part de marché et une meilleure tarification ont caractérisé l'année qui a vu la réussite du lancement de Dommelsch Ice. La Belgique a connu une bonne année et a réalisé des avancées considérables en termes de coûts et de distribution. Nous avons consolidé notre position tandis que Jupiler et Leffe continuaient de développer leur part de marché.

ROYAUME-UNI L'ensemble du marché brassicole a enregistré une croissance marginale, ce qui n'a pas empêché les volumes de pils de progresser de 3,5% et le segment de la consommation à domicile de gagner 8,5%. En termes de pourcentage, Interbrew l'emporte sur les autres grands brasseurs sur le segment pils (77% de nos volumes) et de la consommation à domicile (45% de nos volumes). Pour notre entreprise, 2002 a été une année de forte croissance en termes de rentabilité et de part de marché. Nous avons maintenu notre part sur un marché en perte de vitesse et nous nous sommes distingués sur le secteur prospère de la consommation à domicile.

Soucieux d'optimiser la fourniture de nos marques à nos clients, nous avons restructuré la logistique en sous-traitant la distribution secondaire. Quelque 1 500 personnes ont été transférées vers la société Tradeteam, membre du groupe Excel, un acteur international spécialisé en logistique. Ces nouveaux accords nous permettent de toucher davantage de clients et de leur offrir un service de qualité à un prix plus compétitif. Nous nous sommes parés pour l'avenir en signant un accord d'exploitation avec Lion Nathan portant sur la licence de Castlemaine XXXX en janvier 2003, au moment où le contrat avec Heineken arrivait à son terme. Nous avons également

signé un contrat pour le brassage, la commercialisation et la distribution de Murphy's Irish Stout.

ALLEMAGNE Notre performance a été extrêmement positive puisque nous avons amélioré nos prix et notre croissance en volume sur un marché en diminution. Beck's a fortement progressé avec des volumes en hausse de 7,8% globalement. Diebels Alt a accusé une perte de volume tout en s'arrogeant comme numéro un 62% de part du segment vieillissant des altbier. DIMIX a bien progressé et a quasiment doublé ses volumes pour sa seconde année. L'intégration de Beck's et de Diebels au sein d'Interbrew a été menée à bien en un temps record. La redéfinition des rôles, la structuration de l'organisation et la sélection du personnel ont été orchestrées de main de maître. Tout le monde a pu se rendre compte qu'il s'agissait d'un processus objectif, exécuté en toute transparence, qui a désormais valeur d'étude de cas pour les procédures d'intégration futures.

Résultats pour l'ensemble du monde en 2002

AILLEURS En Italie, nous avons fusionné l'organisation de Beck's et de Bassale pour donner naissance à une entreprise représentant plus d'un million d'hectolitres. Le marché a progressé, en particulier sur le segment haut de gamme où nous opérons et Beck's a persisté dans la voie dans laquelle elle s'était engagée : celle de la croissance. L'intégration de nos activités nous a doté d'une plate-forme solide dans un pays qui augure de réelles perspectives pour nos marques. Nous avons encore renforcé notre position en récupérant Stella Artois, anciennement brassée sous licence, à dater de mars 2003. Enfin, nos activités d'exportation ont généré une croissance satisfaisante des volumes et une meilleure répartition entre les avancées réalisées sur les marchés spécifiquement visés et les activités ponctuelles où nous honorons des commandes non récurrentes. Dès 2003, ces départements décentralisés ont été regroupés au sein d'une entité unique dirigée au départ de Brême en Allemagne. Désormais, le client traite avec un seul interlocuteur et une équipe commerciale unique. Quant à la logistique et la distribution, elles ont été optimisées.

Marchés émergents

EUROPE CENTRALE Dans cette région qui couvre une grande variété de marchés, nous avons réparti les pays en trois catégories. Le premier groupe réunit les marchés les plus développés, à savoir la République tchèque et la Hongrie. La Croatie est à la frontière du groupe suivant, qui intègre les marchés

émergents de Bulgarie et de Roumanie. Le troisième groupe rassemble les pays émergents où règne une certaine instabilité politique : la Bosnie-Herzégovine et le Monténégro. Nous avons engrangé de bons résultats dans les pays plus développés et nous avons même réalisé des performances acceptables dans certains environnements réputés plus difficiles. Nous avons dégagé une perspective d'amélioration dans deux pays : la Bulgarie dont il est fait mention dans notre Lettre aux Actionnaires et le Monténégro où nous avons pris un bon départ mais où nous avons dû faire face à une grève de longue durée en été, et cela en dépit du fait que nos travailleurs perçoivent quatre fois le salaire moyen.

