



Université MONTESQUIEU – BORDEAUX IV
Institut d'Administration des Entreprises

Master Sciences de Gestion et Management
« Administration des Entreprises »

Promotion 2005-2006

LE MARCHÉ DE LA BIÈRE :

L'EXEMPLE DU GÉANT MONDIAL

!nBev

SOMMAIRE

INTRODUCTION ET HISTORIQUE DU GROUPE.....	3
I. DIAGNOSTIC EXTERNE.....	5
1.1. L'influence environnementale (modèle PESTEL).....	5
1.2. Le marché de la bière.....	6
1.3. L'intensité concurrentielle: les acteurs du marché.....	6
II. DIAGNOSTIC INTERNE.....	7
2.1. Interbrew.....	7
2.2. Ambev.....	9
III. AXES STRATEGIQUES PASSES ET FUTURS.....	9
3.1. Stratégie passée et actuelle.....	9
3.2. Stratégie future.....	11
REFERENCES.....	13

La bière, boisson tant appréciée dans le monde entier, est le fruit de nombreuses heures de travail. C'est à partir de la sélection des meilleurs grains d'orge que le brasseur va produire un malte de haute qualité. Après un brassage rigoureux et une longue fermentation, la boisson que nous connaissons sous le nom de bière sera conditionnée en fûts et bouteilles puis sera vendue au quatre coins du monde, pour le plus grand plaisir de nombreux consommateurs.

Cependant, le secteur de la bière est un marché où de grands groupes de notoriété internationale se prêtent au jeu d'une concurrence accrue. A ce titre, il convient de distinguer les groupes visant le marché global et se disputant des parts de marché considérables (Interbrew, Ambev, Heineken, Budweiser, ...) de ceux qui s'intéressent uniquement à un marché national, de spécialité, beaucoup plus restreint (Jenlain, Ch'ti, Unibroue, ...).

Véritable géant mondial, le brasseur Interbrew occupait en 2001 le second rang sur le marché international de la bière. D'origine belge et présent sur trois continents – l'Europe, l'Amérique et l'Asie – Interbrew propose une offre composée de marques internationales et locales dans 120 pays. Malgré une forte croissance dans les années 90, l'activité du groupe au niveau national semble toutefois perdre de son élan.(voir annexe)

Interbrew emploie plus de 35.000 personnes dans le monde entier et envisage de créer de solides plates-formes locales dans les principaux marchés brassicoles du monde. Leur slogan "*The World's Local Brewer*" qualifie très bien leur stratégie. Sur les marchés qu'elle exploite, la société Interbrew est respectueuse de l'héritage et de la tradition locale du secteur brassicole. Elle aide les responsables locaux à développer leurs activités et introduit ses bières de luxes. La stratégie "*The World's Local Brewer*", consiste en trois points. Premièrement, Interbrew renforce les marques locales qui sont dans bon nombre de cas des leaders du marché concerné. Deuxièmement, elle introduit des marques internationales de prestige et de spécialité au nombre desquelles figurent Stella Artois, Beck's, Hoegaarden, Leffe et Bass Ale. Troisièmement, Interbrew apporte des règles professionnelles hors du commun à ces plates-formes locales et continue à développer les opérations locales, à la fois en réorganisant la société et en faisant de nouvelles acquisitions jugées intéressantes.

Au niveau de la concurrence, Interbrew a su tirer son épingle du jeu en se concentrant sur des forces qui émanent de son savoir-faire, c'est-à-dire une certaine capacité à combiner à la fois bières locales, internationales et spéciales en offrant un portefeuille composé de 180 marques différentes : Stella Artois, Labatt Blue, Rolling Rock, Bass Ale, Hoegaarden, Leffe, Belle-Vue, ...

