À gauche : James Watt, cofondateur et PDG de BrewDog, photographié au siège à Ellon, au nord d'Aberdeen. À droite : stockage des fûts avant leur livraison dans les bars.

BREWDOG, LA BIÈRE PUNK QUI BOUSCULE LE MARCHÉ EUROPÉEN

En l'espace d'une quinzaine d'années, la maison écossaise est devenue la plus importante brasserie artisanale d'Europe. Portée par des fans d'une loyauté sans faille et un marketing coup de poing, elle ne s'est pas fait que des amis.

Par Julie Zaugg – Photographe : Robert Ormerod

Au milieu des collines recouvertes de bruyère, non loin de la côte battue par le vent, la brasserie de BrewDog apparaît soudain au détour de la route. Ses tours argentées, qui peuvent stocker l'équivalent de 600 000 canettes de bière, brillent sous le soleil rasant du nord-est de l'Écosse. Elles sont bordées par plusieurs halles industrielles, certaines recouvertes de tags de pieuvres géantes, d'autres du logo de la marque : un chien-lune sur fond d'écusson.

Le contraste avec les débuts de l'entreprise est saisissant. *« Nous n'avions que 50 000 livres, péniblement réunis en empruntant 30 000 livres à la banque, et nous avions dû nous installer dans une zone industrielle à moitié délabrée au nord d'Aberdeen, avec des tanks de fermentation de seconde main et des bacs en plastique achetés à la jardinerie du coin »*, relate son cofondateur James Watt, en marchant le long de l'une des grandes cuves en Inox dans laquelle mijote une soupe brune recouverte d'une fine couche mousseuse.

Seize années ont passé et à 40 ans, il se trouve désormais à la tête de la plus importante brasserie artisanale d'Europe. Ses bières – des IPA (Indian Pale Ale), mais aussi des stout, des sour, des ambrées et des blondes – sont vendues dans 65 pays. BrewDog en produit 1 million d'hectolitres par an, soit l'équivalent de 40 piscines olympiques.

James Watt arrive devant un entrelacs de tuyaux métalliques, surmonté d'un cône inversé. *« Il s'agit du séparateur, qui permet d'extraire le houblon en trop, en effectuant 5 000 tours par minute »*, dit-il en montrant les résidus de pâte marron qui parsèment le sol de la brasserie. L'odeur de levure, évoquant un pain trop mûr, prend à la gorge. La bière passe ensuite trois à quatre semaines dans les tanks de fermentation. *« C'est là que la levure joue de sa magie »*, glisse-t-il.

En 2007, James Watt travaillait sur des bateaux de pêche dans l'Atlantique Nord, après des études de droit et d'économie et un poste de juriste dans lequel il a tenu deux semaines. Son partenaire en affaires et camarde d'école, Martin Dickie, œuvrait de son côté pour la brasserie artisanale Thornbridge.

Déçus par les lager insipides qui dominaient alors les pubs au Royaume-Uni, les deux amis avaient commencé à brasser de la bière inspirée par les saveurs audacieuses et houblonnées promues par les brasseries artisanales californiennes. Leur objectif était ni plus ni moins de dynamiter le statu quo dans le monde de la bière, un ethos punk mâtiné d'anarchisme, qui continue d'animer la marque.

Le premier lot brassé par BrewDog en avril 2007 avait échoué car James Watt avait fait tomber ses clefs de voiture et un thermomètre au mercure dedans. Le deuxième à cause d'un tuyau en plastique bon marché qui avait contaminé le goût de la bière. *« Au début, nous mettions les bières en bouteille à la main, puis les vendions sur des marchés depuis le coffre de ma vieille Volkswagen »*, se remémore-t-il.

C'est en 2008 que se produit le déclic. L'un de leurs breuvages, une Indian Pale Ale appelée Punk IPA, remporte un concours organisé par les supermarchés Tesco. *« Du jour au lendemain, nos bières ont été vendues dans plus de 400 enseignes à travers le pays »*, indique-t-il.