La progression de l'année a été placée sous le signe de l'innovation. Cette stratégie s'est révélée cruciale en Roumanie qui connaît des conditions macroéconomiques difficiles et où une correction des prix a été nécessaire. Grâce aux innovations, nous avons gagné 3 points de part de marché en Croatie, pour atteindre 45,9%. Nous avons également augmenté notre part en République tchèque. L'entreprise y a réalisé de fortes performances, en dépit des inondations qui ont momentanément ralenti nos activités. Enfin, nous avons engrangé d'excellents résultats en Hongrie où nous détenons désormais 30,4% de part de marché et où nous avons fortement amélioré notre rentabilité.

EUROPE DE L'EST Dans notre Lettre aux Actionnaires, nous avons fait part du défi que nous avons dû relever en Russie pendant l'été. Le réalignment de l'équipe de direction sous la houlette d'un nouveau directeur général a dopé les performances au dernier trimestre qui s'est clôturé par une croissance à deux chiffres du volume et une progression de plus de 1% de notre part de marché par rapport au dernier trimestre de 2001. Sur l'ensemble de l'année, bien que nos volumes aient connu une hausse de 3,6%, notre part a été érodée pour passer de 12,8% à 12,1%. Nous avons rencontré quelques difficultés dans la région de Moscou. Dans les autres régions, les volumes de vente peuvent être qualifiés de satisfaisants à très bons. Par ailleurs, l'importance des marques régionales au sein de notre portefeuille a été clairement identifiée et des progrès ont été réalisés dans ce domaine.

Le marché russe a montré des signes d'essoufflement, avec un taux de croissance escompté limité à 1,3% au dernier trimestre de l'année, même si cette période a coïncidé pour nous avec de bonnes performances. Nous avons donc entamé 2003 dans un esprit nettement plus compétitif. Nous possédons plusieurs atouts : nouvelles chaînes de soutirage en canettes, compression des coûts, ajustement des prix, disponibilité de Tolstik en bouteille PET, passage imminent de Klinskoye et Sibirskaya Korona au conditionnement PET et remplacement de la bouteille classique au

format européen par une bouteille brevetée pour certaines de nos marques. En outre, notre portefeuille s'est enrichi par la reprise de la licence de la production locale de Staropramen dès janvier 2003.

En Ukraine, SUN Interbrew a connu une bonne année, au vu de ses performances haut de gamme. La croissance substantielle du volume de notre marque de base Chernigivski a dopé la progression de notre part de marché globale. En termes de continuité (et sans tenir compte des volumes de Krym vendu en 2001), nos volumes ont progressé de 18,7% pour atteindre une part de marché de 32,2%. Rogan s'est positionnée en tant que marque nationale sur le segment des bières bon marché et a gagné 5,3% en volume. Sur un marché occupé à 20% par le PET, nous avons terminé l'installation de trois lignes PET supplémentaires. La réussite revient en définitive au lancement d'un trio de produits : Stella Artois Non Alcoholic, Taller Ice, une bière de luxe nationale qui a dopé la part de marché globale de la marque et Chernigivski Bile, une bière de froment non filtrée, qui a réalisé des ventes prometteuses au cours de ses six premiers mois.

ASIE-PACIFIQUE En Corée, le secteur a enregistré une croissance de 2,8%. Dans ce contexte, la progression de 15,2% en volume enregistrée par Cass a valeur de succès. La marque a d'ailleurs passé la barre des 3,5 millions d'hectolitres. Elle est ainsi la seule bière classique à progresser en Corée. Sur le segment des bières de luxe, Cafri et Bud ont signé une nouvelle année de croissance à deux chiffres. Globalement, le succès de ces trois marques a été tempéré par le déclin de OB Lager, qui, en mars 2003, a entamé la première phase de son programme de revitalisation. En Corée, la position de l'entreprise bénéficiera globalement d'une hausse des prix de 6% généralisée au secteur en janvier 2003. Des modifications réglementaires nous ont permis de lancer Korean Speciality Beer Company, inspirée de Oland Speciality Beer Company au Canada. Cette entité prend la relève de nos importateurs dans la gestion des marques belges d'Interbrew, auxquelles Beck's est venue s'ajouter en janvier 2003. Nous sommes ainsi le seul brasseur du pays à exploiter un portefeuille complet recouvrant les bières classiques, les bières de luxe nationales et les marques d'importation.

