



**CENTRE DE RECHERCHES  
ET D'ETUDES DOCTORALES**

CAHIER DE RECHERCHE

**ALLIANCES DE MARQUES :  
QUEL PROFIT POUR LES MARQUES PARTENAIRES ?**

**Jean-Jack CEGARRA**

Ecole Supérieure des Affaires  
289, rue Clémenceau - B.P. 113-7318  
Beyrouth - Liban  
Tel : (00 961) 1 373 373 ; Fax : (00 961) 1 373 374  
Email : cegarra.j@esa.edu.lb

**Géraldine MICHEL**

Maître de Conférences à L'IAE de Paris  
21, rue Broca - 75005 Paris  
Tel : 01 53 55 27 95 ; Fax : 01 53 55 27 01  
Email : michel.iae@univ-paris1.fr

*Article publié dans la Revue Française de Gestion, juillet-août 2003*

## **Alliances de marques : quel profit pour les marques partenaires ?**

*Résumé* : La coopération entre marques est devenue une pratique courante en marketing. Les alliances de marques, et plus particulièrement les opérations de co-branding, peuvent être profitables pour chacune des marques. Les conditions de succès de ces nouvelles formes de collaboration résident notamment dans le choix judicieux de la marque partenaire, et dans la pertinence et l'originalité de l'offre proposée aux consommateurs.

Mots clés : marque, alliances de marques, co-branding, communication, co-marketing.

## INTRODUCTION

Les alliances de marques prolifèrent. Ces opérations ne visent pas simplement à développer une forme d'affinité entre les marques ; elles doivent être fondées sur une création de valeur partagée qui peut reposer sur la recherche de notoriété, sur l'endossement de nouveaux attributs, sur la mise en avant de l'un des composants majeurs du produit, ou sur la mise en commun de compétences pour le développement de nouveaux produits (Blackett et Russel, 1999). Les formules sont variées et sont adaptables aux différents stades de développement des produits concernés (tableau 1).

Stades de développement du produit	Types d'alliances	Variantes stratégiques
Conception	Développement partagé	<b>Stratégie monolithique</b> : le produit est dénommé par un nom unique et nouveau, indépendant des deux marques.
		<b>Stratégie d'endossement</b> : permet à l'une des marques alliées d'authentifier le produit.
Dénomination	Co-marquage	<b>Type fonctionnel</b> : stratégie de marque qui consiste à associer à la marque du fabricant la marque de l'un de ses principaux composants.
		<b>Type symbolique</b> : stratégie de marque qui consiste à associer à la marque du fabricant une seconde marque génératrice d'attributs symboliques additionnels.
Communication	Communication conjointe	<b>Publicité jointe</b> : deux marques groupent leurs ressources pour développer une campagne publicitaire commune.
		<b>Promotion couplée</b> : les marques s'associent pour mettre en place une opération promotionnelle inter-marques.

**Tableau 1 : Les stratégies d'alliances de marques**

Source : adapté de Cegarra et Michel, 2001

Le développement partagé consiste en une association au stade de la conception du produit par la mise en commun de potentiels de recherche ou de développement. Cette forme d'alliance est fondée sur l'association de plusieurs savoir-faire. Le modèle automobile Smart

est l'exemple d'une stratégie monolithique qui consiste à dénommer le produit par un nom indépendant de chacune des marques à l'origine du produit, même s'il est ici possible d'identifier le « S » de Swatch et le « M » de Mercedes dans la nouvelle marque. La stratégie d'endossement, par contre, doit aboutir à l'identification d'une seule des marques partenaires. Le nom de la boisson instantanée au thé Nestea - produit créé par Nestlé et Coca Cola - permet, par exemple, d'identifier clairement la marque Nestlé.