Historique du groupe Interbrew

1717	• Sébastien Artois rachète la brasserie belge Den Hoorn qui prend alors le nom de Artois
1952	• Acquisition de Leffe par Artois
1968	• Acquisition de Dommelsch aux Pays-Bas
1970	• Acquisition de Motte Cordonier en France
1987	• Naissance de Interbrew par la fusion des brasseries Artois et Piedboeuf
1989	• Construction de deux grandes brasseries Interbrew ultramodernes : 3,7 milliards de francs
1990	• Acquisition de nouvelles brasseries : Hoegaarden, Belle-Vue, ...
Années 90	• 30 acquisitions et nombreuses opérations de joint-ventures stratégiques : Oriental Breweries, Sun Interbrew, ... etc.
2000	• Interbrew détient 30% de la brasserie mexicaine FEMSA Cerveza

1717	<ul style="list-style-type: none"> • Sébastien Artois rachète la brasserie belge Den Hoorn qui prend alors le nom de Artois
	<ul style="list-style-type: none"> • Par le rachat de Bass Brewers et Withbread Beer Company (Roy. Uni), Interbrew devient le plus grand brasseur du Royaume-Uni et devance Heineken
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Rachat de la brasserie allemande Beck's, Interbrew devient alors le premier brasseur en Allemagne (coût : 1,6 milliards de \$) • décembre : rachat de 82,9% de la holding qui contrôle le géant allemand Gilde Brauerei • Interbrew se sépare des marques de Rostocker car elles n'enrichissaient pas son portefeuille

D'autre part, le groupe brésilien AmBev se place au cinquième rang mondial sur le marché de la bière. Né en 2000 de la fusion de deux brasseries brésiliennes Brahma et Antartica, son offre est essentiellement dirigée vers l'Amérique latine où la consommation de bière est en très forte croissance. A ce titre, AmBev est le leader au Brésil où il détient 65% du marché de la bière et 17% du segment des boissons non-alcoolisées. AmBev propose également d'autres secteurs de boissons tels que les soft drinks, les boissons isotoniques pour le sport, les eaux minérales et les thés. Par exemple, il est le principal embouteilleur mondial de Pepsi en dehors des États-Unis et détient Guarana, l'une des plus importantes marques de sodas au monde.

De plus, AmBev a effectué une série d'acquisitions et a réalisé des investissements importants ainsi que des alliances stratégiques au cours des deux dernières années lui permettant ainsi de gagner d'autres parts de marché dans d'autres pays d'Amérique latine hors Brésil. Récemment, AmBev a pris des mesures pour développer ses positions dans le secteur de la brasserie dans des pays tels que le Pérou, le Guatemala et les Caraïbes, généralement en utilisant la plateforme de l'embouteilleur de Pepsi. L'entreprise a su réduire considérablement ses coûts en distribuant des sodas à travers son dispositif dédié à la bière

Le rapprochement d'Interbrew et AmBev crée le plus important brasseur du monde en volume, juste devant l'Américain Anheuser-Busch. InBev doit opérer sur des régions géographiques complémentaires et sur les marchés les plus dynamiques du continent américain, d'Europe et d'Asie. A travers cette opération, une plate-forme mondiale se crée pour développer les trois marques phares mondiales que sont Brahma (brésilienne), l'une des dix premières mondiales, et Stella Artois (belge) et Beck's (allemande), deux des marques internationales dont la croissance est la plus forte. Le nouveau groupe ainsi formé bénéficiera de l'alliance équilibrée entre d'une part des marchés à forte croissance en volume (Brésil, Argentine, Russie, Ukraine et Europe centrale) et d'autre part des marchés développés tels que l'Allemagne, le Canada, le Royaume-Uni, la Belgique où la croissance se fera par une segmentation du marché et une augmentation de la productivité.

D'autre part, la fusion, évaluée à 8 milliards d'euros, vise notamment à permettre à Interbrew de prendre pied en Amérique latine et à AmBev de se développer en dehors des Amériques. Interbrew et AmBev ont estimé que leur rapprochement peut générer environ 280 millions d'euros de synergies annuelles réalisables d'ici 2007.

Comme l'a déclaré John Brock, le directeur général d'Interbrew, en référence à Stella Artois, Brahma et Beck's : « Nous créons le premier brasseur mondial avec trois des vingt premières marques du monde ».