En Chine, nos activités de Nankin ont amorcé leur relance, ce qui nous a permis de nous recentrer sur notre croissance externe. Les volumes ont progressé de 58% et nous avons reconquis notre position. Nous avons rétabli la part de Jinling à Nankin, qui est passée de 32% à 42% et nous avons attaqué le marché rural avec une marque locale, Yali.

L'an dernier, trois licences ont été conclues dans la région. En Australie et en Nouvelle-Zélande, nous avons signé des contrats de 10 ans pour Stella Artois avec le groupe Foster's et Lion Breweries respectivement. Ces deux acteurs ont capitalisé sur la

croissance des bières de luxe qui réalisent quasiment toute l'expansion sur ces marchés développés. En Thaïlande, Boon Rawd assure depuis janvier 2003 la production, la distribution et le marketing de Kloster, une marque de Beck's dont le positionnement dans ce pays en tant que bière de luxe remonte à 1975.

Priorité aux performances financières

Actions d'amélioration entamées en 2002

Les six piliers de la croissance interne

INTRODUCTION Notre vitalité future dépend de notre capacité d'allier la solidité des performances internes à l'apport de nouveaux moteurs de croissance. Dans ce rapport, nous mettons l'accent sur l'aspect organique de notre gamme : ce que nous faisons avec ce que nous avons. Nous avons posé les jalons de notre mode de vie futur. Les changements auxquels nous procédons relèvent de la pratique, pas de la théorie. Nous dressons avec exactitude le bilan de nos activités dans chaque pays, en étant conscients de nos forces comme de nos faiblesses. Ensuite, nous établissons des objectifs précis, ardues mais réalisables. Une douzaine d'éléments peuvent influencer le changement et l'efficacité des attitudes. Nous nous devons donc d'en intégrer quelques-uns dans notre programme de changement si nous voulons le mener à bien. Nous avons identifié six piliers.

1 CAPACITÉ D'INTÉGRER LES

ACQUISITIONS La croissance interne est déclenchée dès la concrétisation d'une acquisition. L'an dernier, nous avons formalisé les connaissances accumulées au cours de la dernière décennie. Un "itinéraire" d'intégration définit la procédure d'acquisition des entreprises, qui passe par une phase de chevauchement avec les opérateurs puis par la distanciation en temps opportun. Dans la recherche de l'équilibre global/local, notre credo est l'obtention d'un "compromis raisonnable". Nous avons procédé à 20 acquisitions durant ces cinq dernières années. La quasi-totalité d'entre elles ont d'emblée prospéré quand on les compare au jour de leur acquisition. Trente cinq pour cent des bénéfices d'exploitation actuels peuvent être attribués au programme d'acquisition de ces cinq dernières années.

Dans ce domaine, notre parcours est exceptionnel, comme l'attestent les chiffres réalisés lors des acquisitions précédentes : Labatt, un multiple de 5,9 fois l'EBITDA ; 20 accords sur les marchés émergents, un multiple de 6 fois l'EBITDA ; deux

acquisitions au Royaume-Uni (plus la vente de Carling), un multiple de 8,8 fois l'EBITDA. Plus prompts que les autres à détecter les opportunités, nous avons été les premiers à entrer en scène et nous avons réalisé nos opérations dans les meilleures conditions. Aujourd'hui, les acheteurs intéressés sont toujours plus nombreux à chaque vente et les entreprises de haut vol ne se négocient plus à bas prix. Il est encore plus important de réussir l'intégration de ces sociétés et de créer de la valeur en transférant les meilleures pratiques, en réalisant des économies d'échelle et en exploitant le potentiel des marques.

2 GESTION DES PERFORMANCES

Pour élaborer les budgets et les plans à long terme, nous mettons en œuvre de nouvelles techniques analytiques dans notre cycle économique. Nous mettons l'accent sur des actions déterminées vis-à-vis de chaque inducteur de valeur identifié. Les analyses budgétaires concerneront autant la manière d'atteindre les objectifs que les objectifs eux-mêmes. Quant aux analyses des résultats, elles détailleront davantage les défis du plan d'entreprise dans l'optique d'en atteindre les objectifs.