Le co-marquage consiste à associer une seconde marque (marque invitée) à la marque du producteur du produit ou du service (marque accueil) sur un ou plusieurs produits. Le co-marquage fonctionnel (*ingredient branding*) permet au fabricant du produit de tirer profit du capital de la marque de l'un de ses composants essentiels, et de mettre ainsi en avant l'originalité du produit (McCarthy et Norris, 1999). C'est ainsi qu'un rasoir Philips intègre la crème hydratante Nivéa, qu'une mousse au chocolat de la marque Yoplait est élaborée à partir du chocolat noir Côte d'Or, ou encore que plusieurs marques d'ordinateurs intègrent le microprocesseur Intel. Le co-marquage symbolique vise essentiellement à transférer certains attributs symboliques de la marque invitée sur la marque accueil. Ce type d'alliance est très utilisé dans le secteur automobile où un modèle de véhicule peut faire évoluer son positionnement et son image au gré des marques qui lui sont associées. Des constructeurs comme Peugeot et Renault ont couramment recours à cette pratique. La stratégie de Renault pour la Twingo, par exemple, consiste à décliner plusieurs marques invitées sur un même modèle (Bénetton, Kenzo, Adidas, etc.). Dans le cas de Peugeot, il s'agit parfois d'associer une même marque invitée (Roland Garros, par exemple) à plusieurs modèles (106, 206, 306, etc.).

La communication conjointe n'implique aucune collaboration au niveau de la conception des produits. Dans cette dernière forme d'alliances, les marques associent leurs ressources uniquement pour développer une campagne publicitaire ou promotionnelle commune

(Grossman, 1997). La publicité jointe peut prendre la forme d'une campagne de préconisation d'une marque par une ou plusieurs autres. C'est ainsi que la marque de lessive Ariel a été recommandée par plusieurs marques de vêtements, pour grands et petits (New Man, Creeks, Jacadi, etc.). La complémentarité d'usage de certains produits peut également donner naissance à des associations - tels les céréales Kellogs et le jus d'orange Tropicana – dans une même campagne publicitaire. Cette complémentarité est également à l'origine de campagnes de promotion couplée, où l'objectif est de générer du chiffre d'affaires incrémental grâce à une opération limitée dans le temps, comme la vente par lot de deux produits de marques différentes. Les profits escomptés peuvent aussi s'envisager à plus longue échéance, comme le montre l'exemple de la carte de paiement Air France / American Express qui permet à son détenteur, lors de chaque utilisation de celle-ci, d'accumuler des Miles Fréquence Plus.

Certaines de ces alliances sont donc fondées sur des logiques industrielles (c'est le cas du développement partagé). D'autres sont davantage orientées vers des objectifs essentiellement marketing : co-marquage et communication conjointe. Ces deux derniers types de coopération, où la visibilité de l'alliance entre les marques est un élément fondamental, sont généralement regroupés sous le terme générique de co-branding (Venkatesh, Mahajan et Muller, 2000). Ce sont ces dernières formes d'alliances de marques que nous étudierons plus spécifiquement dans cet article dont l'objectif est de développer les différentes missions qui peuvent être assignées à des opérations de co-branding, d'une part, et d'identifier les précautions à prendre pour en assurer la réussite, d'autre part. Dans une première partie, nous présentons l'intérêt des actions de co-branding pour chacune des marques partenaires, la marque accueil (marque du concepteur du produit ou service) et la marque invitée (marque associée). Dans un second temps, nous définissons les conditions de succès de ces alliances qui dépendent du choix du partenaire et de la pertinence de l'offre proposée au consommateur.

## **1. Le rôle des alliances de marques**

Selon les objectifs poursuivis, le caractère de l'alliance peut être de nature stratégique ou tactique.

### **1.1. Le rôle stratégique d'une alliance de marques**

L'alliance peut être un élément essentiel de la politique de marketing d'un produit ou d'une gamme de produits à un moment donné de son cycle de vie. Elle peut permettre de mieux couvrir ou d'élargir la cible, d'adapter le positionnement du produit à l'évolution du marché, de pénétrer de nouveaux segments de marché.