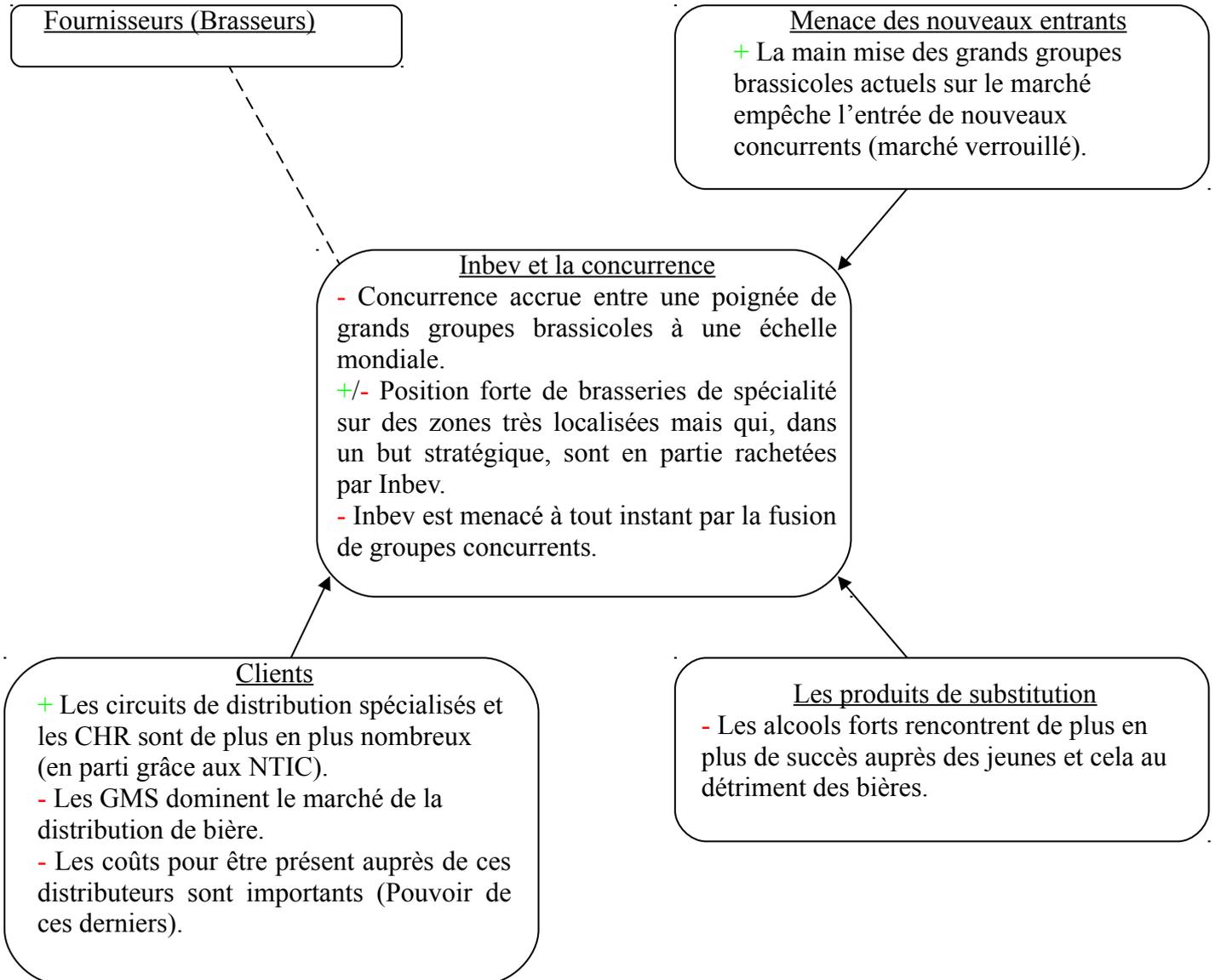
Après avoir pris connaissance de la situation des deux grands brasseurs mondiaux, on est alors amené à se poser la question suivante : quelles stratégies devront-ils adopter afin que chacun d'entre eux puissent tirer profit de ce nouvel ensemble sur le marché de la bière?

