

MASTER 2 – Ingénierie d’Affaires  
2024-2025

**Les leviers de différenciation des brasseries  
régionales pour renforcer leur compétitivité en  
grande distribution face aux grandes marques  
nationales**

Présenté et soutenu par : Lauriane Peter

Le mercredi 10 septembre 2025

Tuteur en entreprise : Jérôme Rolando

Tuteur académique : Sylvie Hertrich

## Table des matières

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE 1 : CONTEXTE DU MARCHÉ .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 DYNAMIQUE GÉNÉRALE DU MARCHÉ BRASSICOLE ET TENDANCES DE CONSOMMATION .....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Dynamique générale du marché brassicole et mutations des attentes consommateurs...	7
1.1.2 Émergence des tendances de consommation : les nouvelles exigences des consommateurs et les défis de distribution .....	11
<b>1.2 STRATEGIES DE DIFFERENCIATION ET AVANTAGE CONCURRENTIEL DES ENTREPRISES .....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Les fondements théoriques de la différenciation : Concepts et Critiques .....	15
1.2.2 Le rôle stratégique de l'innovation et de la digitalisation pour la différenciation des PME..	16
<b>1.3. Enjeux de Distribution en Grande Surface pour les Produits Locaux et de Spécialité.....</b>	<b>19</b>
1.3.1. L'Intégration des Produits Locaux en GMS : Opportunités et Stratégies des Distributeurs	20
1.3.2. Visibilité et Légitimité des Marques Régionales en Grande Distribution .....	21
<b>1.4. INNOVATION ENVIRONNEMENTALE ET REGLEMENTATION DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE.....</b>	<b>23</b>
1.4.1. Contexte Réglementaire et Enjeux Environnementaux .....	23
1.4.2. Relation entre Réglementation et Innovation Environnementale.....	25
<b>PARTIE 2 : L'ETUDE EMPIRIQUE.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 LES HYPOTHESES DE RECHERCHE .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3 CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>32</b>
2.3.1 Les données secondaires .....	32
2.3.2 La collecte des données de terrain : les données primaires .....	33
2.3.3 L'échantillon .....	35
2.3.4 Le traitement et l'analyse des données qualitatives .....	37
2.3.5 Limites méthodologiques .....	39
<b>2.4 ANALYSE DES RESULTATS .....</b>	<b>39</b>
2.4.1 Analyse de l'identité régionale comme levier de différenciation.....	40
2.4.2 L'innovation et l'éco-responsabilité.....	42
2.4.3 L'enjeu de la visibilité en point de vente .....	44
<b>PARTIE 3 : DISCUSSION .....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 LES PRINCIPAUX LEVIERS DE DIFFERENCIATION IDENTIFIES .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2 DISCUSSION DES HYPOTHESES DE TRAVAIL .....</b>	<b>49</b>
<b>3.3 APPORTS THEORIQUES ET MANAGERIAUX .....</b>	<b>50</b>
3.3.1 Apports théoriques .....	50
3.3.2 Apports managériaux.....	50
<b>3.4 LES PISTES D'APPROFONDISSEMENT.....</b>	<b>51</b>
<b>3.5 PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DU SECTEUR .....</b>	<b>51</b>
3.5.1 L'accélération de la « premiumisation ».....	51
3.5.2 L'importance croissante des enjeux environnementaux .....	51
3.5.3 La digitalisation des relations commerciales.....	51

3.5.4 La concentration du secteur de la distribution .....	52
3.5.5 Le changement des modes de consommation .....	52
3.5.6 Recommandations stratégiques .....	52
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>55</b>
<b>Annexes :.....</b>	<b>57</b>
Annexe 1 : Guide d'entretien.....	57
Annexe 2 : Grille de codage .....	58
Annexe 3 : Les entretiens semi-directifs.....	58

## REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements à toutes les personnes ayant contribué à la réalisation de ce mémoire.

Mes premiers remerciements s'adressent chaleureusement à Madame Sylvie Hertrich, ma tutrice académique, pour son accompagnement bienveillant tout au long de ce travail. Ses conseils, sa disponibilité et ses relectures m'ont permis de mener ce projet.

Je remercie également Monsieur Jérôme Rolando, mon tuteur d'entreprise, pour la confiance qu'il m'a accordée.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance envers mes collègues de la Brasserie Meteor, qui ont accepté de partager leur temps et leur expertise lors des entretiens.

Enfin, je tiens à remercier mes amis et ma famille pour leurs encouragements constants et leur patience lors des nombreuses discussions autour de ce projet. Leur présence et leurs encouragements au quotidien ont été un réconfort précieux.

Ce mémoire est le fruit de ces nombreux échanges et de cette aide collective. Il témoigne de l'importance du partage des connaissances et de l'entraide dans la réussite d'un projet.

## INTRODUCTION

Fin 2025, la brasserie alsacienne Fischer, vieille de plus de 200 ans, va définitivement fermer ses portes. Cette disparition symbolise le défi que doivent relever les brasseries régionales françaises.

Coincées entre les géants internationaux comme Ab InBev ou Carlsberg qui contrôlent les rayons des supermarchés et les milliers de microbrasseries qui séduisent par leur créativité, les brasseries familiales de taille intermédiaire luttent pour leur survie.

Pourtant, certaines résistent. C'est le cas de la brasserie Meteor, dernière brasserie familiale et indépendante d'Alsace, qui continue de croître malgré la pression concurrentielle. Cette résistance soulève une question centrale pour le secteur agroalimentaire. Comment une PME peut-elle survivre et prospérer face à des concurrents aux moyens financiers démesurés ?

La grande distribution reste le canal de vente principal pour toucher le grand public. Toutefois, être présent en grande distribution expose les marques régionales à une concurrence frontale avec les leaders du marché. Les consommateurs recherchent de plus en plus l'authenticité et les produits locaux. Paradoxalement, ils font l'essentiel de leurs achats en supermarchés où ces valeurs sont difficiles à transmettre.

Cette tension entre identité locale et distribution de masse constitue un enjeu stratégique majeur. Elle touche directement à la survie des entreprises familiales qui font partie du patrimoine économique et culturel français. Comprendre comment ces entreprises peuvent valoriser leurs spécificités devient donc essentiel, tant pour les acteurs du secteur que pour les territoires qui les accueillent.

La problématique de ce mémoire est donc la suivante : **Quels sont les éléments de différenciations qu'une brasserie régionale comme Meteor peut mobiliser pour se démarquer efficacement des grandes marques nationales et ainsi renforcer sa compétitivité dans le secteur de la grande distribution ?**

Pour répondre à cette question, une double approche a été adoptée.

D'abord, une revue de littérature a permis d'identifier les concepts théoriques clés : les stratégies de différenciation, la quête d'authenticité des consommateurs et les défis de la distribution en grande surface. Ensuite, une étude qualitative a été menée. Huit entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des collaborateurs de la brasserie Meteor, du directeur commercial aux chefs de secteur sur le terrain. Afin de guider la collecte et l'analyse des données, trois hypothèses de travail, issues de la revue de littérature ont été formulées. Celles-ci servent de pistes de recherche pour orienter l'analyse qualitative et confronter les attentes théoriques à la réalité du terrain.

Ce mémoire s'articule en trois parties.

La première partie présente le cadre théorique, elle analyse d'abord les mutations du marché brassicole et les nouvelles attentes des consommateurs. Elle explore ensuite les stratégies de différenciation accessibles aux PME, notamment les innovations et la digitalisation. Elle examine enfin les défis spécifiques de la distribution en grande surface pour les produits locaux.

La deuxième partie est consacrée à l'étude empirique. Elle détaille la méthodologie utilisée, puis analyse les résultats des entretiens autour de trois hypothèses : le rôle de l'identité régionale, l'impact de l'innovation et de l'éco-responsabilité, et l'importance de la visibilité en point de vente. Cette structure permet de passer progressivement de la théorie générale à l'analyse concrète d'un cas d'entreprise. Enfin, la troisième partie proposera une discussion approfondie des résultats. Elle synthétisera les principaux leviers de différenciation identifiés, validera les hypothèses de recherche et explorera les apports théoriques et managériaux de l'étude. Cette dernière section abordera également les limites de la recherche et formulera des recommandations stratégiques concrètes pour l'entreprise.

## **PARTIE 1 : CONTEXTE DU MARCHÉ**

### **1.1 DYNAMIQUE GÉNÉRALE DU MARCHÉ BRASSICOLE ET TENDANCES DE CONSOMMATION**

Le marché de la bière connaît une transformation profonde, porté par deux dynamiques majeurs : le renouvellement de l'offre et l'évolution des attentes des consommateurs. Pour comprendre ce changement, il est essentiel de saisir les enjeux auxquels ils sont confrontés.

Durant longtemps, le secteur a été dominé par quelques géants industriels et des bières assez standardisées. Néanmoins, le marché assiste aujourd'hui à un véritable renouveau, porté par l'innovation et l'arrivée de nombreuses petites brasseries qui bousculent les habitudes (Ansart Le-Run, Laviren & Ruch, 2019 ; Tilly, 2017). Les attentes des consommateurs ont également évolué, reflétant une nouvelle manière de consommer. Ils recherchent de plus en plus l'authenticité, un lien avec un terroir et une histoire (Albertini, Anteblian & Berni, 2021 ; Salvador, 2018). Cependant, leur présence en grande surface peut sembler en décalage avec cette quête de sens, ce qui soulève certaines interrogations (Bouchouar et al., 2025 ; Roznowicz & Odou, 2021).

L'objectif consiste à mieux comprendre ce nouvel environnement en identifiant les tensions entre une offre innovante et une demande en quête de repère.

#### **1.1.1 Dynamique générale du marché brassicole et mutations des attentes consommateurs**

Le secteur brassicole actuel est partagé entre la tendance historique à la concentration industrielle souvent liée à une standardisation de l'offre et à un puissant mouvement de renouveau qui amène à une diversification. Ce nouveau modèle, qui redéfinit la concurrence, est indissociable d'un changement des attentes des consommateurs.

Historiquement, le marché de la bière a été bâti par la domination de quelques grands groupes internationaux, à l'image d'Ab InBev, dont la stratégie reposait sur des économies d'échelles, une production de masse et une distribution à très large spectre.

Ce modèle, caractérisé par une forte concentration où dix entreprises réalisent 56% de la production brassicole mondiale (Ansart-Le Run, Lariven & Ruch ; 2019) a conduit à une certaine homogénéisation du goût et à une offre relativement limitée en termes de diversité.

#### 1.1.1.1 Quantification du renouveau brassicole : chiffres et tendances clés (Ansart-Le Run et al., 2019)

L'analyse d'Ansart-Le Run, Lariven & Ruch (2019) permet de quantifier précisément l'ampleur de cette transformation du marché. Alors que la production mondiale s'établissait à près de 2 milliards d'hectolitres en 2016, le marché en volume connaissait une légère baisse (-0,2%) marquant une mutation profonde vers la qualité et la valeur. Le meilleur exemple de cette dynamique est le marché américain, pionnier du mouvement artisanal. *« En 2017, les 6 372 « craft breweries » actives aux États-Unis ne représentaient que 12,7% du marché en volume, mais captaient déjà 23,4% de sa valeur totale. »*

Ce chiffre démontre que les bières de spécialité génèrent une valeur ajoutée nettement supérieure et répondent à une demande où les consommateurs sont prêts à payer plus cher pour la qualité de la bière. Ce phénomène n'est pas cantonné à l'Amérique du Nord, il est mondial.

En France, la dynamique est encore plus impressionnante en termes de nombre d'acteurs. Le pays est passé de seulement 40 brasseries en 1990 à 2 586 brasseries en activité en 2025, devenant le troisième pays européen en nombre de brasseries. Bien que la consommation par habitant reste modeste en France (33 litres/an/habitant en 2023), le marché reste en croissance et se « premiumise ». En France, 70% des bières consommées sont produites localement, signe d'un fort potentiel pour les acteurs locaux.



Cette explosion du nombre de producteurs, combinée à une demande pour des produits plus valorisés, crée un environnement à la fois extrêmement concurrentiel et riche en opportunités pour une brasserie régionale sachant mobiliser ses atouts. Aujourd'hui, la part des bières artisanales présente 57% en valeur. Le leader du marché est Kronenbourg (Carlsberg) avec 33% de parts de marché en 2025. De plus, le prix moyen est de 2,8€/litre en GMS contre 8€/litre en brasserie artisanale. Cependant, comme le soulignent Ansart-Le Run, Lariven et Ruch (2019), le marché global connaît depuis plusieurs années une « transformation sans précédent ». Bien que la consommation en volume dans les marchés traditionnels comme l'Europe ou l'Amérique du Nord stagnent, leurs valeurs et leurs natures se transforment. Ce changement est porté par l'émergence et la popularité croissante des « bières de spécialité ». Leurs recettes, leurs nouveaux processus et leurs nouveaux acteurs viennent compléter une offre jusqu'alors très standardisée et défier l'influence des bières blondes industrielles standardisées.

Ce « nouveau », comme le qualifient les auteurs, est intrinsèquement lié au développement spectaculaire des brasseries de plus petite taille, qu'il s'agisse de microbrasseries ou de brasseries artisanales. Ce phénomène, né aux États-Unis il y a une trentaine d'années, s'est depuis propagé à l'échelle mondiale inspirant une nouvelle dynamique au secteur (Ansart-Le Run et al., 2019).

L'analyse de Tilly (2017) sur le cas de la Belgique, terre brassicole par excellence, démontre que la résilience des PME brassicoles n'est pas un fait nouveau. Il atteste que, même au cœur du XXe siècle et face à la généralisation du modèle de la grande entreprise, les PME brassicoles belges ont su préserver une part de marché significative en cultivant l'esprit de famille, la pratique de regroupement à cette échelle et un fort ancrage local.

Cette analyse historique montre que le monde brassicole a longtemps cultivé l'esprit de famille et la pratique du regroupement à cette échelle, avec des dynasties familiales qui, même après l'émergence des grands groupes, sont restées actives au sein de brasseries à vocation locale ou régionale. Tilly (2017) souligne que le succès de ces PME reposait sur leur statut de « notables » locaux, où le brasseur était souvent une figure centrale de la commune, parfois même son bourgmestre. Cet

ancrage n'était pas seulement géographique, mais aussi social et politique, créant une loyauté communautaire très forte.

De plus, il met en évidence que ces PME ont été pionnières dans l'utilisation de la publicité et de l'image de marque pour se différencier, bien avant l'ère du marketing de masse. Elles ont su créer des identités fortes autour de leurs produits, en utilisant des supports variés (affiches, pancartes, objets promotionnels) pour construire un « capital de notoriété ».

Enfin, il explique le système des « contrats de brasserie », par lequel un cafetier était lié à une brasserie, assurant ainsi des débouchés exclusifs et un contrôle sur la distribution. Ce modèle ancien, fondé sur l'ancrage social, l'identité de marque et le contrôle des canaux de distribution, permet de comprendre les stratégies de différenciation actuelles.

Cette persistance des PME prouve l'existence d'un modèle de cohabitation viable, où les petites structures parviennent à prospérer en capitalisant sur des avantages compétitifs qui leur sont propres, distincts de la seule logique de volume.

Le moteur principal de cette transformation est une « innovation sans limites » (Ansart-Le Run et al., 2019). Il ne faut pas y voir une simple augmentation du nombre de produits disponibles, mais plutôt une réelle effervescence créative au sein du monde brassicole.

L'innovation se manifeste d'abord dans le produit lui-même, avec l'exploration de nouvelles recettes comme les *India Pale Ale* (IPA), l'utilisation de houblons aux profils aromatiques variés, de malts spéciaux ou encore l'intégration d'ingrédients et d'aromatisations originales.

L'innovation s'exprime aussi par la création de nouveaux segments de marché qui répondent à des préoccupations sociétales émergentes, comme le développement des gammes de bières biologiques ou sans alcool, ces dernières touchant une cible féminine plus large.

Cette diversification marque une rupture avec le modèle de standardisation. Elle démontre l'agilité des PME, qui sont capables de capter et de répondre rapidement à des attentes de consommateurs devenus plus curieux et exigeants.

Finalement, le paysage brassicole actuel est donc beaucoup plus complexe et dynamique qu'auparavant. La compétitivité d'une PME ne se mesure plus uniquement à sa capacité de production, mais bien à son aptitude à innover, à proposer des produits avec une identité marquée et à construire une relation de proximité avec les consommateurs. C'est cette capacité à se différencier qualitativement qui constitue aujourd'hui le facteur déterminant de la pérennité et du succès des brasseries indépendantes face à la puissance marketing et logistique des grands groupes industriels.

### 1.1.2 Émergence des tendances de consommation : les nouvelles exigences des consommateurs et les défis de distribution

Le renouveau du marché brassicole, évoqué précédemment, ne s'explique pas uniquement par une transformation de l'offre. Il met en avant un changement plus significatif : celle des attentes des consommateurs eux-mêmes. Les consommateurs, de plus en plus informés et exigeants, ne se contentent plus d'un simple produit, ils recherchent du sens, une histoire et des garanties. Cette recherche d'authenticité et de proximité redéfinit la valeur d'un produit mais crée un défi de taille lorsqu'il doit trouver sa place dans les canaux de la grande distribution.

Cette transformation remet en cause la consommation de masse. Comme le soulignent Albertini, Anteblian et Bereni (2021), si le prix reste un facteur important, il n'est plus le seul arbitre dans la décision d'achat. Les consommateurs recherchent activement des « gages de qualité, de terroir et d'authenticité de plus en plus forts » dans leurs choix agroalimentaires. L'authenticité devient alors un concept central. Salvador (2018) explique que cette notion dépasse largement le simple « fabriqué ici » et doit être comprise comme une qualité perçue et co-construite entre le producteur et le consommateur. S'appuyant sur les travaux de MacCannell (1973), qui a introduit le concept en sociologie du tourisme, il analyse que les individus recherchent des expériences qui leur semblent plus « vraies » ou « réelles » que leur quotidien.

Pour les consommateurs, l'authenticité repose sur plusieurs éléments : un sentiment de proximité perçue avec le lieu de production, des liens sociaux créés autour du produit, et une expérience de découverte qui valorise la tradition et le savoir-faire. Un

produit devient « authentique » lorsque son histoire et son origine sont palpables et vécues, transformant la consommation en une expérience immersive.

Cependant, un paradoxe majeur émerge dès lors que ces produits entrent dans les canaux de la grande distribution. Bouchouar, El Bakkouri, Souaf et Khanfor (2017) mettent le doigt sur ce point de tension : des « produits authentiques et rares peuvent susciter la méfiance des consommateurs s'ils sont vendus de la même manière que n'importe quel autre produit ». Cela touche au risque de « délégitimation » : le canal de vente peut affaiblir, voir contredire, le message d'authenticité porté par le produit. La présence d'une bière artisanale dans le rayon d'un hypermarché, à côté de marques industrielles mondiales, peut être perçue comme une incohérence et semer le doute dans l'esprit du client.

#### 1.2.2.1 L'épreuve de légitimité en GMS

Cette tension est au cœur des travaux de Roznowicz et Odou (2021), qui analysent les stratégies de « délégitimation-relégitimations » de la grande distribution en s'appuyant sur la théorie des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991).

Selon eux, la grande distribution alimentaire (GDA) fonde sa légitimité historique sur un « compris marchand-industriel ». Ce compromis valorise des principes issus du « monde marchand » (la compétitivité, le prix juste, l'intérêt individuel) et du « monde industriel » (l'efficacité, la performance, la standardisation, la fiabilité).

C'est ce système de valeurs qui a justifié son succès historique : offrir un large choix de produits standardisés au meilleur prix, de manière efficace. À l'opposé, l'attrait pour les produits locaux et les circuits courts se fonde sur des valeurs radicalement différentes, principalement celles du « monde domestique ». Ce monde valorise la tradition, la réputation, le respect des aînés, la confiance interpersonnelle et la proximité.

Lorsqu'un distributeur du monde marchand-industriel tente d'intégrer un produit du monde domestique, il déclenche ce que les auteurs nomment une « épreuve de légitimité ».

Cette épreuve se décline en trois dimensions, qui reprennent les trois formes de légitimité identifiées par Suchman (1995). L'épreuve cognitive échoue car l'association entre le modèle de la GMS (volume, standardisation) et celui du produit local (rareté, savoir-faire, relation personnelle) semble fondamentalement incohérente et « ne va pas de soi ». Selon les auteurs, les consommateurs interrogés ont du mal à comprendre comment un modèle industriel pourrait répondre aux attentes d'un circuit court.

L'épreuve morale est peut-être la plus difficile. Les consommateurs doutent de la sincérité de la démarche, le percevant comme une simple « stratégie commerciale pour attirer les clients », motivé par le produit. La crainte d'une rémunération injuste du producteur « pressurisé » par les exigences de la GMS, est un argument central qui fait échouer cette épreuve.

L'épreuve pragmatique n'est pas non plus concluante. Les consommateurs doutent de la capacité réelle de la GMS à bien faire les choses. Ils craignent que la qualité des produits soit affectée, que les produits locaux soient « noyés dans une masse de produits industriels » et, surtout, que le contact humain, essentiel à la valorisation de ces produits, soit totalement absent.

Ainsi, pour les consommateurs les plus engagés dans les circuits courts, la tentative de la GMS d'intégrer des produits locaux n'est pas une évolution crédible, mais une contradiction fondamentale qui remet en cause la légitimité même de l'enseigne sur ce segment.

#### 1.2.2.2 *La pluralité des motivations d'achat selon les canaux de distribution (Abid, Roder & Durif, 2020)*

L'étude menée par Abid, Roder et Durif (2020) menée auprès de 731 consommateurs québécois permet de nuancer cette analyse de manière indispensable. En comparant les motivations d'achat de produit local selon les circuits, ils démontrent que chaque canal répond à des besoins différents. Cette analyse permet d'identifier cinq motivations principales : fonctionnelle (qualité, goût), éthique (soutien à l'économie locale), sociale (lien avec le producteur), santé et économique (prix).

En comparant les circuits, les auteurs parviennent à des conclusions claires. Les circuits directs (vente à la ferme, marchés) sont appréciés pour le lien social et la proximité qu'ils offrent (comme l'a observé Salvador), mais le circuit conventionnel présente lui aussi certains avantages. Il offre une « motivation fonctionnelle supérieure », liée à la praticité de l'achat unique et au gain de temps, ainsi qu'une « motivation économique supérieur » (prix, promotions).

De plus, leur recherche suggère que le choix du canal de distribution n'a aucun effet sur la perception de la qualité des produits locaux par les consommateurs. Cela suggère qu'un même consommateur peut choisir d'acheter un produit local en GMS pour son confort au quotidien, tout en se réservant le plaisir d'une visite au marché le week-end.

En conclusion, la recherche d'authenticité des consommateurs place les PME brassicoles face à un dilemme stratégique. D'une part, leur succès repose sur des valeurs comme l'histoire, le terroir et le savoir-faire. D'autre part, leur croissance et leur accessibilité à un public plus large dépendent de leur intégration en grande distribution. L'enjeu est donc de trouver un équilibre entre ces deux mondes.

## **1.2 STRATEGIES DE DIFFERENCIATION ET AVANTAGE CONCURRENTIEL DES ENTREPRISES**

Face à la puissance des grands groupes industriels, se distinguer par une offre qui est unique est souvent plus adapté que d'entrer dans une guerre des prix. C'est le principe de la stratégie de différenciation.

Cette section a pour objectif d'explorer cette approche stratégique. Dans un premier temps, la section explorera les fondements théoriques de la différenciation, en s'appuyant notamment sur les travaux fondateurs de Porter, pour montrer en quoi cette stratégie est particulièrement pertinente pour les PME.

Dans un second temps, l'analyse se portera sur deux principaux leviers de différenciation : l'innovation et la digitalisation. L'objectif est de montrer que l'innovation et la digitalisation ne sont plus de simples outils, mais des leviers stratégiques essentiels pour aider les PME à se démarquer et renforcer leur identité sur le marché. Il s'agira donc d'élaborer un cadre d'analyse pour comprendre

comment une PME peut construire un avantage concurrentiel durable en misant sur la différence.

### 1.2.1 Les fondements théoriques de la différenciation : Concepts et Critiques

Face à une concurrence intense, toute entreprise doit faire un choix stratégique pour se positionner et assurer sa pérennité. Le théoricien Michael Porter (1980) a été le premier à formaliser cette idée en identifiant trois grandes « stratégies génériques » qu'une entreprise peut adopter pour obtenir un avantage concurrentiel : la domination pour les coûts, la concentration (ou stratégie de niche) et la différenciation. La stratégie de coût est souvent réservée aux grands groupes, qui bénéficient d'économies d'échelle. Pour les PME, la différenciation est une approche plus adaptée car c'est ce qui les rend unique. Cela leur permet de construire leur succès non pas en étant moins chères, mais en étant différentes.

La différenciation consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est unique aux yeux des clients (Claver Cortés, Molina Azoin, Quer Ramon, 2006).

Comme l'analysent Clerc et Mien (2023), la différenciation est une stratégie pour échapper à la concurrence par les prix, qui est « délétère » pour les entreprises. En rendant ses produits « imparfaitement substituables », l'entreprise crée une situation de « concurrence monopolistique » où elle peut fixer un prix supérieur au prix de concurrence parfaite.

L'objectif est de se démarquer autrement que par le prix. Cela permet à l'entreprise d'éviter la concurrence par les prix, souvent néfaste pour sa rentabilité et sa pérennité (Clerc & Mien, 2023). Le caractère unique de l'offre peut se trouver dans de multiples aspects : une qualité de produit supérieure, un design distinctif, une technologie innovante, un service client rapide ou encore une image de marque forte qui crée un lien émotionnel avec le consommateur (Clerc & Mien, 2023).

De plus, cette stratégie est bien adaptée aux PME. Comme le mettent en avant Serboff et Tannery (2015), les PME possèdent des caractéristiques structurelles qui leur sont propres et qui favorisent la différenciation. Leur taille plus modeste leur permet une certaine agilité et une flexibilité que les grands groupes n'ont pas. Elles bénéficient d'une connaissance plus fine de leur marché local et sont capables de

créer des liens plus personnels et authentiques avec leurs clients. Comme le soulignent Reboud et al. (2021), les PME se caractérisent souvent par une gestion centralisée, une faible spécialisation des tâches, une stratégie intuitive et un marché proche, ce qui leur confère une grande réactivité pour s'adapter aux demandes spécifiques des consommateurs et innover de manière ciblée. Ces atouts représentent des ressources clés pour proposer une offre qui se démarque clairement.

Dans ce contexte, l'innovation est le moteur de la différenciation. Elle doit être continue.

Schumpeter (1911) a été l'un des premiers à théoriser que l'innovation était un moyen pour une entreprise de s'octroyer un pouvoir de marché temporaire, avant que la concurrence ne la rattrape. Les travaux de Le Roy et Torrès (2001) démontrent que la capacité à innover est un facteur clé de succès pour les PME qui souhaitent se développer au-delà de leur marché de proximité.

L'innovation est ce qui permet de se distinguer durablement, en créant un nouveau produit, en améliorant un procédé de fabrication ou en inventant une nouvelle façon d'agir. L'exemple du secteur brassicole belge, analysé par Tilly (2017) permet d'observer que la survie et la prospérité historique des PME face aux géants industriels s'expliquent par la capacité à se différencier grâce à leur savoir-faire, leur créativité et leur ancrage culturel.

Enfin, la stratégie de différenciation n'est pas un simple choix tactique pour une PME. Cette approche permet également de transformer ses points forts en avantage stratégique. En misant sur sa différence et sur une innovation continue, elle peut non seulement se maintenir, mais aussi se développer face à des acteurs plus puissants.

#### 1.2.2. Le rôle stratégique de l'innovation et de la digitalisation pour la différenciation des PME

Afin qu'une stratégie de différenciation fonctionne, elle doit être alimentée en permanence par l'innovation.

Dans le contexte actuel, cette dynamique d'innovation implique souvent de passer par la digitalisation. Le numérique est un véritable levier de transformation, qui



permet aux PME d'améliorer leurs produits, de repenser leur modèle économique et de créer plus de valeur pour le client.

L'innovation, comme levier fondamental de différenciation (Clerc & Mien, 2023), doit être comprise dans un sens large, particulièrement dans le secteur de l'agroalimentaire. Comme le montrent Gallaud, Martin, Reboud & Tanguy (2012), l'innovation selon la définition du manuel d'Oslo (OCDE, 2005) ne se limite pas au produit ou au procédé (innovations technologiques), mais concerne tout autant la manière dont l'entreprise est organisée (innovation organisationnelle), sa façon de communiquer et de se vendre (innovation marketing) ou encore les services qu'elle propose en plus de son produit principal. Cette vision large est importante pour s'adapter en continu aux nouveaux goûts des consommateurs, à leurs préoccupations éthiques ou encore aux réglementations.

Le numérique joue un rôle accélérateur pour les PME, elle peut être un moteur de transformation du Business Model. (Reboud, Lequin & Tanguy, 2021). La digitalisation permet d'enrichir ce que l'entreprise offre à ses clients. Par exemple, un QR code sur une bouteille peut raconter l'histoire du produit et de sa composition. Cette transparence répond directement au besoin de confiance des consommateurs. De la même manière, la vente en ligne ou une présence active sur les réseaux sociaux créent un lien plus direct et personnel avec les clients.

Au-delà de la simple communication, le numérique peut transformer la nature même de la relation client. Les outils digitaux permettent d'établir un dialogue plus direct, plus personnalisé et plus interactif (Reboud, Lequin & Tanguy, 2021). Cette nouvelle proximité ouvre la voie à des formes d'innovations marketing et de services où le consommateur n'est plus seulement celui qui achète, mais il devient un acteur principal (Gallaud et al. 2012).

#### 1.2.2.1 Le « Translanguaging » comme stratégie de différenciation territoriale (Temmerman, 2020)

L'étude de Temmerman (2020) sur les brasseries artisanales bruxelloises est un exemple concret dont la digitalisation peut servir une stratégie de différenciation basée sur l'ancrage territorial. L'auteure analyse la « co-crétation » des noms de

bières sur le Web 2.0 (blogs, forums, réseaux sociaux) à travers le concept de « translanguaging ». Ce concept décrit la façon dont une communauté multilingue utilise l'intégralité de son répertoire linguistique (français, néerlandais, anglais, dialecte bruxellois) pour communiquer, négocier et créer ensemble. Il ne s'agit pas d'une simple traduction, mais de la création d'un « espace translinguistique » unique où les frontières entre les langues s'estompent au profit d'une expression culturelle commune.

Cette stratégie se manifeste par la création de noms de bières qui sont des « clients d'œil multilingues » ou qui mobilise la « zwanze », cet humour typiquement bruxellois mêlant français et néerlandais. Par exemple, la bière « Taras Boulba » de la Brasserie de la Senne s'inspire d'une nouvelle de Google mais transpose l'histoire dans le contexte belgo-belge : le père (flamand) est furieux car son fils a épousé une Wallonne. L'étiquette créée en collaboration avec un artiste local, contient des expressions en dialecte avec des gros mots. Ce nom et son histoire, discutés et décodés par une communauté internationale de « beer geek » sur des forums, créent une richesse narrative et une authenticité culturelle que les grands groupes ne peuvent reproduire. Le produit devient un « objet culturel partagé ».

Pour une brasserie comme Meteor, ce cas d'étude est directement pertinent. Il démontre qu'une stratégie de différenciation peut s'appuyer sur le patrimoine linguistique et culturel local (le dialecte alsacien, les expressions, les histoires régionales) et utiliser des outils digitaux pour un processus de co-crédation avec une communauté de consommateurs. Cela permet de renforcer l'ancrage territorial de manière vivante et interactive, créant un capital sympathie et une fidélité.

En écoutant activement les retours, les suggestions et les désirs des clients, une PME peut ajuster son offre de manière plus pertinente. Cela permet de créer un sentiment d'appartenance et de reconnaissance très fort, ce qui constitue une forme de différenciation durable et difficile à imiter.

Pour tirer pleinement parti de ce potentiel, une transformation en interne est nécessaire. Comme le soulignent Reboud et ses co-auteurs (2021), investir dans des logiciels ne suffit pas. Le déploiement d'une stratégie digitale a de fortes incidences sur les structures organisationnelles, car il exige d'acquérir de nouvelles

compétences et de développer ce que Cohen et Levinthal (1990) appellent la « capacité d'absorption » : la faculté à reconnaître la valeur d'une information nouvelle, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales.

Les dirigeants doivent adapter leurs visions, les équipes doivent acquérir de nouvelles compétences et l'entreprise doit devenir plus agile. Le défi est donc autant humain et organisationnel que technologique.

La façon d'aborder cette transformation varie selon le profil stratégique de l'entreprise. Une « PME installée », plus traditionnelle, réagira aux changements, tandis qu'une « PME entrepreneuriale » adoptera le digital de manière plus naturelle et proactive.

### 1.3. Enjeux de Distribution en Grande Surface pour les Produits Locaux et de Spécialité

La manière dont un produit rencontre son consommateur est une étape aussi décisive que sa propre fabrication. Pour une PME du secteur agroalimentaire, le choix de ses canaux de distribution est donc un enjeu stratégique majeur. La relation avec la grande distribution est au cœur de cette question. Elle représente à la fois une opportunité majeure de croissance grâce à son impact sur les volumes et la visibilité, mais aussi un risque important pour l'image de marque et l'authenticité d'un produit de spécialité.

Cette section explorera cette relation à double tranchant. Dans un premier temps, l'analyse portera sur les opportunités qui résultent de la rencontre entre les besoins de développement des PME et la volonté des distributeurs de proposer davantage de produits locaux aux consommateurs.

Dans un second temps, l'analyse se penchera sur les défis et les tensions que cette collaboration engendre. Elle se concentrera sur les enjeux de légitimité et la difficulté de préserver l'intégrité et l'authenticité d'un produit de terroir dans un environnement de consommation de masse. L'objectif est de comprendre en profondeur les règles de ce partenariat, afin de pouvoir analyser par la suite comment une brasserie historique peut y trouver sa place.

### 1.3.1. L'Intégration des Produits Locaux en GMS : Opportunités et Stratégies des Distributeurs

La grande et moyenne surface (GMS) représente le principal lieu d'achat alimentaire pour la majorité des consommateurs. Face à une demande croissante pour des produits perçus comme « plus vrai » et « plus proche », les acteurs de la grande distribution doivent se renouveler. L'intégration des produits locaux et de spécialité dans leur assortiment devient presque obligatoire. Cela permet de répondre aux nouvelles attentes des clients, d'autre part il faut améliorer leur image de marque.

La première motivation des distributeurs est avant tout commerciale et réaliste. Selon Albertini, Anteblian & Bereni, (2011), négliger cette demande d'authenticité et de terroir reviendrait à perdre une opportunité stratégique et de laisser des parts de marché à la concurrence. Le fait de proposer une offre locale permet donc de capter et de fidéliser une clientèle qui valorise ces caractéristiques.

Comme le soulignent Roznowicz et Odou (2021), en référant des producteurs locaux, la grande distribution cherche aussi à « se relégitimer ». Cette démarche leur permet de soigner leur image, de valoriser leur ancrage territorial et afficher un engagement concret envers l'économie locale, ce qui peut renfoncer la préférence des consommateurs pour l'enseigne.

#### 1.3.1.1 La méthode des stratégies de « Régionalisation » de l'assortiment (Albertini et al. 2011)

Pour répondre à la demande des consommateurs pour le local, les distributeurs ont développé un ensemble de stratégies de « régionalisation » de leur assortiment, que les travaux d'Albertini, Anteblian et Bereni (2011) permettent de classer. Ces stratégies ne sont pas homogènes et répondent à des objectifs différents, tant pour le producteur que pour le distributeur. Ils ont distingué trois catégories principales :

- La marque régionale (MR) de producteur : c'est la forme la plus classique, où une PME comme la brasserie Castelain (cité en exemple) développe sa propre marque à forte consonance régionale (« La CH'TI ») et la commercialise à l'échelle locale, régionale, voire nationale.
- La marque collective régionale (MCR) : il s'agit d'un label ombrelle qui regroupe plusieurs producteurs d'une même région, comme « Produit en

Bretagne ». L'objectif est de mutualiser les efforts de communication et de bénéficier d'une reconnaissance collective forte. Le succès de « Produit en Bretagne », avec ses 4 000 références, montre la puissance de cette approche collaborative.