#### **Le co-branding comme instrument de ciblage**

L'apport d'une marque invitée permet d'élargir la cible du produit du fabricant en s'orientant vers de nouveaux consommateurs. Dans le secteur automobile, de nombreuses séries limitées sont fondées sur l'association du nom du produit avec une marque à forte valeur émotionnelle. Prenons l'exemple de la Renault Twingo/Kenzo. L'alliance entre les marques ne se limite pas à un simple co-marquage du produit, mais implique une participation de la marque invitée (Kenzo) à la conception du produit à travers certains aspects spécifiques du design de produit (par exemple, la création du tissu des sièges). Cette stratégie est souvent utilisée pour des produits qui s'adressent à un marché assez large et qui veulent cibler un public spécifique. Ainsi, les différents segments du marché peuvent être ciblés d'une manière plus individualisée : la Twingo/Kenzo ne s'adresse pas aux mêmes consommateurs que la Twingo/Bénetton ou encore la Twingo/Adidas. La Renault Twingo, et plus récemment la Smart, ont bénéficié d'associations (co-marquage) avec diverses marques pour couvrir de façon plus efficace les différents segments de leur marché. Dans un secteur différent de celui

de l'automobile, citons l'exemple d'Orangina (boisson à l'orange) qui a accueilli des marques invitées comme Kookai et PlayStation, ou encore le cas de la marque Fila qui a développé des chaussures de sport en série limitée avec la marque Ferrari.

### **Le co-branding comme expression du positionnement**

L'alliance de marques peut aussi être utilisée pour adapter le positionnement du produit à l'évolution du marché. Elle peut soit le renforcer, soit le faire évoluer (Washburn, Till et Priluck, 2000). Ainsi, l'alliance Audi/Mr Propre a pour objectif de renforcer le positionnement fondé sur le caractère propre et écologique des moteurs des automobiles Audi. Pour Nissan, son alliance avec la marque de bonbons Haribo et son personnage Tino a permis de renforcer l'image familiale du monospace Nissan/Tino et de concurrencer ainsi directement la Peugeot 806. Dans le cadre d'une stratégie de co-communication, Opel a développé plusieurs partenariats publicitaires pour la Corsa qui a été associée dans certaines publicités aux marques Durex (allusion à la sécurité), Sega (la touche ludique), Saupiquet (évocation humoristique à l'habitabilité) et World Online (la caution technologique).

Le co-marquage et la co-communication permettent de valoriser le positionnement des marques. Toutefois, lorsque le positionnement est fondé sur des valeurs d'usage du produit ou sur certaines caractéristiques techniques de celui-ci, un co-marquage de type fonctionnel est plus pertinent pour apporter de la valeur à la marque (par exemple, les sucettes Chupa Chups / Orangina).

### **Le co-branding comme moyen d'accès à de nouveaux marchés**

Une opération de co-branding permet aussi à la marque invitée d'accéder à de nouveaux marchés sur lesquels elle pourra ensuite développer de nouveaux produits qui bénéficieront d'un capital de marque déjà acquis grâce au co-branding (Samu, Krishnan et Smith, 1999).

Citons l'exemple de la marque Nivéa qui peut utiliser son association avec les rasoirs Philips (rasoirs Philips/Nivéa) pour développer par la suite de nouvelles actions et de nouveaux produits à destinations de cibles masculines sur le marché des produits de soin pour le visage et pour le corps. Lors d'une stratégie d'extension de marque, le nouveau produit est mieux évalué lorsque la marque en extension est associée à une autre marque qui lui permet de s'intégrer plus facilement dans la nouvelle catégorie de produit (Desai et Keller, 2002). C'est notamment le cas de la marque Tallefine qui n'aurait jamais pu s'étendre vers le marché des biscuits si elle ne s'était pas associée à la marque Lu pour lancer une ligne de biscuits allégés Lu/Tallefine. Par ailleurs, l'évaluation d'une marque étrangère qui s'internationalise est meilleure lorsqu'elle s'allie avec une autre marque locale que lorsqu'elle lance seule son produit sur ce nouveau marché (Voss et Tansuhaj, 1999).