La première étape consiste en un diagnostic : étude des inducteurs de valeur clés et état des lieux en la matière. De la rigueur sera apportée au raisonnement au travers d'un cadre de diagnostic du même type que celui utilisé par les équipes chargées des fusions et acquisitions dans l'évaluation des opérations potentielles. Dans leur quête de la perfection, les pays pourront s'appuyer sur une liste des meilleures pratiques dans le domaine de la création de valeur. La gestion des performances repose sur la conviction qu'on ne peut vraiment optimiser la performance qu'en faisant mieux que le secteur et l'inflation.

Actions d'amélioration entamées en 2002

3 STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION

Jusqu'ici, notre politique a été de rétribuer les managers sur la base de la croissance de l'EBIT et du rendement sur le capital investi. Certes, nos performances en termes de rentabilité sont exceptionnelles. Il demeure néanmoins que notre croissance en chiffre d'affaires aurait pu être plus rapide. Nous avons donc recalibré la rémunération des unités régionales. A partir de 2003, la prime des cadres opérationnels sera d'abord mesurée sur base de la croissance interne de l'EBIT puis soumise à un ajustement à la hausse ou à la baisse en fonction des performances en termes de parts de marché, tant de manière globale que par rapport aux objectifs stratégiques particuliers. La repondération du calcul permettra de mieux équilibrer la performance des managers sur leurs marchés respectifs.

4 MULTIPLICATION DU SAVOIR-FAIRE

Le renforcement du régime des performances révèle plus précisément la manière dont la croissance est perçue. Mis au pied du mur, nous nous montrons plus disposés à délaisser les solutions habituelles pour privilégier les bonnes idées expérimentées ailleurs au sein de l'entreprise. La gestion des connaissances est une question de culture et de systèmes. Les systèmes sont en évolution constante (ateliers, séminaires,

groupes d'innovation, roadshows, conférences, formations, etc.). Notre programme technique illustre plus particulièrement cet enrichissement de l'expérience au fur et à mesure qu'elle se déplace dans notre entreprise.

L'an dernier, nous avons élargi notre programme de fabrication de classe mondiale à six nouvelles brasseries de manière à y maximiser l'efficacité des lignes d'embouteillage et à y accroître la capacité sans avoir recours à de coûteux investissements. La productivité s'est améliorée en moyenne de 30% tous projets confondus, en République tchèque, en Russie, au Monténégro et en Roumanie.

Notre programme pour l'excellence de notre maintenance emploie les techniques prédictives et préventives de manière à comprimer les coûts de maintenance, augmenter les flux de production et allonger la durée de vie des installations dans nos brasseries. Ce programme a été initié l'an dernier dans neuf unités de production en Croatie, en Hongrie, au Canada, au Royaume-Uni et en Allemagne. Son déploiement est fidèle à notre philosophie de The World's Local Brewer®, car ce sont les unités elles-mêmes qui identifient les meilleures pratiques les mieux adaptées à leur cas.

Le programme d'optimisation des procédures d'Interbrew se poursuit dans plusieurs brasseries du monde entier. Le déploiement est terminé en Amérique du Nord et dans deux brasseries d'Europe centrale et continue dans le reste de l'Europe. L'an dernier, l'amélioration des procédures a permis d'économiser ou de différer des investissements de 30 millions d'euros.

L'année a été bonne pour notre équipe spécialisée dans l'approvisionnement mondial. Elle a optimisé ses achats d'emballages et de matières premières mais aussi de biens immobilisés, de systèmes informatiques, de pièces de rechange pour l'ingénierie et de services de vente et de marketing. Elle a ainsi doublé les économies réalisées par rapport à 2001. De nouveaux accords de fourniture ont considérablement amélioré notre position concurrentielle. Épinglons notamment les contrats pour les canettes en Europe et les bouteilles en verre en Amérique du Nord ainsi que des accords à long terme liés à la fermeture des opérations de maltage en Belgique et à la vente des activités verre en Allemagne et des opérations de maltage en Ukraine.

5 INNOVATION La gestion des compétences est pour nous une cible mouvante, car nos compétences s'accroissent sans cesse. Année après année, les innovations s'ajoutent à l'ensemble des ressources disponibles au sein du groupe. Les innovations techniques améliorent l'efficacité et les coûts et diminuent les investissements. L'innovation auprès des consommateurs stimule quant à elle le chiffre d'affaires, la part de marché et le volume haut de gamme.