I - Diagnostic externe.

1.1. L'influence environnementale (modèle PESTEL).

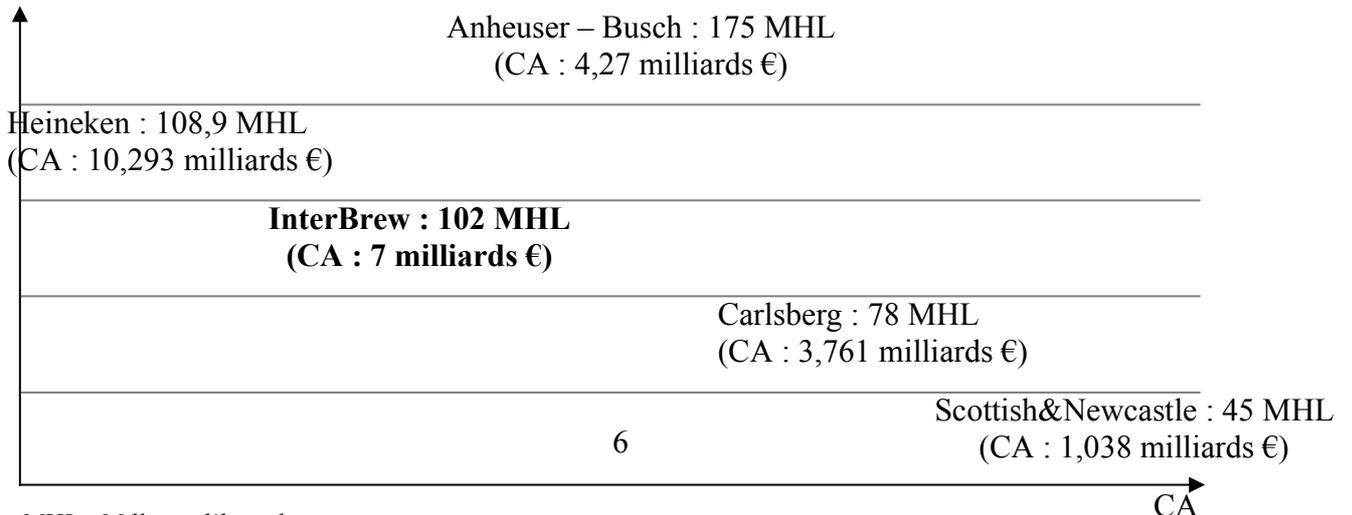
MODELE P.E.S.T.E.L		
	+	-
Politique		<ul style="list-style-type: none"> Expansion du commerce extérieur sur le marché de la bière
Economie	<ul style="list-style-type: none"> Apparition de nouveaux marchés (chinois, indien...) 	<ul style="list-style-type: none"> Mondialisation du marché de la bière Poids grandissant de la grande distribution dans le commerce de la bière Fléchissement de la croissance des ventes dans les pays occidentaux Les petits producteurs de bières spéciales se heurtent au problème des canaux de distribution car la plupart des cafés sont la propriété de grands brasseurs.
Socioculturel	<ul style="list-style-type: none"> consommation plus qualitative, valorisation de la dégustation. Augmentation de la consommation mondiale de bière Valorisation de ce produit au travers de fêtes de la bière dont la plus connue est à Munich. 	<ul style="list-style-type: none"> Les jeunes générations boudent de plus en plus souvent la bière au profit de boissons dites plus 'hot'.
Technologies	<ul style="list-style-type: none"> La diversité des NTIC favorise la communication et la commercialisation des marques de bière. Industrialisation et investissements en recherche pour améliorer les pratiques de brassage. 	
Ecologie		<ul style="list-style-type: none"> pression de plus en plus forte des consommateurs en matière de respect de l'environnement.
Légal		<ul style="list-style-type: none"> Les campagnes de prévention des dangers de l'alcool et les contrôles d'alcoolémie jouent contre la consommation des bières. Interdiction de faire de la publicité télévisuelle pour un produit alcoolisé.