## **1.2. Le rôle tactique d'une alliance de marques**

Sur un plan tactique, une opération de co-branding peut être utilisée par le détenteur de la marque accueil comme un outil de promotion des ventes. L'alliance peut aussi être le moyen, pour la marque invitée, de créer l'événement ou de tirer des revenus de la vente de produits dérivés.

### **Le co-branding comme instrument publi-promotionnel**

En créant un effet de rareté, dû à une série limitée identifiable par une marque invitée apposée sur le produit, le producteur dispose d'un excellent moyen de stimulation des achats. De nombreuses alliances de marques sont conçues dans cette optique, particulièrement dans le secteur automobile. Citons, à ce titre, l'exemple de la Smart. Après des débuts difficiles, un accord de partenariat signé avec la marque Agnès B en 2001 a donné naissance à une première série limitée, la Smart/Agnès B. Les 400 voitures produites ont été vendues en un

mois, soit la moitié des ventes mensuelles de l'époque. Plus récemment, une association avec Orange a débouché sur la création de la Smart/Orange (série limitée, tirée à 450 exemplaires), modèle disposant d'un certain nombre d'équipements de communication (téléphone mobile haut de gamme, kit main libre, services spécifiques de l'opérateur et du constructeur) et dont le prix constitue une offre-prix attractive compte tenu du niveau d'équipement proposé. Il arrive aussi que la marque d'automobiles joue le rôle de marque invitée, comme dans le cas des chaussures Fila/Ferrari. Pour la marque invitée, ce type d'opération de co-branding peut être un bon moyen de créer l'événement pour le lancement d'un nouveau produit, ou pour une action de communication sur celui-ci. Par exemple, à l'approche du Salon de l'auto de Paris à la rentrée 2002, le lancement de la série limitée Renault Clio/Playstation II a permis à Sony de profiter de l'audience de la manifestation, dans le sillage de la voiture Clio, pour promouvoir ainsi sa console vidéo. Dans sa conception, cette forme d'alliance peut s'apparenter à une forme de parrainage.

### **Le co-branding comme générateur de revenus additionnels**

Le co-branding peut également se révéler comme l'un des moyens de profiter du capital de marque pour générer du chiffre d'affaires additionnel, par la cession de licences de la marque. Les licences peuvent être le fait d'articles hétéroclites dispersés entre licenciés, mais elles peuvent aussi être structurées dans une offre homogène. Disney lance ainsi Disney Home, un concept global pour la décoration des chambres d'enfants. C'est un concept de produits coordonnés, tant sur les produits de base (décoration murale, linge de lit, meubles) que sur les accessoires (luminaires, tapis, etc.). Ainsi Disney Home coordonne les activités d'un groupe de licenciés variés : Abélia (papiers peints), Astral (peinture), CTI (linge de maison), Demeyer et Jemini Fun House (mobilier en bois et en mousse), Corep (luminaires). C'est également la démarche de la direction de Roland Garros qui souhaite permettre aux produits

de s'intégrer à la griffe tout en enrichissant l'image de celle-ci. La griffe a été lancée en 1987 en s'appuyant sur des accords de licences avec trois grandes marques présentes sur le court central depuis de longues années : Descamps (serviettes), Rayban (lunettes) et Seiko (montres). Depuis 1996, deux catégories de produits cohabitent : les produits développés par les partenaires licenciés et les produits développés directement par l'équipe de Roland Garros, soit au total six cents références conçues en collaboration avec des marques comme Ericsson (téléphones portables), Adidas (chaussures de sport), Lanvin (panamas et cravattes) ou encore Longchamp (bagages). Mais, si le partenariat entre Peugeot et Roland Garros est un exemple de pérennité et de réussite, il faut cependant veiller à ne pas diluer le capital de la marque par une trop grande hétérogénéité des partenaires qui entraîne la marque dans des territoires disparates.