D'un point de vue technique, nos pays récoltent les fruits de plusieurs années de recherche et développement. Nous regrettons de ne pas pouvoir détailler les projets qui nous occupent, car ils concernent tout à la fois le brassage, la fermentation et la microbiologie, l'emballage et le développement du produit.

Du côté des consommateurs, le tempo de l'innovation va croissant. La restructuration du processus en 2002 améliore encore les résultats. D'abord, nous repérons les opportunités en cartographiant les besoins et les habitudes de consommation pour chaque catégorie de boissons. Ces opportunités sont alors comparées à des paramètres stratégiques. Certaines sont retenues pour être analysées de manière

plus approfondie et être développées par une équipe spécialisée. Nous avons identifié quatre plates-formes d'innovation dans ce domaine. Le travail est déjà bien avancé.

Notre première plate-forme concerne les bières destinées aux nouveaux consommateurs en âge de consommer des boissons alcoolisées et qui découvrent le goût de la bière. Nous avons élaboré plusieurs bières à faible amertume, moins complexes et plus fruitées, qui titillent les palais délicats. Notre première nouveauté s'appelle Izzy. Elle a été lancée en Croatie en décembre. D'autres produits devraient suivre dans la foulée.

Actions d'amélioration entamées en 2002

Notre deuxième plate-forme a trait à l'amélioration de l'emballage. Nous nous préparons à lancer des conditionnements plus pratiques pour le client, notamment un format avancé en PET qui garantit davantage la qualité du produit et lui assure une longue conservation.

Notre troisième plate-forme porte sur la consommation et la qualité des bières pression. Les consommateurs à domicile des marchés les plus développés ont exprimé le souhait de déguster une bière pression de qualité à la maison. Notre thème de prédilection dans ce domaine est le service à domicile sous la forme de mini-fûts à longue conservation. Au Royaume-Uni, nous avons d'ores et déjà testé le mini-fût de 5 litres destiné aux marchés des emballages non consignés. La bière conserve sa fraîcheur pendant 28 jours au réfrigérateur. Ces fûts allient la qualité et le plaisir de dégustation d'une bière pression en toute simplicité. Proposés à un prix plus cher, ces fûts se sont vendus au-delà de toute espérance et leur commercialisation sera généralisée en 2003. Notre dernière plate-forme porte sur le bien-être au travers de plusieurs nouveaux produits en cours de développement ou de test.

6 TALENT Passons à présent au facteur humain, la condition sine qua non de notre avenir. Nous expliquerons d'abord notre manière d'assurer la supériorité de notre entreprise, via le planning des successions, l'évaluation des performances, les plans de carrière et la gestion des aléas. L'an dernier, nous avons mis en place de nouveaux programmes visant à établir notre suprématie à tous les niveaux de gestion.

Premièrement, le Global Leadership Programme (Programme mondial de leadership) s'adresse aux personnes qui occupent déjà des postes de direction (country managers ou vice-présidents exerçant de hautes fonctions dans la société). Chaque groupe de 20 à 25 cadres de direction se réunit tous les six mois pendant une période de deux ans pour participer à des sessions intensives de formation à l'action. Ils se penchent sur une problématique vécue par l'entreprise et ont l'occasion d'élargir leurs horizons. Basé sur la provocation et le débat, le processus se veut hautement interactif. Pendant que les managers réfléchissent et recherchent des solutions, le partage des meilleures pratiques est mis invariablement en exergue.

Priorité aux performances financières

Actions d'amélioration entamées en 2002

Deuxièmement, le programme Insead/Wharton a été créé à l'intention des futurs dirigeants, à savoir les jeunes collaborateurs au potentiel élevé. Les candidats du monde entier sont invités à participer à un programme personnalisé de deux semaines à l'Insead de Fontainebleau, suivi six mois plus tard par un séjour de deux semaines à la Wharton Business School de Philadelphie. En 2002, ce premier programme a rassemblé 34 personnes de 14 pays, toutes fonctions confondues. Ces programmes personnalisés visent à renforcer deux compétences clés : les capacités de direction et l'intuition stratégique. Nous espérons que ce contact entre jeunes talents se révélera un instrument puissant en termes d'acquis, de motivation, d'apprentissage ainsi que de leadership futur.