Les revenus de la société explosent, passant de 3,4 millions de livres en 2009 à 286 millions de livres en 2021. En 2013, elle prend ses quartiers dans une nouvelle brasserie, construite pour 7,8 millions de livres à Ellon, au nord d'Aberdeen. Elle en possède désormais trois autres, dans l'Ohio, en Allemagne et en Australie.

« MISER SUR LA PROVOCATION »

La notoriété de la marque, elle aussi, s'installe. Mais pas dans la délicatesse. *« Durant nos dix premières années, nous n'avions presque pas d'argent et nous étions en concurrence avec de grands brasseurs dotés de budgets marketing immenses,* explique James Watt. *Pour faire connaître notre nom, il nous a fallu miser sur la provocation. »* Les deux cofondateurs ont, tour à tour, envahi les rues d'un quartier de Londres avec des tanks, engagé une personne atteinte de nanisme pour manifester devant le Parlement britannique en faveur d'une nouvelle unité de mesure correspondant à deux tiers de pinte, brassé de la bière au fond de l'Atlantique et dynamité des canettes de Heineken et de Budweiser pour dénoncer les bières industrielles. *« Ils sont parvenus à se donner l'image d'une entreprise en lutte contre le "système"*, remarque Tom Stainer, directeur de la Campaign for Real Ale, qui représente de nombreux producteurs artisanaux. *En buvant de la BrewDog, on montrait qu'on était à la page, non conventionnel, un peu allumé. »*

Inauguré en septembre dernier sur une surface de près de 2 800 m², le bar de BrewDog à Waterloo, au sud de Londres, a tout d'un *« Disneyland de la bière »*, selon James Watt. Dans un décor industriel chic de murs en briques, de sol de béton nu et de tables d'atelier, ☛

Ci-contre : dans cette unité de la brasserie écossaise sont produites les bières sour, au goût acidulé.

À droite : des salariés sur le site d'Ellon. En 2021, une centaine d'ex-employés ont dénoncé leurs conditions de travail et critiqué un management toxique.

ROBERT ORMEROD POUR LES ECHOS WEEK-END

on trouve un espace de coworking, une allée de bowling, un bar à cocktails secret, un camion à glaces, un toboggan et, bien sûr, un grand bar-restaurant servant les bières de la marque. Il y a aussi une microbrasserie expérimentale. Le jour de notre visite, elle venait de produire une sour parfumée aux spéculoos.

Si 65% de ses bières sont vendues en supermarché, BrewDog s'est rapidement rendu compte que pour croître, il lui faudrait sa propre chaîne de bars. Car *« au Royaume-Uni, de nombreux pubs appartiennent à un brasseur qui leur impose sa gamme »*, pointe Tom Stainer. BrewDog ouvre son premier établissement à Aberdeen en 2009. Le groupe en a désormais 125, de Shanghai à Oslo, en passant par Sydney et Madrid. *« En France, nous en avons un à Paris, un à Nice et un troisième en cours de réalisation »*, précise Anne-Laure Charrier, la responsable de la marque pour le marché français.

Depuis 2018, BrewDog exploite aussi des hôtels. *« Nous en avons quatre, dans l'Ohio, à Édimbourg, à Manchester et à Aberdeen*, relève James Watt. *Chaque chambre a son propre robinet à bière. »* La marque, qui compte près de 3 000 employés, réalise aujourd'hui 40% de ses ventes en dehors du Royaume-Uni, dont 15% aux États-Unis. En Europe, la France est son deuxième marché après l'Allemagne.

La gamme de ses bières s'est elle aussi étoffée. Outre la Punk IPA – qui représente environ 60% des ventes –, les amateurs de BrewDog ont désormais accès à des dizaines d'autres boissons. Il y a la Hazy Jane, une IPA de Nouvelle-Angleterre, la Lost Lager, une blonde intense, ou la Elvis Juice, parfumée au pamplemousse. À cela s'ajoutent de nombreuses éditions limitées, comme la Paradox Compass Box, une stout impériale élevée en barriques de whisky, ou la Strength In Numbers, qui, à 57,8%, est la bière la plus alcoolisée au monde.