- La marque de distributeurs (MDD) Terroir : il s'agit d'une marque propre à une enseigne, à vocation nationale, qui propose une sélection de produits issus de différents terroirs français. « Reflets de France » de Carrefour, avec un chiffre d'affaires de 94,1 milliard d'euros en 2023 pour environ 600 produits fabriqués par un réseau de PME partenaires.

Cette classification montre qu'une brasserie comme Meteor dispose d'un éventail d'options stratégique pour sa présence en GMS. Le choix dépendra de ses objectifs de rayonnement et de sa capacité à répondre aux cahiers des charges des distributeurs.

Pour une PME, ces circuits de distributions traditionnels peuvent représenter un levier de croissance majeur. Les circuits courts comme les marchés ou la vente directe sont précieux pour leur image d'authenticité et le lien qu'ils créent, toutefois leur clientèle reste limitée (Abid, Rodier & Durif, 2020). La grande distribution offre une visibilité importante et un accès à un très large public. Elle permet de faire connaître une marque au-delà de sa zone géographique d'origine, de toucher un public plus large et d'augmenter les volumes de vente. Cette présence en GMS peut également générer des économies d'échelle en matière de logistique et de promotion, qui sont plus difficilement atteignables pour un petit producteur opérant seul.

Ainsi, l'intégration des produits locaux en GMS repose sur un intérêt commun. Pour les distributeurs, c'est un moyen de répondre aux attentes des consommateurs et d'améliorer leur image. Pour les producteurs, c'est une opportunité de croissance. Néanmoins, cette entente, bien qu'avantageuse, soulève des tensions, notamment autour de la préservation de l'authenticité, élément central de cette démarche.

### 1.3.2. Visibilité et Légitimité des Marques Régionales en Grande Distribution

L'intégration en grande surface représente une opportunité de croissance évidente, toutefois, elle confronte les producteurs et les distributeurs à un défi de taille.

L'enjeu est de préserver l'authenticité du produit, qui constitue sa valeur première aux yeux des consommateurs.

L'authenticité, comme l'explique Salvador (2018), est une perception fragile, un mélange de proximité avec un terroir, de reconnaissance d'un savoir-faire et d'une histoire qui donne une âme au produit. Le risque principal, en entrant dans la grande distribution, est celui de la « délégitimation ». Ce paradoxe, soulevé par Bouchouar, El Bakkouri, Souaf et Khanfor (2017), est au cœur du problème. Un produit perçu comme authentique ou rare peut devenir douteux s'il est commercialisé de la même manière que n'importe quel produit industriel. Le fait d'être exposé dans un rayon peut rendre le produit moins unique et susciter des doutes chez le consommateur sur sa qualité ou ses valeurs.

Certains consommateurs craignent que les exigences commerciales de la grande distribution (pression sur les prix, volumes, standardisation) prennent le dessus sur le respect du produit et de son producteur, ce qui alimente leur méfiance. Roznowicz & Odou (2021) montrent que les efforts des enseignes pour intégrer des produits locaux sont parfois perçus comme un « compromis industriel-marchand », une démarche opportuniste qui ne serait pas en accord avec les idéaux de confiance et de proximité associés aux circuits courts.

Pour tenter de préserver cette confiance, les distributeurs qui ont totalement conscience de ce risque déploient des stratégies de « re-légitimation » notamment celles étudiées par Roznowicz & Odou, (2021).

Ces efforts se manifestent de plusieurs manières :

- La première est une communication et une mise en scène spécifiques. Comme le préconisent Albertini et al. (2011), la « théâtralisation de l'offre » est cruciale. Cela se traduit par la création de rayons dédiés, avec une ambiance qui évoque un marché ou une épicerie fine, ainsi que par un travail de « storytelling » sur les emballages ou en magasin visant à raconter l'histoire du producteur et de son savoir-faire.
- La seconde est la transparence sur les partenariats, qui constitue également un levier important. Certaines enseignes choisissent de communiquer activement sur la nature de leurs relations avec les producteurs locaux, en

mettant en avant l'équité des échanges afin de rassurer le consommateur sur la sincérité de leur démarche.

Cependant, le succès de ces stratégies n'est pas garanti. Leur crédibilité repose sur la perception du consommateur. Un échec est possible si l'effort est jugé superficiel, comme une simple opération marketing s'apparentant à du « local-washing ». Cela peut même renforcer la méfiance. La confiance que le consommateur accorde à l'enseigne pour le respect des produits locaux devient alors le facteur déterminant Roznowicz & Odou, (2021).

Ainsi, il ne suffit donc pas de mettre le produit en rayon, il faut que tout le contexte de sa commercialisation soutienne et renforce son histoire. Pour un producteur, le défi est donc de s'assurer que le distributeur ne dénature pas son image de marque.

#### **1.4. INNOVATION ENVIRONNEMENTALE ET REGLEMENTATION DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE**

Alors que les stratégies de différenciation et de distribution occupent une place centrale dans le secteur agroalimentaire, une troisième stratégie entre également en jeu : la responsabilité environnementale. Elle s'impose désormais comme un pilier essentiel et représente une opportunité de transformation, d'innovation et de renforcement de la compétitivité.

Cette section analysera d'abord la manière dont l'innovation environnementale se développe pour s'adapter aux pressions réglementaires, commerciales et sociales. Nous détaillerons les formes concrètes que cette innovation peut prendre au sein d'une PME.

Ensuite, l'étude mettra en avant que cette démarche, quand elle est adoptée de manière sincère, devient un pilier de la stratégie de différenciation. L'objectif est de démontrer comment la responsabilité environnementale peut activement renforcer l'image de marque, la légitimité et la compétitivité de l'entreprise.

##### **1.4.1. Contexte Réglementaire et Enjeux Environnementaux**

Les enjeux environnementaux sont au cœur des préoccupations du secteur agroalimentaire. Face à l'urgence climatique et à la nécessité de préserver les

ressources naturelles, les entreprises du secteur sont confrontées à des pressions grandissantes pour repenser leurs modes de productions.

Dans ce contexte, l'innovation environnementale est une réponse stratégique indispensable pour assurer sa légitimité et sa compétitivité à long terme.

Comme l'analysent Gallaud, Martin, Reboud et Tanguy (2012), les pressions qui poussent à l'innovation proviennent de trois directions principales.

- D'abord, la pression réglementaire : les pouvoirs publics imposent des normes de plus en plus strictes en matière de gestion des déchets et de leur recyclage, de consommation d'eau, d'énergie ou de rejets polluants, forçant les entreprises à adapter leurs procédés.
- Ensuite, la pression du marché imposée par les distributeurs, qui intègrent de plus en plus de critères environnementaux dans le cahier des charges de leurs fournisseurs afin de sécuriser leurs approvisionnements et de répondre à leur politique d'image.
- Enfin, la pression des consommateurs, qui favorisent les produits et les marques qu'ils perçoivent comme respectueux de la planète.

Face à ces enjeux complexes, « l'innovation environnementale » peut se traduire de différentes façons. Gallaud, Martin, Reboud et Tanguy (2012) rappellent qu'elle ne se limite pas à des avancées technologiques mais elle se décline de manière très concrète à plusieurs niveaux.

En premier, l'innovation produit est la forme la plus visible. Elle consiste à développer des produits dont l'impact écologique est réduit. L'émergence des « bières biologiques », mentionné par Ansart-Le Run, Lariven et Ruch (2019) est une bonne illustration dans le secteur brassicole. Cela peut aussi concerner l'éco-conception des emballages, comme des bouteilles consignées ou des cartons recyclés.

L'innovation des procédés est également un axe qui permet de rendre le processus de fabrication plus vertueux. Pour une brasserie, cela peut signifier l'installation de système de récupération de chaleur, l'optimisation de la consommation d'eau (une ressource clé dans le brassage) ou encore une meilleure gestion et valorisation des drêches (résidus de brassage).



Enfin, l'innovation marketing qui consiste à communiquer de manière transparente sur les efforts environnementaux de l'entreprise, par exemple en obtenant et en affichant des labels écologiques reconnus.

En conclusion, l'innovation environnementale est avant tout une approche stratégique et globale. Elle permet à l'entreprise de répondre aux exigences réglementaires et du marché, mais aussi de se différencier en proposant une offre qui est en phase avec les valeurs de la société. Pour une PME, cela représente une opportunité de renforcer son image et sa légitimité auprès de toutes les parties prenantes.

#### 1.4.2. Relation entre Réglementation et Innovation Environnementale

L'innovation environnementale, loin d'être une simple réponse aux pressions extérieures, peut devenir un véritable levier stratégique lorsqu'elle est pleinement intégrée à l'entreprise.

L'idée que la responsabilité environnementale puisse devenir un avantage concurrentiel a été théorisé par Porter et Van der Linde (1995) dans ce qui est appelé « l'hypothèse de Porter ».

Cette théorie s'oppose à la vision économique traditionnelle qui considère la réglementation environnementale comme un coût net pour l'entreprise. Au contraire, Porter soutient qu'une réglementation bien conçue, peut stimuler l'innovation et améliorer la compétitivité. L'analyse de Gallaud et al (2012) permet de décomposer les quatre mécanismes clés de cette hypothèse.

- L'effet de signal : la réglementation force les entreprises à prendre conscience de leur inefficacité. La pollution est fondamentalement un gaspillage de ressources (matière première, énergie). En la régulant, on incite les entreprises à optimiser leurs procédés.
- Réduction de l'incertitude : en fixant des normes claires, la réglementation donne aux entreprises un cap pour leurs investissements à long terme dans des technologies plus propre.
- Pression concurrentielle : la réglementation crée une pression qui pousse les entreprises les plus innovantes à aller au-delà des normes minimales pour se différencier de leurs concurrents, créant ainsi un avantage compétitif.

- Création d'opportunités : l'innovation environnementale peut mener à une baisse de coûts (moins de gaspillage, moins d'intrants) ou à une hausse des revenus (accès à de nouveaux marchés « verts », différenciation des produits, vente de technologie de dépollution).

Cependant, l'étude de Gallaud et al. (2012) met également en lumière les limites de cette hypothèse en particulier pour les PME du secteur agroalimentaire. Il souligne que la relation « win-win » n'est pas automatique. Les PME font donc face à des barrières spécifiques qui freinent leur engagement dans l'innovation environnementale.

Premièrement, l'étude considère souvent que les PME ont une taille trop petite pour avoir un impact significatif sur l'environnement, ce qui diminue leur sentiment d'urgence.

Deuxièmement, les retours sur investissement pour les innovations environnementales sont souvent très longs ce qui est difficilement compatible avec l'horizon temporel et les ressources financières limitées des PME.

Enfin, la pression des clients, notamment de la grande distribution semble pour l'instant moins forte sur les critères environnementaux que sur les standards de qualité sanitaire, ce qui réduit l'incitation à innover dans ce domaine.

Pour une brasserie comme Meteor, cela signifie que si la durabilité est une voie de différenciation prometteuse, sa mise en œuvre doit être pensée comme un investissement stratégique à long terme et doit être soutenue par une communication forte pour en faire un véritable atout perçu par le consommateur.

Une démarche de responsabilité environnementale visible et authentique permet de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. Ces derniers recherchent de plus en plus des marques qui portent des valeurs et du sens. Un engagement environnemental devient alors un puissant facteur de différenciation.

Comme l'observent Ansart-Le Run, Lariven & Ruch (2019), proposer des « bières biologiques » n'est pas seulement une innovation de produit, c'est aussi une façon de montrer ses engagements. Ce qui peut attirer de nouveaux consommateurs et renforcer le lien avec les consommateurs sensibles à ces valeurs. La responsabilité environnementale vient nourrir et renforcer la perception d'authenticité et de qualité de la marque.

Avec le développement du numérique, les outils digitaux permettent de renforcer, prouver et valoriser cette démarche. Comme le soulignent Reboud, Lequin & Tanguy (2021), la digitalisation peut aider les PME à concrétiser leurs engagements. Des systèmes de traçabilité numérique peuvent aider à optimiser et à réduire la consommation d'eau et d'énergie dans le processus de brassage. Ces avancées permettent de réduire l'empreinte écologique, mais également d'apporter aux consommateurs la preuve tangible de l'engagement de l'entreprise, renforçant ainsi la confiance.

Toutefois, pour que cette stratégie soit efficace, elle doit être sincère, authentique et mesurable. Le plus grand risque pour une entreprise est d'être accusée de « greenwashing », c'est-à-dire de communiquer sur un engagement écologique de façade qui ne correspond pas à la réalité de ses pratiques. Une accusation de ce type peut fortement nuire à l'image de la marque. C'est pourquoi la responsabilité environnementale ne doit pas se limiter à une action marketing, mais faire partie intégrante de la culture de l'entreprise. Comme le soulignent Reboud, Lequin & Tanguy (2021), cela implique une évolution de la vision des dirigeants, le développement de nouvelles compétences au sein des équipes et une volonté de modifier en profondeur ses manières de travailler.

Pour conclure, quand une PME adopte la responsabilité environnementale de manière sincère, cela devient une véritable source de valeur. Elle permet de se différencier, d'innover, de renforcer son image et de créer un lien plus fort avec ses clients. Pour une brasserie historique, c'est un moyen puissant de montrer que son ancrage dans la tradition est également compatible avec une vision moderne et responsable de son rôle dans la société.

La revue de littérature a ainsi mis en avant un environnement complexe. D'un côté, les PME brassicoles disposent d'atouts théoriques forts, comme le potentiel de l'innovation pour se différencier. De l'autre, la présence en grande distribution soumet ces produits à une « épreuve de légitimité » qui peut affaiblir leur image.

Cependant, ce cadre reste général et ne permet pas de comprendre comment des tensions peuvent apparaître au sein d'une entreprise. Pour confronter ces théories à la réalité du terrain et répondre précisément à la problématique, il est essentiel de mener une étude empirique approfondie.

La deuxième partie de ce mémoire sera donc consacrée à l'analyse du cas de la Brasserie Meteor à travers une approche qualitative. Elle sera réalisée au travers d'entretiens semi-directifs dont l'objectif est d'identifier les leviers de différenciation mobilisés par l'entreprise.

## **PARTIE 2 : L'ETUDE EMPIRIQUE**

Après avoir exploré le cadre théorique, la deuxième partie du mémoire est consacrée à l'étude empirique. L'objectif est d'analyser de manière approfondie les leviers de différenciation d'une brasserie régionale sur le marché concurrentiel de la grande distribution. Pour répondre à cet objectif, l'étude adopte une approche qualitative, qui est pertinente pour comprendre la complexité et les défis auxquels une brasserie est confrontée.

Ensuite, nous poserons les détails de la problématique, les hypothèses qui en découlent, la méthodologie mise en place pour y répondre et enfin une analyse approfondie des résultats.

### **2.1 PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS**

Afin de bien comprendre l'étude, il est important de présenter le contexte. Le marché de la bière en grande distribution est complexe et dominé par de grands groupes industriels. Ces multinationales bénéficient d'atouts importants : des économies d'échelle qui leur permettent d'optimiser les coûts, une puissance de négociation forte face aux enseignes ainsi que des budgets marketing qui leur assurent une présence publicitaire massive. Cette situation peut créer des barrières à l'entrée et freiner le développement des brasseries de plus petite taille.

Face à cette influence, les brasseries régionales et familiales sont incapables de rivaliser sur le terrain. Elles doivent donc construire leur compétitivité. Comme présenté dans la revue de littérature, on observe un changement chez les consommateurs qui sont à la recherche de l'authenticité et se méfient de la standardisation des produits de masse. Ils privilégient les marques qui ont une histoire, un savoir-faire et un ancrage territorial fort. En parallèle, le statut d'entreprise familiale et indépendante peut devenir un puissant levier d'image, de qualité et de valeurs humaines.

C'est dans ce contexte que la problématique posée dans ce mémoire est la suivante :

**Quels sont les éléments de différenciations qu'une brasserie régionale comme Meteor peut mobiliser pour se démarquer efficacement des grandes marques nationales et ainsi renforcer sa compétitivité dans le secteur de la grande distribution ?**

Pour répondre à cette question, la démarche est la suivante :

- Analyser la perception des caractéristiques de la marque : l'objectif est de comprendre comment les concepts liés à l'authenticité, à la notion de « terroir » et de brasserie familiale sont perçus par les acteurs du marché. Le but est de vérifier que les tendances de consommation identifiées dans la revue de littérature sont cohérentes.
- Identifier les leviers stratégiques opérationnels : l'étude vise à identifier les actions concrètes qui permettent de transformer l'image. Cela inclut l'analyse de l'innovation produit, de la politique d'éco-responsabilité et de la communication.
- Comprendre les défis des commerciaux terrain : le but est de comprendre les difficultés rencontrées dans les points de ventes, que ce soit en termes de visibilité en rayon, de logistique ou des négociations face à des distributeurs eux-mêmes sous la pression des grands groupes.
- Formuler des recommandations stratégiques en synthétisant : l'analyse pour proposer des pistes d'action et des recommandations stratégiques, permettant ainsi de renforcer le positionnement et la compétitivité de la brasserie sur le long terme.

## **2.2 LES HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Les trois hypothèses de travail de cette étude découlent directement de la revue de littérature. Elles ne constituent pas des hypothèses à tester statistiquement, mais des axes destinés à orienter le guide d'entretien et l'analyse qualitative.

Elles servent de pistes exploratoires, susceptibles d'être confirmées, nuancées ou infirmées selon les résultats du terrain.

- **Hypothèse 1 : La valorisation de l'ancrage régional et le savoir-faire sont perçus comme un levier fort de différenciation en GMS.**

La revue de littérature a montré que les consommateurs d'aujourd'hui sont de plus en plus à la recherche de produits qui ont une histoire et une origine. Les entreprises familiales, comme Meteor, sont souvent perçues comme plus authentiques. La question logique était donc de savoir si cette préférence des consommateurs est un véritable avantage sur le terrain.

Cette première hypothèse permet de vérifier que l'identité régionale et le savoir-faire de Meteor l'aident vraiment à se différencier en supermarché.

- **Hypothèse 2 : L'innovation produit et l'éco-responsabilité (ex : consigné, formats, recette) renforcent la compétitivité d'une marque régionale face aux géants nationaux.**

D'après l'analyse de la revue de littérature, les petites entreprises sont souvent plus agiles pour innover. En parallèle, les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux efforts des entreprises pour l'environnement. Meteor, avec ses nouvelles recettes (IPA, Cerise, IPA sans alcool) et son système de consigne historique répond parfaitement à cette tendance.

L'objectif est donc d'analyser si ces actions renforcent réellement sa position face aux géants du marché.

Cette deuxième hypothèse permet de voir si l'innovation et l'éco-responsabilité rendent la marque plus compétitive.

- **Hypothèse 3 : Le positionnement en linéaire et la communication terrain sont essentiels pour valoriser une marque régionale**

La revue de littérature a également mis en évidence le principal défi auquel une PME est confrontée : la visibilité en magasin. Les grands groupes ont d'énormes budgets pour acheter de la place en rayon et faire de la promotion. Pour une entreprise comme Meteor, cela n'est pas le cas. Il est donc essentiel de savoir si le positionnement du produit et les actions de communication sur place (promotions, box, affiches, etc.) sont les facteurs décisifs pour réussir son positionnement en rayon.

Cette troisième hypothèse permet d'évaluer l'importance de la présence sur le terrain.

## 2.3 CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Cette section explique petit à petit la méthode choisie pour répondre à la problématique posée dans ce mémoire. La démarche a été pensée pour analyser de la manière la plus juste et la plus approfondie possible.

### 2.3.1 Les données secondaires

#### 2.3.1.1 La revue de littérature

Avant de réaliser l'étude sur le terrain, une recherche approfondie sur la littérature a été menée. Cette étape a permis de poser des bases théoriques.

Premièrement, elle a permis de définir les concepts clés. La recherche a été menée sur des bases de données académiques comme Cairn et Google Scholar, en se concentrant sur des articles récents pour comprendre les dynamiques actuelles du marché. Les travaux de Ansart-Le Run, Lariven & Ruch (2019) ont par exemple permis de quantifier le « renouveau » du marché brassicole, porté par l'essor des brasseries artisanales. De plus, l'analyse historique de Tilly (2017) sur le cas belge a montré que la résilience des PME familiales repose depuis longtemps sur un fort ancrage local.

Deuxièmement, cette recherche a orienté la collecte des données sur le terrain. Les grandes tendances identifiées sont les suivantes :

- La quête d'authenticité des consommateurs de Salvador (2018),
- L'importance du « sentiment régional » d'Albertini, Anteblian & Bereni (2011),
- La « méfiance » envers les produits de terroir en GMS de Bouchouar et al. (2017)
- L'« épreuve de légitimité » qui en découle de Roznowicz & Odou (2021)

Toutes ces tendances ont permis de poser des hypothèses de recherche pertinentes et de construire un guide d'entretien ciblé sur les enjeux spécifiques à la situation de la brasserie Meteor.



## 2.3.2 La collecte des données de terrain : les données primaires

### 2.3.2.1 Le choix de la méthode : l'entretien semi-directif

Afin de répondre au mieux à la problématique, il est nécessaire de comprendre les stratégies, les opinions ainsi que les expériences des personnes qui travaillent pour l'entreprise. C'est pour cette raison qu'une approche qualitative a été choisie.

L'objectif est de s'approprier la réalité vécue par les collaborateurs de l'entreprise.

Des concepts importants, comme l'authenticité, la légitimité ou l'identité régionale sont des notions subjectives et complexes.

L'outil le plus adapté pour cela est l'entretien semi-directif. Cette méthode est un bon équilibre entre une conversation libre et un questionnaire fermé.

Les avantages sont nombreux :

- L'entretien est structuré grâce à un guide abordant les mêmes grands thèmes et utilisé systématiquement. L'utilisation de cette trame garantit l'exhaustivité des réponses sur les sujets importants liés aux hypothèses (identité régionale, innovation, visibilité en magasin), ce qui rend l'étude sérieuse et les résultats comparables.
- L'entretien est semi-structuré, c'est-à-dire flexible. L'échange reste une conversation naturelle. Cette liberté est importante car elle permet d'avoir plus de détails et de subtilités, d'apporter des précisions sur certains sujets et même de poser des questions supplémentaires pour creuser un sujet.

C'est grâce à cette souplesse que des informations très riches ont pu être recensées.

L'entretien semi-directif a été choisi car considéré comme étant la meilleure façon de recueillir des témoignages complets et détaillés, nécessaire pour comprendre en profondeur la situation réelle de Meteor sur le marché.

### 2.3.2.2 La présentation du guide d'entretien

Afin d'organiser les entretiens avec mes collègues et couvrir toutes les hypothèses, un guide d'entretien a été réalisé.

Ce guide a servi de support principal à la collecte des données. Il a été élaboré pour garantir que chaque conversation couvre les thèmes essentiels à la recherche. Il a servi de feuille de route pour explorer en profondeur les trois hypothèses du mémoire.

La structure du guide a été réalisée en « entonnoir ». Cette approche consiste à commencer par des questions générales pour que les personnes interviewées soient à l'aise, avant de les guider vers des sujets plus spécifiques et détaillés. Cette méthode permet un échange fluide et surtout de recueillir des informations de plus en plus précises au fil de la discussion.

Au début de chaque entretien, une présentation de l'enquête et du contexte a été faite. Chaque participant a été remercié et informé de la démarche et de l'objectif de l'entretien.

Les conditions de confidentialité des réponses ont été rappelées.

Avant la conclusion, les personnes interviewées ont été invitées à partager une réflexion supplémentaire qui leur semblait pertinente.

Ces entretiens se sont déroulés entre le 27 mai et le 20 juillet et ont duré entre 20 et 60 minutes.

Le guide est constitué de la manière suivante :

- Une introduction contextuelle : les deux premières questions visent à établir un premier contact et à recueillir des informations de base sur le rôle et l'ancienneté de la personne dans l'entreprise. La question sur la perception globale de la position de Meteor face à la concurrence sert d'amorce pour lancer la discussion sur le thème de la différenciation.
- Le premier thème concerne l'identité alsacienne et familiale de la marque qui est perçue et utilisée comme un argument de vente auprès des distributeurs.
- Le second thème porte sur l'impact des innovations récentes sur l'image de la marque ainsi que sur le rôle de la consigne comme avantage éco-responsable.
- Enfin le dernier thème cherche à identifier les difficultés concrètes rencontrées en magasin, les actions commerciales efficaces et l'impact des campagnes de communication.

- Une question de synthèse qui vise à conclure l'entretien en demandant à l'interviewé de prendre du recul sur la brasserie et de définir les défis et les stratégies les plus importants pour l'avenir de Meteor.

Le guide d'entretien complet est présenté en Annexe 1.

### 2.3.3 L'échantillon

Lors d'une recherche qualitative, le choix des personnes à interroger est une étape primordiale. L'objectif est de sélectionner les profils les plus pertinents pour répondre à la question de recherche. C'est ce qu'on appelle un échantillonnage raisonné.

L'intérêt de cet échantillon est la diversité, ce qui permet de croiser les points de vue. Cette diversité est recherchée au travers des axes suivants : les fonctions dans l'entreprise, l'ancienneté, le genre et la situation géographique. Elle permet de ne pas avoir une vision unique de l'entreprise et de comprendre toutes les nuances des stratégies mises en place.

#### **La diversité des fonctions : siège et terrain**

L'échantillon a été construit pour comprendre à la fois les personnes qui définissent la stratégie globale et ceux qui l'applique au quotidien. Nous aurons d'un côté le directeur commercial et la cheffe de produit, qui apportent la vision des fonctions support du siège. Le premier apporte une perspective managériale et stratégique, et la seconde explique la logique marketing appliquée au développement des produits. De l'autre côté, nous aurons les six chefs de secteurs dont leur rôle est d'être sur le terrain et en contact direct avec les chefs de rayon ou les responsables de magasins. Cette opposition est intéressante pour analyser les éventuels décalages entre la stratégie voulue et sa mise en œuvre réelle.

#### **La diversité géographique : entre marché historique et marché de conquête**

Deux des six personnes interviewées travaillent en Alsace, le marché historique où Meteor est une marque leader et profondément ancrée. Leur témoignage est essentiel pour comprendre l'ADN de la marque et ses forces.

À l'inverse, les quatre autres personnes sont situées à Paris, dans le Sud-Est, Sud-Ouest et Nord-Est. Ils font face à des défis très différents, comme celui de construire la notoriété de la marque en partant de zéro et d'adapter le discours à des cultures régionales différentes de celles du marché historique.

### La diversité d'expérience et de genre

L'échantillon regroupe des participants ayant des niveaux d'ancienneté variés. Il inclut des collaborateurs avec une très grande expérience (27 ans), ce qui apporte une profondeur historique à l'analyse mais il intègre également des profils plus récents (arrivés entre 2018 et 2024), ce qui apporte un regard neuf sur les défis actuels de l'entreprise. Enfin, l'échantillon est mixte, composé de cinq hommes et trois femmes.

	Prénom Nom	Poste	Secteur/Responsabilité	Ancienneté
P1	Pauline Braun	Cheffe de secteur	Proximité Alsace	Septembre 2023
P2	Marie Mastroianni	Cheffe de secteur	Responsable d'affaires SCAP Alsace et coopérative U en Alsace	Septembre 1998
P3	Arthur Joubert	Chef de secteur	Région parisienne	Octobre 2022
P4	Clément Jouanus	Chef de secteur	Sud-Ouest (Bordeaux)	Octobre 2022
P5	Nicolas Chopin	Chef de secteur	Sud-Est (Marseille)	Octobre 2022
P6	Mathieu Luisin	Chef de secteur	Nord-Est (Reims)	Juillet 2018
P7	Louise Colling	Cheffe de produit junior	Siège	Janvier 2024
P8	Jérôme Rolando	Directeur commercial GMS	Siège	Juillet 2007

#### 2.3.4 Le traitement et l'analyse des données qualitatives

La phase de collecte des données terminées, un important a été réalisé afin de donner du sens aux informations recueillies.

Pour analyser en profondeur les huit entretiens, une méthode d'analyse de contenu thématique a été mise en place. Cette approche se déroule en plusieurs étapes, allant de la préparation des données brutes à leur interprétation.

##### 2.3.4.1 Étape 1 : La retranscription des entretiens

La première étape a consisté à retranscrire intégralement les entretiens. Chaque enregistrement audio a été transformé en un document texte.

Ce travail a permis de créer un corpus de données écrites qui a servi de base pour toute l'analyse. Cela a été essentiel pour garantir une bonne interprétation.

##### 2.3.4.2 Étape 2 : La lecture flottante

Une fois les entretiens retranscrits, ils ont été relus dans le cadre d'une « lecture flottante », afin de s'imprégner des données. L'objectif est de se familiariser avec le discours de chaque personne et de laisser émerger les premières impressions. C'est lors de cette phase qu'un premier tri est réalisé et que les grandes tendances sont mises en exergue. Par exemple, c'est à ce moment qu'est apparu très clairement le contraste entre le discours des commerciaux situés en Alsace, très centré sur la gestion d'une position de leader, et celui des commerciaux hors Alsace focalisé sur les défis de construction de la notoriété.

##### 2.3.4.3 Étape 3 : La codification et l'élaboration de la grille de codage

Après cette phase, l'analyse devient plus organisée. La méthode de la codification a été utilisée. Elle consiste à lire attentivement chaque phrase et à lui attribuer un « code » qui résume l'idée principale. Pour organiser ce travail, une grille de codage a été élaborée. Cette grille est une sorte de légende et elle est construite en se basant sur les thèmes du guide d'entretien et des idées fortes issues de la lecture flottante.

Elle sert de cadre de référence pour coder de manière rigoureuse l'ensemble des entretiens.

Le codage a été une étape importante pour organiser les informations. L'unité d'analyse choisie est le thème.

Chaque retranscription a été relue attentivement pour repérer les passages importants, que ce soit un mot, une phrase ou une idée, et le classer dans des catégories et sous-catégories définies dans la grille d'analyse. (Cf Annexe 2).

#### 2.3.4.4 Étape 4 : L'analyse verticale et horizontale

Une fois tous les entretiens codés, l'analyse thématique peut commencer. Elle permet de faire ressortir les grands thèmes et les idées récurrentes évoquées lors des interviews.

L'analyse verticale permet de comprendre la logique interne et le point de vue unique de chaque personne.

Concernant l'analyse horizontale, elle est faite par thème, en regroupant tous les extraits de texte ayant le même code. C'est cette analyse qui permet de faire ressortir les conclusions les plus importantes.

Les résultats de l'analyse ont servi de base pour rédiger la synthèse et guider la réflexion sur les propositions de la recherche.

#### 2.3.4.5 Synthèse et rédaction

La dernière étape de l'analyse des données est d'interpréter les grands thèmes qui ont été identifiés. L'objectif est d'assembler toutes les informations récoltées et de les interpréter.

Ce travail de synthèse consiste à prendre de la hauteur par rapport aux données brutes et de construire une analyse cohérente.

Pour y parvenir, il a fallu établir des liens entre les différents thèmes identifiés lors du codage et comparer cette analyse du terrain aux propositions de recherche.

Les résultats des entretiens ont été utilisés pour déterminer si l'hypothèse est confirmée, nuancée ou invalide.

Cette étape a permis de tirer des conclusions et de rédiger l'analyse finale. Chaque affirmation repose sur les données recueillies et chaque conclusion est mise en perspective par rapport au cadre théorique initial.

### 2.3.5 Limites méthodologiques

Comme toute recherche qualitative, l'étude présentée comporte certaines limites qu'il est important de reconnaître afin de situer correctement la portée des résultats.

#### 2.3.5.1 Échantillon limité

Les entretiens ont été réalisés uniquement auprès de collaborateurs de la Brasserie Meteor. Ce choix est cohérent par rapport à l'objectif d'analyse de la stratégie interne de l'entreprise, mais il peut créer un biais. Les participants ont peut-être tentés de présenter l'entreprise sous un angle positif. De plus, l'absence du point de vue des distributeurs ou des consommateurs limite la diversité des regards sur la problématique.

#### 2.3.5.2 Limites de la méthode qualitative

Les entretiens apportent des informations riches et détaillées. L'échantillon d'interviewés est volontairement réduit et ciblé. Les résultats permettent de bien comprendre la situation spécifique de Meteor mais ne peuvent pas être généralisés à toutes les brasseries régionales. Il s'agit donc d'une analyse de cas, à replacer dans son contexte.

## **2.4 ANALYSE DES RESULTATS**

L'analyse des entretiens menée auprès des collaborateurs permet de confronter les hypothèses de recherche à la réalité du terrain.

Les discours recueillis riches et variés et offrent une vision complète des leviers de différenciation de la marque.

Cette section présente une analyse thématique des résultats en suivant les axes des trois hypothèses.

#### 2.4.1 Analyse de l'identité régionale comme levier de différenciation

La première hypothèse selon laquelle l'ancrage régional et le savoir-faire sont un levier fort de différenciation, est validée par l'analyse, mais de manière fortement nuancée. L'efficacité de cet argument dépend du contexte géographique et de la manière dont il est présenté.

##### 2.4.1.1 La force de l'ancrage sur le marché historique alsacien

Pour les commerciaux travaillant sur le marché historique, c'est le fondement de la marque. Elle est perçue « très positivement » par les distributeurs, car les consommateurs alsaciens sont profondément attachés à la consommation locale. L'ancrage est si fort qu'il est incarné par les dirigeants eux-mêmes, que les chefs de rayon connaissent et mettent en avant dans leur magasin. Comme l'explique une cheffe de secteur en Alsace, certains responsables de magasin vont jusqu'à lui demander « des photos de Michel et d'Edouard Haag qu'ils mettent en avant dans les linéaires ». C'est un argument « essentiel à mettre en avant lors d'une négociation qui fera toute la différence. »

##### 2.4.1.2 Les limites de l'argument régional

La perception change dès que l'on sort du territoire Alsacien. Plusieurs commerciaux expliquent que l'argument « alsacien » peut être un frein. Dans le Nord-Est, il « n'apporte rien » car les consommateurs sont habitués aux bières du Nord et il peut même être « préjudiciable » pour les anciens qui associent Meteor à ses anciennes recettes. Dans le Sud-Est, il peut être perçu comme « anti local » par des consommateurs, ayant eux-mêmes une forte identité régionale. Dans la région parisienne, où « toutes les marques se vantent d'avoir une identité régionale », cet argument n'est pas valable aux yeux des chefs de rayon.



#### 2.4.1.3 Les stratégies d'adaptation

Les commerciaux ont développé une stratégie de contournement pour transformer cette identité en un avantage. Plutôt que de vendre une « bière d'Alsace », ils mettent en avant le statut de « brasserie familiale et indépendante ». Cet argument est bien perçu, notamment par les magasins indépendants qui s'identifient à cette histoire.

À partir de cet argument, plusieurs arguments sont ressortis :

1. L'argument de la légitimité historique : au lieu de parler de géographie, le chef de secteur parisien met en avant le fait que Meteor est le « plus ancien site Brassicole français ». Cet argument historique apporte une légitimité et un respect qui dépassent les différences régionales.
2. L'argument de la « preuve de qualité » : le commercial du Sud-Est utilise le succès de la marque en Alsace comme preuve de concept. Le raisonnement est le suivant : « Si elle n'était pas bonne, elle ne marcherait pas non plus en local. {...} S'ils en consomment autant, c'est qu'elle est de qualité ».
3. L'argument de la PME authentique contre l'industriel : Le directeur commercial explique que cet argument fonctionne car il y a une « méfiance vis-à-vis des multinationales » et une croyance chez le consommateur que « les petites entreprises ont des recettes qui sont beaucoup plus saines ».