1.2. Le marché de la bière (PORTER).



1.3. L'intensité concurrentielle, les acteurs du marché (données 2002).

Volume cumulé de production



II - Diagnostic interne.

2.1. Interbrew.

Opportunités	Menaces
Avantage concurrentiel	
Stratégie de gamme	
Position géographique équilibrée	
Effet de synergie	

➤ Avantage concurrentiel

Le groupe Interbrew tire sa force concurrentielle de la combinaison de ses bières locales, internationales et spéciales ; combinaison qui fait d'elle « the world's local brewer » c'est-à-dire « le brasseur local du monde ». L'ambition d'Interbrew est de devenir le plus gros brasseur du monde, toujours en s'appuyant sur ses marques locales.

Ainsi, le groupe belge a utilisé ses bières locales, ses réseaux de distribution et son savoir-faire comme plate-forme à son développement international et pour l'introduction de nouvelles bières sur de nouveaux marchés.

C'est en partant du constat que la bière est un marché de marques locales que le groupe a décidé d'asseoir sa stratégie. En effet, les bières les plus renommées dans le monde ne représentent que 10% de part du marché brassicole mondial. Le reste correspondant au volume sur le marché domestique, les brasseurs ont tout intérêt à miser sur le marché des marques locales. C'est ce qu'a fait Interbrew en s'imprégnant de la culture locale de chaque marché, élément primordial de la stratégie du groupe, puisque son principal objectif marketing est de promouvoir les marques locales pour que chacune devienne la marque principale du marché concerné.

➤ Stratégie de gamme

Le groupe Interbrew doit sa réussite mondiale à sa stratégie de gamme. Il a choisi de s'appuyer sur un portefeuille de 180 marques différentes qui sont, aujourd'hui, beaucoup plus connues des consommateurs que l'enseigne de la maison-mère qui n'a aucune vocation à devenir commerciale.

L'expansion internationale d'Interbrew a été rythmée par le rachat de marques, plutôt que le rachat de brasseries. Les règles stratégiques utilisées par le groupe sont déterminées par :

- la sélection des marques locales à développer sur chaque nouveau marché,
- le renforcement des marques de base sur les marchés déjà confirmés.

De plus, chaque marque locale doit être suppléée par au moins une autre marque du portefeuille d'Interbrew, afin de lui conférer le statut de marque internationale.

➤ Position géographique équilibrée

Le portefeuille géographique d'Interbrew est le facteur clé de son développement. Au départ organisation à prédominance européenne, le groupe a acquis une position géographique équilibrée. Avec plus de 90% du volume des ventes réalisé hors de son marché local, à savoir la Belgique, le groupe apparaît aujourd'hui comme le brasseur le plus international.

La politique d'Interbrew est d'être le numéro un ou le numéro deux dans tous les pays ou segments de marché où le groupe est présent. Pour cela, une forte expansion géographique a été réalisée et le groupe est aujourd'hui organisé en cinq zones : Amérique, Europe de l'Ouest, Europe centrale, Europe de l'Est et Asie Pacifique. Élément positif : même les plus petites zones produisent entre 6 et 7 millions d'hectolitres de bière par an (près de 1/10^o du volume total).

➤ L'effet de synergie

Le groupe Interbrew désirant être à la fois un brasseur local et une société internationale, certains éléments doivent être pris en compte pour que cette combinaison fonctionne. Les usages locaux doivent être respectés, et c'est au groupe de faire le nécessaire pour s'adapter. En effet, l'expérience internationale du groupe ne peut être efficace que dans la mesure où elle est appliquée par les collaborateurs de façon appropriée à chaque marché local.

Mais le groupe a su créer un effet de synergie, c'est-à-dire que la combinaison de ses deux stratégies aboutit à un meilleur résultat que si l'on considérait isolément les résultats de chaque stratégie.

En effet, se contenter de plates-formes locales ne permettrait pas au groupe d'acquérir un avantage concurrentiel, de même, s'il se contentait de marques mondiales renommées. De plus, sans base locale, une marque internationale doit payer les frais de sa propre infrastructure. La situation ne peut être que meilleure lorsque de puissantes marques locales disposent déjà de la taille critique nécessaire pour couvrir les frais généraux et permettent d'y ajouter des marques de premier plan.