VARIÉTÉS DE HOUBLON EXPÉRIMENTALES

« Nous aimons repousser les limites en matière de bière », sourit James Watt. Assis au milieu des néons et des têtes de cerf qui ornent les murs des bureaux de BrewDog, le PDG se verse un verre d'Arcade Made, une IPA de Nouvelle-Angleterre à 8%. *« Lorsqu'on fait bouillir les houblons, cela fait ressortir leur amertume, mais si on les rajoute plus tard dans le processus, on obtient une bière plus onctueuse en bouche, plus douce »*, décrit-il, en faisant tourbillonner le breuvage dans son verre pour en faire ressortir les arômes. Quel que soit le type de bière, le choix du houblon est la clef. BrewDog travaille avec des agriculteurs spécialisés qui développent de nombreuses variétés expérimentales. *« Les houblons d'Allemagne sont épicés et floraux, ceux du Royaume-Uni boisés et automnaux, ceux des États-Unis fruités avec des notes de pin et ceux de Nouvelle-Zélande tropicaux »*, détaille James Watt. Le groupe emploie aussi une équipe de microbiologistes qui testent le profil gustatif des bières à l'aide d'appareils de chromatographie ou de spectrométrie de masse. La Hazy Jane fleure bon la papaye, le litchi, le fruit de la passion et la pêche. La Black Heart, une stout presque noire évoquant la Guinness, laisse percevoir son goût de café et de chocolat noir.

Mais BrewDog ne doit pas son succès uniquement à son marketing punchy et à ses bières originales. *« La grande force de la marque a été de créer une communauté de fans extrêmement loyale, à travers ses campagnes de financement participatif qui leur permettent d'acheter des actions dans le groupe »*, souligne Mandy Naglich, une experte américaine de la bière artisanale. Ces « Equity Punks » possèdent environ 23% de BrewDog. Ils sont 220 000 et ils ont permis au groupe de lever 75 millions de livres. Une fois par an, ils se retrouvent pour une assemblée générale aux airs de concert de rock copieusement arrosée de bière. Ce sentiment d'appartenance, BrewDog le cultive aussi en rendant publiques ses recettes, pour que ses fans puissent les tester à la maison.

Durant ses années de croissance effrénée, la firme ne s'est toutefois pas fait que des amis. Plusieurs opérations de marketing ont déclenché la controverse. Une bière appelée Pink IPA, lancée à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes avec le slogan ironique « Pour les filles », a mis les féministes en rage. De même, une édition limitée ornée d'une photo de Poutine, destinée à dénoncer la discrimination contre les gays en Russie, a suscité l'ire des communautés LGBT. *« Le second degré passe mal à grande échelle*, expose Mandy Naglich. *BrewDog est devenu trop important pour ce genre de provocations. »*

La marque a également mis en colère les défenseurs des animaux, en insérant des bouteilles dans des sujets empaillés, et les associations de défense des consommateurs, en lançant une bière appelée Speedball, en référence à un cocktail de drogues mortel. James Watt reconnaît avoir *« commis des erreurs »*, mais il estime que la provocation fait partie de l'ADN de sa marque et n'a pas l'intention d'y renoncer.

Certains fans de la première heure considèrent en outre que l'entreprise a perdu son âme en grandissant trop vite. La vente de 22% de BrewDog au groupe de capital-risque TSG Consumer Partners en 2017 pour 213 millions de livres lui a valu des critiques. Tout comme la décision de s'allier à Asahi pour pénétrer le marché japonais et à Budweiser pour s'implanter en Chine. *« Les amateurs de bières artisanales sont animés par un esprit de rébellion*, fait valoir Mandy Naglich. *Ils veulent savoir d'où vient l'argent alimentant leur brasserie préférée. »* Elle rappelle que les fans de Beavertown n'ont pas hésité à boycotter la marque lorsqu'elle a été vendue à Heineken.

À TRAVERS LE FINANCEMENT PARTICIPATIF, LES « EQUITY PUNKS » POSSÈDENT ENVIRON 23% DE BREWDOG.