#### 2.4.1.4 Le défi de la qualité

Un défi majeur, soulevé par un commercial, vient nuancer l'efficacité de l'argument « familiale et indépendant ». Il constate que Meteor fait « du trop beau travail pour que les gens réalisent qu'on reste une PME ». La haute qualité des produits et des emballages donne une image de « gros industriel », ce qui rend l'argument de la PME difficile à croire pour le consommateur. Il insiste sur le fait que cet atout « n'est pas assez exploité » car il ne peut être communiqué efficacement que de manière orale, lors de « dégustation en magasin », et non par une simple mention sur un packaging.

En synthèse, les résultats montrent que l'ancrage régional est un atout fort en Alsace, mais qu'il peut être limité, voire contre-productif, dans d'autres régions. Ce constat rejoint l'analyse de Roznowicz et Odou (2021), qui expliquent que lorsqu'un produit local entre dans un canal de grande distribution, il est soumis à une « épreuve de légitimité ». L'épreuve morale (la sincérité perçue de la démarche) et l'épreuve cognitive (le fait que cela « aille de soi ») sont les plus difficiles à franchir. Dans le cas de Meteor, l'identité alsacienne est crédible en Alsace, mais devient plus fragile dans des contextes où d'autres identités régionales dominent. Ce résultat confirme aussi les travaux de Salvador (2018), qui montrent que l'authenticité est une construction contextuelle et co-construite avec les consommateurs. L'hypothèse 1 est partiellement confirmée puisque l'identité familiale et régionale constitue bien un levier, mais son efficacité dépend du contexte et du discours utilisé.

#### 2.4.2 L'innovation et l'éco-responsabilité

La deuxième hypothèse, qui suggère que l'innovation et l'éco-responsabilité aide la marque à être plus compétitive est clairement confirmée par l'ensemble des entretiens.

L'analyse montre que ces deux éléments sont les principaux moteurs qui ont permis à Meteor de se moderniser et de se préparer à son avenir.

##### 2.4.2.1 L'innovation recette

Un point revient dans presque toutes les conversations : le lancement des nouvelles recettes, en particulier de l'IPA, a été un « vrai tournant » pour l'entreprise.

Il y a une dizaine d'années, Meteor était perçue comme une marque « vieillissante », principalement connue pour ses bières traditionnelles. Les nouvelles innovations ont permis de changer cette image et de montrer que la brasserie est capable de s'adapter aux tendances actuelles.

Cette stratégie a été un succès, car comme l'explique le directeur commercial, les consommateurs font plus confiance aux PME qu'aux grands groupes pour des recettes originales. Ils ont l'impression que c'est « une vraie recette » et non une simple « déclinaison marketing ». Cette perception est en avantage énorme. La

haute qualité de ces innovations, dont la volonté de la direction est de sortir « un produit d'excellence » est appréciée par tout le monde.

Sur les nouveaux marchés, arriver avec ces produits innovants a été une « porte d'entrée », car cela a permis à la marque de se faire connaître sur des marchés où la concurrence était moins présente.

#### 2.4.2.2 La consigne

Le système de consigne est identifié par tous comme un « enjeu majeur » et un levier d'avenir.

En Alsace, la consigne est une force historique qui représente près de la moitié du chiffre d'affaires et un avantage concurrentiel que les autres n'ont pas. Les commerciaux voient que les consommateurs « jouent le jeu » et que les magasins sont même demandeurs pour avoir plus de produits consignés.

Cependant, dès que l'on quitte l'Alsace, la situation est très différente. Le déploiement de la consigne est complexe. La réaction des distributeurs est très négative : « clairement, ça les embête » résume le directeur commercial. Ils y voient une source de complications (logistique, manque de place, personnel) et ne sont pas prêts à faire l'effort, sans y être obligé par la loi. Pourtant, tous les commerciaux sont convaincus que le jour où la consigne deviendra la norme en France, ce sera un « raz-de-marée » pour Meteor, grâce à l'avantage du prix, à l'aspect écologique et au fait que Meteor sache déjà gérer le recyclage des bouteilles.

#### 2.4.2.3 Les responsabilités sociétales des entreprises

Au-delà de la consigne, la mise en place de la politique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) au sein de la brasserie est perçue de manière très différente selon l'interlocuteur.

Sur le terrain, son impact est très faible, voire « quasiment nul ». Les commerciaux expliquent que les chefs de rayon « ne font pas attention » et que la communication sur ce sujet est « invisible » pour les consommateurs.

Au niveau des centrales d'achat, c'est tout l'inverse. L'argument devient « essentiel ». Les grandes enseignes sont de plus en plus exigeantes sur les engagements environnementaux de leurs fournisseurs. La stratégie RSE de Meteor est donc un atout très important pour la direction lors des négociations nationales.

En synthèse, les entretiens confirment que l'innovation (ex : lancement IPA) et la consigne sont des leviers majeurs de différenciation. Ce résultat illustre les travaux de Schumpeter (1911) et de Le Roy & Torres (2001) qui soulignent le rôle central de l'innovation dans la compétitivité des PME. La confiance accordée aux recettes « authentiques » rejoint aussi les conclusions d'Ansart-Le Run, Lariven et Ruch (2019), qui montrent que les consommateurs perçoivent les PME, comme étant certes plus fragile mais beaucoup plus crédibles que les grands groupes pour innover.

Concernant la consigne, la théorie de Porter et Van der Linde (1995) sur l'innovation environnemental trouve un écho : l'éco-responsabilité peut renforcer la compétitivité, mais seulement si elle est soutenue par un cadre institutionnel (ici, une réglementation nationale encore absente). Les résultats confirment donc l'hypothèse 2, tout en soulignant que l'impact de l'éco-responsabilité dépend fortement du contexte réglementaire et des attentes des distributeurs.

### 2.4.3 L'enjeu de la visibilité en point de vente

La troisième hypothèse dont l'objectif est de comprendre en quoi un positionnement en rayon et une communication adaptée sur le terrain sont essentiels est également confirmée par les entretiens. L'analyse montre que, même avec un produit de qualité et une identité de marque forte, l'essentiel se décide lors des discussions et des négociations avec les responsables de rayon ou de magasins.

#### *2.4.3.1 Les défis de la présence en linéaire*

Le premier défi, mentionné par absolument tous les commerciaux, est la difficulté à obtenir de la place en rayon. Un commercial explique que « la place est très chère », c'est un constat partagé par tous. L'espace est largement dominé par les grandes marques nationales qui sont « mieux armées en budget, accords et visibilité », comme le souligne une chef de secteur en proximité.

Pour un produit qui commence à bien se vendre comme l'IPA, le manque de place devient une contrainte à la croissance, provoquant des ruptures de stock fréquentes. Cette concurrence pour la place est rendue encore plus difficile par la puissance des grands groupes. Ils sont partenaires de grands évènements, sportifs, nationaux, ce qui leur donne la priorité sur les espaces promotionnels. Un commercial raconte que pendant l'été, il est « impossible de travailler sur la côte Basque », car « tout est pris par les industriels qui ont des budgets de folie pour verrouiller le marché ». Parfois, les difficultés sont aussi logistiques, comme dans le Sud-Est où un entrepôt régional défaillant est un « vrai frein » qui cause des ruptures constantes.

#### 2.4.3.2 Les leviers d'action efficaces en magasin

Face à ces défis, les équipes commerciales s'accordent sur les actions les plus efficaces pour se démarquer. Les mises en avant promotionnelles (tête de gondole, box) sont unanimement citées comme le levier le plus puissant pour « susciter l'achat », « attirer l'œil » et « faire découvrir la marque ».

Cependant, un point revient dans chaque entretien, celui de la relation de confiance entre le commercial et le chef de rayon.

Comme l'explique le directeur commercial, l'action la plus efficace, « c'est avant tout le relationnel ». Un commercial confirme en disant que « c'est beaucoup le relationnel [...], c'est vraiment une gestion de la confiance ».

Enfin, les animations dégustation sont décrites comme un outil indispensable, et leur arrêt est vivement regretté par les commerciaux hors Alsace.

Pour un autre commercial, sur un secteur en création, la dégustation est l'action la plus importante : « à partir du moment où le client est capable de goûter la bière, de l'accepter et de dire « OK ça c'est bon », l'achat se fera ».

#### 2.4.3.3 L'impact de la communication

Les actions de communication comme la publicité sont perçues comme un soutien important, mais leur impact est inégal selon les régions.

La campagne d’affichage à Paris a été un grand succès. Le commercial confirme qu’elle l’a « vraiment bien aidé » à construire la notoriété de la marque dans une ville où elle était peu connue.

Dans d’autres régions, ce soutien est moins visible et efficace. Plusieurs commerciaux soulignent l’importance capitale de la synergie avec le circuit des cafés, hôtels et restaurants (CHR). L’idée est simple, mais plus importante, « un client va goûter la bière dans un bar ou un resto, et s’il aime, il cherchera ensuite à l’acheter au magasin ». Un CHR efficace est « hyper important » pour se soutenir la vente en grande surface.

En synthèse, les résultats mettent en évidence que la visibilité en rayon et la relation de confiance avec les responsables de magasin sont décisives pour transformer l’image de la marque en ventes effectives. Cette observation rejoint les travaux d’Abid, Roder et Durif (2020), qui montrent que les motivations d’achat varient selon le canal de distribution et que la mise en avant en magasin influence fortement le comportement des consommateurs.

De même, Albertini, Anteblian et Bereni (2011) insistent sur l’importance de la « théâtralisation de l’offre » pour préserver la valeur perçue d’un produit local en GMS.

Les dégustations et promotions citées par les commerciaux illustrent parfaitement cette logique. Ces résultats confirment donc l’hypothèse 3 : même si la qualité du produit et l’authenticité de la marque sont reconnues, elle doit être complétée par une mise en valeur visible et crédible dans les points de vente.

Globalement, les résultats de l’étude confirment plusieurs apports de la littérature tout en les nuancant.

En conclusion, l’hypothèse 1 montre que l’identité régionale et familiale est un levier de différenciation, mais que son efficacité dépend du contexte local et de la manière dont le discours est construit. Cela confirme que l’authenticité est relative et soumise à une épreuve de légitimité. (Roznowicz & Odou, 2021 ; Salvador, 2018).

L’hypothèse 2 confirme que l’innovation et l’éco-responsabilités renforcent la compétitivité, en cohérence avec Schumpeter (2011) et Porter & Van der Linde

(1995). Toutefois, l'efficacité de la consigne reste conditionnée par un cadre réglementaire et par l'acceptation des distributeurs.

L'hypothèse 3 valide l'importance des actions de visibilité en point de vente, comme l'expliquent Abid, Roder et Durif (2020), et Albertini et al. (2011).

La différenciation ne peut donc être valorisée que si elle est soutenue par une mise en avant concrète et crédible.

Ces résultats soulignent que la différenciation d'une brasserie régionale comme Meteor, repose sur un équilibre fragile : associer identité familiale, innovation, crédibilité et visibilité en GMS.

L'analyse des entretiens réalisés avec des collaborateurs de Meteor a apporté des réponses riches et nuancées aux hypothèses de recherche. Elle confirme que l'innovation produit et l'engagement éco-responsable constituent des leviers de compétitivité puissant et reconnus. Toutefois, la valorisation de l'identité régionale est un argument dont « l'efficacité » varie selon le contexte géographique.

Cette étude montre également que la différenciation se situe sur le terrain, à travers la capacité à obtenir une visibilité en linéaire et à instaurer une relation de confiance durable avec les distributeurs.

Ces résultats permettent d'aborder la phase finale de ce mémoire, dont l'objectif est de comprendre les résultats, de formuler des recommandations stratégiques concrètes pour l'entreprise et d'ouvrir des perspectives pour de futures recherches.

## PARTIE 3 : DISCUSSION

Ce mémoire a pour objectif de répondre à la question suivante : quels sont les éléments de différenciation qu'une brasserie régionale comme Meteor peut mobiliser pour se démarquer efficacement des grandes marques nationales et ainsi renforcer sa compétitivité dans le secteur de la grande distribution ?

L'analyse de la littérature académique et de l'étude empirique menée auprès des collaborateurs de Meteor, permet d'apporter des éléments de réponse à cette problématique.

### 3.1 LES PRINCIPAUX LEVIERS DE DIFFERENCIATION IDENTIFIES

**L'identité familiale et régionale** constituent un levier de différenciation réel, mais son efficacité est contextuelle. Sur le marché historique alsacien, l'ancrage territorial représente un avantage concurrentiel décisif. Les distributeurs locaux valorisent cette authenticité et les consommateurs y sont profondément attachés.

Cependant, hors d'Alsace, l'argument géographique perd de sa force et peut même devenir contre-productif. Les commerciaux ont alors développé une stratégie d'adaptation en repositionnant le discours sur le statut de « brasserie familiale et indépendante ». Cette approche permet de contourner les résistances régionales, tout en capitalisant sur la méfiance croissante des consommateurs envers les multinationales.

**L'innovation produit et l'éco-responsabilité** représentent les leviers les plus puissants de différenciation :

- ➔ Le lancement de nouvelles recettes, notamment l'IPA, a permis à Meteor de moderniser son image et d'attirer de nouveaux consommateurs. Les PME bénéficient d'un avantage perçu sur ce terrain : leurs innovations sont considérées comme plus authentiques que celle des grands groupes industriels.
- ➔ Les bouteilles consignées constituent un atout majeur, particulièrement en Alsace où elles représentent près de la moitié du chiffre d'affaires. Toutefois,



son déploiement national reste freiné par les réticences des distributeurs et l'absence d'un cadre réglementaire contraignant.

**La visibilité en point de vente** conditionne l'efficacité de tous les autres leviers.

L'étude confirme que même avec un produit de qualité et une identité forte, le succès commercial dépend de la capacité à obtenir une place en linéaire et à instaurer une relation de confiance avec les responsables de magasin. Les mises en avant promotionnelles et les dégustations restent les actions les plus efficaces pour transformer l'intérêt en acte d'achat.

### 3.2 DISCUSSION DES HYPOTHESES DE TRAVAIL

Dans une démarche qualitative, il ne s'agit pas que de « valider » des hypothèses au sens statistique, mais également de confronter ces hypothèses de travail aux résultats empiriques. Cette discussion permet de mettre en perspective les attentes initiales issues de la littérature avec les données collectées auprès des acteurs de la brasserie Meteor. Certaines hypothèses sont confirmées, d'autres nuancées, révélant la complexité des leviers de différenciation mobilisables pour une PME brassicole.

- L'hypothèse 1 sur la valorisation de l'ancrage régionale est partiellement validée. L'identité alsacienne et familiale constituent bien un levier de différenciation, mais son efficacité dépend fortement du contexte géographique et de la manière dont le discours est construit.
- L'hypothèse 2 sur l'innovation et l'éco-responsabilité est pleinement confirmée. Ces éléments représentent les principaux moteurs de modernisation et de compétitivité face aux géants nationaux.
- L'hypothèse 3 sur l'importance de la visibilité en point de vente est également validée. La relation commerciale terrain et des actions promotionnelles conditionnent la transformation de l'image de marque en performances commerciales.

### 3.3 APPORTS THEORIQUES ET MANAGERIAUX

Cette recherche apporte plusieurs contributions à la compréhension des stratégies de différenciation des PME agroalimentaires.

#### 3.3.1 Apports théoriques

L'étude confirme et nuance plusieurs concepts théoriques identifiés dans la littérature.

- La notion d'authenticité développée par Salvador (2018) se révèle effectivement contextuelle et co-construite avec les consommateurs. L'exemple de Meteor montre que l'authenticité ne peut être transportée mécaniquement d'un territoire à un autre sans adaptation du discours.
- L'« épreuve de légitimité » théorisée par Roznowicz et Odou (2021) trouve une illustration concrète dans les difficultés rencontrées par Meteor en dehors de l'Alsace. L'entreprise doit constamment prouver sa crédibilité sur des marchés où elle n'a pas d'antériorité.
- L'hypothèse de Porter sur l'innovation environnementale (Porter & Van der Linde, 1995) est confirmée, mais avec une limite importante : l'avantage concurrentiel ne se matérialise que si le cadre réglementaire ou les pratiques du marché l'accompagnent.

#### 3.3.2 Apports managériaux

Les PME brassicoles ne doivent pas considérer leur ancrage territorial comme un avantage évident. Selon le contexte, il est préférable d'utiliser soit l'argument géographique (sur le marché historique), soit l'argument du statut familial et indépendant (sur les marchés de conquête).

De plus, l'innovation doit être continue et authentique. Les consommateurs font davantage confiance aux PME qu'aux grands groupes pour développer de vraies innovations, ce qui constitue un avantage concurrentiel à exploiter.

Enfin, la relation commerciale terrain reste déterminante. Aucune stratégie de différenciation ne peut compenser une faiblesse dans l'animation des points de vente.

### 3.4 LES PISTES D'APPROFONDISSEMENT

Une étude comparative entre plusieurs brasseries régionales permettrait d'identifier les facteurs de succès communs et les spécificités de chaque entreprise. L'analyse du point de vue des distributeurs apporterait également un avis complémentaire sur les critères de sélection et de mise en avant des produits locaux.

L'impact de la digitalisation sur les stratégies de différenciation des PME brassicole constitue un champ de recherche prometteur, notamment avec le développement de l'e-commerce alimentaire.

L'évolution du cadre réglementaire, particulièrement autour de la consigne, mériterait un suivi pour mesurer son impact sur la compétitivité des entreprises précurseurs comme Meteor.

### 3.5 PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DU SECTEUR

#### 3.5.1 L'accélération de la « premiumisation »

Le marché de la bière poursuit sa transformation vers la qualité et la valeur ajoutée. Les consommateurs acceptent de payer plus cher pour des produits qui ont du sens. Cette tendance favorable aux PME devrait se renforcer, à condition que ces entreprises maintiennent leur effort d'innovation et de communication.

#### 3.5.2 L'importance croissante des enjeux environnementaux

La pression réglementaire et sociétale sur les questions environnementales, va s'intensifier. Les entreprises comme Meteor, qui ont anticipé ses évolutions avec la consigne et la RSE, devraient bénéficier d'un avantage concurrentiel croissant.

#### 3.5.3 La digitalisation des relations commerciales

La crise sanitaire a accéléré la digitalisation des processus commerciaux. Les PME devront adapter leur méthode de vente et de communication pour maintenir la proximité qui fait leur force, tout en exploitant les opportunités du numérique.

#### 3.5.4 La concentration du secteur de la distribution

La concentration du secteur de la grande distribution devrait se poursuivre, renforçant le pouvoir de négociation des enseignes. Les PME devront développer des stratégies multicanaux pour réduire leur dépendance à ce secteur.

#### 3.5.5 Le changement des modes de consommation

L'évolution des habitudes de consommation de bière doit également être prise en compte pour les prochaines années. En effet, on observe une tendance à la baisse de la consommation globale d'alcool, notamment chez les plus jeunes.

Cette évolution s'accompagne d'une demande croissante pour les bières sans alcool ou à faible teneur d'alcool. Ce qui représente de nouvelles opportunités pour les brasseries.

Cette réorientation doit être prise en compte dans les stratégies de développement des prochaines années.

#### 3.5.6 Recommandations stratégiques

##### 3.5.6.1 À court terme

Il convient d'adapter le discours commercial selon les territoires en privilégiant l'argument familial et indépendant hors d'Alsace.

L'effort d'innovation produit doit être maintenu et amplifié, en ciblant les segments à forte croissance comme les bières sans alcool.

Les actions de visibilité en point de vente doivent être renforcées, particulièrement les dégustations qui permettent de faire découvrir la qualité des produits.

##### 3.5.6.2 À moyen terme

Une stratégie de développement de la consigne en anticipation d'une évolution réglementaire favorable devrait être mise en place.

La communication sur les engagements RSE doit être renforcée auprès des centrales d'achat tout en restant authentique.

Le développement de canaux de distribution alternatifs (vente directe, e-commerce) permettrait de réduire la dépendance à la grande distribution.

### 3.5.6.3 À long terme

L'investissement dans la digitalisation des processus commerciaux et marketing devient indispensable pour maintenir la compétitivité.

Une réflexion sur les partenariats stratégiques avec d'autres PME brassicoles pourrait permettre de mutualiser les coûts et d'améliorer le pouvoir de négociation. Le développement international, en s'appuyant sur l'identité alsacienne, valorisé à l'étranger, constitue une piste de croissance prometteuse.

Le renforcement des synergies entre les circuits CHR et GMS représente un levier stratégique majeur. Comme l'ont souligné plusieurs commerciaux lors des entretiens, cette dynamique croisée doit être amplifiée par le développement de partenariats avec de grands festivals et événements culturels, particulièrement en dehors de l'Alsace où la notoriété de la marque reste à construire.

Ces événements représentent des opportunités privilégiées de faire découvrir les produits Meteor à de nouveaux consommateurs dans un contexte festif et authentique.

L'innovation produit, le développement commercial, les campagnes de communication et les actions de visibilité en point de vente représentent des investissements importants qui doivent générer un retour mesurable. Les entretiens ont révélé que certaines innovations comme l'IPA ont été des « vrais tournants » rentable, tandis que d'autres leviers comme la consigne hors Alsace nécessitent des investissements lourds pour un retour différé. Il est donc essentiel de mettre en place des indicateurs de performance précis pour chaque levier de différenciation, permettant de mesurer le retour sur investissement et de garantir la rentabilité de l'entreprise.

## CONCLUSION GENERALE

Cette recherche démontre que les PME brassicoles disposent de leviers de différenciation face aux géants industriels. Toutefois, leur mise en œuvre requiert une approche stratégique fine et contextualisée.

Le succès de Meteor illustre qu'une brasserie régionale peut prospérer en combinant l'authenticité de son héritage, l'audace de l'innovation et l'excellence de l'exécution commerciale. Cette approche équilibrée offre une voie de développement durable pour les entreprises familiales du secteur agroalimentaire.

L'enjeu pour ces entreprises n'est pas de rivaliser avec les multinationales sur leur terrain, mais de créer leur propre espace concurrentiel en valorisant leurs spécificités. Dans un contexte où les consommateurs recherchent du sens et de l'authenticité, cette stratégie de différenciation constitue non seulement une nécessité, mais aussi une opportunité.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ressources académiques :

ABID, Tarek, Francine RODIER et Fabien DURIF. « Produits alimentaires locaux. Les motivations d'achat en fonction des circuits de distribution », *Décisions Marketing*, 2020, 98, p. 127-143.

ALBERTINI, Thérèse, Blandine ANTEBLIAN et Delphine BERENI. « L'intégration des marques régionales dans la stratégie d'assortiment des Grandes et Moyennes Surfaces Alimentaires », *Décisions Marketing*, 2011, 62, p. 43-55.

ANSART-LE RUN, Céline, Jacqueline LARIVEN et Olivia RUCH. « Bière : un marché mondial en plein renouveau », *Le Déméter*, 2019, p. 259-276.

BOUCHOUAR, Otman, Bouchra EL BAKKOURI, Malika SOUAF et Abdelkader KHANFOR. « Authenticité des produits de terroir dans la grande distribution, quelle influence sur la valeur perçue chez les consommateurs ? », *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 2017, vol. 2, p. 68-79.

CLERC, Marion et Edouard MIEN. « Hors compétition ? Dynamiques et conséquences des stratégies de différenciation des firmes », *La fabrique de la concurrence*, 2019, p. 126-132.

GALLAUD, Delphine, Michel MARTIN, Sophie REBOUD et Corinne TANGUY. « La relation entre innovation environnementale et réglementation : une application au secteur agroalimentaire français », *Innovations*, 2012, 37, p. 155-175.

REBOUD, Sophie, Sonia LEQUIN et Corinne TANGUY. « Digitalisation des PME de l'agroalimentaire : vers une évolution des modèles d'affaires et des processus d'innovation », *Innovations*, 2021, 64, p. 119-151.

ROZNOWICZ, Corentin et Philippe ODOU. « À la recherche de nouveaux compromis légitimes ? L'intégration des « circuits courts » par la grande distribution alimentaire », *Décisions Marketing*, 2021, 102, p. 31-51

SALVADOR, Marielle. « Les produits alimentaires locaux, des éléments de l'authenticité de l'expérience touristique », *Management & Avenir*, 2018, 104, p. 57-78.

TEMMERMAN, Rita. « Co-crédation et Web 2.0. Noms de marques pour de nouvelles bières artisanales dans la ville multilingue de Bruxelles », *Éla. Études de linguistique appliquée*, 192, p. 417-434

TILLY, Pierre. « La Belgique, terre brassicole par excellence, entre modernité et tradition », *Marché et organisations*, 2017, 30, p. 185-205

#### **Sources Web:**

MALCURAT, Olivier. *Bière-Actu*, 2025. <<https://biere-actu.fr/la-biere-en-france-edition-2025-vient-de-paraitre/>>

STATISTA RESEARCH DEPARTMENT, *Statista*, 2025.

<<https://fr.statista.com/statistiques/831227/consommation-de-biere-france/>>



## **Annexes :**

### **Annexe 1 : Guide d'entretien**

#### **Introduction contextuelle**

1. Pour commencer, pourriez-vous m'indiquer quel est votre rôle au sein de Meteor et depuis combien de temps vous travaillez dans l'entreprise ?
2. Comment percevez-vous globalement la position actuelle de Meteor face aux grandes marques nationales ?

#### **Thème 1 – L'ancrage régional comme levier de différenciation**

1. À votre avis, en quoi l'identité régionale de la brasserie Meteor constitue-t-elle un atout majeur dans les petites et moyennes surfaces (PMS) ?
2. Comment les chefs de rayon ou les responsables en magasin perçoivent-ils cette origine locale ? Est-ce un argument central ou plutôt secondaire dans leur prise de décision ?
3. Estimez-vous que cette dimension territoriale soit bien mise en valeur dans nos actions marketing et commerciales ? Pourquoi ?

#### **Thème 2 – Innovation produit et éco-responsabilité**

4. Selon vous, quel impact les innovations produits (nouveaux formats, recettes, éditions limitées, etc.) ont-elles sur la différenciation de Meteor face aux grandes marques ?
5. Le système de consigne pour le réemploi mis en place par Meteor est-il perçu comme un avantage en PMS ? Quels retours avez-vous reçus à ce sujet ?
6. Plus largement, pensez-vous que la stratégie RSE de Meteor est clairement définie, bien visible et perçue comme impactante par nos clients ou partenaires ?

#### **Thème 3 – Visibilité et communication en point de vente**

7. Quelles difficultés rencontrez-vous pour mettre en avant Meteor dans les PMS par rapport aux grandes marques nationales ?
8. Quelles actions vous semblent les plus efficaces pour améliorer notre visibilité en rayon (promotions, animations, têtes de gondole, etc.) ?

9. Quel rôle jouent selon vous les outils de communication (réseaux sociaux, affichage, campagnes locales) dans le renforcement de l'image de Meteor ?

### Question de synthèse

10. À votre avis, quels leviers prioritaires Meteor devrait-elle activer pour renforcer durablement sa visibilité et sa compétitivité dans les PMS face aux grandes marques ?

### Annexe 2 : Grille de codage

Hypothèses	Sous-thème	Code	Description et Exemples de questions-clés
H1 : Ancrage régional et savoir-faire	Perception de l'identité	Atout régional	Analyse de l'identité régionale et familiale comme un avantage concurrentiel.
	Perception par les distributeurs	Perception distributeur	Perception de l'argument "local" par les chefs de rayon (central ou secondaire).
		Discours adaptation	Stratégies discursives des commerciaux hors Alsace : "preuve de qualité", "légitimité historique", "PME familiale".
	Mise en valeur marketing	Exécution marketing	Évaluation de la mise en valeur de l'identité sur les supports marketing et commerciaux (packaging, PLV, etc.).
H2 : Innovation et éco-responsabilité	Impact de l'innovation produit	Impact de l'image	Rôle des innovations (IPA, etc.) dans la modernisation et le rajeunissement de l'image de marque.
		Accueil distributeur	Manière dont les innovations sont accueillies par la grande distribution (freins et opportunités).
	Le système de consigne	Avantage consigne	Perception de la consigne comme un avantage stratégique, écologique et économique.
		Frein de la consigne	Difficultés logistiques, réticence des distributeurs et défis du déploiement national de la consigne.
H3 : Visibilité et communication	Stratégie RSE globale	Perception globale	Visibilité et impact perçu de la stratégie RSE de l'entreprise au-delà de la consigne.
		Défis en point de vente	Difficultés liées au manque de place en rayon et à la concurrence pour l'espace.
		Défi de budget	Concurrence avec les ressources financières et marketing supérieures des grands groupes.
	Actions commerciales efficaces	Défi logistique	Obstacles liés à la logistique, aux entrepôts et aux ruptures de stock.
		Action de promotion	Efficacité des mises en avant, des têtes de gondole, des box et des promotions.
		Action de dégustation	Importance et impact des animations-dégustations pour la notoriété et le déclenchement de l'achat.
	Rôle de la communication externe	Action de relationnel	Rôle central de la relation de confiance entre le commercial et le chef de rayon.
		Communication externe	Impact des campagnes publicitaires et des réseaux sociaux sur le travail de terrain.
Synthèse	Vision stratégique	Communication CHR	Importance de la présence en cafés, hôtels, restaurants (CHR) pour soutenir les ventes en grande surface.
		Leviers Futurs	Identification des défis et des leviers prioritaires pour l'avenir de la marque.

Tableau 1 : La grille de codage

### Annexe 3 : Les entretiens semi-directifs

Louise Colling, chef de publicité junior :

**MOI :** Ma problématique, c'est comment est-ce que Meteor peut se démarquer en GMS. Et ma première grosse hypothèse c'est l'ancrage régional de Meteor et le savoir-faire qui peuvent être perçus du coup comme des leviers de différenciation. Et ma première question par rapport à ça, c'est pour toi, en quoi l'identité régionale de la

brasserie, elle constitue un atout, que ce soit en général dans vos actions marketing ? Alors, je sais qu'il y en a qui me disent qu'eux, ils n'utilisent pas forcément le fait que ce soit régional, mais ils utilisent le fait que ce soit une brasserie familiale, qu'on est la plus vieille brasserie de France indépendante.

**LOUISE :** Moi, je vais plus peut-être te parler, pour commencer, de ce qu'on voit sur les études Circana, c'est que les consommateurs, ils ont tendance de plus en plus à consommer local et vraiment à faire attention à leur consommation, justement. Et ils vont privilégier, comme dit, les brasseries locales, familiales, les plus petites, plutôt que les grands groupes, du style Heineken, Kronenbourg, donc les brasseries et les consommations locales plutôt que les gros. Je pense aussi que pour les consos, c'est quand même un indice de qualité. Nous, on communique beaucoup sur brasseries familiales, indépendantes, depuis 1640, enfin vraiment sur l'idée que l'on ait une brasserie familiale qui vraiment est là et ancrée dans le paysage alsacien depuis des décennies. Et je pense que c'est vraiment un indice de qualité pour le consommateur et aussi on a une proximité avec le consommateur ce qui fait qu'on explique aussi nos bons chiffres, notamment en Alsace. Là, je me focus sur l'Alsace parce qu'on déploie en France, mais notamment, je pense que ça joue énormément en Alsace. Les consommateurs s'identifient beaucoup plus à une marque comme Meteor où vraiment tu communique, regarde sur nos packs, on a Anne, on a Edouard, on communique d'une manière à ce qu'on puisse s'identifier à nous et être très proche du consommateur.

**MOI :** Est-ce que tu penses que cette dimension territoriale, indépendante, est-ce que c'est bien mis en valeur, que ce soit sur les actions marketing ou commerciales en général et si oui, pourquoi ?

**LOUISE :** Je pense que oui, le contraire serait étonnant venant d'une chef de produit. Je pense que oui parce que j'étais en train de regarder un pack avant et en fait, tu vois le pack, tu as la Bretzel cœur, bleu, blanc, rouge, mais avec la Bretzel, pas sur tous les packs, mais là, par exemple, j'ai pris de nouveau un pied et on met de plus en plus parce que déjà, c'est un produit français, mais la petite Bretzel pour dire on est français, mais on est alsacien. Tant qu'encore ça dans une dimension différente, ce n'est pas juste on est français, c'est on est français, on est alsacien et on est fier de l'être. Ensuite, sur nos packs, de mémoire, on a aussi tout un encart sur on est une brasserie familiale indépendante, pourquoi nos bières de qualité, on brasse, c'est signé de la part de Edouard et des 200 salariés.

Ça montre aussi une proximité et vraiment cet aspect proche du consommateur et comme je disais avant, on a Anne et on a Edouard sur nos packs, donc ça pour nous, c'est des brefs personnages qu'on peut mettre en avant et c'est rare qu'on voie des personnages, des vrais personnages sur les packs. Tu ne verras pas ça chez Heineken, je pense. Et aussi, on se différencie dans le PME+, sur lequel on communique beaucoup et au marketing et je pense commercialement parlant, c'est aussi, c'est quelque chose qu'on met en avant fièrement, j'ai envie de dire.

Après, au niveau commercial, je ne peux pas trop dire, ça va plus être ton côté, mais je pense qu'au niveau marketing, c'est des actions qui sont mises sur les packs, donc c'est ce que nous, on peut refléter. Après, tu vas forcément avoir des actions commerciales. J'ai vu avant, dans le sud, il y a Thierry Lacroix qui fait une animation, j'ai vu ça avant sur le WhatsApp et en fait, c'est dans la continuité de Thierry, où tu mets les produits en avant, tu vas vraiment faire des animations en magasin pour promouvoir tes produits dans des régions qui ne sont pas forcément les nôtres de base. Marseille, ce n'est pas notre terre, mais on veut être partout de toute façon, donc ça rentre là- dedans.

**MOI :** Ok, ça marche, très bien. Du coup, je passe directement à l'hypothèse 2. Du coup, c'est sur tout ce qui est innovation produit, avec forcément les nouvelles recettes, les formats et les co-responsabilités. Par exemple, la consigne qui renforce la compétitivité de la marque face toujours aux géants nationaux, on va dire. Du coup, ma première question, c'était, selon toi, quel impact les innovations produits ont-elles sur la différenciation de Meteor face à la concurrence ?

**LOUISE :** Pour moi, les innovations produits, forcément, elles viennent aussi d'une écoute et des attentes des consommateurs et du marché, bien sûr. Exemple, la IPA 0.0, c'est un marché qui explose entre guillemets. Les chiffres de la 0.0 et de la sans-alcool, en général, les consommateurs consomment de plus en plus modérément, on va dire. Du coup, c'est pour ça que la IPA 0.0 est sortie et qu'elle fonctionne. Tu me diras si ce n'est pas vrai, mais je pense qu'elle fonctionne plutôt bien. Là, c'est des attentes et des écoutes du marché. Regarde aussi les éditions limitées. Bon, ça, c'est qu'en Alsace.

Après, tous les chefs de secteur ne me diront pas la même chose, mais je pense qu'il y a quand même une attente des consommateurs. Pas forcément une attente, mais moi, j'ai des retours tous les ans qui me disent « c'est chouette, on vous retrouve en

magasin, c'est différent ». Je trouve que ça permet aux consommateurs de faire une petite hype autour de ça. L'édition limitée, c'est sur la Pils.

La Pils, c'est de la bière de base, mais que tu pimpe une fois par an. Je trouve ça quand même chouette et attrayant pour des nouveaux consommateurs aussi. Ils disent « ce n'est pas qu'une marque de 1640, ils font des trucs nouveaux », et je pense que tu te différencies aussi là- dessus.

Par exemple, le format boîte sur cerise qu'on a sorti, c'est aussi des attentes des consommateurs et tu réponds « rapidement » à des attentes conso.

**MOI :** Mais toutes ces attentes conso, vous avez des études, alors que vous faites au préalable, comment ça se passe ? Comment est-ce que tu arrives à te dire « là, maintenant, on va les développer en boîte », ou « ça, on ne va pas les développer en boîte ». Par exemple, tu vois la blonde de garde, pourquoi est- ce que ce n'est pas la blonde de garde que vous avez premièrement mis en boîte ? Comment est- ce que vous arrivez à savoir ce que les conso attendent ?

**LOUISE :** C'est complètement des analyses. Nous, on va avoir tous les chiffres de Circana, donc c'est toutes les « petites pièces » que nous, on va analyser, et on va analyser comment on va les développer, mais on va aussi analyser ce qui se fait sur le marché global.