Les possibilités d'utilisation du co-branding, tant pour la marque accueil que pour la marque invitée, peuvent ainsi se résumer dans le tableau suivant :

<b>Objectifs</b> <b>Caractère du co-branding</b>	<b>Pour la marque accueil</b>	<b>Pour la marque invitée</b>
<b>Stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affiner le ciblage</li> <li>- Adapter le positionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pénétrer de nouveaux marchés</li> <li>- Structurer une offre homogène autour d'un concept</li> </ul>
<b>Tactique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimuler les ventes par effet de rareté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un événement</li> <li>- Générer du chiffre d'affaires additionnel par produits dérivés</li> </ul>

**Tableau 2 : Les objectifs du co-branding**

## **2. Les conditions de succès des alliances de marques**

Les alliances de marques peuvent, comme nous venons de le montrer, être profitables aux marques. Pour cela, il faut tout d'abord choisir un partenaire adéquat et ensuite développer une opération marketing présentant une réelle valeur ajoutée pour les consommateurs.

### **2.1. Le choix de la marque partenaire**

La cohérence entre les marques est un élément déterminant dans le choix du partenaire. La cohérence entre deux marques s'analyse en termes de compétences et d'image.

#### **La complémentarité des savoir-faire des marques partenaires**

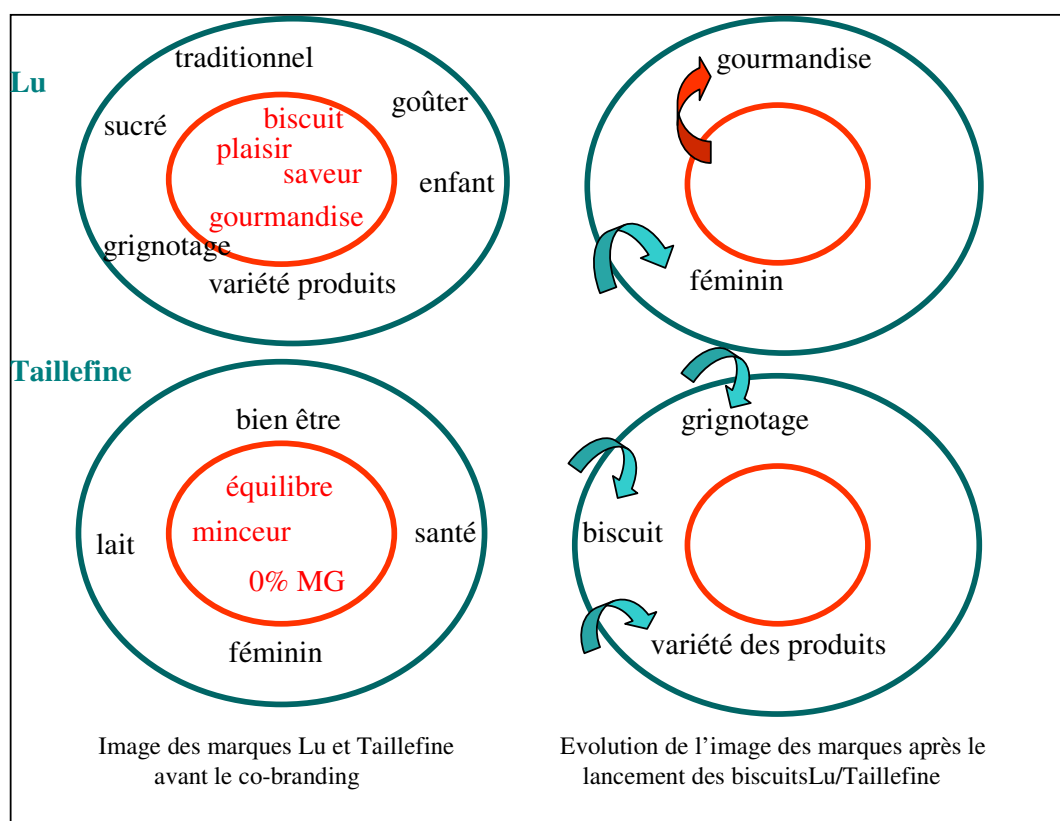
Elle est surtout déterminante dans le succès d'un co-marquage fonctionnel. En effet, la mise en commun des compétences des marques revendique ainsi la supériorité du produit issu de cette collaboration. L'alliance de Danone et Motta, dans le lancement de la crème glacée Yolka « le yaourt préféré de ceux qui aiment les glaces » ou « la glace préférée de ceux qui aiment le yaourt », s'appuie sur la complémentarité des savoir-faire pour offrir un nouveau produit. De même la marque Yoplait, le spécialiste des produits laitiers, profite de la qualité du chocolat Côte d'Or pour fabriquer des mousses au chocolat. La marque de maïs Géant vert s'associe avec Petit Navire pour offrir des salades de thon de qualité. En jouant sur la complémentarité de marques qui associent leurs bénéfices spécifiques, ce type d'alliance permet de proposer des produits qui se différencient de la concurrence. Il faut toutefois que les deux partenaires soient d'un même niveau de qualité. Si une marque est perçue comme de moindre qualité, les deux marques peuvent être affectées par la réaction négative des consommateurs tout en sachant que le risque pour la marque à forte réputation est plus élevé (Rao et Ruekert, 1994).