La stratégie menée par le groupe Interbrew est bonne. La rentabilité annuelle est de l'ordre de 7% du chiffre d'affaires ; chiffre d'affaires qui a dépassé les 7 milliard d'euros en 2002, alors qu'il n'était « que » de 2,7 milliards d'euros en 1998.

Cette croissance interne et l'acquisition continue de nouvelles brasseries permettent une augmentation régulières du volume des ventes (+ 480% en dix ans), du chiffre d'affaires et des revenus du groupe.

Son introduction en bourse, à la fin de l'année 2000, a donné au groupe une envergure et une reconnaissance internationales mais également les moyens de son ambition de développement et lui a permis de poursuivre la stratégie conjointe de croissance tant interne qu'externe.

2.2. Ambev.

➤ Un positionnement efficace

Ambev, groupe brésilien issu de la fusion des deux plus gros producteurs brésiliens, a choisi de se positionner sur le marché de l'Amérique Latine. La stratégie est bonne puisque c'est un segment au sein duquel la consommation de bières connaît une très forte progression.

➤ Une politique de produit diversifiée

Le groupe est présent dans plusieurs secteurs des boissons (bières, soft droks, boissons énergétiques, eau minérale, thés). Cette importante gamme de produits et son activité de distribution de marques d'autres groupes ont permis à Ambev d'atteindre la première marche du podium du marché brassicole d'Amérique Latine.

Le diagnostic interne de ces deux groupes semble révéler davantage d'opportunités que de menaces. Leur rapprochement, en 2004, avec la formation d'Inbev leur a permis d'acquérir la première place mondiale. Des axes stratégiques doivent être déterminés pour conserver cette place de leader du marché brassicole mondial.

III – Axes stratégiques passés et futurs.

3.1. Stratégie passée et actuelle.

La société Interbrew est créée en 1987 par la fusion des brasseries Artois et Piedboeuf. Cette société est la suite logique de l'acquisition d'un certain nombre de brasserie par Artois.

En 1991, Interbrew entre dans une phase d'expansion et depuis, a fait une trentaine d'acquisitions et des joint-ventures stratégiques dont l'acquisition de Labatt en 1995.

Les joint-ventures sont des entreprises créées par deux ou plusieurs partenaires détenant une partie du capital. L'entreprise créée permet de partager les risques. C'est également une forme que l'on utilise à l'international pour pénétrer des marchés difficiles d'accès. Or, on a pu constater que c'est une forme de pénétration des marchés que l'on pourrait dire abondamment utilisée par Interbrew dans le but d'accroître sa présence internationale en tant que brasseur.

La fin de l'année 1999 a été riche en opération de joint-venture avec Oriental Breweries (Corée du Sud) et Sun Interbrew (Russie). Il faudra attendre le 24 mai 2001 pour qu'Interbrew vienne talonner les deux grands du secteur qui sont Budweiser et Heineken. Interbrew est présent sur trois continents (Europe, Amérique et Asie) et vend des marques internationales et locales dans 110 pays.

En 2000, Interbrew a augmenté ses parts dans la FEMSA et désormais elle détient 30 % de la brasserie mexicaine. De plus c'est cette année là qu'elle a réalisé son introduction en bourse qui lui a par la même fait perdre son statut de société familiale. Cette introduction en bourse lui a donné les moyens de son ambition de développement et lui a permis de poursuivre ses stratégies conjointes de croissance tant interne qu'externe. Cela lui a également donné une envergure et une reconnaissance internationales.

La croissance interne est l'augmentation des capacités de production de l'entreprise par un processus interne, régulier et progressif. Cela correspond à un investissement productif. Cette croissance se traduit par l'augmentation de la capacité de production du DAS. Ainsi, chez Interbrew cela se traduit par une salle de brassage fonctionnant 24 heures sur 24 et abritant trente cuves inox de 650 hl chacune. Les chaînes d'embouteillage assurent le remplissage de 90.000 bouteilles à l'heure (résultat : 5 millions d'hectolitres annuels).