Par exemple, les bières fruitées. Tu prends les bières fruitées, tu vas avoir le total bière fruitée, le total bière cerise, et tu vas voir ce que font les consommateurs, tu vas voir au format, eux, ils fonctionnent bien, ils ont de la bière en boîte 50, nous, on n'est pas sur ce segment-là, let's go, c'est grosso modo. Là, tu vas voir comment fonctionne ta marque, ce que t'as, tu fais l'état de tes formats, tu regardes ce qui se fait ailleurs.

Et c'est comme ça qu'est née la cerise, et voilà. Pour la blonde de Garde, alors moi, j'étais pas sur blonde de Garde, je sais pas si c'était Caroline, mais je pense que déjà, le produit n'était pas assez implémenté, ne fonctionne pas assez en 6x25 et en 75cl pour sortir une 50, alors que le format cerise fonctionne très bien, donc c'était sûr que les volumes allaient être faits en 50 centilitres, sachant surtout que les boîtes 50, on ne les fait pas en interne, on les externalise parce qu'on n'a pas la ligne pour faire du 50, donc il y a un coût supplémentaire, il faut vraiment être sûr de soi pour balancer ça, c'est clair.

**MOI :** Ok, et du coup, par rapport à toutes ces innovations, comment est-ce que toi, vous, vous évaluez les retours sur investissement par rapport à l'image de marque ?

Est-ce que tu trouves que, par exemple, on change quand même notre image de marque par rapport à toutes ces innovations, ou comment est-ce que tu perçois ça ? Enfin vous, au marketing en général.

**LOUISE :** Nous, comment on le perçoit, c'est par rapport à nos analyses, là par exemple, on est en plein dans les analyses, et là par exemple, Cerise, un an après, on en est où, Volume, on en est où, qu'est-ce qu'on a vendu ? Nous, on regarde beaucoup ça, on regarde beaucoup les VMH, la DN, et nous, ça nous permet de voir, ok, bon ben là, il y a un an, on a lancé ça, et qu'est-ce qu'on en est où un an après ? Ça va vraiment être de l'analyse suite au lancement, IPA 0.0 pareil, et je pense que les innovations, forcément, poussent Meteor à se moderniser, entre guillemets, l'IP 00, et ça dépend de la manière dont on communique aussi. Là, je vais parler d'un autre truc, ce n'est pas forcément un sujet pour moi, mais sur les réseaux, je trouve qu'il y a vraiment un nouvel air qui arrive chez Meteor, on n'est plus la vieille marque, comme je te disais, on communique différemment, Edith sur les réseaux, il y a des vidéos trop stylées, il y a un nouvel air, et c'est aussi Edouard qui insulte ça, vraiment une nouvelle ère de communication, et puis voilà.

**MOI :** Ouais, ok, d'accord. Le prochain thème, c'est l'innovation et l'éco-responsabilité, par rapport à cette stratégie RSE de Meteor, est-ce que tu penses qu'elle est bien définie ? Bien visible, ou perçue par le consommateur ? Ou est-ce que tu penses qu'il faudrait quand même peut-être un peu plus en parler ?

**LOUISE :** Alors déjà, on est leader sur le segment du consigné, en Alsace notamment, mais on est le leader et on reste le leader, j'ai fait l'analyse avant-hier, mais ce n'est pas très compliqué en Alsace, et je pense que c'est quand même assez bien mis en avant. Déjà sur nos packs, on parle aussi de RSE, il y a un petit encart RSE, bon il est petit j'ai envie de te dire, mais je pense que l'aspect RSE c'est vraiment quelque chose qui est important pour la famille Haag, et ils sont vraiment leader, et entre guillemets, un peu précurseurs là-dedans, enfin ont été, et du coup ça amène à rester leader là-dessus.

Il y a des tests qui vont être faits avec une nouvelle bouteille R'coeur, enfin il y a plein de choses qui sont mises en place, on est dans vraiment beaucoup de process, et encore une fois sur le site internet on a tout un volet sur notre démarche RSE, sur les réseaux sociaux il y a souvent des petits rappels, des petites vidéos justement, comment recycler, comment consigner, ça je pense qu'on le met plutôt bien en avant.

Après on peut toujours faire plus, ça c'est sûr, mais je trouve qu'on est quand même un acteur majeur dans ce secteur-là.

**MOI :** Et je ne sais pas si toi tu as des retours aussi, mais est-ce que tu trouves qu'il y a une demande quand même plutôt croissante par rapport aux distributeurs ou même aux consommateurs en général, justement concernant l'éco-responsabilités, que ce soit des produits ou même de la marque en général ?

**LOUISE :** Moi je n'ai pas trop de retours du coup, parce que je n'ai pas trop de retour au niveau qui en est conso.

**MOI :** Du coup on passe directement à l'hypothèse numéro 3, qui est du coup, bon alors ça, c'est vraiment axé point de vente on va dire, mais il y a quand même une ou deux questions qui pourraient être intéressantes par rapport à toi. Alors du coup je vais juste te poser la question de quelle action te semble plus efficace pour améliorer la visibilité en rayon ? Tu peux également répondre de manière comme si c'était toi la consommatrice vu que tu n'es pas en magasin

**LOUISE :** Alors je pense que c'est des choses qui forcément, même toi t'es consommateur dans un magasin, tu vas être attiré par des têtes de gondole, des promos, des stop rayons, ça je pense que c'est vraiment, la PLV en magasin pour moi c'est indispensable. Je ne sais pas ce que toi t'en penses, ça serait intéressant d'avoir ton avis, mais je pense qu'avoir déjà des jolis box, tout simplement ça passe par là, parce que t'as un box moche bon, pas ouf, ça passe par la promo forcément, bon là du coup je ne t'apprends rien de nouveau, mais en vrai ça serait intéressant d'avoir ton avis là-dessus.

**MOI :** En vrai, je trouve que maintenant moi je vais en grande distri et je fais mes courses pour le week-end, c'est vrai que déjà premièrement, quand tu rentres dans les Leclerc, t'as toujours la zone promo, et c'est vrai que forcément automatiquement, vu que tu es là en face de toi, tu regardes forcément, et alors moi j'ai pas un avis constructif, parce que forcément t'es dedans, donc forcément c'est beau, forcément c'est truc, mais je vois l'avis de mes parents, parce qu'ils le voient aussi, comme je vie encore chez eux, forcément ils voient les box, ils voient ce qu'on fait, que ce soit les box en bois, même les box tout simplement, ce qu'on met en rayon, en carton, et franchement mes parents sont toujours ultra étonnés par rapport au design, ils trouvent que c'est super beau, que c'est classe, c'est pas un autre box parmi tant d'autres, c'est vraiment ça ressort, même le packaging des packs, ils me disent que franchement c'est joli ce qu'on fait, ça ressort visuellement.

**LOUISE :** En fait c'est ça, il y a une vraie identité par produit, et ça forcément tu vas avoir un pack plus violet rose pour la cerise, le nouveau IPA il est trop beau, c'est vraiment des identités produits assez fortes, et ça je pense qu'en rayon, comme tu dis t'as un grand linéaire, bon faut que ton produit puisse ressortir, t'as un mur de bière, bon j'en sais rien, enfin tu sais t'es consommateur lambda, tu te dis bon, qu'est-ce qu'il m'attire, ben voilà.

**MOI :** Mais c'est exactement ça ce que je disais, tu vois je comparais ça au vin, parce que bon comme je dis encore une fois, la bière maintenant, moi je connais le secteur, donc je pourrais dire ce que je préfère ou pas, mais je réfère ça au vin, où voilà je connais un peu, mais sans non plus être une grosse connaisseuse, ben en fait finalement ce que tu regardes c'est le packaging, tu regardes une étiquette qui te plaît, à la limite tu peux scanner, parce que tu sais il y a une application qui s'appelle Vivino, et du coup je trouverais ça à la limite trop cool de faire ça pour la bière, mais du coup le fait que déjà tu regardes une étiquette si elle te plaît, et après tu regardes un peu la note qu'on te donne, mais je trouve que pour la bière c'est exactement pareil, tu te retrouves, aujourd'hui il y a des dizaines et des dizaines de packs de bières différents dans un élément de supermarché, et du coup tu te retrouves et tu te dis bon ok cette marque je connais, ouais mais du coup est-ce que je testerai pas autre chose, et du coup c'est typiquement le packaging qui va faire que, ou alors tu connais la marque, mais c'est clairement le packaging.

**LOUISE :** Exactement ça, soit t'as la notoriété de marque, ou ben comme tu dis tu connais la marque, t'es affilié, t'es fidèle et tout, ok super, et t'as les nouveaux consommateurs, ben typiquement dans les nouvelles régions qu'on cible, enfin où on était pas, où on est en développement, on te connaît pas, qu'est-ce qu'il faut que tu sois, ben il faut que tu sois beau, enfin... Ben déjà ça, et puis comme tu dis, même tu as les contours étiquettes et tout, je trouve ça super intéressant, même les stop rayons, ça te permet quand même au consommateur d'attirer l'œil, même si c'est juste pour attirer l'œil, pour qu'il remarque tu vois, même si au final il va peut-être pas l'acheter mais c'est pas grave, au moins il l'aura vu, et ben ça se trouve... Il va le revoir et il va se dire, « ah bah je me rappelle », c'est exactement pour ça qu'on fait les campagnes d'affichage, bon là on s'éloigne du sujet, je suis désolée, mais en soi on en fait aussi, ben du coup à Paris, et même si les gens ne vont pas forcément acheter, mais ils vont voir plusieurs fois la pub, ils vont se dire, ah ça me dit quelque



chose, après on va être au grain de contrôle, donc au bar un peu branché à Paris, genre ah j'ai vu la pub.

**MOI :** Mais non lis c'est clairement ça, parce que tu vois début de semaine j'avais Arthur en visio, enfin pareil j'ai aussi passé un entretien avec lui comme ça, et il me disait que lui en fait la campagne d'affichage à Paris sur les arrêts de bus ça l'avait énormément aidé, parce qu'en fait le consommateur il va le voir une première fois à son arrêt de bus, ou même il passe, il le voit, ensuite je sais pas il va dans un bar, pareil, il voit direct et il se dit, ah tiens ben tu sais quoi je vais goûter, je l'ai vu, je la goûte, et si en plus ça lui plaît, ben le mec il va faire quoi, bon ben prochain week-end on fait une soirée à la maison, ben tu sais quoi c'était bon la Meteor vas-y je vais en acheter.

**LOUISE :** C'est vraiment juste pour la notoriété, et pour en fait avoir une répétition il faut que les personnes le voient, le revoient, et ils se disent, ah mais ça me dit un truc ça, moi je trouve ça dingue, comme le cerveau réfléchis, enfin je trouve ça dingue.

**MOI :** Ouais comme il relie à chaque fois les trucs, ouais c'est clair. L'autre question par rapport à ce thème c'était plutôt, bah du coup justement par rapport à tous ces outils de communication, bah pour toi quel rôle ils peuvent jouer justement pour renforcer l'image de Meteor ?

**LOUISE :** Bah en fait la réponse va être simple, enfin simple mais en fait pour moi c'est vraiment le mix de tous ces éléments, autant de la belle PLV en magasin, autant une bonne communication, autant une bonne campagne d'affichage, autant nous ce qu'on communique sur les packs, vraiment ça va vraiment être tous ces éléments qui vont permettre à la marque de se différencier et d'être attractive et bah du coup forcément d'être meilleure que les concurrents. Non vraiment pour moi c'est vraiment un mix de tout ça, enfin si t'as juste une belle PLV mais que tu communique pas dessus bah ça n'a pas d'intérêt, si tu communique d'autres choses et que t'as pas une belle PLV bah ça sert à rien, enfin vraiment c'est tous ces éléments cumulés qui vont permettre de se différencier et surtout le principal aussi c'est de rester à l'écoute du marché déjà et des consos parce que bah on sait que le marché de la bière est pas forcément ouf ouf ces dernières années, et du coup bah il faut quand même trouver des moyens pour nous être meilleurs que l'évolution du marché quoi, et ça c'est pas évident mais surtout ça dépend aussi des budgets que

t'as, enfin vraiment c'est pas forcément, parce que bon on peut faire des trucs magnifiques hein mais si t'as pas de but bah voilà.

**MOI** : Non mais ça va on ne s'en sort pas trop mal. C'est vraiment le mix de tous ces éléments-là qui fait que tu vas pouvoir te démarquer. Et du coup ma dernière question c'est un peu une question synthèse, c'était bah du coup au-delà de tout ce qu'on a pu voir là maintenant, pour toi tu penses, enfin quels sont les principaux défis que Meteor devra relever dans les 5 prochaines années on va dire, pour justement garder cette position face aux concurrents tu vois, quels leviers de différenciation tu pourrais mettre en avant pour justement garder cette visibilité ?

**LOUISE** : Bah les défis bon déjà ça va être, parce que là il y a des investissements mais de fous qui sont en cours à la brasserie, et bah c'est aussi justement pour pallier et pour dans 5 ans être toujours là et être encore meilleur, donc ça ça va être un des gros défis entre guillemets de réussir cette transition parce que c'est quand même une transition énorme, enfin il y aura une nouvelle salle de brasserie donc ça veut dire plus de volume et ça veut dire peut-être de nouvelles recettes, pourquoi pas je pense que dans les 5 ans c'est sûr qu'il y aura de nouvelles recettes et faudra trouver les bonnes recettes au bon moment, donc ça c'est aussi un défi sortir les bons trucs au bon moment, quand le client l'attend, enfin vraiment être bien là-dessus, je pense qu'il y a aussi vraiment un défi sur le consigné au national qui va se jouer, parce que là ok on est leader en Alsace, parce que l'Alsace le consigné est très ancré, mais à Pau je pense que le consigné, de quoi tu m'en parles, c'est compliqué et donc je pense qu'il y a vraiment un coup à jouer là-dessus, enfin comme dit on est déjà dans tous les tests nationaux donc ça déjà c'est top, mais je pense qu'il y aura vraiment quelque chose dans les 5 prochaines années qui va se passer à ce niveau-là, et ce que je dirais aussi continuer au niveau de la com, parce que comme je te disais avant, s'il n'y a pas de com, t'as beau avoir un bon packaging, ça sert à rien, donc voilà. Ouais c'est vraiment toutes les forces qui vont faire que.

**MOI** : Ok bon bah en tout cas merci pour ton temps et ton aide.

Marie Mastroianni, cheffe de secteur Alsace et responsable d'affaires SCAP Alsace et Coopérative U :

**MOI :** Ma question d'introduction, c'est depuis combien de temps tu es chez Meteor et quel est le rôle que tu as au quotidien ?

**MARIE :** Alors je suis chez Meteor depuis 28 ans, je suis chef de secteur Alsace-Hyper et responsable d'affaires SCAP Alsace et coopérative U.

**MOI :** J'ai trois grands thèmes. L'hypothèse 1, c'est la valorisation de l'ancrage régional et le savoir-faire perçu comme des leviers de différenciation.

Mon premier thème, c'est l'ancrage régional. La première question, c'est en quoi l'identité de la brasserie constitue un atout majeur quand tu vas dans un magasin ? Je ne sais pas si tu comprends la question.

**MARIE :** Oui, j'ai compris la question, parce que les gens arrivent à identifier les patrons de l'entreprise, ils les connaissent, ils savent que c'est un développeur d'emploi dans la région.

**MOI :** Est-ce que tu pourrais me donner des exemples où cet atout, le fait que ce soit régional, c'est mis en avant ou c'est particulièrement visible ou efficace en rayon ? Est-ce que tu as des chefs de rayon qui te disent, ça vient de la région, je le prends du coup ?

**MARIE :** Oui, tout le secteur Bas-Rhin et même Haut-Rhin, le fait qu'on soit des régionaux, c'est important pour les touristes parce qu'il y a un intérêt certain. Et pour mettre en avant cet aspect-là, j'ai des chefs de rayon qui me demandent des photos de Michel et d'Edouard Haag et qui mettent ça en avant dans les linéaires. Il y a des grands panneaux partout.

**MOI :** Ok merci, ma deuxième question par rapport à ça, c'est comment est-ce que les chefs de rayon ou les responsables de magasins perçoivent l'origine locale ?

**MARIE :** Oui, en fait, ils perçoivent l'ancrage local parce qu'ils voient déjà Edouard et Michel sur tous les réseaux, dans les journaux télévisés. On est partenaires de plein de festivals, de plein de fêtes. Donc forcément, les gens identifient Meteor à l'Alsace et c'est important pour eux.

**MOI :** Ok, d'accord. Est-ce que tu trouves que cette dimension territoriale est bien mise en avant ? Que ce soit dans les actions marketing ou commerciales ? Et si oui ou si non, pourquoi ?

**MARIE :** Oui, je pense qu'elle est bien mise en avant. Après, au niveau marketing, pas forcément parce que comme on a l'ambition de se développer au national, on ne va pas développer une gamme uniquement régionale. Mais après, c'est plutôt via les réseaux, via tout ce qui est communication. Là, on est présent. Après, sur nos logos packaging, on a le petit Bretzel qui nous ramène à l'Alsace. Je pense que ce n'est pas stratégiquement une volonté de la brasserie.

**MOI :** Ok, parfait. Ensuite, l'hypothèse 2, le thème numéro 2, c'est tout ce qui est innovation, produits et éco-responsabilité qui renforce la compétitivité de la marque face au gérant. Et ma première question, c'est du coup, selon toi, quel est l'impact ? Quel impact les innovations produits, que ce soit les formats, les nouveaux formats, les recettes, les éditions limitées par exemple, quel impact les innovations ont sur la différenciation de Meteor face, par exemple, à la sortie de l'IPA

**MARIE :** Je pense que nous, la vraie différence avec le reste des intervenants, c'est qu'on a une énorme gamme consignée qui représente presque 50% de notre chiffre d'affaires. Et là, on est vraiment différenciés. Et à ce niveau-là, en plus, on ne touche vraiment que le local, que les Alsaciens. Donc, ce format-là permet de s'ancrer fortement en Alsace et aussi d'être complètement RSE.

**MOI :** D'accord. Et comment est-ce que ces innovations sont accueillies par la grande distribution ? Est-ce que c'est un frein ou est-ce que c'est des opportunités pour la commercialiser ?

**MARIE :** Alors, tout ce qui est verre consigné, pendant 20 ans, ça a été un frein, parce que le marché du consigné s'est cassé la figure. Et là, depuis 4-5 ans, on observe un changement de tendance, comme le consigné revient à la mode. Et là, on a été SBIN pendant des années. Là, on est complètement dans le vent.

**MOI :** C'est super. Oui, c'est nickel. Est-ce que tu évalues un retour sur investissement ou un impact sur l'image de la marque ? Par rapport à toutes ces nouveautés ou par rapport à, par exemple, l'effet qu'on sort des cerises, des IPA, ce genre de choses. Est-ce qu'il y a un impact sur l'image de la marque ?

**MARIE :** Clairement, il y a 10 ans de ça à Meteor, c'était une marque qui était vieillissante. On était essentiellement sur de la Lager et de la Pils. Sauf que ces deux segments-là, c'est des segments qui sont en chute. C'est vraiment les segments où il ne faut pas être. Depuis qu'il y a Edouard, on lance toutes les nouveautés, on est vraiment de tendance. Et je crois qu'avec le marketing, on avait fait un point sur l'image de la marque. Et que l'image de la marque a complètement changé depuis

l'IPA. Ça a été un vrai tournant dans la brasserie. Et il y a encore 10 ans de ça, on avait des OP promotionnels uniquement sur la Lager et la Pils.

**MOI :** Et du coup, le système de consignes mis en place par Meteor, il est quand même perçu comme un avantage ?

**MARIE :** Alors, ce n'est pas forcément un avantage pour les magasins parce que ça leur coûte cher. Il y a un retraitement, il y a des personnes qui sont employées que pour vider des consignes. Mais clairement, oui, tu as vu le temps que ça prend. Dans les hypers, ça leur prend de la place dans la réserve. Parce qu'il faut stocker au moins 4 palettes dans les hypers. C'est une gestion qui est compliquée. Mais après, pour le client final, c'est super. Déjà, il a le choix, et c'est des produits qui sont économiquement les moins chers. Et au niveau de la qualité, c'est les meilleurs connus. Donc pour le consommateur, c'est top. Après, il faut ramener la bouteille. Mais en Alsace, ils savent faire.

**MOI :** Et c'est vraiment ce qui nous démarque des autres. Et est-ce que tu perçois une demande croissante du distributeur ou même des consommateurs en général par rapport à ça ?

**MARIE :** Oui clairement, on explose. Tout ce qui est Pils, on reste à peu près stable. Mais sur les formats IPA, Hefeweizen, on explose. Et donc, il y a un vrai impact. Un vrai argument.

**MOI :** Et par rapport à la stratégie RSE qui rentre un peu dans le même cadre, est-ce que tu penses qu'elle est bien définie par Meteor ? Et est-ce qu'elle est perçue comme impactante ou pas forcément ?

**MARIE :** Je pense que oui, elle est percutante et elle est bien définie. D'ailleurs, tu le verras sur sa liste. Tu vas trouver tout sur la RSE. Elle est bien définie. Le premier levier, c'est vraiment le verre consigné. Oui, bien sûr.

**MOI :** Est-ce que tu vois dans les magasins, que ce soit les consommateurs ou les chefs de rayon, est-ce qu'il y a une demande croissante par rapport à tout ce qui est RSE ou pas forcément ?

**MARIE :** Oui, il y a une demande croissante. Déjà, les enseignes nous demandent des infos sur notre bilan carbone, sur la décarbonisation, sur tout l'impact que la société a sur l'environnement. C'est une demande des enseignes qu'on n'avait jamais avancée.

**MOI :** Oui, bien sûr. On passe à la dernière hypothèse, la troisième. C'est le positionnement en linéaire en général et les communications terrain qui sont

essentielles pour valoriser la marque. Ma première question, c'est quelle difficulté tu rencontres pour mettre en avant Meteor par rapport aux grandes marques nationales ? Est-ce que ces difficultés sont principalement liées par rapport à l'espace en rayon, par rapport au budget marketing, la logistique, l'ADV ? Quels sont les principaux freins que tu peux rencontrer si tu en rencontres ou pas ?

**MARIE :** Les principaux freins, c'est le fait qu'on ne soit pas dans toutes les enseignes nationales. On ne fait pas de partenariat avec de grands événements sportifs au national. C'est le cas par exemple pour Tourtel, c'est le cas pour Heineken. À un moment donné, le problème de place se pose et comme ils sont partenaires, on n'a pas de place à ce moment-là.

**MOI :** Ok, d'accord. Mais tu ne rencontres pas forcément d'autres difficultés au quotidien ?

**MARIE :** Si, on n'est pas forcément sur les mêmes prospectus. On n'a pas non plus de force de vente pour nous aider à mettre les opérations en place. Et on n'a pas non plus les volumes de Kronenbourg et Heineken.

Mais par rapport à notre taille, notre prise, je pense qu'on arrive à tirer notre épingle du jeu.

**MOI :** Ok, d'accord. Et quelles sont les actions qu'on met en rayon qui te semblent les plus efficaces pour améliorer cette visibilité ?

**MARIE :** C'est le fait qu'on soit livré en box. Ça, c'est un vrai avantage par rapport à Kronenbourg maintenant, notre principal concurrent. Ça permet de livrer la marchandise rapidement au magasin, de la mettre en place facilement pour les chefs de rayon. C'est principalement les box. Oui, pour moi, c'est les box.

**MOI :** D'accord. Et quel rôle jouent les outils de com ? Que ce soit les réseaux, les campagnes d'affichage, que ce soit les campagnes locales ou les affiches.

**MARIE :** Pour moi, ça renforce l'image de Meteor. Après, je pense que ça va être plutôt pour le hors Alsace, les campagnes d'affichage.

Ça a toujours un impact, mais nous, ce qui nous aide vraiment, c'est quand le CHR est efficace et que les jeunes peuvent goûter des bières éphémères ou des IPA en bar et qu'ils les retrouvent après en magasin, ça c'est hyper important.

**MOI :** OK, d'accord. Et du coup, je me passe direct à la question de synthèse. Au-delà de tout ce qu'on a abordé, pour toi, quels sont les principaux défis que Meteor devra relever dans les 5-10 prochaines années pour justement maintenir cette

position face à la concurrence, pour pouvoir toujours se dépatouiller et continuer à grandir ?

**MARIE :** Pour moi, le défi le plus important, là, tout de suite, c'est d'arriver dans le verre consigné, à ne pas être en décalage avec les nouvelles lois au niveau national. Avoir une bouteille de verre qui soit compatible avec la bouteille au niveau national, adaptée à notre. Et je pense que ça, c'est un grand défi parce que c'est quand même presque 50% du chiffre d'affaires. Et être prêt avec les nouveaux formats de bouteilles qu'on risque d'avoir.

**MOI :** Super, merci pour ton temps et ton expertise.

Jérôme Rolando, Directeur commercial Grande Distribution

**MOI :** La première hypothèse, c'est plutôt ce qui va être autour de la valorisation de l'ancrage régional et le savoir-faire qui sont perçus comme un levier de différenciation en GMS. Et du coup, ma première question par rapport à ça, c'était, à ton avis, en quoi l'identité régionale de la brasserie, elle constitue un atout dans les GMS pour pouvoir se démarquer, justement ?

**JEROME :** Alors, c'est un atout. Tu vois, j'étais en accompagnement mercredi avec Nicolas en Alsace.

Effectivement, on discutait avec un chef de département dans un magasin qui lui considérait que la grande distribution, en tous les cas en Alsace, doit mettre en avant les produits alsaciens et doit soutenir le local. Donc, le fait que la brasserie soit ancrée en Alsace, pour nous, en Alsace, c'est un énorme plus. Ça, c'est clair. Après, ce que je dis toujours en dehors de l'Alsace et à tous nos clients en dehors de l'Alsace, c'est que le fait d'être alsacien, ça nous donne un côté terroir. Oui. Et c'est vrai pour Jenlain, c'est vrai pour Brit en Bretagne, enfin, c'est vrai pour beaucoup d'entreprises.

Et en fait, ça permet, parce qu'aujourd'hui, le consommateur va de plus en plus vers l'achat raisonné où ils font attention, pas forcément au made in France, mais en tous les cas, à ce que ça soit des produits de terroir ou des produits de petites entreprises, parce qu'il y a une défiance vis-à-vis des multinationales, et t'arrêtes pas de le voir dans la presse avec tous les produits qui sont transformés où ils nous

foutent que de la merde à l'intérieur. Du coup, les gens considèrent à tort, et c'est comme ça, que les petites entreprises ont des recettes qui sont beaucoup plus saines. Donc, le fait d'être Meteor ancré en Alsace, la plus ancienne brasserie de France, ça nous donne cette légitimité, ça nous donne un certain statut, ça veut dire qu'on fait des bons produits, parce que sinon on n'existerait plus.

Et ensuite, ça renforce le côté qu'on est français, et on fait travailler au local et sur le territoire. Et ça, c'est un vrai plus, je trouve, pour les anciens et pour le consommateur, que ce soit en Alsace, c'est encore plus vrai, et hors Alsace.

**MOI** : Ouais, donc, ils perçoivent bien l'origine locale en général, quand même.

D'accord, ok. Et est-ce que tu penses que c'est un argument qui est plutôt secondaire, ou plutôt principal, on va dire, dans la prise de décision, par exemple pour ajouter un produit dans la gamme, ou pour tout simplement pouvoir s'implanter en magasin ?

**JEROME** : Moi, je pense que ce n'est peut-être pas le premier argument, mais ce n'est pas non plus secondaire, c'est important.

Il faut qu'on mette, et c'est ce que je dis à tes collègues hors Alsace, il faut qu'on mette en avant le fait que la brasserie, on est la plus ancienne brasserie de France, qu'on est familiale. Effectivement, qu'on fait travailler le terroir, et après, il faut insister aussi sur la qualité de nos recettes. On a supprimé tout ce qui est additifs, tout ce qui est arômes, même si c'était des arômes naturels, on les a supprimés. Donc voilà, je trouve que ça, c'est hyper important de le mettre en avant, et en fait, pour moi, ça fait partie d'un tout. On a une PME, c'est ce que je disais tout à l'heure, dans l'imaginaire, les gens considèrent que les PME font des produits beaucoup plus sains. Donc il faut vraiment qu'on joue là-dessus. Côté terroir, côté recette, et côté familial. Ce n'est pas le premier argument que je dirais, mais il fait partie des 5-6 arguments essentiels à donner. Il n'est pas secondaire.

**MOI** : Du coup, ma troisième question par rapport à cette hypothèse, c'est est-ce que tu estimes que, justement, cette dimension territoriale, elle est bien mise en avant, que ce soit dans les actions commerciales et dans les actions marketing, et si oui, pourquoi ?

**JÉRÔME** : En fait, avec le marketing, on ne veut pas non plus trop en faire de ce côté-là. Alors, c'est un peu paradoxal par rapport à ce que je viens de te dire, mais bon, on est toujours sur le fil du rasoir.



Il faut qu'on jure sur ce côté terroir, mais il faut qu'on dise qu'on est une entreprise française et qu'on est dans le terroir. Il ne faut pas toujours non plus qu'on mette trop en avant le côté alsacien, parce qu'après sinon, tu t'enfermes sur une perception d'une qualité de bière qui n'est pas forcément la plus attendue par les consommateurs hors Alsace. Il y a quelques années, on avait sorti une bière qui s'appelait Strasbourg.

Et en fait, ça nous a tellement enfermés dans Strasbourg, on est allés la vendre à Strasbourg et le reste, on s'en fout. Donc, c'est toute cette ambiguïté-là. Il faut qu'on le mette en avant dans nos discours avec nos clients. Clients, enseignes, chefs de rayon, directeurs, etc. Moins avec le côté consommateur.

Sur le côté consommateur, il faut vraiment qu'on mette en avant notre côté familial, le côté terroir, le côté qualitatif. Et le côté terroir sans trop jouer, on est alsacien et machin. Parce que tu descends déjà sur Lyon, Alsace n'a pas forcément la meilleure réputation.

C'est pour ça qu'il y a des campagnes nationales qui vont se mettre en place. Mais on va plus jouer sur le produit que sur le côté, on est terroir, indépendant, fier de l'aide, comme on a pu le faire il y a quelques années.

**MOI :** Oui, d'accord. Ok, très bien. Du coup, par rapport à tout ça, toutes les revues de littérature que j'ai pu lire, la deuxième hypothèse qui ressortait pas mal, c'était surtout ce qui est innovation produit et surtout les co-responsabilités du style RSE, ce genre de choses, qui pourraient renforcer la compétitivité de la marque.

Et du coup, ma première question, c'était, selon toi, du coup, quels sont les impacts des innovations produits et quel est l'impact qu'elles ont sur la différenciation de Meteor face aux grandes marques ? C'est-à-dire les nouveaux formats, les recettes, les éditions limitées pour la Pils ?

**JEROME :** C'est compliqué. Si tu parles juste des formats, nous, on est vraiment dans les formats de base avec 6x25, bouteille 75cl, boîte 50cl. On n'a pas de boîte 44, comme il y en a beaucoup qui arrivent sur le marché en ce moment.

On n'a pas de bouteille 65, comme certains le font. Et on n'a pas de pack de 12x25 ou de pack de 20x25. Même si le marketing va absolument en faire, en tous les cas, ça ne marche pas.

On a sorti un pack de 12x25 Pils, on a sorti deux fois à 7-8 ans d'intervalle, ça ne marche pas. On a sorti un pack IPA en 12x25, ça ne marche pas.

**MOI :** Pourquoi ?

**JÉRÔME :** C'est extrêmement difficile de trouver des explications parce que quand tu vois Goudale, même Brit, qui fait du 12x25, eux, ça fonctionne.

Pourquoi nous, ça ne fonctionne pas, je ne sais pas. Par contre, par rapport au multinational, je trouve qu'on a une certaine légitimité sur les recettes un peu différenciantes des mainstream. Tu prends Cerise, par exemple. Cerise est un énorme succès. Et si tu regardes dans les bières dites aromatisées, même si je n'aime pas cette dénomination-là parce qu'on n'est pas aromatisés, mais on fait partie de ces bières-là, si tu prends dans ce segment des bières dites aromatisées, que tu prends les majors type Pélican ou La Bête, leur version rubis ou rouge, ça ne marche pas. Alors, ils sont contents parce qu'ils en vendent... Mais quand tu regardes les VMH en magasin, même en Alsace, moi j'ai fait le tour de France, c'est ridicule.

Par rapport à Cerise, c'est ridicule. Je pense, c'est mon avis, mais que le consommateur fait, encore une fois, plus confiance à des petites PME pour avoir des vraies recettes plutôt qu'à des majors où ils pensent que la recette, en fait, c'est une déclinaison de leur meilleur rêve dans laquelle ils vont en rajouter un peu d'arôme ou de choses comme ça. Je te prends un autre exemple.

Il y a quelques années, on avait fait un tract chez Carrefour au National avec la Meteor Printemps. C'était tous les Carrefour Market de France. Et en fait, à l'époque, il y avait encore des tracts.

Quand tu ouvrais le tract, il y avait deux pleines pages l'une à côté de l'autre. Il y avait la Pelforth de Printemps et la Meteor de Printemps. Les deux, on avait la même offre.

Un acheté, un offert. On avait le droit à l'époque. On a vendu, je ne sais plus de mémoire, je crois que c'est trois fois plus de Meteor que Pelforth, alors qu'il était un peu plus cher.

Et pourquoi ? Parce que les gens pensaient que Meteor de Printemps, c'était une vraie recette. Alors que Pelforth de Printemps, ça peut être juste une déclinaison marketing. Kronenbourg souffre de la même chose sur la Noël.

Les gens pensent que la Kronenbourg de Noël, ce n'est pas une vraie recette. C'est déclinaison, packaging, marketing, tout ce que tu veux. Alors que quand tu dis Meteor de Noël, comme on est tout petit, entre guillemets, dans l'esprit des gens, encore une fois, ils considèrent que c'est une recette qu'on fait spécifiquement pour cette période-là.

En fait, notre taille nous permet d'avoir une certaine légitimité, une certaine reconnaissance de la part des consommateurs. Et donc, pour revenir à ça, tout ce côté recette, packaging, quelle que soit la brasserie, mais encore plus chez nous, fait qu'on arrive à se distinguer des majors par rapport à ça.

Par contre, à l'inverse, notre marketing, et je t'en ai parlé, et je bluffe tout le monde avec ça, notre marketing devrait quand même beaucoup plus regarder ce que font les majors. Je peux prendre l'histoire des boîtes. Quand tu tournes la boîte, tu ne vois plus.

Ou quand tu regardes les majors, c'est pareil. Eux commencent tout en haut, ou dans tous les cas, dans le tiers supérieur, tu as la marque. Nous, Meteor, sommes en bas.

Donc dès que t'es en barquette, tu ne le vois plus. Il faut qu'on s'inspire, il ne faut pas qu'on copie, mais il faut qu'on s'inspire de ça. Et le côté RSE, ça c'est important.

Il y a maintenant le label PME+. On commence à avoir de plus en plus de reconnaissance sur ce label. J'étais surpris, mais je ne suis pas là.

Non, je ne suis pas là. Il y a le président d'AFEV qui faisait une interview, Léonard, qui faisait une interview dans LSA, le dernier LSA, où il parlait justement de l'AFEV et du logo PME+. Et j'étais surpris, parce que 46% des consommateurs en France connaissent le logo PME+, dans un questionnaire assisté, mais ils le connaissent.

Donc c'est tout l'intérêt de nous mettre en avant, aussi par rapport à ça, parce que ça renforce le côté les petits sont plus vertueux que les grands. C'est toujours l'image qui prime.

**MOI :** Je ne sais pas si tu as l'occasion de le voir, je pense quand même un petit peu, mais est-ce que tu trouves qu'il y a des freins ou plutôt des opportunités spécifiques à ces innovations et comment trouves-tu qu'elles sont accueillies en GMS ?