Nouveaux développements

EXPANSION EN ALLEMAGNE En 2002, nous avons posé les jalons de la nouvelle Interbrew Deutschland en nous dégageant des actifs non prioritaires. Dans le cadre de l'accord Beck & Co, nous avons acquis une entité de production de verre ainsi que la brasserie Rostock au Nord-Est du pays dont les marques ne cadraient pas dans notre portefeuille. Nous les avons vendues fin 2002, ce qui a généré des résultats positifs pour Interbrew d'une part, en ce qui concerne le prix de vente et la garantie de fourniture de verre à long terme, et pour les marques et les collaborateurs de la brasserie en termes de continuité et de développement des activités d'autre part.

L'étape suivante a été entamée en décembre. Nous avons pris une participation de contrôle de 85,4% dans Gilde Brauerei en Basse-Saxe. Le fleuron de Gilde est la pils de

base Hasseröder. Fort de sa position de leader dans l'ancienne Allemagne de l'Est, cette marque n'a cessé de s'étendre et possède le potentiel pour devenir une marque allemande très solide. Cette entité brasse également des marques locales très fortes comme la Gilde. L'ensemble correspond parfaitement à notre portefeuille. Cet ajout de 4,2 millions d'hectolitres à nos volumes fait d'Interbrew le numéro trois sur le plus grand marché d'Europe. Cependant, cet achat n'a pas été conditionné par la taille. La motivation essentielle de cet accord concerne les marques.

POSITIONNEMENT EN CHINE La Chine a tout pour devenir le plus grand marché brassicole du monde avec une croissance annuelle à moyen terme estimée entre 6 et 8%. Nous assistons d'ores et déjà à l'émergence d'acteurs importants. Aujourd'hui, dix grands s'adjugent la part du lion des bénéfices de ce secteur. En 2002, Interbrew a réalisé la relance de ses activités à Nankin et, en novembre, a signé un accord visant une prise de participation de 70% dans les activités brassicoles du groupe chinois KK, implanté à Ningbo, dans le delta du Yang-Tseu-Kiang. KK détient une part de marché de 80% dans la ville de Ningbo avec sa pils de base KK et la pils de luxe Zizhulin.

Actions d'amélioration entamées en 2002

En décembre, nous avons pris une participation de 24% dans Zhujiang, le cinquième brasseur de Chine, qui occupe 50% du marché de Canton avec ses marques Zhujiang Fresh et Supra Beer. Notre relation avec Zhujiang remonte à la construction de sa brasserie en 1984. A l'époque, nous avons fourni l'expertise technique, procédé au transfert de savoir-faire et assuré la formation des jeunes cadres chinois. La société est la plus rentable de Chine par hectolitre vendu. Interbrew est le deuxième actionnaire principal dans Zhujiang, après la municipalité. Un de nos représentants a été nommé vice-président de la société. Nous sommes d'ailleurs l'un des promoteurs de l'introduction en bourse de Zhujiang, prévue en 2004. Au travers de ses diverses participations, Interbrew a clôturé l'année avec 10 millions d'hectolitres, et se classe ainsi en quatrième position sur le marché chinois.

AILLEURS Début 2002, Interbrew a fait son entrée sur le marché espagnol en prenant une participation de 12,6% dans Damm, numéro trois du secteur brassicole, chef de file sur le marché catalan et détenteur d'une part du marché national de 15%. Nous avons également fait une acquisition complémentaire en vue de renforcer notre position dans l'ancienne

Yougoslavie en prenant une participation minoritaire dans Aptain, le numéro un en Serbie.

La boucle est bouclée

Ce rapport annuel a fait le tour de nos activités. Il a commencé par l'individu, le consommateur et le client. Il a poursuivi en vous donnant une vue d'ensemble, en faisant la synthèse de nos activités en 2002 et des promesses pour les prochaines années. Puis, il est revenu à l'individu en tant que talent dans notre entreprise. Le consommateur qui choisit notre marque constitue le point de départ de notre entreprise. La suite est du ressort de nos propres collaborateurs. L'année écoulée a été animée par une croissance externe qui a insufflé de l'énergie dans les activités existantes et par une croissance interne qui a exploité les richesses que nous avons créées. Il n'y a pas de main invisible qui agit en coulisse. Tous nos employés ont un rôle à jouer. Ils sont tous leaders, en ce sens qu'ils conditionnent leur entourage et donc la qualité de leur rôle dans l'entreprise. Le progrès de l'entreprise dépend de leur ardeur.

“Staropramen, fleuron de Prague, révèle chaque année une nouvelle facette de son potentiel.”