Quant à la croissance externe, elle est l'augmentation des capacités productives de l'entreprise par l'acquisition de capacité fonctionnant déjà dans un autre lieu de production. Il s'agit donc de l'acquisition d'actifs existants. C'est en fait un transfert de propriété sans accroissement de la capacité totale du secteur. Il s'agit donc pour Interbrew de toutes les acquisitions qu'elle a pu faire ces dernières années.

En 2002, la société rachète la brasserie Beck's (Allemagne) ce qui lui a permis de devenir le premier brasseur en Allemagne.

Ces dates et faits nous permettent d'entrevoir la politique stratégique d'Interbrew dont l'ambition était de devenir le plus gros brasseur du monde toujours en s'appuyant sur ses marques locales.

La première place mondiale lui sera acquise en 2004 avec le regroupement du second (Interbrew) et du cinquième (AmBev) brasseur mondial. AmBev est un groupe brésilien qui s'était récemment hissé à la troisième place mondiale en ce qui concerne les volumes de production. Ce groupe est surtout positionné en Amérique latine où la consommation de bière connaît une très forte progression. Il est présent dans plusieurs secteurs de la boisson. En effet, il est présent dans les secteurs de la bière, des softs drinks, des boissons énergétiques, des eaux minérales et des thés. AmBev est également distributeur dans la mesure où il distribue les marques d'autres groupes.

S'agissant plus précisément d'Interbrew, sa force concurrentielle se situe dans la combinaison de ses bières locales, internationales et spéciales. En effet, sa réussite mondiale est due à sa stratégie de gamme dans la mesure où elle préfère s'appuyer sur un portefeuille de 180 marques différentes. La base de son succès est simple. En effet, la bière, selon la société, est un marché de marques locales, les brasseurs doivent donc être forts dans ces marques en s'imprégnant de la culture locale de chaque marché et c'est la base de leur stratégie actuelle.

La base locale plus le portefeuille de marques de qualité sont donc le secret de la réussite. Leur concept de portefeuille a trois dimensions. Le portefeuille géographique est le facteur clé de son développement dans la mesure où la société a aujourd'hui une position géographique équilibrée. Elle est en effet le brasseur le plus international. La deuxième dimension est de disposer d'un portefeuille de marques fortes qui est la condition pour être le « World's Local Brewer ». Cette dénomination traduit bien leur stratégie. Etre efficace à l'échelle locale est une part essentielle de leur stratégie. Enfin, le troisième élément est l'expérience de ses collaborateurs. En effet, l'expérience internationale n'est utilisable que s'ils l'appliquent d'une manière appropriée à chaque marché local. Selon eux c'est leur savoir faire qui transforme leur croissance externe en croissance organique.

L'expansion internationale d'Interbrew est rythmée par le rachat de marques plus que par celui de brasseries. Sur chaque nouveau marché l'impératif est de sélectionner les bonnes marques locales à développer. Sur les marchés déjà confirmés, la logique est de se concentrer sur le renforcement des marques de base qui sont au cœur des activités du groupe. Aujourd'hui, la quasi

totalité des marques locales d'Interbrew connaît une évolution favorable (hormis sur les marchés à maturité comme en Belgique).

De plus, lors de l'acquisition d'une marque, le groupe s'efforce de la rendre plus rentable, en la modernisant, en la restructurant et en exploitant au maximum les capacités de l'entreprise. Parallèlement, elle développe l'image de la bière ou des bières acquises. L'achat de bières locales existantes permet de ne pas trop perturber le jeu concurrentiel. Les concurrents ne se sentent alors pas tout de suite attaqués car la bière locale n'est pas tout de suite remplacée par la première marque du groupe (la Stella Artois). Ce n'est qu'ensuite qu'Interbrew cherchera à augmenter ses parts de marché sur ce marché.

Après avoir vu quelle était la stratégie présente d'Interbrew c'est à dire avant son regroupement avec AmBev, nous allons nous attacher à voir quel pourrait être la stratégie future du groupe InBev.