**JEROME :** Là aussi, je vais beaucoup me répéter, mais là aussi, le fait qu'on soit féminin et qu'à la tête de l'entreprise, tu es un dirigeant qui soit convaincu que la qualité du produit est essentielle, tu prends encore une fois Cerise, tu prends la 00, l'IPA. Édouard, moi je me rappelle il y a quelques années, nous a dit, il faut qu'on aille sur le segment des 0.0. On était en réunion avec tous les chefs de service, il faut qu'on aille sur la 0.0 par contre.

Donc il en avait acheté plein, je me rappelle, c'était une réunion en septembre, pendant l'été, il avait acheté plein de 0.0, il n'en avait plus plein et tout, et en fait, il trouvait que tous les produits étaient fabuleux. Et il dit, c'est un segment qui se

développe, parce que Véronique l'avait déjà identifié, c'est un segment qui se développe, il faut qu'on y aille. Par contre, si on y va, je veux qu'on y aille avec un produit d'excellence.

Ça a pris deux, trois ans de travail. Et aujourd'hui, quand tu vois la qualité qu'on a avec l'IPA 0,0, ça bluffe tout le monde.

Juste pour l'anecdote, j'étais la semaine dernière au salon d'Amsterdam.

Et donc je rencontre l'acheteuse française, mais qui s'occupe du Benelux, de l'Italie et de la France, pour les MDD Carrefour.

C'est l'ancienne acheteuse marque nationale Carrefour, d'accord, qui vient de passer maintenant acheteuse MDD. Et donc, elle vient nous voir, on discute, pourquoi on ne fait plus de MDD, etc., etc.

Et puis, je lui explique pourquoi, mais par contre, je lui dis, voilà, nous, on est toujours sur de l'innovation et en tous les cas, hors France, on pourrait vous proposer des choses, parce que c'est un salon qui est fait pour tous les pays hors France, mais pas pour la France. Elle me dit, bon, vous auriez quoi et tout ? Et bien, je lui dis, on a une IPA 0,0. Et donc, on en parle, et puis elle me dit, bon, je suis quand même bluffé, j'aimerais quand même goûter.

Je lui dis, vous savez quoi ? Je vais vous faire déguster, je vais vous faire deux verres, un petit verre d'IPA, un petit verre de 0,0 et vous allez me dire laquelle est laquelle. Et bien, elle s'est plantée, alors que c'est quand même une acheteuse bière qui a des formations, qui a des, tu vois ? Et en fait, elle s'est plantée pour une raison simple, elle me l'a expliqué et elle a raison.

Comme dans la 0,0, il n'y a pas d'alcool, forcément, tous les houblons ressortent beaucoup plus. Et comme on parle d'IPA, et bien, elle se disait que celle qui avait une grande présence de houblons, c'est forcément la vraie IPA. Alors que l'alcool va quelque part tempérer un peu cette perception.

Et bien, donc du coup, elle était bluffée. On a un produit, on a un vrai, vrai produit de qualité et ça, ça bluffe. La difficulté aujourd'hui, quand on est en négociation, c'est qu'on ne parle plus produit, on parle de condition financière.

On a envoyé, avec Virginie, à nos acheteurs, bien évidemment, où on leur a déposé de la 0,0, on n'en parle même pas. On n'en parle même pas. Tu vois ? On ne parle pas de cerise. Non, eux, ce qui les intéresse, c'est qu'il y a un produit, il y a une condition. OK, si vous voulez rentrer tel produit, il faut en sortir un ou alors il faut que

tu argumentes pour en avoir, pour avoir plus de place. Mais voilà, on n'est pas là-dedans.

Par contre, au niveau du consommateur, ça marche. Et encore une fois, quand tu vois le succès de la 0, c'est plutôt pas mal.

**MOI** : C'est vrai que c'est assez impressionnant de comment ça sort, quoi.

Par rapport au système du consigné, donc qui reste toujours un peu dans tout ce qui est éco-responsabilité, donc le système de consigne pour le réemploi, est-ce que c'est perçu comme un avantage ou pas ? Et quels sont les retours du coup par rapport à tout ça ? Enseigne, consommateur. OK.

**JÉRÔME** : Tu veux quoi ? Tu veux le retour des acheteurs des enseignes par rapport au consigné ou tu veux le retour des consommateurs ?

**MOI** : Plutôt des acheteurs des enseignes. Parce que toi, tu traites quand même plutôt directement avec eux, non ?

**JEROME** : Clairement, ça les fait chier parce qu'ils savent très bien qu'en magasin, ils ne sont pas équipés, qu'ils sont, pour beaucoup, restés sur la consigne des années 80 où il faut énormément de personnel pour gérer toutes les déconsignes, pour faire le tri des bouteilles. Ça prend de la place en magasin. Quand tu leur dis, ils savent que quelque part, il va falloir y aller.

Ils n'ont pas le choix. Ils savent que, de toute façon, il y a des lois qui sont en place. Il va falloir qu'ils aient un taux de recyclabilité plus important. Mais clairement, ça les fait chier. Là, on fait le test Re-use Grand Ouest. Le test avec Citeo, c'est un peu une usine à gaz, mais ils ont voulu simplifier les choses. L'accueil est un peu difficile. En magasin, c'est pareil. Quand tu discutes avec des anciens, des chefs de rayon ou des directeurs qui ont un peu d'ancienneté, ils savent que ça va faire chier. Ils n'ont pas la place en magasin. Et puis, il y en a qui sont convaincus qu'il faut absolument y aller parce que c'est vertueux, mais que ça va être compliqué.

J'étais à Marseille, et à Marseille, il faudrait qu'on remette la consigne. Mais bon, vous êtes trop loin. On ne pourra pas travailler ensemble.

Chaque chose en son temps, on le fera peut-être. Il y en a, en fait, dans différentes régions de France, il y en a qui sont quand même convaincus qu'il va falloir y aller. Mais la grande majorité, tu sens qu'on est en train de perturber leurs habitudes, qu'il va falloir qu'ils résonnent différemment.

Et encore une fois, c'est souvent des anciens. Ils résonnent, ça va faire chier, toutes ces histoires-là. C'est un peu ça.

Malgré le prix que tu proposes, le fait que ce soit quand même beaucoup moins cher. Ça, c'est tout le paradoxe du système. C'est que nous, on est moins cher en Alsace. Et c'est tout le travail. Essayer d'être moins cher sur la région Re-use. Mais par exemple, on va proposer deux recettes.

On va proposer la pils 75 dans une bouteille qui s'appelle R-Cœur, qui est prévue par ce programme-là. Leur modèle fait que la pils, on va la vendre à 2,28 euros.

C'est un peu compliqué. Par contre, là, au lieu de la vendre 4,32, celle à reco pour le verre perdu, de mémoire, on est à 3,90 sur le verre consigné.

Donc on va quand même apporter une certaine marge. Et c'est tout notre enjeu.

Nous, l'objectif, c'est vraiment d'être moins cher en consigné qu'en verre perdu. Par contre, et j'en discutais avec un adhérent Leclerc, qui est le grand patron des achats au Galec, ce qu'il a à Belfort, donc on se connaît bien.

Moi, je lui dis que systématiquement, tant qu'on pourra, on essaiera d'avoir un décalage entre le verre consigné, pour le consommateur, entre le prix du verre consigné et le prix du verre perdu. Recette équivalente et format équivalent. Coca-Cola, Coca-Cola a fait une enquête et Coca-Cola dit que le consommateur est prêt à payer 7% plus cher, c'est du verre consigné, pour le côté écologique, machin et tout. Donc Leclerc, ils sont déjà vent debout contre Coca-Cola parce qu'ils veulent vendre plus cher. J'étais mardi au salon du réemploi à Paris et il y a des industriels, Heineken notamment, il y en a plein d'autres, qui vont essayer, eux, de vendre le verre consigné au même prix que le verre perdu. Hors consigne.

Alors que nous, on est toujours dans cette démarche d'essayer d'être moins cher. Et d'ailleurs, sur l'IP, on le sera. Donc notre combat, je trouve qu'il est vertueux.

Il y a beaucoup d'ancêtres. Du coup, là, les acheteurs nous font crédit. Mais voilà, ça ne va pas non plus être tout simple à mettre en place.

**MOI :** Oui, c'est clair. OK, d'accord. Par rapport à la stratégie RSE de Meteor, est-ce que tu penses qu'elle est bien définie, enfin bien visible et est-ce qu'elle est perçue comme, on va dire, impactante pour les clients ou pour les partenaires ?

**JÉRÔME :** Je trouve qu'on n'est pas bons dans la communication. Il y a beaucoup de choses. Je trouve qu'à la brasserie, la communication, c'est vraiment, vraiment pas notre fort. Je ne vais pas tout mettre sur le dos de Véronique, même entre services, même, et j'en ai parlé avec Edouard il n'y a pas longtemps, quand on prend des décisions en que dire, ça ne redescend pas. Je trouve qu'on est mauvais dans la communication sur beaucoup de choses et notamment sur ce côté RSE. Alors oui, tu

peux aller sur nos réseaux et tout ça, mais je trouve qu'on devrait mieux communiquer sur nos packs.

Alors, quand on discute avec Véronique et avec Caroline, on n'a pas de place sur les packs. Je ne sais pas comment tous les autres font, il y en a qui arrivent. Donc à un moment donné, est-ce qu'on ne se met pas aussi des barrières psychologiques par rapport à ça ? Virginie et moi, quand on en parle aux acheteurs, je trouve qu'on n'a pas une bonne grille simple et un document simple à expliquer.

Alors, on a les trois piliers, on a machin, mais je trouve que ce n'est pas simple et ce n'est pas fluide. Là, j'étais, j'avais une réunion avec une boîte qui s'appelle Open Climat, qui va être une plateforme en fait qui est à beaucoup de clients en Seine, de mémoire, il y a Leclerc, Intermarché, Auchan, Casino, Carrefour devrait arriver, c'est une plateforme qui va synthétiser la trajectoire carbone des industriels pour la synthétiser pour les enseignes. Et comme ça, par exemple, si on s'inscrit, les enseignes qui font partie qui seront adhérentes d'Open Climat sauront que, bah, Meteor, on est vertueux et qu'il n'y a pas de questions à se poser, machin et tout. Sauf que c'est encore des coûts supplémentaires donc c'est un peu gonflant et quand j'en discute avec Nicolas, Nicolas me dit ouais mais attends, on fait déjà beaucoup de choses, machin et tout, pas de soucis. Sauf que ce qu'on fait, c'est avec notre vision à nous. Sauf que les enseignes, chaque enseigne, ont déjà une vision différente, une interprétation différente de la loi qui va obliger tout le monde à aller justement sur une décarbonation et chacun a ses scopes de travail.

L'avantage, entre guillemets, d'Open Climat, c'est qu'eux, ils ont synthétisé, c'était dans le scope 1, ils arrivent à mettre tout le monde en harmonie par rapport à ça. Je trouve que c'est plutôt intelligent. Mais pour revenir à ta question, je trouve qu'on communique très mal et auprès de nos clients, enseignes, acheteurs et auprès de nos consommateurs.

Même si, dans ce côté RSE, je terminerai juste là-dessus, mais quand même la consigne, la consigne, ça fait partie de notre ADN donc ça, là-dessus, ça fait tellement partie de notre ADN que les gens ne pensent même pas.

**MOI :** ouais, c'est clair, c'est clair. Et est-ce que tu perçois, du coup, toi, de ton côté, une demande des distributeurs concernant, justement, cette éco-responsabilité, que ce soit des produits ou même de la marque en général ?

**JÉRÔME :** Ils s'en foutent. Ils vont nous le demander parce que la loi va leur imposer d'avoir des taux très spécifiques à suivre et à respecter et à être de plus en plus vertueux.

Je veux juste savoir une chose, c'est que, de mémoire, je crois que c'est plus de 80% de l'empreinte carbone d'une enseigne, c'est le fournisseur. Ok. Donc, ils vont nous mettre une pression colossale pour qu'on ait l'empreinte la plus faible possible pour que ça tire leur taux vers le bas.

Ils s'en foutent, mais la loi arrivant 2026-2027, ils vont avoir de plus en plus de contraintes, ils vont nous poser la question. C'est tout l'intérêt de Openclima qui a repéré le truc et qui s'est dit

« Tiens, moi, je vais faire le lien entre la distribution et les fournisseurs et ça va permettre aux enseignes de gagner du temps et aux fournisseurs de gagner du temps et de parler de la même chose. » Ça va être un tiers reconnu, on va dire.

Donc, on ne pourra pas, nous, les influencer et les enseignes non plus. Mais, c'est ça ça va être à travers ce prisme-là que la grande distribution va se remettre en question par rapport à sa trajectoire. Eux, par contre, ils sont très très bons, ils vont faire des belles communications dans la presse, dans les médias, etc.

Mais les acheteurs, ils n'en ont rien à foutre. Si demain, en négociation, ils se disent « Tiens, oui, on a renseigné le doc Openclima, ça lui suffit. » Ça va être ça.

**MOI :** Et du coup, cette partie s'est terminée, c'est la deuxième hypothèse. Et sur ma troisième hypothèse, c'était plutôt par rapport au positionnement linéaire et surtout la communication terrain qui sont, encore une fois, essentielles pour valoriser la marque en général et surtout le fait qu'elle soit régionale. Je ne sais pas si toi tu te rends compte des difficultés pour mettre en avant Meteor, mais est-ce que quand tu fais des tournées terrain, par exemple, est-ce que tu rencontres un peu des difficultés, que ce soit l'espace en rayon, parfois les budgets marketing qui ne sont pas suffisants ou la logistique ou même d'autres facteurs qui peuvent mettre en difficulté la marque pour pouvoir justement se développer ?

**JEROME :** Avant de répondre à ta question, je vais t'en poser une. Je fais beaucoup d'accompagnement. J'ai vu dans un magasin que sur quasiment toutes nos REF, il y avait un contour étiquette « produit local » mis par le magasin.

Ton homologue voulait les enlever et mettre le contour IPA, le contour Cerise, etc.

T'en penses quoi ? Tu refais quoi ? On est en plein dans ton sujet.



**MOI :** Oui, c'est clair. S'il y a contour étiquette en marquant « produit local », je pense que comme en plus c'est une démarche de l'enseigne de mettre ça, je pense qu'on a d'autres moyens, que ce soit les stops rayons, ce genre de choses, pour pouvoir justement rajouter encore quelque chose de notre part. Mais les enlever, je ne sais pas si j'aurais fait ça. Parce que du coup, ça montre au consommateur que c'est un produit local.

Alors que nous, on n'a pas forcément ça sur les contours étiquettes. Alors autant, ce n'est pas la recette qui est dessus, mais c'est expliqué de quelle est la sorte de bière et ce genre de choses. Mais non, je ne l'aurais pas forcément enlevé.

J'aurais peut-être mis un autre, par exemple un stop rayon ou peut-être une petite affiche. Des fois, on a des affiches aussi, par exemple pour l'IPA 00.

**JEROME :** Alors, c'est exactement ma position. Et donc, j'ai dit à ton homologue, non. Alors, j'ai le droit de me tromper. Donc, je lui ai dit, tu sais quoi, je vais faire une photo et je vais l'envoyer à Caroline.

Je vais lui demander son avis. A mon avis, c'est un balisage magasin d'une enseigne qui met en avant tous les produits locaux. Je trouve que pour le consommateur, du coup, il est guidé vers produits du terroir, produits locaux, tout ce que tu veux.

Ce n'est pas une démarche industrielle, comme on peut l'avoir juste avec nos contours à étiquette où on va mettre en avant la recette ou la marque, peu importe. Et donc, pour moi, je lui ai dit, je préfère qu'on laisse des produits du terroir. Caroline m'a répondu, effectivement, elle est assez d'accord par rapport à ça.

Ça a plus de poids. Maintenant, pour répondre à ta question, en Alsace, et encore, je suis très partagé, et on a une grande, grande frustration avec Véronique Debbs là-dessus.

**MOI :** Est-ce qu'il faut que ça soit en Alsace ou que ça soit hors Alsace ? Est-ce qu'il faut qu'on soit en pavé Meteor ? Ou est-ce qu'il faut qu'on ait nos références dans les différents segments ?

Aujourd'hui, je n'ai pas la réponse. Ça fait trois ans qu'avec Véronique on n'a pas la réponse non plus, et ça fait trois ans qu'on met au budget une enveloppe conséquente, mais une enveloppe, et on voudrait en fait être aidé par un cabinet spécialisé qui va, lui, pour le coup, faire mouliner toutes ces stades, ces machins, et qui va dire, ben voilà, vous êtes une marque locale, le mieux c'est d'être en pavé, machin, et tout.

Quand tu regardes en rayon, tu vois que Goudale, c'est quasiment systématiquement des descentes. Oui. Il y en a d'autres, tu prends Jenlain, tu prends Britt, dans leur région, dans le Nord ou en Bretagne, ils font des pavés, mais après, ils se mettent par opportunité.

Nous, c'est un peu ce qui nous arrive aujourd'hui. En Alsace, on est beaucoup en pavé. Le problème, c'est qu'on peut parfois nous contraindre dans un certain espace, et en dehors de l'Alsace, soit on travaille en pavé, soit on travaille par opportunité, mais elle se réalise dans son segment.

Ça dépend aussi des implantations. Tu as des magasins qui travaillent par pavé, donc là, tu n'as pas le choix, ils font un pavé Meteor, ils font un pavé marque, et tu as des enseignes et des magasins qui disent, ben non, moi, le pavé, je n'en ai rien à foutre, c'est mon magasin, je fais ce que je veux, je veux qu'ils me fassent une descente de blonde, une descente de blanche, une descente d'aromatisée, etc. Donc là, t'es normal.

Donc, on a des multi-contraintes là-dessus, donc on s'adapte déjà au magasin, mais la reco à date, c'est de faire des pavés, je ne suis pas sûr qu'elle soit bonne. J'étais encore une fois en accompagnement en Alsace, alors oui, on était un beau pavé météore, sauf que du coup, on est coincé dans ce pavé météore. Plus tu sors de rêve, plus tu dois faire des arbitrages, et par exemple, tu prends IPI, elle était sur un facing, alors qu'il avait des rotations de 7. Un peu plus loin dans le rayon, il y avait de, c'était de la Jenlain blonde, elle était sur deux facings, avec des rotations de 0.8. Et toute la difficulté, c'est parce que nous, il n'y a plus de place dans le pavé Meteor, comment on fait pour mettre IPA sur deux ? Et donc, je pose la question à ton homologue, qui se retrouve un peu bloqué par rapport à ça, ce n'est pas trop machin. Son chef de département arrive, on en discute, et je pose la question.

Et maintenant, c'est complètement con. Il dit, Je n'en vends même pas un par semaine, et j'ai deux facings, alors que vous, j'en vends sept, et j'ai qu'un seul facing.

Et je lui dis, parce qu'on est dans un pavé météore, et qu'on est bloqués là-dedans. Tu vois, c'est tout ça, ce n'est pas simple. Et aujourd'hui, j'ai envie de te dire, il n'y a pas... Alors, on n'est pas une multinationale.

Je ne suis pas sûr qu'il y ait une vérité. Je pense qu'il y a plusieurs vérités, en fonction des régions, des typologies et tout. Par contre, moi, je m'inspire beaucoup, et je trouve que ce que fait Goudale, ça a plutôt du sens, et j'aimerais bien que nous, on arrive à avoir systématiquement des pavés-marques dans tous les magasins.

Je pense que c'est la meilleure chose. Par contre, c'est toujours pareil, avoir un pavé-marque tout en haut, tout en bas, et un pavé-marque en plein cœur du rayon, c'est balade. Donc ça, ça sera la deuxième réflexion.

Est-ce que ça répond à ta question ?

**MOI :** Oui, oui, carrément. Et du coup, justement, par rapport à ça, toi, tu penses que c'est quoi les actions qui sont les plus efficaces pour améliorer la visibilité en rayon ? Est-ce que c'est plutôt les promotions ? Est-ce que c'est plutôt les TG ? Les stop rayons ? Les contours des étiquettes ?

**JEROME :** C'est avant tout le commercial. C'est la relation, bien sûr, mais c'est même au-delà de ça. Je reste persuadé, et en transparence, que c'est des pistes de réflexion, alors on ne parle pas des petits copains, mais c'est une piste de réflexion, je ne sais pas quand je mettrai ça en place.

Je suis sûr que si demain je mets une prime pour qu'on ait deux facings, et qu'on ait un pas vieille marque, on va améliorer notre position en linéaire. Et tu connais la petite formule, pas vu, pas pris, plus tu as d'espace en magasin et dans le linéaire, mieux le consommateur de perso.

Donc avant même de mettre en place de la promotion, de mettre du balisage ou quoi que ce soit, déjà, si les commerciaux, qui restent des commerciaux, donc intéressés par l'argent, mais si les commerciaux faisaient déjà leur job, c'est dur ce que je vais dire, ce n'est pas correctement, mais faisaient ce job-là sans pour autant avoir une incitation financière, je pense qu'on aurait de meilleurs résultats. J'en suis persuadé. Après, oui, il y a tout le balisage et tout ça, mais le balisage, le problème du balisage, je regarde les contours et les étiquettes. On a sorti les contours et étiquettes, c'est top, c'est très joli. Tout le monde en sort.

À un moment donné, c'est celui qui n'aura pas de contours et étiquettes qui ressortira du lot. Parce que tout le monde t'en met. Enfin, tu vois, les stop rayons, tout le monde en met.

Donc, il faut trouver, mais ça, c'est le rôle du marketing et c'est pour ça que je vous demande, quand vous regardez, quand vous voyez des choses en magasin, de faire des photos et de mettre sur le groupe marketing, c'est pour qu'on s'inspire de choses comme ça. On a beaucoup réfléchi avec Caroline sur le fameux petit meuble qui remonte les boîtes automatiques. Oui, les ressorts.

Ça, c'est top, c'est top. C'est 90 euros le meuble. Oui, c'est énorme.

Après, il ne faut pas qu'on s'interdise de réfléchir et de développer des choses. Par contre, après, on a une entreprise qui fait qu'on n'a pas les budgets. Mais en tous les cas, il ne faut pas qu'on s'interdise ça.

Il peut y avoir des astuces qui ne coûtent pas grand-chose et qui peuvent être hyper pertinentes. Tu le verras bientôt, mais je vais plutôt prendre l'exemple de Mathieu. Mathieu, il y a quelques années, il a vu qu'il y avait un frigo dans une réserve qui ne servait à rien.

Il a un très bon relationnel avec le magasin et à un moment donné, il lui dit qu'est-ce que tu en fais de ton frigo ? Rien, de toute façon, ça fait trois ans qu'il traîne là, puis personne ne l'utilise, machin et tout. Il fonctionne ? Oui, il fonctionne. Donc, il le descend, il le branche.

Oui, écoute, il fonctionne. Tu sais quoi ? Moi, si t'es partant, je demande à mon marketing, on leur habille Meteor. Vas-y, je m'en fous, machin.

Il a pris les mesures, il a demandé à Caroline. Caroline lui a fait un super beau sticker qu'il a collé sur le frigo. Il l'a foutu en magasin et voilà.

Ça nous a coûté quoi ? Ça nous a coûté 100 balles pour avoir un sticker, tu vois ? Et dans un frigo, Meteor. C'est ça, les opportunités.

**MOI :** OK. Du coup, ça. Et la dernière question par rapport à ce thème, c'est quels jouent, selon toi, bien sûr, les outils de com ? Les réseaux sociaux, l'affichage, les campagnes locales dans le renforcement, justement, de l'image de Meteor. Par exemple, la campagne d'affiche qu'on avait faite sur Paris. Je sais qu'Arthur, j'avais Arthur en interview au début de semaine et il m'a dit que ça l'avait vraiment quand même bien aidé, cette campagne d'affichage. Je suis 100% d'accord.

**JÉRÔME :** Je ne trouve pas que Meteor souffre d'une image vieillotte et avec des produits pas forcément de qualité. Donc, il faut qu'on travaille ça.

C'est long. Ça va prendre du temps. Les nouveaux packagings, les nouvelles recettes, ils contribuent.

Mais cet affichage avec des affiches, justement, pour le coup, mais un peu plus moderne, un peu plus jeune, un peu plus tendance, je trouve que ça, c'est vachement bien pour améliorer la perception. Et il y a un autre point, il y a le nouveau site. Je ne sais pas si t'as regardé, mais ce qu'elle fait, moi je trouve que ça pète. C'est excellent. Beaucoup de couleurs, ça rajeunit, c'est énorme. Et les réseaux sociaux, je trouve qu'on n'y est pas. Alors après, je trouve qu'on n'y est pas assez. Aujourd'hui, il y a une influence des réseaux sociaux qui est indéniable et qui est

incontestable. Je vais prendre deux exemples, parce que le troisième, je l'ai oublié, mais tu prends le chocolat de Dubaï, tu prends la pâte à tartiner algérienne, tout ça, parce que t'as un influenceur qui poste un truc, le poids, l'enchaînement médiatique qu'il y a derrière, c'est colossal.

Ouais, c'est impressionnant. Donc les réseaux sociaux, il faut y être. Et il faut y être de la bonne façon et avoir les bons codes pour ne pas passer pour des ringards ou autre chose.

Ouais, surtout ça, ouais. Et donc, pour moi, la communication est essentielle.

**MOI :** Du coup, pour terminer la question de synthèse, qui est un peu une question justement pour répondre un peu à mon mémoire, c'est au-delà de tout ce qu'on a déjà pu aborder, pour toi, quels sont les principaux défis que Meteor devrait relever dans les cinq prochaines années pour justement maintenir cette position face à la concurrence et justement aussi par rapport à l'évolution du marché, que ce soit, comme tu disais, le segment des sans-alcool, les segments des bières de spécialité pour pouvoir justement un peu garder la tête en dehors de l'eau.

**JEROME :** Le principal défi, ça va être de ne pas déjà s'endormir sur notre succès. Parce qu'on vit aujourd'hui quelque chose qu'on n'a jamais vécu à la brasserie, on a un succès.

Et on commence à avoir une vraie reconnaissance dès la part des consommateurs et des ancêtres. Donc il ne faut pas qu'on s'endorme là-dessus, il ne faut pas qu'on prenne la grosse tête. Et le défi pour moi, ça va être de garder cette constance de nouvelles recettes, de packaging, mais aussi d'équipe sur le terrain.

Ça fait partie de toutes les ambitions qu'on a avec Edouard. Moi, j'ai présenté un plan à Edouard sur 5, 10 et 15 ans. Au moins, je voyais le service dans 5, 10 et 15 ans. Dans 5 ans, je pense qu'il est fiable à 90%. Dans 10 ans, il est fiable à 60%. Et dans 15 ans, il est peut-être fiable qu'à 40%.

Mais au moins, ça donne une ligne. Parce qu'aujourd'hui, personne n'est capable de dire ce qui va se passer dans 10 ans. Il y a 3 ans, il y avait des rumeurs que Carrefour souhaitait racheter Cora.

C'est juste des rumeurs. Et ça fait 20 ans que ça traîne. Et puis 2024, juin 2024, on nous a tous annoncé que Provera est racheté par Carrefour.

Et en même temps, on a appris que pendant décembre et janvier, il y a Takado qui voulait acheter Carrefour. On ne sait pas ce qui peut se passer. Par contre, ça peut avoir une influence colossale sur notre business.

Je considère, même perso, toujours se remettre en question. C'est pour ça que ce que je disais à Edouard, c'est important pour moi d'aller sur le terrain, de voir comment vous fonctionnez, pour qu'on puisse trouver les bons outils. Tu verras la réunion, je vais vous présenter beaucoup de choses.

Mais il faut absolument qu'on garde ça en tête. Et le principal défi, ça va être de garder la tête froide pour se concentrer sur les bons objectifs. Ok, très bien.

**MOI** : Super, merci pour tes réponses et pour ton temps.

Mathieu Luisin, chef de secteur Nord Est :

**MOI** : Ma première hypothèse, c'était la valorisation de l'ancrage régional et surtout le savoir-faire qui peuvent être perçus comme un levier de différenciation, surtout en GMS. Ma première question, c'était pour toi, en quoi l'identité régionale de Meteor, le fait qu'elle ait une image familiale, le fait que ce soit la plus belle brasserie de France indépendante, elle constitue un atout dans les grandes surfaces ?

**MATHIEU** : C'est un peu compliqué de répondre exactement à ta question. Moi, l'ancrage local, je ne l'ai pas du tout. Les gens ne savent même pas trop d'où ça vient. Les consommateurs de bière sont principalement des consommateurs de bière du Nord. Pour eux, l'Alsace n'est pas forcément importante en termes principaux. L'image bière alsacienne, moi, ça ne m'apporte rien. Par contre, la carte brasserie familiale, brasserie à taille humaine, brasserie indépendante, ça, déjà, ça paie plus. De par la qualité de nos packagings et des bières, on n'a pas ce sentiment d'être une entreprise, une PME. À partir du moment où on arrive à communiquer dessus et à montrer qu'on n'est pas un gros industriel, à montrer qu'on est une entreprise familiale, qu'on est une PME, qu'on n'est pas rattaché à un gros groupe, là, oui, ça apporte quelque chose. Mais le fait de le marquer sur les packs ne suffit pas. Les gens l'y se posent.

C'est pour ça aussi que je me suis battu énormément pour que soient maintenues les dégustations en magasin, pour que ça puisse être dit. Parce que là, on peut encore mettre de la PLV où s'est marqué en plus gros pour le montrer aux gens, mais cet avantage d'être familial, d'être petit, d'être indépendant, c'est important, mais on n'arrive pas à capitaliser dessus, à mon sens. C'est aussi pour ça que c'est bien

qu'on ait eu le label PME Plus pour pouvoir aller sur les tracts réservés aux entreprises comme les nôtres.

Finalement, on fait du très beau travail pour que les gens réalisent qu'on reste une PME. À la limite, ils sont même surpris qu'on ne soit pas plus gros. Ils sont vraiment surpris qu'on ne soit pas plus gros.

Le travail qu'a fait Michel Haag depuis qu'Edouard a repris, surtout parce qu'avant, ils n'en avaient pas conscience du tout, et surtout, ils ne mettaient pas les moyens pour communiquer dessus. Depuis qu'Edouard a repris et que le travail a été fait et sur le marketing et sur la qualité de la bière, ça nous met sur le devant, mais je pense que ce n'est pas assez communiqué et du coup, cet atout n'est pas assez exploité. Je ne sais pas si ça répond à ta question, mais par contre, le côté ancrage local, moi, je m'en suis complètement satisfait.

C'est même préjudiciable pour ceux qui connaissent vraiment Meteor depuis des années et des années, parce qu'il y en a quand même qui connaissent, les anciens connaissent, mais ils connaissent quoi ? Ils connaissent la Lager, la Pils.

**MOI :** Pour toi, quand tu veux référencer une bière dans les rayons, c'est quoi les critères principaux qui déterminent le choix du CR ?

**MATHIEU :** Il y a deux choses. Ou c'est déjà des magasins, on va dire, ou j'ai déjà un pied et là, il suffit de s'appuyer sur certaines ventes et sur la qualité des packagings, notamment, et sur les recettes et pourquoi on fait ces recettes. Notre discours est plutôt bon par rapport aux recettes qui sortent de la presse publique. Parce qu'on est quand même reconnus. On a tous les articles de presse, on a toutes les médailles qui récompensent. Du coup, tout ça, ça nous sert d'appui et de moyen de séduction pour le chef de rayon. Si c'est déjà un magasin qui a une certaine appétence ou qui a déjà travaillé ou qui travaille un peu dans la gamme, c'est assez facile de s'appuyer sur le succès parce que, sans te mentir, on part de 1 sur 10 pour arriver à 7-8 sur 10 au niveau de la reconnaissance. Donc, s'il y a déjà quelque chose et qu'on peut prouver que ce qu'on amène va être un plus, parce que je pense à l'IPA, c'est quand même facile. Quand tu arrives et que tu dis que tu es le numéro 2 des ventes en France, il regarde ce qu'il a en rayon et il peut facilement se dire qu'il va faire mieux que ce qu'il a actuellement. Il y a quand même une dynamique qui est très bonne en ce moment sur les produits qu'on sort. Donc, ce n'est pas trop difficile quand c'est les magasins qui ont déjà une relation avec nous. Moi, ce que je rencontre comme difficulté et ce qui me bloque des portes parfois, c'est surtout tous

les petits magasins ruraux parce que moi, une fois que tu retires les villes et que tu me fais aller dans le fond des Ardennes ou le fin fond de la Haute-Marne, c'est des coins qui sont restés encore 20 ou 30 ans en arrière sur leur consommation. Donc, arriver avec une bière tendance, même en ayant des chiffres qui appuient les ventes, c'est compliqué. Et là, tu as beau venir avec un beau packaging, avec un beau tout ça, de toute façon, en face, il y a des gens qui restent abonnés à la Kronenbourg et à la 1664 et qui ne vont pas aller au-delà. Donc, il y a quand même une grande disparité en fonction de la CSP que tu vas rencontrer en ville ou en campus. C'est difficile d'arriver à séduire avec les produits qu'on a actuellement dans ces campagnes un peu rétrogrades. Il y a vraiment un décalage culturel entre les campagnes locales. Je parle de mon secteur, vraiment.

Il y a un très gros décalage de mentalité entre les villes et les campagnes. Et dans les campagnes, c'est comme des petites surfaces qui n'ont pas de grosses lumières et tu viens proposer un produit qui ne correspond pas forcément à la consommation locale. Je vais réussir à faire rentrer une référence notamment sur l'IPA.

Je n'ai jamais eu de problème par exemple quand elle est sortie, ou très peu de problèmes pour la référencer. Par contre, si je viens référencer une gamme de produits, ça n'ira pas.

C'est petit à petit. Je peux essayer de focus comme ça sur une règle qui a vraiment du potentiel de parler des chiffres. Du coup, ça a quand même tendance à accepter d'aller sur un produit, deux produits, mais ça va être bien plus.

**MOI :** Oui, bien sûr. Est-ce que tu penses que toute cette dimension territoriale et ce genre de choses sont bien mis en valeur dans tout ce qui est actions marketing, les PLV, ou actions commerciales, tout simplement ?

**MATHIEU :** Je vais te dire autre chose. Ce qui manque terriblement, c'est une visibilité extérieure.

S'il y avait quelqu'un de dynamique qui chope tous les petits festivals, qui chope de l'événementiel. C'est ça qui me manque terriblement. Ton consommateur qui ne te connaît pas, il ne va pas l'acheter au magasin sans avoir besoin de t'aider.

C'est compliqué pour lui d'aller sur une bière qu'il ne connaît pas. J'ai reçu un message à la Coupe de France de foot. J'ai un de mes clients qui m'a appelé à Reims, c'est ça, la Meteor.

Mais ce n'est pas mon commercial CHR. C'était à Paris. Mais ça manque ça. C'est clair. C'est le début. Le mec va goûter ça dans un bar ou au resto.



Après, on va se dire c'est bon, j'en prends une pour moi à la maison. Ça manque terriblement. Là-dessus, ce n'est pas tellement le marketing GMS qui est en défaut parce que ce qu'ils nous font relativement bien, que ce soit les stop rayons, explicatifs, les choses comme ça.

Les box sont en train de changer, mais ils ont quand même mis 3 ans. Ça fait plus de 3 ans que je demande à ce que les frontons soient explicatifs. C'est clair. Ça change tout. Les mecs savent à peu près ce qu'ils ont en face d'eux. Ils connaissent les goûts.

C'est comme le vin. C'est comme la bière. Ça marche qu'au packaging.

Quand tu vois 300 bouteilles de vin en face de toi, tu te dis à laquelle je vais prendre. C'est l'étiquette qui te donne un peu ou alors le fait que ce soit un peu expliqué, que ce soit un vin qui soit plus ou moins moi corsé, fruits rouges, tout ça.

**MOI :** C'est vrai que c'est quand même ultra important d'avoir une description.

**MATHIEU :** C'est clair. Moi, je suis convaincu de ça. C'est des belles choses, mais il y a des choses qui ont mis 3 ans.

C'est lourd, 3 ans. Oui, c'est clair. Je suis un peu impatient, mais j'ai failli leur donner le jour de l'anniversaire.