UNE PROFONDE CRISE INTERNE

Mais la pire crise que le groupe a dû affronter est survenue en 2021. En juin de cette année-là, une centaine d'ex-employés – qui s'étaient surnommés *« Punks with Purpose »* – ont publié une lettre ouverte sur Twitter dans laquelle ils accusaient BrewDog, et spécifiquement James Watt, d'avoir instauré *« une culture fondée sur la peur »* et *« un culte de la personnalité »* au sein de l'entreprise. Ils dénonçaient notamment une exigence de *« croissance à tout prix »* qui aurait mené certains employés à *« travailler au-delà de leurs capacités »* et affirmaient avoir été traités *« comme des objets »*. Six mois plus tard, la BBC diffusait un documentaire à charge appelé « La vérité sur BrewDog ». Des employées féminines s'y plaignaient des remarques à caractère sexuel qu'elles avaient subi au travail, certaines évoquant même l'attitude *« déplacée »* du PDG à leur encontre. Ce dernier a réagi en déposant une plainte contre la BBC et en engageant des détectives privés pour enquêter sur ses délateurs.

« Cela a été le moment le plus difficile de ma carrière, avoue James Watt, qui paraît pour la première fois déstabilisé. *Nous avons connu une croissance extrêmement rapide et certaines choses ont été négligées ou mal faites. Nous aurions dû en faire plus pour protéger nos employés. »* Mais il se reprend rapidement. *« Nous avons appris de nos erreurs : nous avons mandaté une enquête indépendante sur les conditions de travail au sein de l'entreprise et avons pris le temps d'écouter nos employés. »* Quelque 700 postes ont été créés, des salaires ont été augmentés, une hotline a vu le jour et un président non exécutif a été nommé.

Malgré ces vents contraires, BrewDog continue sa course effrénée vers le succès. Dans ses bureaux, les objectifs pour 2023 affichés au mur montrent l'ampleur de ses ambitions : « Tripler les ventes aux États-Unis » ; « Faire croître le portefeuille des IPA de 30% » ; « Doubler les ventes de Lost Lager au Royaume-Uni ». *« Notre objectif est de faire partie des cinq plus importantes marques de bière mondiales d'ici une décennie »*, avance James Watt. Le groupe espère aussi se coter en Bourse prochainement. ●

Plus d'infos sur *lesechos.fr/weekend*

LE SUCCÈS GRANDISSANT DU SANS ALCOOL

En 2011, BrewDog lançait Nanny State, avec 1,1% d'alcool. Cette proportion a depuis été réduite à moins de 0,5% et la marque propose des versions non alcoolisées de trois de ses autres bières. *« Ce segment représente une part grandissante de nos ventes »*, note James Watt, le PDG de la firme. Contrairement aux marques industrielles qui font bouillir la bière pour en extraire l'alcool, BrewDog joue avec la fermentation et les températures pour obtenir une boisson faiblement alcoolisée. Le succès de ces boissons sans alcool reflète le désintérêt des membres de la génération Z, mieux informés quant aux méfaits de l'alcool, pour les beuveries. Entre 2002 et 2019, la part des Anglais de 16 à 24 ans qui boivent au moins une fois par mois est passée de 67 à 41%, et 23% sont carrément abstinents.

LES REBELLES DE LA MOUSSE

Le mouvement de la bière artisanale (craft beer) est né dans les années 1970 au Royaume-Uni et aux États-Unis, lorsque des microbrasseurs se sont mis à inventer des breuvages originaux pour contrer l'uniformisation croissante du goût de la bière, liée à une concentration des marques grand public au sein d'une poignée de conglomérats. *« Mais il n'a pris de l'ampleur que dans les années 1990, avec l'émergence de brasseurs indépendants sur la côte ouest des États-Unis qui se sont mis à produire des bières fortement houblonnées »*, note Jane Peyton, une écrivaine et experte de la bière. Au début des années 2000, le mouvement a atteint le Royaume-Uni, puis l'Europe continentale à partir de 2010. Aujourd'hui, plusieurs marques de bières artisanales ont à leur tour été intégrées dans de grands groupes, à l'image de Beavertown et de Lagunitas rachetés par Heineken, ou de Brooklyn Lager repris par Carlsberg.