3.2. Stratégie future.

Tout d'abord ils estiment que l'industrie doit encore faire des progrès et ils doivent mieux valoriser le potentiel de leurs filiales. Et sur les marchés confirmés, leur logique est de se concentrer sur le renforcement des marques de base qui sont au cœur des activités du groupe.

On a pu s'apercevoir que certains marchés où est implantée InBev sont arrivés à maturité ; tel est par exemple le cas de la Belgique. Ainsi, on pourrait donc envisager la possibilité pour InBev de trouver divers solutions afin de gagner de nouvelles parts de marché sur ces différents marchés arrivés à maturité. Comme on a pu le constater les brasseries de petites tailles jouant le jeu de bières de spécialité fonctionnent très bien et sont évidemment traditionnellement situées dans des zones consommatrices de bières comme la Belgique ou le Canada. Il serait donc intéressant que la société tente de pénétrer ce marché en diversifiant plus encore sa gamme sur ces marchés et donc en créant des bières plus spéciales répondant ainsi aux attentes des consommateurs belges par exemple. Elles pourraient distribuer ces bières dans des bars mis en place à cet effet un peu comme le sont les pubs irlandais.

InBev pourrait également tenir compte des goûts parfois plus spécifiques des femmes en matière de bières mais également d'alcool en général. Ainsi, les femmes pourront parfois apprécier des bières moins fortes que les hommes ou avec des mélanges tel les sirops ou certains alcools. De plus, il faut également tenir compte de la législation actuelle en matière d'alcoolémie au volant, de la conduite en état d'ivresse, qui pousse à la réduction de la consommation en raison des sanctions auxquelles les automobilistes doivent faire face. Le groupe pourrait donc s'orienter vers une augmentation de leurs bières sans alcool ou à taux moindre.

Une autre image que l'on a également de la bière est qu'elle fait grossir ou en tout cas que sa consommation n'aide pas à garder la ligne. Cela peut donc être un frein à sa consommation et peut être plus particulièrement auprès des femmes mais également en raison des problèmes d'obésité croissants rencontrés dans les populations nord américaines mais également européennes. Le groupe pourrait donc s'attacher à créer une bière ayant moins d'effets « néfastes » sur la ligne de ses consommateurs en général. Cette stratégie serait également bonne pour l'image du groupe et de la bière en général.

Le groupe ne doit pas non plus négliger les autres boissons dans lesquelles il est présent. On a effectivement vu qu' AmBev est partie prenante dans plusieurs secteurs de la boisson. Là encore il serait souhaitable que le groupe tienne compte des phénomènes de société évoqués plus haut

(notamment l'obésité) afin de renforcer son image auprès des consommateurs et gagner ainsi des parts de marchés par rapport à ses concurrents. Il faut également poursuivre la stratégie adoptée auparavant par Interbrew, concernant les marchés locaux, afin de continuer à gagner des parts de marchés en Amérique du Sud où le marché de la bière est actuellement très profitable.

REFERENCES

➤ BIBLIOGRAPHIE :

- B. Yenne, Toutes les Bières du monde, 1995
- G. Delos, Les Bières du monde, Editions Hatier, 1993
- Article paru dans Le Monde, Le géant de la bière InBev veut mondialiser ses marques pour grossir encore, p.23, 23/03/2005
- Article paru dans Action Commerciale : Interbrew, il mise sur ses ambassadeurs pour lancer de nouvelles bières, n°245, p.34, octobre 2004
- Article paru dans La Tribune : Interbrew, nouveau leader mondial de la bière, p.14, 4 mars 2004

➤ SITES WEB :

- <http://www.beveragedaily.com/news/ng.asp?id=50355-interbrew-buys-ambev>
- <http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Business%20Strategy2/The%20Interbrew-AMBEV%20Merger%20Story.htm>
- http://www.inbev.com/go/about_inbev.cfm
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/InBev>
- <http://www.houblon.net/spip.php?article1434>
- http://www.touteslesbieres.fr/news/breve_175_inbev+ne+fusion+interbrew-ambev.html