3 ans d'attente, pour ça, ce n'est pas normal. Du boulot part sur la tête. Mais ce qui n'est pas normal, c'est qu'au-dessus, ils n'aient pas mis plus de moyens non plus.

Je ne critique pas le marketing. Le marketing doit faire des choix.

Par contre, un truc qui passe en deuxième plan, alors que pour moi, c'est primordial, surtout en dehors de l'Alsace, sans être méchant, tu mettrais une chèvre avec un médaillon Meteor en Alsace, elle se vendrait toute seule. Le marketing n'a pas compris qu'en dehors de l'Alsace, il fallait être super démagogique. Ou alors, il a mis trop longtemps avant de réagir par rapport à ça. Une deuxième chose, prendre Goudale 10 ans en arrière. C'était pareil. C'était très peu connu. À part la blonde qui marchait. Moi, j'étais chef de rayon. C'était le début. Mais eux, ils ont mis des moyens phénoménaux dans les promos. Les promos dans les magasins, t'en avais facile une par mois. Tu ne sortais pas de promos de Goudale. Regarde où ils sont maintenant. C'est pareil. J'aurais déjà dit, mais je sais qu'on ne peut pas faire ça. N'empêche que c'était leur technique. Pour se pulser. Je pense que c'était une bonne technique. Peut-être qu'on ne peut pas faire ou qu'on ne veut pas faire. Je ne sais pas.

Je pense qu'au niveau marketing, il n'y a pas grand-chose à changer. Mais les axes pour se développer actuellement, je parle vraiment de la Champagne. C'est surtout de la promo. La promo pertinente. Un plan de promo construit et réfléchi, ce qu'on n'a pas actuellement, c'est un peu trop « j'ai mis l'eau, j'y vais ». Je ne suis pas sûr que de faire la promo sur l'IPA 0.0, ce n'est pas ça qui va nous faire décoller par exemple. Par contre, avoir un plan de promo en disant « je veux absolument choper des promos sur l'IPA une fois tous les deux mois », c'est un truc pour que les gens reviennent, fidélisent.

Les choses qui manquent, c'est ça et puis un vrai partage avec le CHR sur les opportunités qui se présentent à nous. Là, je refais la foire de Chalon. Deux jours où je vais y aller pour faire déguster sur le stand de chez Carrefour, la foire dure 10 jours. Moi, j'y vais à deux. Et j'ai demandé, est-ce que ce n'est pas pertinent de faire un vrai plan d'attaque avec des moyens CHR et tout ça ? Il n'y a pas de réponse. Alors que je suis persuadé que c'est ce qu'il faut. Ça ne répond pas forcément à la question que tu poses, mais c'est vraiment le ressenti que j'ai moi sur mon secteur.

**MOI :** Ok, d'accord. C'est le but. De toute façon, c'est d'avoir un ressenti en général un peu partout en France.

**MATHIEU :** C'est très bien. Tu ne sais pas, toi, qu'on a été partenaire du Cabaret Vert à Charleville-Mézières. Le Cabaret Vert, c'est un gros festival qui dure 4 ou 5 jours dans les Ardennes. Ça brasse beaucoup, beaucoup de monde. Je n'ai plus les chiffres, mais je crois que sur les 4 jours, on est à 200 ou 300 000 personnes. Et Météo est partenaire.

**MOI :** Ah oui. Et personne ne le sait

**MATHIEU :** Donc là, tu vois, on devrait s'appuyer dessus pour au moins les Ardennes taper autour et communiquer autour. J'arrive tout juste à le faire à Sedan, ce n'est pas la banlieue, mais c'est à 20 ou 30 kilomètres de Charleville. Il y a un hyper qui joue avec moi par rapport à ça. Ça ne devrait pas être que moi. Ça devrait être le CHR et un travail sur une zone pour communiquer et capitaliser dessus. Parce que c'est des zones qui sont dures pour Meteor. Les Ardennes, t'as les Belges qui sont juste à côté. Donc t'as le quartier belge qui est là. Pour moi, c'est ça qui devrait être un focus qui m'en vient. Quand tu choques des festivals, des événements, il faudrait capitaliser dessus. Ouais.

**MOI :** Ça, c'était tout ce qui est parti ancrage, levier de différenciation et tout ça. Sur l'hypothèse, le thème numéro 2, c'était plutôt par rapport à tout ce qui est innovation

produit et l'éco- responsabilité. Par exemple, le consigner, les formats, les recettes qui peuvent renforcer la compétitivité toujours par rapport aux géants. Ma première question, c'était quel impact les innovations produits, que ce soit les nouvelles recettes, les nouveaux formats, les éditions limitées, ce genre de choses, elles ont sur la différenciation de Meteor par rapport à ses marques ?

**MATHIEU :** On va commencer par les agréables. Moi, le consigné, j'ai absolument zéro avis dessus. Quand je veux en parler aux enseignes, c'est le bête bouclier. Personne n'en veut, quand j'allais en centre-est avec Jérôme, ils n'en avaient rien à foutre. Ça leur évoquait beaucoup plus d'emmerdes qu'autre chose de gérer le consigné. Là-dessus, mon avis est plutôt nul et inintéressant. Par contre, moi, et ça, je trouve que c'est une connerie monumentale, de faire des séries limitées sur du verre consigné.

Parce que, pour moi, tu fais des séries limitées, collector, c'est pour collectionner, et donc, du coup, tu ne ramènes pas tes bouteilles.

Tu fais des séries limitées sur du verre perdu, ça a un sens, parce que tu as plus peur de pas retrouver tes bouteilles, ou ça part à la casse, ou c'est collectionné. Le fait de faire un truc de collection sur des choses que t'es censé rendre, c'est tout à fait aberrant. Que ce soit écologique, et je ne suis pas persuadé que le consommateur de Pils va acheter ta bouteille parce qu'elle est sérigraphiée, parce qu'elle est autre chose. Comme dirait élégamment mon ami Arnaud Bohr, le consommateur, il s'en branle. J'étais mort de rire, j'étais tellement d'accord avec lui. Je n'ai pas forcément non plus d'avis là-dessus, mais je pense que c'est plutôt une manière de mettre en avant toujours la Pils, c'est-à-dire faire en sorte que le consommateur ne se dise pas qu'il fait tout le temps des nouvelles choses, mais pas sur les anciens produits. Je n'en sais rien, peut-être que c'est comme ça qu'eux voient la chose, je n'en sais rien. C'est vrai que je ne trouve pas non plus l'intérêt, il n'y a personne d'autre qui fait ça finalement. Ça va encore plus dans la connerie, c'est que mon ami Arthur à Paris, il en a vendu, il vend un peu de consignés, et il y a eu des livraisons l'année dernière d'étiquettes originales. En fait, c'est vraiment un truc qui est réservé pour l'Alsace, et je ne vois vraiment pas l'intérêt.

Maintenant, sur les choses, les innovations qu'on sort depuis qu'Edouard est là, sont vraiment pertinentes, elles tiennent toute la route au goût. Au marketing, il y a eu quelques erreurs mais qui sont en train d'être rectifiées, parce que parmi les erreurs que je peux te citer, c'est d'avoir acheté IPA et la White tellement similaires, qu'une

fois sur deux dans mon magasin, les mecs doivent juste marquer IPA et ils ont mis tout ensemble. Pas faute de leur avoir dit.

Quand tu vois Grand Malte et Blonde de garde, parce que moi je l'ai vu sur le secteur, c'est pareil, c'est mélangé. Mais avec ce qu'ils ont fait sur l'IPA, le nouveau packaging, ça, ça va être résolu. J'attends de voir la refonte de Banque de garde parce qu'ils en parlent aussi, mais ça, ce n'était pas normal.

Donc tu fais des innovations, mais je pense que le gros manque qu'il y a au marketing quand ils font des innovations, c'est de ne pas faire un groupe de réflexion sur ces choses-là avant de lancer des productions. Si tu fais ça, clairement, tu grilles la primeur des réunions où on te fait, voilà mon produit, mais clairement, tu fais des faux pas et tu rates des ventes. Parce que quand tu mets les produits qu'on travaille, on parle des marques, pour peu que tu mettes Blonde de garde et Grand Malte ensemble, tu reviens qu'un jour, c'est mélangé.

Cerise, c'est pareil, ils ont fait un truc qui tient super la route. IPA 0.0, je pense que ça ne sera pas un succès commercial, mais ça tient super la route. Le produit est vraiment bien.

Donc, la réflexion des innovations est très bonne. La réflexion sur la déclinaison d'une REF sur une gamme complète, je suis un peu moins fan. J'attends de voir les ventes sur les canettes Cerise, et sur la 75 verts perdus IPA, sachant que pour moi, celle-ci est morte à l'avance, parce qu'en Alsace, elle ne se vendra pas au peu comparée à la verte consignée.

Après, je pense que c'était surtout pour sortir une 75 pour vous, pour les hors Alsace. C'est là que moi, avec le recul que j'ai chez Meteor, je peux te dire, dans un an, je t'appellerai, et tu verras qu'ils vont me dire qu'il n'y a pas assez de volume sur la REF. Oui, parce qu'en Alsace, il n'y en a pas.

Voilà. Et ça, c'est un truc... Si je te parle de Wendelinus, je ne sais pas si tu as connu Wendelinus. Le produit tenait la route déjà, mais en Alsace, il n'a pas pris, parce que ce n'était plus du vert perdu, et c'était quand même plus cher que ce qui se vendait à côté.

Et alors que le produit commençait à prendre hors Alsace, ils ont commencé à virer des REF, à changer la bouteille pour faire des économies, le produit a été tué parce qu'il n'y avait pas les volumes, parce qu'en Alsace, ça ne vendait pas. Je ne vais pas parier 10 000 balles sur le truc, mais dans un an, je pense qu'on peut en reparler sur

la 75 IPA vert perdu, qui, pour moi, est un super produit hors Alsace, mais qui ne fera pas les volumes, mais qui sera vendu. Oui, ok.

Donc, tu vois, le chemin d'innovation, vraiment la création de produits, est top, vraiment top. Je pense qu'il y a vraiment une très bonne dynamique sur la réflexion et l'aboutissement du produit. Un petit bémol sur la définition des REF qui, pour moi, ne paraît compliquée.

**MOI** : Et par rapport à toutes ces innovations, toi, en GD, du coup, comment sont-elles accueillies ? Est-ce qu'il y a des freins ou des opportunités spécifiques à leur commercialisation ?

**MATHIEU** : Non, pas vraiment. Et là où on arrive à jouer ça bien comme il faut, c'est sur les salons. Parce que, moi, je n'étais pas sur les salons, mais au salon Intermarché à Épinal, j'ai des copains qui m'ont dit qu'ils avaient pris la 0-0, par exemple, parce qu'ils l'ont goûtée.

Je ne sais pas si, sans ce salon, j'aurais pu leur voir penser facilement. Ok. L'année dernière, quand on a présenté Cerise sur le salon en France SCAPEST, j'ai fait les plus gros engagements que j'avais jamais fait en salon.

Est-ce que, sans le salon, est-ce que j'aurais pu en mettre autant ? Je ne sais pas.

Je ne pense pas. Parce que tous ceux qui l'ont goûtée sur le salon ont tous été un peu scotchés. J'avais fait le con, j'avais laissé des verres de Meteor sur tout le stand de bière des voisins de Cerise. Après, c'était pour le jeu. L'innovation sur le salon, ça marche.

Quand elle est calée, comme on a, c'est sur le salon qu'on arrive vraiment bien à vendre des OP et à pousser sur les références.

**MOI** : Je vois. Comment est-ce que tu arrives à évaluer ce retour sur investissement ?

**MATHIEU** : L'impact du moins de ces innovations sur l'image de Meteor en général ?

Comme je l'ai dit depuis la reprise d'Edouard, clairement, les clients sentent une différence sur la montée en gamme, sur la qualité des produits, sur la qualité des packagings, sur le fait aussi que, sans me flatter, mon égo à moi, le commercial Meteor sur le coin est là depuis un certain temps. Les produits, quand il fait des OP, ça vend, sauf deux ou trois conneries, mais après ça gère. La qualité est vraiment montée d'un cran.

Et ça, ils le sentent. Je me fais charrier régulièrement par des clients parce que maintenant, tu as des produits qui se vendent. Oui, je vois.

Les OPs qu'on a faits par le passé, elles se vendaient parce que c'était avant Egalim et qu'on pouvait faire les 50%. Je tapais davantage de popoche que sur des gens qui cherchaient la qualité. Maintenant, les OPs, même à 25 ou 30%, les gens y vont parce qu'il y a une notoriété sur la qualité qui commence à se faire.

Même si j'arrive à dire aux clients d'en regarder, c'est sourcé autour de 30 kilomètres de la brasserie. Ça, je peux le dire. La production est quand même sourcée et ça plaît.

Le jus de cerise, il ne vient pas de Pologne, ça, c'est sûr. Ça plaît que ça soit réfléchi de manière locale, qu'on t'explique que tu as trois sources sous la brasserie, ça parle. C'est quelque chose d'écologie, de réfléchi.

**MOI :** Mais justement, par rapport à toute cette stratégie RSE, est-ce que tu penses qu'elle est bien visible par rapport à... Je veux dire, est-ce que notre stratégie est plutôt bien visible ou pas pour les consommateurs ?

**MATHIEU :** Non. Non. OK.

**MOI :** Tu penses qu'on n'a pas assez de com' là-dessus, quoi ?

**MATHIEU :** Ouais. On parle de nous sur le consigné parce que c'est la mode en ce moment. Les journaux parlent de ça, donc pourquoi pas du consigné ? Mais sur le reste, est-ce qu'on dit qu'on a les sources sous le quai ? Est-ce qu'on dit que le Malte, c'est forcément Grand Est ? Tu vois, là-dessus, on ne communique pas, ou très peu, parce que ce n'est pas la mode.

Ouais. La mode, elle est OK sur le consigné. Tiens, mais ils en font depuis toujours, avant que ça, on parle.

Et donc là, le jour où on pourra faire du consigné sur mon secteur, je pense que les gens seront assez ouverts parce qu'ils en auront entendu parler. Mais la politique RSE, on l'entend tellement. Le fait qu'on recycle le CO2, tu vois, ça... Oui, oui, bien sûr.

**MOI :** Et du coup, tu dis que tes clients sont plutôt aptes. Est-ce que toi, tu perçois une demande quand même des distributeurs, même des consommateurs par rapport à tout ce qui est éco-responsabilité des produits, des marques et tout ça ?

**MATHIEU :** Des demandes, non. Par contre, le jour où je pourrai en faire, je pense que ça sera un raz-de-marée. Bon, tout dépend du gouvernement. Ça fait trois ans que j'entends dire qu'ils veulent foutre de la consigne partout. Tant que le

gouvernement n'aura pas vraiment mis le pied dedans, ça n'ira pas. Par contre, à partir du moment où ça s'ouvrira, là, ça va être la ruée vers le produit. Ça, je suis persuadé.

Près de Reims, invité l'adhérent à la Bierfest l'année dernière. Et il est venu. Et un de ses grands potes, c'est l'adhérent de Carrefour Marmoutier. Donc, ils ont discuté un peu de nous. Et il a investi dans la brasserie, il a fait la Bierfest.

Et il a voulu me donner un élément entier avec du consigné. Alors, j'ai laissé un peu mourir ça. Parce que le magasin, par contre, le directeur et le chef de rayon, ils se sont décomposés.

Parce qu'il fallait gérer toute la logistique à mains nues. Bah oui, bien sûr. Donc, c'est pour ça.

Je pense qu'à partir du moment où le gouvernement met les pieds dedans et qu'on offre une vraie chaîne logistique pour les magasins, ça sera OK.

Et ça, le double argument prix et écologie vont faire que ça marchera. Bien sûr. Bah oui, le prix, c'est clair que c'est quand même assez phénoménal.

La différence quand tu vois un prix de verre consigné et un prix de verre perdu, c'est... C'est là que, par contre, on aura un autre problème. Parce que quand ils vont comparer le prix des verres consignés hors Alsace et en Alsace, là, je peux te garantir qu'on aura des coups de fusil. Mais ça, c'est autre chose.

Ouais, bon, ça, oui. Ouais, c'est clair. Parce que la Pils, c'est 1,15€ qu'on peut voir parfois en Alsace.

Ils ne veulent pas la vendre à ce prix-là hors Alsace. Ils veulent la vendre de 2€, de 1,30€. Et là, tu auras des comparaisons et ça va être la catastrophe.

**MOI :** Ouais, c'est clair. OK. Du coup, ça, c'était par rapport à tout ce qui est hypothèse 2. Et par rapport à ma troisième hypothèse, c'était plus par rapport à la visibilité, le positionnement linéaire et la communication terrain qui sont essentiels pour valoriser la marque. Et du coup, ma première question par rapport à ça, c'était quelle difficulté est-ce que tu rencontres principalement pour mettre en avant Meteor par rapport aux grandes marques ? Est-ce que c'est plutôt genre espaces en rayon, plutôt budget ou alors carrément logistique ou ce genre de choses, la DV, les centrales qui merdent ?

**MATTHIEU :** Tu as un peu de tout. Il n'y a pas une règle absolue. Tu as surtout à faire à des hommes et t'en as qui sont plus tendus que d'autres.

J'ai un magasin, pour avoir un rendez-vous avec le chef de rayon, il faut lâcher 100 balles. Autant dire que là, moi, je n'y vais pas. Et que lui, il fait sa sauce et que Meteor, on a que les miettes. J'ai un autre magasin qui, lui, me demande 2% du chiffre d'affaires annuel en marchandise gratuite ou en bon. Ouais. C'est complètement illégal. Il y a des accords qui sont passés, c'est pour une bonne raison. Donc, voilà, c'est compliqué. C'est le relationnel, après, qui fait beaucoup pour ça. Là, aujourd'hui, tu me remplaces par quelqu'un qui n'a pas de relationnel, il ne fera pas les OP que je fais tout de suite, quoi. Il va falloir mettre 2, 3, 4, 5 ans. Ah bah, parce que, il ne faut pas dire normal, mais c'est aussi, voilà, c'est le but de notre métier aussi, quand même. Parce que sinon, on pourrait mettre des tracts de temps en temps, les magasins commandent ou ils ne commandent pas.

Tu peux les appeler de la maison et puis voilà, quoi. Et là, sans briser de secret, je le sais, depuis que je suis en arrêt, depuis janvier, on va dire, il y a de baisse.

Donc, c'est beaucoup le relationnel. Optimisation des tracts, vente pirate, c'est vraiment une gestion de la confiance. Et là-dessus, tu peux mettre tous les moyens marketing que tu veux.

Si tu n'as pas la confiance entre le commercial et ses clients, tu ne te maintiendras pas. Ouais, c'est clair.

**MOI :** Et du coup, par rapport à ça, c'est quoi les actions pour toi qui sont les plus efficaces pour justement améliorer la visibilité en rayon ? Et c'est encore une fois, c'est par rapport à la confiance. Une fois que tu as lancé ta confiance, tu peux vraiment changer les choses. Si je te prends le plus gros LECLERC de la SCAPEST, qui est à Reims, je suis bien sur un pavé marque parce qu'il y a de la confiance. Il y a encore 2-3 ans en arrière, avoir un produit Meteor sur tout le facing, c'était impensable. Alors, ce n'était pas trop mal positionné parce que ça commençait à construire la confiance. Mais sans ça, tu n'as pas.

**MOI :** Et tu n'as pas forcément des promotions, des animations, la TG ? Qu'est-ce qui marche le plus chez toi ?

**MATHIEU :** Moi, je suis très en colère parce qu'il n'y a plus les animations dégustation. Ouais, ok. Notamment sur des produits qui sont exotiques. Tu vois, l'IPA 0.0, c'est pour ça que moi, je pense que j'aurai beaucoup de mal à faire des OP dessus.

Parce qu'elle est très bonne. Mais personne ne le saura. Alors, peut-être qu'il fallait faire ça différemment et puis se dire, on fait moins de dégustation, mais on les axe



sur tel ou tel rêve, tu vois. Mais moi, je pense que là, c'est une erreur stratégique pour pouvoir permettre de faire un box, par exemple. Parce que là, il y a eu un prospectus en début d'année.

Ceux que j'ai incités à prendre un ou deux box sur la 00 en disant, ne vous inquiétez pas, c'est au permanent après. De toute façon, même s'il vous reste... Ils n'ont rien vendu dans le prospectus parce qu'il n'y avait pas de dégustation dessus. Ouais, c'est clair.

Et ça, là, on a clairement perdu un levier de mise en avant. Et je ne sais pas si aujourd'hui, je propose à des magasins de faire un box de 00, je ne suis pas certain que ça soit accepté.

Non. Si tu mets BRI, si en plus tu payes ta place. Si c'était gratuit, je pense que oui. Là, je pense qu'on aura du mal à faire des box de 00. Parce que c'est un produit qui se surprend mais qui ne va pas forcément faire l'achat. Ouais, je vois.

La cerise, ce n'est pas le même problème. Donc, ce qui marche le mieux, ça va vraiment dépendre des magasins. Mais les centrales et les TG, c'est quand même très porteur.

J'ai déjà fait plusieurs opés avec des verres. C'est quand même moins efficace. Ça ne marche pas.

**MOI :** Et du coup, par rapport à ça, dans ton secteur, du moins, quel est le rôle que joue, du coup, un peu tout ce qui est outils de communication pour ce qui est les réseaux, l'affichage, ou même, je ne sais pas si tu as des campagnes locales chez toi pour renforcer justement l'image ?

**MATHIEU :** Alors, il y a un peu de campagnes réseaux. Après, je saurais dire là-dessus. Je ne saurais pas quantifier la part que ça peut faire. D'accord. Après, tu vois, il y a des conneries. Mais moi, du coup, je les ai, ces campagnes. Et la dernière campagne que j'ai vu de Meteor, ça parlait de la Wendelinus qu'on vend plus. OK. Donc, si tu veux faire des campagnes de pub, il faut quand même les faire de manière intelligente. Les pubs pour l'alcool ou des bières, on les voit assez régulièrement. Je pense que c'est bien qu'on en fasse.

Est-ce que ça va apporter beaucoup à la notoriété et puis aux ventes ? Je ne saurais pas. Par contre, si on n'en fait pas, on sera déphasé par rapport aux autres.

**MOI :** Oui, c'est ça. Exact. Et du coup, tu m'amènes nickel à ma question de synthèse. Du coup, pour toi, quels sont les aspects par rapport à tout ce qu'on a abordé ? Quels sont les principaux défis que Meteor devra relever durant les

prochaines années pour pouvoir maintenir cette position face à la concurrence et surtout par rapport à l'évolution du marché ?

**MATHIEU** : Je pense qu'il faut continuer sur les innovations réfléchies et construites et vraiment sortir le produit quand il est abouti. Comme ce qui a été fait avec la 0.0. Elle a pris 6 ou 8 mois de retard parce que ce n'était pas abouti. Je trouve ça bien. Et même quand on parle à des acheteurs, parce que j'avais fait un rendez-vous chez Cora, je leur ai dit qu'il y aura un produit qui s'appelle ça. Par contre, là aujourd'hui, je ne vous le montre pas parce qu'il n'est pas à la satisfaction de nos standards. Et ça, ça marque parce que même en ayant un produit comme ce qu'a fait Goudale avec sa 0.0, ils l'ont sorti à la rapide, elle est dégueulasse.

Et ça, ça a marqué les gens, le fait qu'on ait attendu d'avoir le produit vraiment à l'exigence des lois pour le sortir, ça marche. Et je pense qu'il faut continuer cette voie-là si tu veux faire de l'innovation. Il faut continuer à faire un truc réfléchi, construit, qui tient la route comme on fait actuellement.

Avec le travail du marketing, qui même s'il n'est pas parfait, il n'est pas parfait, mais c'est quand même assez abouti. Et au bout d'un moment, il rectifie pour aller dans la bonne direction. Comme la refonte des packagings d'IPA.

Gêne ou gêne pas, ce n'est pas le sujet, mais là au moins, c'est différentiel, tu vois dans le bon sens. Ça, il faut continuer comme ça. Et puis, je pense qu'il faut construire un panel de réflexion sur le packaging qui englobe des gens du terrain.

**MOI** : Ok merci pour ton entretien et ton temps.

Clément Jouanjus, chef de secteur Sud-Ouest :

**MOI** : Ma première question, c'était la valorisation de l'ancrage régional et le savoir-faire. À ton avis, en quoi le fait que ce soit une brasserie indépendante, et que ce soit surtout la dernière brasserie indépendante et familiale en France, ça constitue un atout en général en GD ?

**CLEMENT** : J'anticipe la deuxième, en mettant que c'est, à mon sens, un argument secondaire aujourd'hui.

Là où c'est un énorme avantage, je pense, c'est qu'on a une prise de conscience des clients, et on voit bien avec le marché actuel, les industriels tombent petit à petit, et de plus en plus de clients aiment valoriser et privilégier le travail avec des

fournisseurs comme nous, des fournisseurs qui font vivre... Bon, mon client, dans 6 ans, quand je l'ai amené à la brasserie, il avait des étoiles dans les yeux, et demain, à chaque client qui va lui demander quel bière choisir, je sais qu'il va recommander celle-là, parce qu'il va dire, si vous achetez un pack de Meteor, vous soutenez le village de Hochfelden, vous soutenez la famille Haag et pas des industriels qui se mettent par les fouilles, vous soutenez le circuit court, vous soutenez l'écologie, tout ce que la brasserie peut incarner, en fait. D'accord, ouais, ok, c'est cool. C'est vrai que quand tu as un client qui, en plus, y croit aussi, c'est quand même plus intéressant pour toi aussi de travailler. C'est ça, maintenant, ça reste une minorité, c'est pour ça que je te dis que c'est plus secondaire, dans mon sens, aujourd'hui. Je suis persuadé que dans les années à venir, avec notamment le retour de la consigne, par exemple, ça va être sous le feu des projecteurs, et maintenant qu'on est placé, ça nous assure une pérennité pour les prochaines années. Ouais, c'est clair.

**MOI :** Et justement, du coup, par rapport à tes autres magasins, c'est quoi pour toi les critères principaux qui déterminent un peu le choix des chefs de rayon d'intégrer, du coup, la marque Meteor ou pas ?

**CLEMENT :** Principalement, ça va être comme gros frein, j'ai les référencements nationaux, évidemment, puisque ça c'est les obligatoires et quand ton rayon est rempli obligatoires et que ton chef de rayon ne veut pas diminuer ses facings, tu l'as dans l'os. Ça c'est un gros frein. Alors bêtement, le premier frein que j'ai, ça va être la disponibilité sur base, est-ce qu'on travaille en direct ou via la base. Ça c'est mon premier frein.

Le second frein, ça va être le prix d'achat, principalement. Enfin le PMC d'ailleurs, pardon, le PFC, le prix d'achat. Et le troisième après, ça va être, s'il n'y a pas un frein, c'est plus sur des conditions, c'est plus de la valorisation justement du fait qu'on soit respectueux de l'environnement, qu'on soit en HVE, en PME plus, etc., qui payent. Le côté anti-local finalement pour mon secteur, ça a été une grosse problématique. Par exemple, dans un Proxi, si tu ne veux pas me les rentrer, il n'y a pas de problème, ils savent que les six autres proxys autour de chez toi, ils la travaillent. On a cette crédibilité là-même. Au début du secteur, ils me regardaient avec des grands yeux, pourquoi on refaisait de la bière alsacienne ? Le côté régional peut aussi entrer en défaut en fonction du secteur sur lequel on discute.

**MOI :** Oui, bien sûr, c'est clair. Et du coup, ça me permet d'aller vers la troisième question. Est-ce que tu penses que justement cette dimension un peu familiale et territoriale, elle est bien mise en avant, que ce soit dans les actions commerciales ou marketing, et si oui ou si non, pourquoi du coup ?

**CLEMENT :** A mon sens, absolument. Heureusement d'ailleurs, on est sorti du météore bière du village de Hochfelden. Ça, c'est terminé. C'est clair. C'est bien comme ça, je crois. Pour conquérir le territoire national, il ne faut plus communiquer sur ce genre de messages, mais matraquer, et je trouve que c'est ce que fait réellement Meteor. Les messages de RSE, plus respectueux de l'environnement. On est une petite brasserie familiale et indépendante. On met le PDG, finalement le directeur de la brasserie en avant. On met en avant aussi que notre maître brasseur est une femme. C'est du détail, mais c'est important aussi. C'est plein de détails comme ça qui sont résumés à la fois sur les packs et autant que possible sur les autres formats. Je suis persuadé que c'est la recette de la réussite. Pour moi, on communique très bien là- dessus. Trop sur les médailles, à mon sens. On communique trop sur les médailles parce que je ne crois pas que ce soit un levier d'achat.

Aujourd'hui, il y a une grosse zone de flou sur la crédibilité des médailles, à mon sens. Notamment par chez moi, à travers le vin. À partir du moment où ils se sont rendu compte que tu pouvais acheter du médaillé d'or, mais que ça pouvait être de la vraie piquette et inversement acheter du non-médaille et que ça pouvait être un très bon vin, ça ne veut plus rien dire.

Ce n'est peut-être pas le cas sur la bière, je ne sais pas exactement. Mais l'idée des médailles, l'image qualitative des médailles, on ne les met pas en place du vin. C'est vrai que les médailles, j'avoue que je ne communique aussi pas rarement, mais c'est vrai qu'un peu moins par rapport à tous les autres avantages qu'on peut avoir. Par exemple, par rapport à l'IPA, où tu dis qu'on est le deuxième pack le plus vendu de France. Ce genre de choses, finalement, les médailles, j'avoue, j'ai l'impression que sur tous les packs, il y a des médailles aujourd'hui. Oui, c'est ça.

**MOI :** Du coup, ça mène à l'hypothèse numéro deux. Donc, par rapport à tout ce qui est innovation produit, tout ce qui est RSE, qui peuvent renforcer justement cette compétitivité face aux géants de notre secteur, que ce soit Carlsberg, Heineken, tout ça. Et du coup, ma première question, c'était selon toi, quel impact les innovations produits, que ce soit des nouveaux formats, canettes, on développe par exemple, on

a développé Cerise, les nouvelles recettes. Du coup, quels impacts ces innovations, elles ont sur la différenciation de météores ?

**CLEMENT** : Celle-là, j'ai beaucoup réfléchi dessus parce que, dans mon cas, c'est à la fois différenciation et indifférenciation. C'est-à-dire qu'on a agrandi une gamme. Donc, c'est bien dans le sens où on développe le pavé marque, on construit l'identité météore en rayons, finalement, et sa visibilité. En revanche, on sort aujourd'hui des produits qui sont dans l'air du temps. On sort une cerise au moment où tout le monde sort des cerises. On sort une blonde de garde au moment où tout le monde sort une ambrée ou une blonde à caractère, on va dire, un peu dans le style triple, pour résumer.

Donc, je ne trouve pas que ce soit un élément réellement différenciant, même sur le format, finalement, puisque tout le monde fait des boîtes et tout le monde fait de la 75 à quelque chose près. Mais ce n'est pas si mal. Je veux dire, qu'en Alsace, on aille plus loin et on fasse, je dis n'importe quoi, de la double NEIPA, etc., même si ça ne coïncide pas avec l'idée de Meteor qui est accessible et buvable, etc.

Si on se rendait sur ce niveau, on va dire, plus technique, là, pour moi, ce serait réellement un gage de qualité et un élément différenciant. Aujourd'hui, ce n'est pas le cas. Et je trouve que, finalement, pour la grande distribution, ce n'est pas si mal. Et pour le secteur aquitain, c'est encore mieux, puisqu'on est en train de créer l'identité Meteor et on n'est pas en train de la développer et de prouver qu'on peut faire beaucoup de choses.

**MOI** : Oui, je vois. Et est-ce que, du coup, les innovations sont bien accueillies chez toi ?

**CLEMENT** : C'est dur à dire parce que je n'en ai aucune sur cette année. Les négociations ont été très compliquées, tu vois ça apparemment. Ah mince, ok. Donc on verra bien, mais pour te parler de la cerise, la cerise qui est arrivée en septembre, elle est extrêmement bien reçue, complètement.

Que ce soit à la dégustation ou même en magasin, une fois que le produit est implanté, pour l'instant, je n'ai que des bons retours.

**MOI** : Ouais, parce que je pose un peu cette question, parce que la cinquième question, quand je dis comment évaluer un retour sur investissement, vu que toi, tu crées vraiment l'image, c'est un peu compliqué, je pense, d'avoir déjà un retour. Parce que tu vois, il y a des régions où avant, il n'y avait que de la guerre et que de la Pils, et maintenant, avec les innovations, l'image de Meteor a quand même

vachement changé. Mais c'est vrai que quand toi, ou même, j'avais Nicolas Chopin la semaine dernière, et lui aussi, c'est pareil, il me disait que c'est un peu compliqué de répondre à cette question, parce que comme vous n'avez pas encore vraiment de retour, on va dire, ça ne fait pas dix ans que vous développez le secteur.

**CLEMENT** : C'est ça, l'image de Meteor n'est pas assez construite. On est vraiment des points d'accueil, un historique, on va dire, pour répondre, ouais.

**MOI** : Ouais, c'est ça. Ok, et du coup, je passe tout de suite à la sixième question.

Par rapport à la stratégie RSE de Meteor, est-ce que tu trouves qu'elle est bien définie, et est-ce qu'elle est bien perçue, on va dire, par les clients, les partenaires, ou est-ce qu'ils s'en foutent ?

**CLEMENT** : Bien perçue, oui, ça c'est sûr et certain. Encore une fois, ce n'est clairement pas l'axe prioritaire dans la distribution, ça va sans moi. En revanche, je sais que ça peut être un gros point d'appui. À partir du moment où mon interlocuteur ne jure pas que par les chiffres ou qu'il est convaincu par les chiffres, je sais que ça a du poids. D'ailleurs, le fait de dire, pour un peu qu'il soit humain, de lui expliquer que s'il travaille le pack de Meteor, en plus d'avoir un taux de marge très intéressant, il fait travailler un village derrière, il fait travailler le circuit court, je crois que c'est 85% des intrants pour nos recettes de bière sont français, dans ces eaux-là.

Je sais que c'est une très grande majorité, en tout cas sur les houblons et l'orge. Ça a un poids dans la négociation. Toujours secondaire, mais ça a un poids.

C'est bien reçu. Et sur la qualité de communication, encore une fois, je trouve que le Bretzel, le Bretzel, bleu et blanc, avec le logo PME+, on ne peut pas faire mieux.

C'est alsacien, français, PME. Les trois messages sont vécus en un seul truc. Et ça, j'avoue que c'est parfait. Ok, super.

**MOI** : C'est malin. Et tu perçois, toi, une demande quand même des clients ou pas forcément ? Si maintenant le client, comme tu dis, est intéressé par le fait que les prix, c'est ok pour eux, qu'ils se font une bonne marge, est-ce que tu vois un intérêt croissant de tes clients ou pas forcément par rapport au RSE en général, les co-responsabilités ?

**CLEMENT** : Je vais te répondre non, mais c'est un non biaisé. Parce que le RSE, ils le confondent. Ils sont persuadés que ça passe par le local. Et pour eux, une bière locale, c'est une bière de qualité. C'est une bière qui vient de là, c'est une bière qui va se vendre, etc. Chose qui est absolument fausse. Ils aiment prôner le côté local justement, parce qu'ils savent que ça va se vendre, en disant, c'est un petit gars qui

fait ça, c'est une PME, c'est donc digne de qualité, parce que ce n'est pas un groupe industriel. La réalité en rayon n'est pas celle-là. Donc là, je vais te dire du coup non, mais il y a quand même cette plus-value, on va dire. Maintenant, je suis à l'autre bout de la France, et quand je leur dis « gage de qualité », je ne peux pas me prononcer sur le local, je ne peux pas répondre à cette offre-là. Par contre, je peux leur apporter une bière française, il faut leur tenir le discours, une bière française, une PME qui fait travailler en circuit court, qui n'est pas bio, mais qui tourne vers ça. Le nombre de litres d'eau que tu utilises pour créer la bière, etc. C'est les messages qu'ils font matraquer, qui vont dans leur sang, c'est ce qu'ils recherchent, mais le goal ultime, c'est d'avoir une bière locale.

**MOI :** Ok, je vois, c'est quand même l'ancrage territorial, finalement, qui prédomine. Et du coup, je passe à la suite, l'hypothèse numéro 3, qui est le positionnement linéaire et la communication terrain, pour justement valoriser Meteor. Est-ce que tu te rends compte des difficultés pour mettre Meteor en avant ? Enfin, tu as déjà un petit peu répondu avant, mais quelles difficultés tu rencontres, que ce soit, est-ce que c'est lié à l'espace en rayon, est-ce que c'est lié au budget marketing, à la logistique, à l'ADV ?

**CLEMENT :** Là aussi, ce qui est un peu compliqué dans ma situation, c'est que comme on a lancé la marque il y a 3 ans dans le sud-ouest, en 3 ans, les problématiques ont changé. C'est-à-dire qu'au tout début, ça a été la notoriété, bien évidemment. On est une bière de l'autre bout de la France, tout ça, on a un PVC relativement élevé, il y avait pas mal de freins. Je dirais, sur la deuxième année, ce qui a commencé à être plus compliqué, donc la notoriété commençait à s'installer, mais ça a été le développement de la gamme. Une fois que tu es rentré en magasin, après, on élargit la gamme, et là, ça devient un peu plus compliqué, parce que là, ça devient le manque de place. Donc, la mise en place de négociations, avec des points d'appui forts, sauf que les VMH ne sont pas encore là. Et en troisième année, donc aujourd'hui, les VMH sont là, la notoriété est là, on est parfaitement lancés. Reste la place, parce qu'aujourd'hui, sur mon secteur, j'ai énormément de côtes, qui est tout simplement impossible à travailler de juin à septembre, à date. Tout passe par le bouquet T, tout est pris par les industriels, tout le Pays-Basque, là, ce n'est même pas la peine d'y penser. C'est fou, ça. C'est les jeux. Oui, c'est Desperados et Corona, qui forcent à mort là-dessus, et c'est impossible d'y pénétrer.

Ils ont des budgets de folie pour ça. Oui, mais c'est les budgets, c'est ça qui manque. Voilà.

Et encore, je ne sais même pas si j'avais un budget équivalent. Si je leur disais, par exemple, tu files 500 balles, moi, je t'en file 600, je ne suis même pas sûr qu'ils prendraient le risque, en fait. Ils sont tellement ancrés dans leurs trucs de saison. Alors qu'ils auraient tout à gagner, tu vois. En six ans, il me fait confiance. On a mis ça en avant. Aujourd'hui, il baisse les volumes sur les industriels pour me mettre un peu plus en avant. On a 52 VMA, je crois. C'est colossal. C'est énorme. Je suis sûr que si le Pays-Basque et toute cette région-là, Pyrénées-Atlantiques et Pays-Basque, suivaient la tendance, et écoutaient ce message-là de oui, on vient de l'autre bout de la France, mais d'un autre côté, on est absolument plus qualitatifs que tout ce que vous pouvez rencontrer, tout ce que vous consommez de manière générale, ils seraient sensibles à ce discours-là. C'est ce que j'allais dire, parce que moi, je suis déjà partie deux fois dans le Pays-Basque, et je trouvais que t'avais un peu un esprit d'Alsace, tu sais, dans le sens où ils sont tous très ancrés à leurs valeurs, à leurs trucs. Ils sont très régionaux et tout ça. Et du coup, je me dis que justement, une brasserie qui fait du régional, même si ça ne vient pas forcément de leur région, mais c'est ancré d'une région française, c'est français, c'est indépendant. C'est marrant, parce que je pense que ça marcherait, du coup. Si tu suis la logique, tu pourrais dire que justement, c'est un bon business, mais en fait, pas du tout. OK. On se reprend la différence RSE et local, tu vois, c'est exactement ça. L'exemple le plus frappant que je connaisse, c'est il y a eu quelques années, il y a eu une explosion, enfin quelques années, bon quelques années, il y a eu une explosion de la bière basque brassée par Kronenbourg, mais on n'en parlait pas ni quoi que ce soit, mais c'était brassée dans le Nord. C'est-à-dire que tous les Basques pensaient qu'ils buaient une bière basque, parce qu'on est fier d'être local, etc. Et en fait, tu fais travailler un industriel qui est brassé en gros dans le Nord et qui te la renvoie, donc ça fait des arrière-tours et tout, tu vois. Et juste parce que par hyper, on va dire, en voulant acheter local, on passe à côté de tout le reste, tu vois. Oui, c'est clair. Mais je pense que dans les cinq prochaines années, peut-être quelque chose comme ça, plus on va avancer, plus on va rentrer dans ce raisonnement RSE et pas local.

**MOI :** Oui, c'est clair. Et du coup, quelles sont pour toi les actions qui sont les plus efficaces pour améliorer la visibilité en rayon ?



**CLEMENT** : Pour moi, c'est la mise en avant, c'est la présence en mise en avant, parce que c'est, on dit l'allée centrale. On va dire pas les petits budgets, mais quand tu vas faire tes cours sur une grande distribution, ça représente, je ne sais pas combien de % d'âge des Français, mais ça doit être 90%, peut-être. Un des gros arguments, ça va être le prix. Sinon, ils iraient tous à grands frais ou faire leur marché ou des trucs comme ça. Ils achèteraient plus qualité, tout simplement.

Donc, je reste persuadé que la présence en allée centrale, une visibilité en allée centrale est le meilleur point. Après, de la même manière, je te donnais l'exemple sur 3 ans de mon secteur. La première année, clairement, c'était animation. À partir du moment où le client est capable de goûter la bière, de l'accepter, de dire « OK, ça, c'est bon », l'achat, il se fera. Il n'y a aucun problème. Les rotations vont se faire derrière. Ils vont goûter d'autres produits, etc. Ils vont en parler. C'est comme ça qu'on construit la notoriété.

Je dirais plus la visibilité en allée centrale avec les opérations et le nombre de facing au fond de rayon, bien sûr. La visibilité en fond de rayon. Bien sûr. Sur la création d'un secteur, l'ouverture d'une enseigne, l'ouverture d'un nouveau pôle géographique, pour moi, c'est plus ça à travers la dégustation. C'est un axe très fort qui ne rapporte pas beaucoup, mais très fort. Et je vois tout de suite derrière les VMH qui prennent.

**MOI** : Oui, c'est sûr qu'un consommateur a l'occasion de pouvoir goûter. Alors, tu goûtes, tu trouves que c'est bon, forcément. C'est un des bons produits. Et en plus, tu rajoutes l'histoire derrière. Les mecs ne peuvent qu'être convaincus. Donc, c'est clair.

**CLEMENT** : C'est exactement ça. Ça a été une des grosses erreurs de Perrier. Ils ont sorti leur Energy Drink qui n'est pas sucré. Le packaging, moi, personnellement, je le trouve magnifique. On ne sait pas trop ce qu'on achète. Donc, là, il y a un petit problème marqué. C'est parce que ce n'est pas bien défini, on va dire. Aujourd'hui, par chez moi, en tout cas, c'est des VMH qui sont très basses, alors que ça répond à une vraie demande. On est sur un Energy Drink pratiquement sans sucre et avec que des intrants, on va dire, plus ou moins naturels. Oui, c'est ça. Il y aurait tout pour réussir. C'est juste qu'aujourd'hui, comme on n'a pas goûté, on ne va pas le tenter. Et comme c'est mal communiqué, on ne sait pas si on achète de l'eau gazeuse ou de l'Energy Drink. Oui, c'est clair. Donc, on se confronte à ce problème de pénétration de marché, finalement.

**MOI :** Et par rapport à tout ça, c'est bien, ça glisse vers ma prochaine question. Est-ce qu'il y a les outils de com de Meteor, est-ce qu'ils te servent ou pas du tout ?

**CLEMENT :** Pour l'instant, non. Je ne l'ai plus en tête, je ne l'ai plus sous la main. De mémoire, on a un mois cet été. C'est la seule campagne pub qu'on aura sur le sud-ouest. Et je n'ai pas encore de... En fait, comme le marché n'est pas encore mature, je n'ai pas d'historique pour dire, OK, là, j'ai senti un gap. Là, j'ai plus de clients qui viennent me voir, etc. Tous les jours, j'ai de plus en plus de clients qui connaissent la Meteor, tous les jours, j'ai de plus en plus. Tu vois, un exemple tout con. Ce matin, je vais en magasin, je lui parle, etc. au chef de rayon, il me dit qu'il n'y a pas le temps, etc. Je lui dis, bon, ben, voilà. Je vous laisse quand même le plan de vente. On est Meteor, etc. D'ailleurs, ils m'ont parlé cinq minutes. Ah, tu connais ? Oui, oui, je connais. J'en ai bu un autre jour à Telle-San, dans le bar. Il y a trois ans, ça n'existait pas. Il y a trois ans, c'était soit Meteor, c'est une bière de vieux, etc., l'image ancienne, soit je ne connais pas. Donc, ça se construit petit à petit et la campagne pub, bien sûr, participe à ça maintenant. Dans quelle mesure ? Je ne saurais pas te répondre. OK, d'accord. Oui, bon, après, c'est sûr que c'est toujours compliqué, les campagnes d'affichage. C'est bien quand tu es concerné. Enfin, je veux dire, franchement, ils se sont vachement améliorés, je trouve, au niveau des campagnes locales et tout ça. Mais oui, non, franchement.

**MOI :** Du coup, ça mène à la toute dernière question. Du coup, au-delà de tout ce qu'on a pu déjà parler auparavant, selon toi, c'est quoi les principaux défis à relever ou les leviers prioritaires que devrait relever Meteor pour, on va dire, les cinq prochaines années, pour justement maintenir cette position face à la concurrence et aux évolutions du marché également ?

**CLEMENT :** Pour moi, ça va être assurer la... Comment on peut appeler ça ? La logique avec le PVC, c'est-à-dire de rester dans les clous du rayon et de ne pas décrocher du marché. Parce que c'est bien de faire des choses très qualitatives, avec des bons produits, etc.

Mais si on se décroche du marché, on est trop cher, ça ne se vendra tout simplement pas. OK, ouais. Ça, c'est pour moi la grosse priorité. La seconde priorité, si j'y reviens, je pense que sincèrement, ce ne sera peut-être pas dans les cinq prochaines, peut-être les dix, mais il va y avoir un retour du bio, il va y avoir un retour de la consigne, il va y avoir un retour de tout ça. Et on a déjà largement les épaules pour le faire et on est déjà prêts, je pense, on est dans les starting blocks. On

n'attend que les différents intervenants maintenant. C'est clair. Et là, on a une vraie longueur d'avance. Et ça, je suis persuadé que dans les prochaines années, c'est un truc qui va payer. Il y a pas mal de personnes qui m'ont dit aussi qu'effectivement, pour eux, le consigné, c'est vraiment quelque chose qui va faire aussi la différence si on l'a, si vous arrivez à le débloquent dans les régions.

**MOI :** Oui. OK, bah écoute, pour moi, c'est tout bon. Merci pour ton temps et tes réponses.

Arthur Joubert, chef de secteur région parisienne :

**MOI :** Première hypothèse, c'est du coup la valorisation de l'ancrage régional et le savoir-faire qui peuvent être perçus du coup comme des leviers de différenciation. Donc voilà, c'est le fait qu'on soit une brasserie régionale. Et du coup, ma première question par rapport à ça, c'était en quoi l'identité de la brasserie, elle constitue un atout majeur dans les petites, moyennes surfaces ? Parce qu'il me semble que toi aussi, tu visites des monoprix et ce genre de choses, donc ce n'est pas forcément des hypers.

**ARTHUR :** Non, mais moi, c'est beaucoup de petites surfaces. Petites et moyennes surfaces, c'est vrai que moi, je n'ai pas beaucoup d'hyper, mais j'ai surtout des express et des super. Écoute, moi, de mon côté, l'identité régionale, je trouve que c'est quelque chose de très important dans les petites surfaces, notamment parce que nous, en tant que commerciaux, on a plus de relations, on va dire, un peu plus personnelles avec les clients. Et du coup, c'est vraiment différenciant de pouvoir vendre son produit comme Meteor, ça a une histoire, tu vois, c'est quand même le plus ancien site Brassicole français, ce n'est pas rien, tu vois. Moi, quand je suis en magasin et que je dis ça aux clients, déjà, c'est une approche qui est différente du produit. Parce que là, depuis qu'ils se disent qu'ils sont là depuis longtemps, c'est un vieux truc, c'est respect, tu vois. Donc, moi, il y a ce truc-là, déjà.

Mais du coup, ouais, moi, je trouve que l'identité régionale, alors après, sur Paris, c'est un peu particulier, j'en ai discuté, je ne sais pas avec qui, ce matin, je crois. Sur Paris, il y a un côté où toutes les régions sont représentées. Oui, ouais, c'est clair. Donc, c'est un marché qui est très, très particulier par rapport à ça, parce que tout le monde, toutes les marques se vantent d'avoir une identité régionale à Paris. Oui, bah

oui, forcément. Donc, c'est assez compliqué à ce niveau-là de se dire, bon, bah, nous, on va se différencier par ça.

Donc, moi, j'essaye de parler surtout de l'histoire de la brasserie plus que de la Réunion. Ouais. Parce que même si on sait que l'Alsace, c'est une terre de bière, techniquement, parce que c'est quand même là où il y a la majorité, ne serait-ce que de la culture du houblon, ce n'est pas forcément, moi, ce que je mets en avant. Mais c'est quelque chose, quand même, de très important. Ouais, d'accord. Oui.

**MOI :** Oui, c'est clair. Ok. Et du coup, la deuxième question, c'était comment est-ce que, du coup, les chefs de rayon ou alors, enfin, responsables de magasins, ils perçoivent, du coup, l'origine locale ou l'histoire, comme tu le dis, toi, vu que toi, tu le racontes de cette manière, quoi ? Je trouve qu'il y a une bonne approche, quand je leur en parle.

**ARTHUR :** Ils sont intéressés. Il y a un grand intérêt. J'ai eu pas mal de clients qui me disaient que, sur les packs, je crois qu'il n'y a que sur la blonde de garde où il y a marqué « depuis 1640 ». Et c'est une chose que plusieurs clients m'ont dit, que ce serait bien qu'il y ait sur tous les packs, parce que ce n'est pas forcément quelque chose, si on ne lit pas tout le texte qu'il y a sur les packs ou sur les bouteilles, tu ne le sais pas forcément en regardant le produit. Oui, le produit, bien sûr. Donc, c'est quelque chose qui les intéresse quand même énormément. Et du coup, tu sais, c'est quand même un critère qui détermine un peu le choix. Ça peut être déterminant. Alors, ça dépend, évidemment, de l'interlocuteur. Parce que, comme je te disais, en fait, c'est... Dans les PMS, on a plus de relations, je mets des gros guillemets, mais intimes avec les clients. On peut parler un peu plus librement, mais il y a toujours des gens où ils sont plus à par les chiffres. En général, moi, dans mon secteur, en tout cas, j'ai remarqué qu'il y a grossièrement deux types de clients.

C'est ceux qui vont plutôt par les chiffres et ceux qui vont plus jouer avec l'affect.

Donc, ceux avec qui on peut jouer avec l'affect, là, ça va être un critère très différenciant. Parce qu'ils vont s'interroger sur les produits. Quant à ceux qui parlent plutôt chiffres, eux, ils veulent connaître la marge, etc.

Après, de toute façon, il y a de tout. Mais on va dire que ceux qui sont intéressés...

Enfin, tu as quand même quelques clients qui sont intéressés aussi quand même par l'image. D'autant plus que sur Paris, pendant longtemps, il y a eu une mauvaise image chez Meteor. Parce qu'en fait, pendant longtemps Meteor était sur Paris mais uniquement avec la Pils et la Lager. Donc, c'était un peu considéré du coup comme

une bière low-cost, pas très bonne, un peu bas de gamme. Et du coup, c'est que depuis qu'on a sorti les nouveautés et qu'on est revenus avec les bières de spécialité, que l'image a commencé à changer. Moi, quand je suis arrivé chez Meteor, quand j'ai fait mes premiers magasins, c'était compliqué parce que tout le monde me disait la même chose. Tout le monde me disait, Meteor, on connaît, c'est vieux, c'est nul, c'est bas de gamme.

**MOI** : J'ai eu beaucoup ça quand j'ai fait de la prospection dans les Vosges.

**ARTHUR** : Oui, bah voilà. Ils avaient tous genre le pack de piles, c'est le pack de Lager en 10x25. Et du coup, à chaque fois, ils étaient là en mode, ouais, mais non, mais de toute façon, Meteor, ça ne marche pas.

Parce que, voilà, vous avez que de la Pils, c'est que de la Lager, alors que pas du tout. Et quand tu leur donnes le nouveau plan de vente, c'est en mode, ah, mais vous faites tout ça maintenant ?

Mais c'est vraiment le meilleur truc, parce que, justement, ça rajeunit beaucoup la marque. Et puis, surtout, il n'y en a pas tant que ça, finalement, sur le marché, en 6x25.

Et, en fait, il y a un jour, un chef de rayon qui m'a dit, mais, en fait, la IPA marche tellement bien, parce que vous êtes quasiment les seuls sur le marché. Et, en plus, elle est bonne, quoi. Je veux dire, ce n'est pas une IPA qui ne se vend pas, quoi. C'est une IPA qui marche. Mais je pense que c'est surtout ça qui joue en ce moment. C'est plus le côté tendance, plus que le côté régional. Pour venir au sujet. Mais tu vois, le côté régional, c'est important d'avoir ça.

Mais, dans un autre sens, je pense qu'en région parisienne, il y a un côté différent sur le régional. Mais dans le sens où chaque région est un petit peu chauvin de sa propre région.

C'est-à-dire qu'en discutant avec d'autres commerciaux de région parisienne, notamment qui font de la bière à Paris, il y a un très bon accueil de leurs bières dans les magasins, par leurs clients.

J'ai plusieurs clients qui m'ont parlé, justement. En gros, ça, c'est des bières d'Île-de-France. Et en général, ils sont très bien accueillis dans les magasins. Mais parce qu'il y a ce côté chauvin.

Donc, je pense que l'ancrage régional est très important. Mais il est plus important dans la région concernée. Oui.

**MOI :** Forcément, oui. En Alsace, les gens seront plus aptes à acheter de la Meteor parce que ça vient d'Alsace. Exactement.

**ARTHUR :** Ouais, c'est ça. Tu vois, très concrètement, en ayant discuté avec Jérôme Thiollent, lui qui est un peu plus accroché de la Bretagne, tu vois, sur le côté de Nantes, les gens sont très chauvins aussi de bières locales. Bah oui, ce qui est normal. Tu vois. Et donc, c'est pour ça, je pense que l'ancrage régional, c'est important. Ça différencie vraiment sur la région même, pas en dehors.

**MOI :** Du coup, je reviens à la troisième question. Du coup, pour toi, tu penses quand même que dans tout ce qui est marketing, même au niveau des contours étiquettes, ce genre de choses, est-ce que tu penses que du coup, c'est quand même bien mis en valeur et est-ce que ça a quand même un impact ou pas ?

**ARTHUR :** Alors, personnellement, je trouve qu'à certains moments, c'est trop mis en valeur. Ce qui peut être justement un peu gênant. Je pense que ce n'est pas vraiment un truc sur lequel il faut trop s'appuyer. Justement pour toutes les raisons que je t'ai dites avant. Du coup, il y a certains moments, je trouve que c'est justement doser, tu vois. C'est que sur les contours étiquettes, par exemple, on ne voit pas trop que c'est une bière d'Alsace. Ce n'est pas grave, tu vois. Ouais. L'important, c'est plus le produit. Oui, la description. L'origine régionale.

**MOI :** OK. Du coup, par rapport à ça, ça fait un peu une transition parce que du coup, ma deuxième hypothèse, c'était surtout ce qui est forcément l'innovation produit. Parce que toi, tu fais du consigné, on est d'accord ? Parce que c'est bien ce qui me semblait, parce que t'es avec le projet Petrel, ouais. Du coup, pour toi, par rapport à tout ce qui est innovation produit, quel est l'impact du coup que... Enfin, ouais, quel est l'impact qu'ont ces innovations sur la Meteor par rapport à la concurrence ?

**ARTHUR :** On n'a pas de concurrents, nous, sur le consigné, parce qu'en fait, il n'y a personne. Nous, c'est juste un projet. Et ce n'est pas dans tous les magasins. Il y a une quinzaine de magasins U sur Paris. Alors, il y a d'autres tests dans certains carrefours qui se font. J'avoue que je n'ai pas trop regardé ce qu'ils faisaient, mais il me semble qu'il y a de la Kronenbourg. Il me semble qu'il y a la 1664, si je ne dis pas de bêtises. Non, peut-être pas de la 16. Non. Bon, non, je crois que c'est Gallia. Mais encore une fois, nous, sur Paris, on est que sur des phases de test. Il y a eu un très bon accueil des magasins. Sur le consigner, sur le côté, justement, écologique de faire ça. Il y a eu, je pense aussi, un peu de nostalgie. Et pour faire un peu une passerelle avec le thème d'avant, le fait que nous, on soit ancrés en région, qu'on

soit alsaciens, et moi, quand je vends la chose en disant « Nous, en Alsace, on n'a jamais arrêté ». Donc, on est experts sur la consigne parce que ça fait 100 ans. J'abuse peut-être un peu, mais je crois que ce n'est pas ça. Ça fait environ 100 ans qu'on fait des consignes. On n'a jamais arrêté. On a toute notre infrastructure qui tourne un petit peu autour de ça. C'est quand même différenciant. Là, pour le coup, tu vois, mais ça marche sur la consigne. Il y a un impact réel auprès du client, autant positif que négatif, par contre. Parce qu'il y a ce côté écologique-économique aussi, parce qu'on ne va pas se mentir, c'est quand même l'heure, le bon moment, j'espère, que d'acheter des bouteilles en verre perdu. Pour te donner un peu une idée de prix, en général, les bouteilles 33 centilitres, ça coûte aux alentours de 2,50 euros, 3 euros. Et nous, on est à 1,84, 1,95, on est en dessous des 2 euros.

Donc, t'as un réel impact économique là-dessus. Après, on est encore sur du test, parce qu'il y a encore beaucoup de... On met à peu près à 30 % de retour sur l'ensemble des magasins, le retour de bouteilles. Ouais.

Sur la totalité des ventes. Ouais, ce n'est pas encore énorme, mais bon, c'est le temps que ça vienne aussi, quoi. C'est ça, là, t'as fait qu'un an, il y avait beaucoup de gens... Encore une fois, je te dis un côté nostalgie, parce qu'il y a beaucoup d'anciens qui ont connu Meteor.

À l'époque, qu'ils aimaient bien. Ils en retrouvent la Pils, notamment. Ils sont contents.

T'as aussi une certaine communauté alsacienne à Paris. Quand ils trouvent la Pils ou la Bio, ou la IPA, ils sont bien contents, tu vois, de retrouver un peu leur habitude alsacienne. Mais t'as ce côté où t'as les anciens qui se rappelaient que, dans les années 80 et avant, la consigne, ça existait.

Ils ont connu ça quand ils étaient petits. Et du coup, ils sont contents de refaire ça, tu vois. Mais d'un autre côté, pour certains, c'est beaucoup de boulot pour pas grand-chose.

**MOI :** Oui. J'ai aussi des retours, des fois, de gens qui me disent « Ouais, mais de toute façon, ils ne me le ramènent pas, donc ça ne sert à rien. » Du coup je passe à la question suivante : Est-ce que tu penses que la stratégie RSE de Meteor, elle est bien définie, enfin, bien perçue par rapport au chef de rayon ou même par rapport à des retours clients ? Je ne sais pas si t'en as, des fois.

**ARTHUR :** Alors, elle est bien définie, ça, c'est sûr, mais est-ce qu'elle est visible et perçue ? Clairement pas. Alors, encore une fois, il y a beaucoup de choses qui sont

marquées sur les packs, mais les gens ne les lisent pas. Et moi, ce n'est pas forcément un discours que je mets en avant, parce qu'il n'y a pas le temps de tout développer, déjà, de rien. Et ce n'est pas forcément le truc qui va vraiment différencier notre marque par rapport à une autre. Ça va être la réaction par rapport au client final. On le pense. Mais dans ce cas-là, oui, ça peut être différent. Après, il n'y a pas d'énorme communication dessus. Sur Instagram, quand même, un petit peu. Deux ans avant, c'était plutôt bien, mais je pense que ce n'est pas quelque chose qui est mis en avant, en priorité, et c'est très bien comme ça. D'une manière générale, je ne pense pas que ce soit la stratégie qui fasse que Meteor va décoller d'un coup. Ouais.

**MOI :** Donc, tu ne perçois pas forcément une demande croissante, on va dire, des distributeurs, des consommateurs par rapport à cette politique RSE, quoi ?

**ARTHUR :** Non. Non, OK. Bon, après, le côté consigné, je pense que oui. Là, il y a un côté qui va vraiment impacter. En fait, tout est une question d'impact, je pense, puisque tu as vraiment... La consigne, ça impacte directement le client final, donc c'est super important pour eux, parce qu'ils payent un peu en plus, ils récupèrent après, ils doivent ramener les bouteilles, et ils ont ce sentiment un peu... Je pense que ça donne un sentiment d'appartenance, tu vois, à quelque chose de plus grand. Oui, bien sûr. Tu ramènes ta bouteille, tu te dis, voilà, j'ai fait un bon geste. Mais par contre, la politique RSE, de manière générale, ça concerne beaucoup la brasserie en elle-même, mais ça ne concerne pas le consommateur final. Oui, parce que par rapport à toutes les normes, voilà, pour répondre un peu aux exigences, on va dire, d'aujourd'hui dans le monde qui évolue, quoi, mais c'est vrai que le client... C'est vrai que, en fait, le fait d'avoir cette consigne, ça implique, on va dire, le client. C'est ça, exactement. Ça implique le client, déjà, à comprendre ce que c'est la consigne, à s'intéresser à ce genre de choses. Ça le force, quoi. Alors que les autres, comme tu le dis, les normes, etc., viennent de l'autre côté, déjà, il y en a beaucoup trop. Ils en ont vraiment conscience. Et puis surtout, tu vois, le fait qu'on ait, nous-mêmes, des panneaux solaires, etc. Oui, oui, renouvellement. Ce n'est pas ça qui va vraiment différencier quoi que ce soit. Oui, le client final, c'est sûr, il s'en fiche. Il s'en fiche, non, mais voilà, on se comprend. Non, ça l'intéresse, mais de loin. Oui, voilà, c'est ça. C'est bien s'il le voit, mais il ne va pas le chercher. Je pense que c'est plus un problème sociétal, dans le sens où aujourd'hui, l'écologie, tout le monde sait que c'est bien. Il faut faire attention à l'écologie. Personne ne sait ce qu'il faut faire. Oui,



c'est exactement ça. Tout le monde sait que c'est bien, mais tout le monde s'en fout tout en même temps. Oui, parce qu'à un moment, il y avait une grande mode de tout trier, mais finalement, quand tu regardes, je veux dire, quand je vois les gens autour, alors bon, j'essaie de trier, mais c'est vrai que quand tu vois certains et tu te dis mais t'as des sachets de tri, pourquoi tu ne tries pas ? Ah ouais, bon, ce n'est pas grave pour un truc, mais c'est tout le temps un. Finalement, les gens sont impliqués au niveau de la société quand on en parle, mais finalement, chez eux, à la raison, sans plus. Oui, c'est ça. En fait, encore une fois, je pense que tout est une question de perception et d'implication. C'est que comme on demande aux gens de trier, mais il n'y a rien pour nous impliquer vraiment dans le fait de le faire, c'est tout un peu plus compliqué de se sentir concerné et quand tu ne te sens pas concerné, globalement, tu t'en fous.

**MOI :** OK, je comprends ce que tu veux dire. Du coup, ma troisième hypothèse, c'était surtout ce qui est la communication terrain, comment est-ce que nous, on perçoit la chose dans le positionnement linéaire pour valoriser, du coup, la marque, pour valoriser Meteor en PMS. Et du coup, la première question, c'était, du coup, quelles sont les difficultés que tu rencontres le plus pour mettre en avant et est-ce que c'est principalement lié, par exemple, à l'espace en rayon, au budget, à la logistique aussi ou même à d'autres facteurs en général ?

**ARTHUR :** C'est qu'encore une fois, il y a des gens qui nous connaissent, d'autres qui nous connaissent pas du tout, mais le problème, c'est que les gens qui nous connaissent, c'est 50-50, c'est soit ils nous adorent, soit ils nous détestent. OK. Ils nous détestent. C'est un grand mot, mais je veux dire, c'est soit ils ont une bonne image de nous, soit ils n'en ont pas, enfin, ils ont une mauvaise image. Oui. Le problème, c'est que face aux grandes marques nationales, nous, c'est assez dur de s'installer en Réunion, parce qu'eux, on passe un peu pour des outsiders, tu vois. Et c'est là où, mon discours, il est important de parler de l'histoire de la brasserie pour dire, OK, c'est bien, vous avez un week-end, vous avez tout ça, vous en vendez beaucoup, on comprend. Mais nous, on est la plus ancienne brasserie française, tu vois. Et du coup, déjà, on passe plus pour des petits. C'est clair. Mais ça reste quand même assez compliqué parce que les autres, ils prennent beaucoup de places en rayon. C'est que nous, on n'a pas forcément énormément de références. Moi, j'en ai pas mal chez Intermarché, par exemple. J'ai 13, bref. Mais il faut que je sélectionne parce que les places en rayon, surtout en PMS, sont chères. Ils n'ont pas forcément

des rayons extensibles. Ils ont déjà beaucoup de places qui sont prises par les grosses marques. Ces marques-là prennent déjà énormément de places en rayon. Donc, nous, pour s'intégrer, c'est un peu compliqué. D'autant plus qu'il y a aussi des commerciaux de chez eux qui font en sorte de garder les places qu'ils ont.

**MOI** : Oui, forcément. C'est un jeu qui est assez compliqué. Oui.

**ARTHUR** : Et oui, je pense que c'est ça surtout. La plus grosse difficulté, c'est de s'intégrer en rayon.

**MOI** : Oui. D'accord. Et du coup, quelles sont les actions qui te semblent être les plus efficaces pour améliorer la visibilité ? Je ne sais pas si tu avais fait des animations ou ce genre de choses que tu avais faites.

**ARTHUR** : Alors, les animations, je trouvais que c'était très bien pour de la notoriété, pas forcément pour de la vente. OK. Mais c'est tellement pour déjà se faire connaître. Parce qu'au niveau des ventes, ça a toujours été un peu compliqué. Encore une fois, parce que tu ne fais pas déjà des animations, on en fait rarement dans les PMS. On le fait surtout dans les hypers ou dans les gros super. Parce que du coup, il faut quand même qu'il y ait un minimum de commandes derrière. Mais du coup, après les animations, tu as quand même beaucoup de gens derrière qui au moins connaissent la marque. Et moi, j'ai eu beaucoup de retours avec différents parce qu'il y a eu différentes campagnes. L'année dernière, on a aussi eu la campagne de pub sur Paris sur les abribus. Sur les affiches dans les rues. Et du coup, c'est vrai que le fait de matraquer les gens avec une image de météore, déjà, tu as la notoriété qui vient. Et avec la notoriété vient forcément l'acte d'achat. Bien sûr. Mais du coup, je pense que ce qui a été le plus efficace, c'est l'animation et la promotion, forcément. Les gens sont toujours attirés, surtout dans les contextes aujourd'hui financiers un peu compliqués. Le fait de voir des BR sur des produits, ça fait du bien. Oui, ça donne envie. Après, c'est à double tranche aussi. C'est qu'en fonction des BR, tu as des gens qui vont se poser la question est-ce que c'est parce que ça ne se vend pas ? Parce qu'il y a des clients qui se posent la question, forcément. Oui. Ou alors, des gens qui vont juste acheter, qui vont dire un 1 euro, 1 euro 50, ils sont contents.

**MOI** : Oui, bien sûr. Mais, je pense que dans le problème principal du secteur de la bière, c'est quand même que c'est un achat d'habitude. C'est-à-dire qu'en fait, les gens, ils ont l'habitude de boire leur bière, c'est une telle marque et ils en dérogent rarement. Oui, c'est très rare. Et puis surtout, en fait, finalement, dans notre

génération, enfin, ouais, notre génération, c'est plutôt... On découvre plusieurs bières, mais on va dire que les gens qui boivent vraiment régulièrement de la bière, qui seront du coup tes clients les plus importants, en fait, s'ils ne buvaient pas de la Meteor à 20 ans, ils n'en boiront jamais.

Enfin, je veux dire, moi, je vois, par exemple, tu vois, mon grand-père, il boit de la Meteor parce qu'à l'époque, le midi, quand ils allaient manger au resto, il n'y avait que de la Meteor. Il n'y avait rien d'autre. Mais tu vois, mon père, qui pourtant, ben voilà, on est en Alsace, je veux dire, lui, il ne buvait que de la Kronenbourg, ben pareil, depuis... Bon, après, moi, j'habite en plus à côté de Obernai. C'est là où je voulais en venir justement, c'est que, bon, tu vois, en Alsace, il y a toujours eu Meteor.

**ARTHUR :** Oui. Mais sur Paris, pendant très longtemps, et même dans l'Est de la France d'une manière générale, mais t'avais très peu de marques de bière dans les supermarchés. Bon, très longtemps, t'avais Heineken, Kronenbourg, 1664, et c'est tout. Et ça, c'est un truc que j'avais appris, je sais plus où, mais, tu sais, sur une Kro, il y a marqué bière premium. Oui. Et ben en fait, ça, c'est parce que pendant longtemps, ils étaient tout seuls. Et comme ils étaient tout seuls, ils pouvaient dire aux gens, ben en fait, nous, on fait de la très bonne bière parce que c'est marqué premium, quoi. Donc, ce n'est pas tellement dire que c'est bon. Et, je pense que, comme tu dis, en fait, la génération de nos parents, de nos arrières, enfin, parents et grands-parents, eux, ils ont connu ça. Donc, en fait, ils se sont habitués à ça. C'est de la très bonne bière, donc, on continue. Et puis, comme ils ne connaissent que ça, ils n'ont pas envie de tester d'autres choses. Tu vois, pour un exemple, la Guinness, on aime ou on n'aime pas, mais du coup ça fait qu'il y a beaucoup de gens qui ne veulent pas goûter à des bières brunes parce que ça leur fait penser à la Guinness et ils ont peur que ce soit pareil. Alors que la Guinness, c'est une bière très particulière en soi, mais t'as des stouts qui sont super bonnes et des porteurs qui sont super bonnes aussi, qui peuvent être légères, pas trop alcoolisées, qui n'ont pas forcément un gros goût de café, et tout est une question d'images que tu avais à l'époque, et du coup les gens ont peur d'aller sur autre chose, de peur d'être déçus.

**MOI :** En fait j'ai terminé un peu, tu réponds un peu à toutes les questions finalement à chaque fois. J'avais juste encore une question du coup un peu finale, c'est pour toi du coup, par rapport à tous les aspects du coup qu'on a pu voir, c'est quoi les principaux défis du coup tu penses que Meteor a à relever, ou alors les leviers qu'elle

peut mettre en place pour renforcer du coup la visibilité, la compétitivité par rapport à la concurrence et surtout par rapport à l'évolution du marché aussi.

**ARTHUR :** Moi je pense que déjà la consigne c'est un enjeu majeur, c'est pour ça qu'on est dessus, c'est pour ça que Jérôme il a pris l'initiative Petrel, c'est pour ça qu'on est aussi sur le projet sur les quatre régions, Bretagne, Normandie, Pays de la Loire et Hauts-de-France, il va y avoir un gros test, un énorme test sur le consigné. Donc c'est une direction qu'ils prennent parce que c'est quelque chose de très important pour la brasserie mais je pense que ça va vraiment être différenciant d'être les premiers et vraiment s'installer en étant, nous on est experts sur la consigne, on n'a jamais arrêté, on a toujours fait ça, c'est vraiment notre dada. Après il ne faut pas non plus qu'ils mettent de côté les bières en verre perdu parce que ça reste quand même quelque chose de très important et c'est surtout que comme on a dit, ça va prendre beaucoup de temps à ce que tout le monde respecte le processus de consigne, il faut quand même bien garder tout ce qui est à côté. Je pense que ça va être ça surtout le vrai enjeu de ces prochaines années pour Meteor.

Et pas forcément du coup tout ce qu'il y a de mieux. Par contre il y a aussi, je pense que, et ça à mon avis ils sont dessus aussi, mais ça va être la différenciation au niveau des recettes.

Moi je pense que c'est quelque chose de très important, on l'a vu avec l'IPA qui quand même a été comme on a dit la meilleure idée qu'on ait pu avoir parce que ça a rapporté énormément d'argent et parce que ça a été vraiment le truc qui est sorti au bon moment. On est au bon endroit au bon moment et on est les seuls, pas les seuls, mais on fait partie des seuls sur le marché à proposer des packs en IPA. Je pense que c'est important de continuer de faire ça et de faire découvrir aux gens de nouvelles recettes. Oui. T'as les new IPA, t'as les NEIPA, t'as les stouts, les porteurs, etc. Je pense que c'est des choses qui manquent en rayon et je pense que même si, comme on l'a dit, la bière c'est une consommation d'habitude, nous notre génération on est prêts à tester des nouvelles choses dans la bière. Oui c'est ça, exact. Donc je pense que c'est important dans les rayons d'avoir de nouvelles choses comme ça. Il y a vraiment de nouvelles choses.

Parce qu'on les bières aromatisées, on les connaît. Les bières ambrées, on les connaît. Les bières blanches, on les connaît. Maintenant, je pense qu'il serait temps d'élargir un peu l'éventail de recettes pour qu'en rayon on puisse trouver plein de styles différents. Oui, en fait ce qui est surtout bien, ce qui est intéressant, c'est que

comme tu disais, comme on est prêts à goûter plein de nouvelles choses finalement, ce que je trouve aussi pas mal parce que bien sûr il en faut pour tout le monde, c'est que tu as plein d'autres brasseries comme nous qui pourront du coup se développer parce que tu testes des nouvelles choses. Alors bien sûr, soit tu aimes, soit tu n'aimes pas, c'est les goûts et les couleurs. Mais c'est vrai que ça permet quand même, en général je parle aussi pour Meteor, de pouvoir se développer par rapport à toute cette habitude de consommation en fait qui est vraiment en train de changer envers les microbrasseries. Aujourd'hui, les recettes un peu particulières, comme tu dis, c'est que les microbrasseries qui le font. Ils s'amuse, ils s'éclatent.

Après, tu es vrai que nous on a ce problème de on est une brasserie artisanale mais au format industriel, donc ça veut dire qu'il faut tout de même être rentable pour pouvoir faire vivre les 200 personnes qui sont embauchées, nous déjà. Mais du coup, il ne faut pas qu'ils ne se racontent plus. Mais tu vois, il n'y avait pas grand monde qui était dessus et ça a marché.

Je pense honnêtement qu'il peut y avoir de belles surprises sur des choses comme ça. Après, il y a aussi une autre chose, je parle juste d'un truc, c'est que nous aujourd'hui on a une politique prix qui est quand même très correcte par rapport à nos produits parce qu'on a des produits qui sont de très bonne qualité et qui ne sont franchement pas chers pour ce que c'est. On voit la concurrence.

Je prends toujours cet exemple-là, mais tu vois, Grimbergen, ce n'est pas une bière de très grande qualité. C'est une bonne bière, mais ça reste très industriel. On est plus ou moins au même prix.

On est à peine plus cher, voire des fois moins chères. Donc je pense que c'est important aussi qu'on garde cette politique de prix, de bière de qualité à un coût très correct. C'est vrai que même tu vois, des fois tu mets un prix et finalement dans les magasins, ils te la mettent carrément plus bas parce que je ne sais pas s'ils pensent qu'ils se font assez de marge, je n'en sais rien, tu vois. Alors que pourtant, ils font de la marge en plus.

Je pense que toi comme moi, ce n'est pas forcément le cas. Moi je vois par exemple, je vois un peu des fois les problèmes de ce qu'il y'a dans le groupe, tu vois, mais c'est vrai qu'après dans les magasins de proxy, t'as quand même très rarement des prix qui sont en dessous. Moi j'ai l'impression qu'ils font du 30% sur chaque pack. Ils sont très contents. Ils ne se rendent pas forcément compte, mais c'est quelque chose d'important, je pense, d'avoir ce côté-là parce que ça va être le combat ces

prochaines années d'avoir des produits qui sont au prix le plus juste parce que les gens ils ont de moins en moins de pognon, on a moins en moins la possibilité de se faire plaisir avec des produits de qualité chère. Forcément, on n'a pas. Mais tu vois, la chouffe en rayon, le pack de 6x25 à 10 balles, ça fait mal au cul.

**MOI** : En tout cas merci beaucoup pour ton temps et tes réponses.

Pauline Braun, chef de secteur Proxi Alsace

**MOI** : À ton avis, en quoi l'identité régionale de la brasserie Meteor constitue-t-elle un atout majeur dans les petites et moyennes surfaces.

**PAULINE** : Elle constitue un atout majeur pour que le client qui habite seulement à proximité puisse acheter notre marque. Pour s'imposer face aux autres marques nationales. Et aussi c'est un argument pour défendre nos forces et valeurs de notre marque. Chaque client est important pour faire grandir l'entreprise.

**MOI** : Comment les chefs de rayon ou les responsables de magasin perçoivent-ils cette origine locale ? Est-ce qu'un argument central ou plutôt secondaire dans leur prise de décision ?

**PAULINE** : Ils la perçoivent très positivement c'est un atout majeur pour les ventes et le développement de leur chiffre d'affaires car les alsaciens sont attachés à consommer locale. C'est un argument bien mieux que central mais essentiel à mettre en avant lors d'une négociation qui fera toute la différence.

**MOI** : Estimes-tu que cette dimension territoriale est bien mise en valeur dans nos actions marketing et commerciales ? Pourquoi ?

**PAULINE** : Oui, le travail de ces deux services est en corrélation. Entre actions publicitaires face aux concurrents du marché mais aussi à la direction artistique de Meteor qui veut être une marque nationale. La dimension territoriale est bien mise en avant.

**MOI** : Selon toi, quel impact les innovations produits (nouveaux formats, recettes, éditions limitées, etc.) ont-elles sur la différenciation de Meteor face aux grandes marques ?

**PAULINE** : Meteor forme un impact engageant et déterminant à s'imposer face aux marques nationales. Meteor utilise de vraies méthodes pour mettre en place une

stratégie de différenciation. Les multiples innovations ses dernières années ont su faire leurs preuves sur le terrain.

**MOI :** Le système de consigne pour le réemploi mis en place par Meteor est-il perçu comme un avantage ? Quels retours as-tu reçus à ce sujet ? (Uniquement pour l'Alsace et Paris)

**PAULINE :** Pour mon secteur, l'Alsace c'est une solution très encourageante. Les consommateurs jouent le jeu et les clients sont très attentifs à agrandir la gamme des consignés avec d'autres produits. En conclusion, cette démarche ne peut qu'être bénéfique pour le client, les consommateurs et la planète.

**MOI :** Plus largement, penses-tu que la stratégie RSE de Meteor est clairement définie, bien visible et perçue comme impactante par nos clients ou partenaires ?

**PAULINE :** Oui, c'est une démarche bien définie grâce aux actions publicitaires mises en place en magasin mais aussi sur les RS, panneaux publicitaires et actions marketing. Ils ont osé créer une entreprise qui ne met qu'en avant des marques alsaciennes qui font du réemploi directement aux contacts des particuliers.

**MOI :** Quelles difficultés est-ce que tu rentres pour mettre en avant Meteor dans les PMS par rapport aux grandes marques nationales ?

**PAULINE :** La mise en avant de Meteor en PSM est freinée par la forte présence des marques nationales, mieux armées en budgets, accords et visibilité.

**MOI :** Quelles actions te semblent les plus efficaces pour améliorer notre visibilité en rayon (promotions, animations, têtes de gondole, etc.) ?

**PAULINE :** C'est un tout, il est important d'effectuer la multiplication des actions pour être le plus efficace afin de susciter l'achat, d'attirer l'œil et permettre de rendre Meteor encore plus grand aux yeux des Français.

**MOI :** Quel rôle jouent, selon toi, les outils de communication (réseaux sociaux, affichage, campagnes locales) dans le renforcement de l'image de Meteor ?

**PAULINE :** Ils jouent un rôle ultra important face à leurs outils de communication diffusés en France dans les plus grandes villes françaises et de leur notoriété sur les réseaux sociaux.

**MOI :** Comme dit la première question, c'est en quoi l'image de famille, d'une brasserie familiale et indépendante, constitue un atout majeur en grande surface en général ?

**NICOLAS :** Alors, j'utilise quand même le local. J'utilise plus le côté familial-indépendant aussi, ça c'est sûr, du coup, mais le local aussi, donc je te réponds en deux. Donc le côté familial-indépendant, je le mets toujours en avant, parce que moi, je ne travaille qu'avec des indépendants, je n'ai pas les centralisés, Carrefour, tout ça, et du coup, ça parle forcément. Je parle d'une société familiale et indépendante à des gens qui sont indépendants, donc ça leur parle toujours plus, tu vois. J'imagine que chez Auchan et Carrefour, ça parlerait un peu moins, encore que ça a toujours une bonne image, en fait, une société familiale et indépendante, c'est un peu anticapitaliste, tout ça, donc c'est plutôt assez facile à placer, et on te dit rarement que ce n'est pas bien, même jamais. Donc c'est un vrai atout, et après, surtout que dans le secteur, il n'y en a plus beaucoup, c'est pour ça qu'on dit la dernière, alors il y en a des toutes petites, mais en fait, on est la dernière des grosses brasseries. Si on enlève tous les Craft qui sont indépendants, c'est vrai qu'en gros, on est les derniers. Et le côté local, en fait, je m'en sers pour mettre en avant qu'en Alsace, on était numéro 2, maintenant on est numéro 1 au niveau de la Pils, mais en expliquant qu'en Alsace, on ne boit que de la Meteor, on est devant Kronenbourg, maintenant devant Heineken, ce qui montre que la bière est de qualité et qu'elle est bonne. C'est-à-dire, comment elles m'enferment dans ce sens-là ? En expliquant, et je compare souvent, comme il y a la Corse à côté, et qu'il y a beaucoup de Corse ici, je compare, c'est comme Pietra en Corse, il n'y a pas un seul bar qui ne propose pas d'abord une Pietra, et bien en Alsace, c'est la Meteor. Si elle n'était pas bonne, elle ne marcherait pas non plus en local. Il y a des bières locales, des fois, qui ne marchent pas, parce qu'en fait, elles ne sont pas ou trop chères, ou pas bonnes, ou peu importe. Donc je me sers du côté local comme ça, en disant qu'en Alsace, tout le monde boit la Meteor, que les bébés en ont dans le biberon, tu vois, j'amplifie un peu le truc, pour dire que tout le monde consomme, donc il y a une raison, tu vois, s'ils en consomment autant, c'est qu'elle est de qualité. Donc voilà.



**MOI** : Ok, super. Et est-ce que tu penses que les chefs de rayon perçoivent cette origine locale, est-ce que c'est plutôt un argument que tu utilises premièrement, ou plutôt dans un second temps ?

**NICOLAS** : Bonne question, je réfléchis. Non, plutôt second temps. Plutôt second temps, c'est si j'ai un temps très court pour vendre météore, parce que je sens que le gars n'est pas réceptif, il va falloir aller vite, je n'en parle pas. Donc je mets en avant le côté indépendant, le côté différenciant des recettes, l'IPA, il n'y en a quasiment pas dans les rayons en PAC, tout comme ça. Donc je l'utiliserais plutôt dans un second temps, si vraiment j'ai l'intention de la personne, il aime la bière, qu'il comprend la bière et qu'il a envie d'en savoir plus. Et là, c'est un vrai argument, comme tu dis, secondaire, mais voilà. Dans un court temps, non.

**MOI** : Et est-ce que tu trouves que ce soit dans les actions marketing ou commerciales, est-ce que tu trouves que c'est une dimension qui est bien mise en valeur ?

**NICOLAS** : Si je regarde sur mon secteur, je te dirais non. Sur le pack, c'est marqué, on comprend bien que ça vient d'Alsace, ce n'est pas non plus ce qu'il y a de marqué en plus gros, mais c'est voulu parce que le but, c'est de devenir une marque nationale. Donc la plus grande difficulté du métier aujourd'hui, c'est de garder l'identité régionale pour la région Alsace, tu vois, et un peu alentour. Mais il faut qu'ils arrivent, qu'ils essaient de gommer un peu ça au national, parce que ça m'arrive encore, dans les Alpes-Maritimes, où les gens de Nice, les Niçois ont beaucoup d'égo, et quand tu vois une marque qu'ils ne connaissent pas, qui n'est pas de chez eux, ils te disent non, mais ça c'est local, ça marche que chez vous, ça marche pas ici. Donc si tu veux, il y a des moments où je n'en parle même pas. Mais je pense qu'on commence à le gommer quand même, parce que si tu regardes le pack, ça doit être écrit sur le côté, je me pose même la question, tu vois, je ne sais même pas où c'est marqué, mais ça doit être sur le côté, pour bien expliquer ce qu'on est. Mais voilà, par contre, la difficulté, c'est qu'en Alsace, il faut le garder, et le jouer même à fond, et c'est sûrement pour ça qu'on nous a toujours dit que la Pils, les Lagers, tout ça, on ne les aura jamais, en fait, nous, en national. Parce qu'il faut qu'ils gardent quelques bières connues et reconnues comme régionales, et puis après, on essaie de retenir, et on voit les ventes en Alsace, l'IPA prend pas du tout le pas en Alsace par rapport aux autres, alors que nous, c'est là numéro 1, mais très loin devant. Non mais c'est clair, c'est clair. Parce que de toute façon, après, c'est aussi en Alsace.

C'est ça, oui. Maintenant, ils peuvent pas devenir tout gommés, parce que tu perdrais trop en Alsace, les Alsaciens ne seraient pas contents. Mais c'est la difficulté, c'est pour ça qu'ils ont créé des références spécialement pour partir au national, je pense. Oui, bien sûr, c'est possible. Après, quand tu imagines chez vous, oui, ils le mettent en avant, il y a les publicités, vous avez de la communication autre que ce qu'on peut avoir dans les régions lointaines.

**MOI :** Oui, oui, après, ce qui est normal. OK. Du coup, ça, c'était par rapport au thème 1, donc c'était mes trois premières questions. Du coup, mon thème 2, c'était plutôt tout ce qui est innovation produit, donc ce que je te disais, et tout ce qui est RSE également. Donc, première question, c'est selon toi, quel impact les innovations produits, que ce soit les nouveaux formats, les recettes, elles ont sur la différenciation de metteurs face aux grandes marques ?

**NICOLAS :** Les innovations, on essaye d'innover dans des produits qui n'existent pas forcément. Alors, après, je ne connais pas toutes les régions, mais moi, par exemple, IPA en pack, dans le sud, il y a la Ch'ti IPA, et encore, elle est très peu présente. C'est-à-dire qu'en pack, je suis quasiment le seul. Je n'ai pas le goût de l'IPA. Il y a des IPA que je n'ai pas, moi.

Il n'y a que Ch'ti IPA dans les hypers, et encore, elle a tendance à disparaître. Donc, il y a ça. La blonde de garde, à part Intermarché, qui est une blonde de garde marque-magasin, et encore, ils le cachent maintenant, mais c'est pareil.

Bon, la cerise, on l'a lancée, il n'y avait pas grand monde. Tout le monde s'y est mis, mais ça, c'est des faits de mode. Mais oui, je trouve qu'on apporte quand même quelque chose. Quand on regarde les innovations des gros, elles ont plutôt tendance à faire des flops qu'à réussir. Et en fait, je pense que le consommateur, il a tendance justement de plus petites brasseries d'innover, pas forcément des grosses. Quand tu regardes la Heineken Silver, c'est catastrophique. Parce qu'ils ont tellement un impact avec leur Heineken basique que si tu y touches, ça ne marche pas. Tu vois ce que je veux dire ? C'est pour ça que j' imagine qu'ils achètent des brasseries qui relancent d'autres produits. Parce que tu regardes Crow, tu regardes Heineken, tout ce qu'ils ont essayé de lancer en fruiter, ça n'a pas marché.

Oui, c'est clair. Que ce soit la bête. Je pense qu'ils attendent des plus petites brasseries, entre guillemets, d'innover, pas des gros. Du coup, ça nous différencie, je pense vraiment, parce que c'est ce qu'attendent les gens.

**MOI :** Et comment est-ce que tu perçois que la grande distribution accueille, entre guillemets, ces innovations ? Est-ce que c'est plutôt des freins ou plutôt une opportunité spécifique à la commercialisation ou pas ?

**NICOLAS :** Ces dernières années, non, c'est plutôt un avantage parce que le marché de la bière a explosé. Alors là, ça ralentit un peu à cause des gros. Je me rappelle, quand ça a été lancé dans le sud-est, c'était le bienvenu. La bière ne faisait que d'exploser. Les gros, ils vendaient leur quantité, mais les innovations ne marchaient pas, donc ils avaient besoin d'autres produits. Donc c'était plutôt efficace. Et j'ai envie de te dire, encore une fois, on revient encore sur les nouveautés des gros qui ne marchent pas, comme Kro qui a relancé la... Comment ça s'appelle ? Tu sais ce qu'ils ont racheté, là ? La bête ? Non, pas la bête. Galia ? Non. Bon, Galia n'a jamais marché dans le sud. Je ne sais pas pourquoi, ça a marché qu'à Paris, j'ai l'impression. Non, la France. Le Pélican.

Mais ça, c'est Heineken, non ? Non, c'est Heineken. Et du coup, ils achètent des choses, et je ne sais pas dans le reste de la France, mais moi, c'est une catastrophe. Les chefs de rayon, ils n'en peuvent plus. Ils sont obligés de l'avoir, parce que c'est le gros, mais dès qu'ils peuvent, ils le dégagent. Donc je pense que, encore une fois, je reviens sur la même chose, le chef d'Orion, je pense, comprend, et il le voit dans ses ventes, que le consommateur attend des petites brasseries des innovations, et ils attendent que les gros continuent à vendre leur gros volume et basta. En fait, il y a une base sûre, quand t'invites plein de copains, quand t'as pas envie de te prendre la tête, tu prends les bières de base et tout, mais quand t'as envie de trouver un peu de truc spécifique, c'est là où les gens se tournent vers des brasseries plus indépendantes.

Et les chefs de rayon, ils le savent bien. Je pense qu'il préfère des innovations qui viennent de nous plutôt que des gros. C'est clair, c'est clair.

**MOI :** OK, super. Et comment est-ce que toi, est-ce que t'arrives à évaluer l'impact justement de ces innovations sur l'image de Meteor ?

**NICOLAS :** Alors moi, je n'ai pas trop été confronté à ça. J'ai eu des gens qui connaissaient Meteor qui m'ont dit des fois, ouais, mais c'est de la bière pas chère, pas très bonne, pas trop grosse qualité. Ma sœur, la première, connaissait Meteor. Elle habite à côté de la Suisse et son copain aussi boit beaucoup de bière et dans sa tête, Meteor, ce n'était pas très bon, c'était bas de gamme, c'était la région et tout. L'image est remontée. Mais moi, dans le Sud-Est, ce n'était tellement pas connu que

je suis arrivé avec de l'innovation. Donc ça n'a pas joué sur l'image de Meteor parce qu'en fait, il n'y en avait pas. Il n'y avait pas d'image de Meteor. Après, oui, je sais que sur certains secteurs, c'était un peu plus compliqué parce que quand t'as une mauvaise image, il y a un moment donné, tu te rames pour montrer que t'as changé et qu'on fait mieux qu'avant. En tout cas, différent d'avant. Mais moi, je n'ai pas été embêté par ça. Donc ça a plutôt été efficace parce que j'avais de l'innovation, mais avec une nouvelle marque qui n'était pas du tout connue. Il n'y avait ni d'a priori positif ni négatif. Donc en fait, ils l'ont fait assez facilement, ils l'ont testé, les ventes sont là, donc tout va bien. Donc il n'y a pas forcément d'impact là-dessus. Oui, d'accord. Encore que si, le fait que ce soit des innovations que j'ai eues pour faire découvrir Meteor dans le Sud, j'imagine a quand même joué. Parce que si on avait eu la piste, les régions basiques, ça n'aurait peut-être pas eu la même réussite. Parce qu'en gros, on a dit que c'est la même chose qu'un écrou et j'ai ce qu'il faut. Ça a quand même aidé d'avoir des innovations.

**MOI :** Et par rapport à tout ce qui est stratégie RSE, donc écoresponsabilité, est-ce que tu penses que la stratégie de Meteor est clairement définie, bien visible et perçue un peu comme impactante par les clients ou partenaires ou pas forcément ?

**NICOLAS :** Alors à notre niveau, je dirais, je ne vais pas dire que c'est quasiment nul, mais franchement, je n'en parle quasiment jamais. Les consommateurs, je ne sais pas qui s'en foutent, mais franchement, tu parles à un consommateur qu'on fait très attention à ça. Oui, s'il est écolo et tout, il va écouter.

Il prendra la bière pour autant, mais on n'a pas le temps de parler aux consommateurs. Et ce qui est mis en valeur sur les packs, ce n'est pas très gros et surtout, c'est quasiment inconnu du grand public. Tous les labels, ce n'est pas connu. Et les chefs de rayon, franchement, ils s'en foutent. Je pense que le plus gros intérêt de tout ça, c'est au niveau des centrales d'achat. Donc au niveau de Virginie, Comte-Clé et de Jérôme et d'Edouard. Parce que, par contre, les centrales d'achat ont une sorte d'obligation pour se faire bien voir et avoir des bonnes notes et tous les trucs de contrôle, de faire de la RSE. Mais à notre niveau, le terrain, ce n'est pas trop mis en avant. Et je ne sais même pas si c'est un impact. Peut-être que je me trompe. Il faudrait qu'on en parle plus à nos chefs de rayon. Mais je suis sûr que si tu leur demandes les labels, si vous connaissez les labels, ils ne le savent même pas. Ils ne sont pas formés, eux, en interne, pour comprendre ça. Oui, bien sûr. Pour eux, leur boulot, c'est chef de rayon.

Ils n'attendent pas d'avoir une politique RSE ou quoi que ce soit, des partenaires. Alors, directeur, ça m'étonnerait que ça vienne de là en disant essayer de trouver des produits RSE. À mon avis, ça peut être intéressant si tu parles à un adhérent d'un magasin où tu sens qu'il s'intéresse à ça et qu'il veut faire quelque chose.

Mais si je réfléchis bien, si tu regardes dans les magasins, c'est mis en avant de nulle part. Il n'y a pas de panneau. Il y a le bio, donc je te dirais qu'à notre niveau, non, ce n'est pas assez utilisé, mais est-ce que ça a un intérêt ? De plus, le mettre en avant, je ne sais pas. Je ne pense pas. Par contre, au niveau de la direction quand ils vont négocier, je trouve qu'il y a pas mal de communication. Quand tu regardes les mails, les signatures et tous les labels qu'on a. J'ai fait un rendez-vous avec Virginie en centrale. Là, par contre, c'est mis en avant. Elle parle de ça. Et l'acheteur écoute.

Oui, parce que c'est une manière de voir qui est différente. Là, c'est la marque, alors que toi, tu vas vendre un produit. C'est ça.

Et puis, je pense qu'une centrale d'achat a sûrement des comptes à rendre à des instances plus importantes, de la concurrence, la qualité des produits, je n'en sais rien. Je pense qu'ils ont une certaine obligation d'avoir quand même des produits qui ont tendance à respecter ça. Alors que le magasin lui-même, lui, s'en fout.

**MOI :** C'est clair, c'est clair. OK, super, merci. Et du coup, je passe directement sur la troisième hypothèse, par rapport à tout ce qui est positionnement linéaire et la communication terrain, qui sont quand même plutôt essentielles pour valoriser la brasserie. Est-ce que tu te rends compte des difficultés pour mettre en avant Meteor en général par rapport aux grandes marques ? Et si tu rends compte des difficultés, est-ce que c'est plutôt lié aux difficultés en rayon, plutôt au budget marketing, plutôt à la logistique aussi, tout simplement, ou l'ADV ou les centrales qui font de la merde, ou est-ce que c'est d'autres facteurs ?

**NICOLAS :** Oh là, c'est un grand sujet, là. Alors, difficultés en rayon, oui et non. Oui, parce qu'il n'y a pas beaucoup de places en rayon. D'accord. Et donc, maintenant que, par exemple, la IPA, je la vends vraiment bien, je n'ai jamais eu autant de ruptures que cette année, parce que je la vends vraiment bien, elle devrait être sur deux facings, minimum, et là, la place est très chère, très dure à trouver. Donc, oui, une difficulté à grandir quand même.

Après, la place, bien placée en rayon, je ne sais pas si tous mes rayons ne sont pas en cœur de rayon, c'est l'élément dégustation. Moi, je n'ai que de l'élément de dégustation, tu vois. Je n'ai que des produits qui vont là.

Maintenant, la 0.0 dans le sans-alcool, c'est pareil, quand tu regardes les réimplantations qu'on fait avec les gros, ils se battent, ils se tapent dessus pour les éléments principaux, tu vois, avec le sol, où il y a une Kronenbourg, Leffe, Grimbergen, tout ça, ils se battent là-dessus. Après, le rayon dégustation, moi, j'ai surtout Pietra, tout leur produit, j'essaie de les mettre en centrale, mais franchement, quand je leur dis, si je te mets un peu au-dessus de moi, ça te va ? Ils me disent oui, parce qu'en fait, tu sens que ce n'est pas là-dessus qu'ils doivent plus se battre, je pense. Donc, ce n'est pas si compliqué.

Si tu as la place, le Sud-Est a créé une centrale, c'était un test pour savoir s'ils allaient le refaire au national. Je pense que pour l'instant, les autres régions n'en veulent pas. En fait, ils ont fait une centrale de produits régionaux.

Ils entendent par produits régionaux toutes les marques qui n'ont pas de contraintes au national. Ce n'est pas des produits régionaux du Sud-Est, c'est tous ceux qui ne sont pas au national sont considérés comme des régionaux qui viennent dans le Sud-Est par exemple. Ça peut être la Bretagne, ça peut être l'Alsace, ça peut être n'importe où. Du coup, ils sont partis du principe que produits régionaux égalent rotation lente. Pas de vente. Donc, depuis un an qu'elle a été créée, c'est une catastrophe.

Il y a des magasins qui se plaignent qu'ils ont perdu plein de chiffres d'affaires parce qu'il y a des ruptures de tous les côtés, parce que la centrale ne tient pas le coup. Ils n'arrivent pas à faire ce qu'il faut, ils loupent des commandes, donc c'est très compliqué. Donc, c'est un vrai flingue pour nous et ça, c'est vraiment le fait d'être régional. C'est-à-dire qu'on irait négocier au national, ce qui ne sera pas le cas pour le moment, mais on irait négocier au national un contrat, je repasserais sur les autres entrepôts et là, j'aurais aucun souci de livraison. Je serais livré tous les deux jours. Là, pour te dire, dans les hypers, j'ai deux commandes par semaine, enfin deux livraisons, et dans les super, jusqu'à la production, j'ai deux commandes par semaine. Ah oui, d'accord. Et donc, s'ils se rendent compte qu'il y a une rupture le mardi et que c'est pris en compte le vendredi, je l'ai le vendredi d'après. Donc forcément, ça, c'est vraiment le fait d'être régional, d'être petit. Mais c'est le jeu, parce qu'on veut aller au national, il va falloir négocier avec Paris et là, du coup,

l'Alsace perdra des REF. Parce que si tu es au national, il faut décider de combien de REF il y a partout en France. Forcément, on ne pourra pas mettre toute la gamme. Et donc, l'Alsace va perdre. C'est pour ça que, à mon avis, pendant très très longtemps, on n'ira pas au national. Donc on fait avec.

Donc voilà les freins sur ça, sur les difficultés. Ok. Il y avait quoi d'autre ? Moi, je voulais te dire principalement les difficultés que tu pouvais rencontrer.

**MOI** : C'est ça. J'avais une deuxième question qui était un peu dans le même genre, mais à contrario, parce que pour toi, quelles sont les actions qui te semblent les plus efficaces pour pouvoir améliorer la visibilité, que ce soit les stop rayons, les promotions, les TG, les boxs. Qu'est-ce qui marche le mieux chez toi ? Pour faire connaître ta bière encore plus et vraiment avancer, oui, les promos.

**NICOLAS** : Pour les chiffres, tous les magasins, pourtant, qui ont des ventes rayons même moyennes par rapport à d'autres, à partir du moment où il y a des box, ça remonte systématiquement les ventes. Ça fait découvrir. Les animations qu'on a plus. Moi, c'était important parce que justement, les gens ne connaissaient pas. Une fois qu'ils la goûtent, comme on a des bonnes bières, c'est plutôt très positif.

Maintenant, ça se voyait à long terme et pas sur le moment de l'animation.

C'est pour ça que pour l'instant, ça a été annulé. Mais moi, l'animation, c'était important. Les promos, après, les stop rayons, c'est bien, mais de moins en moins, même les gros, ils n'en mettent pas. Quand j'en ai, ça ressort tout de suite. C'est tout. J'allais dire, il y a Thierry Lacroix qui vient. Je ne suis pas sûr que ça fasse une énorme différence. C'est plutôt un coup de com' pour le magasin. Une fois que j'ai mis Thierry Lacroix dans un magasin, normalement, Thierry Lacroix, il agit sur moi, ma relation avec le magasin, pas directement sur les ventes. Après, c'est ce que veut notre direction. S'ils veulent que Thierry Lacroix fasse des ventes, franchement, je ne suis pas sûr que ça fasse énormément de ventes. Parce que derrière, mes box s'y restent un peu. Je ne fais pas de ventes sur le moment. Par contre, sur la relation avec des magasins, il y a des directeurs, même pas, tu as le droit de leur parler. Par contre, quand tu leur présentes Thierry Lacroix, tu deviens leur copain.

J'ai des directeurs qui m'offrent à manger un midi. Vas-y, tu veux quelque chose ? Parce qu'ils avaient une boulangerie à eux. Tiens, tu veux manger ? Je te paye ça et il me raconte sa vie. Mais c'est qu'eux, parce que je lui ai présenté Thierry Lacroix. C'est vraiment une porte d'entrée. C'est ça, une porte d'entrée ou asseoir une entente.

Ça, c'est pas mal. Et du coup, dans tout ce qui est visibilité, donc ça, c'est bon. Et plutôt par rapport à la communication en point de vente, pour toi, quel rôle jouent les outils de com que ce soit les réseaux sociaux dans le renforcement de l'image de Meteor ? Je ne sais pas si toi, ça t'aide vraiment ou si tu as pu avoir la chance d'avoir une campagne ou quoi.

Non. On devait avoir une campagne l'année dernière, mais ça avait planté total. Mais là, normalement, je ne sais plus.

Comme on a arrêté les animations, sur la carte Intermarché, les cartes fidélité Intermarché, il va y avoir des bons d'un euro à utiliser. C'est-à-dire que dès que quelqu'un va acheter de la bière, peu importe la bière, il recevra sur sa carte de fidélité sur son application des bières d'un euro sur toutes les Meteor. Pour l'instant, je ne peux pas dire si ça aide parce que c'est où ça va commencer là ou c'est au mois de juin.

Je ne sais pas trop où en été, mais je vais regarder. Je crois que ça a peut-être commencé. Je regarde.

Je ne l'ai pas encore vu sur ma carte fidélité encore, mais peut-être que je n'ai pas acheté de bière Intermarché. Il faudrait que je teste. Je fais bien d'en parler.

Je vais vérifier. Il y a eu ça. Les seuls réseaux sociaux que j'ai eus, c'était quand il y avait Thierry Lacroix pour dire qu'il y avait une OP, mais c'est tout.

J'ai envie de te dire que pour le moment, les réseaux sociaux, ça ne m'aide à rien. Peut-être qu'il y a des gens d'ici qui suivent les réseaux sociaux parce qu'ils ont vu la météo dehors et que finalement, ça m'aide à faire des ventes derrière, mais je n'ai aucune visibilité là-dessus. D'accord. Je vais avoir des encarts en plein mois. Fin juillet, début août, je vais avoir des encarts de rue. Super.

Ce sera la première. Ce sera la première, donc on aura pu te répondre après, mais pour l'instant, je ne sais pas. OK, ça marche.

C'est chouette, ça. Et j'ai le Meteor à Marseille qui arrive. Tu as le Meteor qui arrive aussi, surtout.

C'est clair. Ça, ça va être un sacré moment. Je pense que sur Marseille, les villes proches jusqu'à Toulon, Avignon, parce que tu as beaucoup de gens qui viennent voir l'OM jouer, toutes les villes vraiment avec Toulon, qui viennent sur Marseille chaque match et passent la journée. Ils vont sur le Vieux-Port, ils vont vers Toulon. Je pense quand même qu'ils vont forcément découvrir le météore. C'est sûr. Ça va rayonner



pas que sur Marseille. Franchement, c'est un énorme coup de com' je pense. Oui, je pense ça va être assez important je pense ça aussi pour toi.

**MOI** : C'est clair. Trop bien. OK. Écoute, sinon j'ai encore une toute dernière question qui est un peu une question de synthèse. Au-delà du coup de tout ce qu'on a déjà pu voir auparavant, pour toi, c'est quoi les principaux défis à relever pour météo dans les cinq prochaines années pour justement maintenir sa position face à la concurrence et surtout par rapport aux évolutions du marché ?

**NICOLAS** : Déjà, premièrement, ce qu'on a dit au début, c'est garder l'identité régionale parce que le côté régional fait penser à artisanal, meilleure qualité mais sans trop le mettre en avant et sans le perdre. C'est-à-dire que pour être une marque nationale, il ne faut plus être une marque régionale. C'est ma façon de le voir. Si on veut devenir le prochain Leffe ou le prochain Goudale, tu me poses la question, je ne sais même pas d'où ça vient. Je crois que c'est la Bretagne mais je ne suis même pas sûr. La preuve, ils ne le mettent pas en avant et c'est peut-être pour ça qu'ils ont été très vite au national parce que soit tu es régional et tu rayannes un petit peu au national en tant que produit régional soit si tu veux devenir national, il y a un moment donné, il faut réussir à gommer un peu ça. Ça va être un défi assez compliqué pour le marketing je pense et dans les recettes où ils vont se finir en deux. Après, les défis, ça va être de continuer à innover parce qu'encore une fois, il y a des bières qu'on ne pourra pas vendre ici pour le moment, ça veut dire que si on veut en avoir de plus en plus, il va falloir en créer. Il va falloir créer les bons. Si on veut grossir en magasin et prendre de la place, là, on n'a pas assez de rêve pour tenir la distance. Il y a un moment donné, on arrête, on a que ça. Forcément, à un moment donné, on va s'essouffler. Je pense que le plus gros défi, c'est ça. Gommer un peu le régional sans le faire disparaître et j' imagine en mettant plus en avant le côté indépendant et familial plus que local et créer encore d'autres innovations qui cartonnent.

La IPA 0.0, je pense que c'est le plus gros lancement qu'on ait fait. On verra les ventes en septembre. Tu les auras peut-être par Jérôme parce que là, je pense qu'il est trop tôt encore mais c'est vraiment et j'ai des ventes bien plus importantes au lancement que la cerise même qui était un très bon lancement.

C'est fou ça. Donc, il serait bien qu'à chaque fois les innovations soient bien ciblées et marchent comme ça, ça devrait bien marcher dans l'avenir. Et après, niveau communication, c'est ça, c'est continuer à faire des météo brasseries autre part et

à faire des encarts dans les villes qui marchent pour devenir vraiment une ville nationale.

**MOI** : Super, merci beaucoup pour tes réponses et ton temps. Bonne journée.