Sous un autre registre les stratégies de communication conjointe jouent également sur la complémentarité des marques afin de définir des messages qui cherchent à se démarquer des publicités traditionnelles. C'est ainsi que la marque Brandt recommande Skip pour ses machines à laver le linge. De la même manière, et depuis très longtemps, Renault préconise Elf. Plus récemment, Kellogs et Tropicana ont développé une campagne publicitaire montrant la complémentarité de leurs produits consommés ensemble au petit déjeuner, et ont permis ainsi de mettre leur produit en situation. La complémentarité des marques est également un élément déterminant dans le succès des co-promotions. C'est le cas de Coca-Cola et Bacardi qui ont réalisé des promotions communes en offrant une bouteille de Coca-Cola aux acheteurs de Bacardi. La multiplication des cartes de crédit associées à des constructeurs automobiles (Visa/Peugeot) ou à des compagnies aériennes (American Express/Air France) montrent aussi le succès du principe de l'achat. Le choix du partenaire ne dépend pas uniquement de la complémentarité des savoir-faire, il doit également prendre en compte la cohérence des images de marque.

### **La complémentarité d'image des marques partenaires**

Lors d'une alliance de marques, une marque s'associe avec ses valeurs et son image. Les consommateurs peuvent être troublés par l'association de marques qui présentent des caractéristiques différentes. Il est donc primordial que les marques associées présentent des images cohérentes (Park, Milberg et Walson, 1991). Mais qui dit cohérence, ne dit pas forcément similarité des images, bien au contraire, pour apporter une valeur ajoutée il faut que les marques se complètent et s'enrichissent. Elles doivent donc symboliser des valeurs différentes. Les colorations pour cheveux Haute Collection, par exemple, sont nées de la collaboration originale du spécialiste de la coloration Schwarzkopf et du grand couturier Christian Lacroix. La gamme de produits développée et signée par les deux marques joue sur

leur complémentarité et propose des couleurs de coloration pour cheveux très tendance. Le succès de l'alliance Twingo/Bénetton est également dû à la complémentarité des images de marque. La marque Twingo est rattachée aux images de voiture, coloré, sympathique, moderne, pratique. Tandis que l'image de la marque Bénetton est essentiellement fondée sur les idées de multiculturel et multicolores. De même le succès des biscuits Lu/Taillefine s'appuie sur la complémentarité des deux marques et permet ainsi d'enrichir l'image des partenaires (figure 1).



**Figure 1 : Les biscuits issus de la complémentarité des marques Lu et Taillefine enrichissent les marques partenaires**

La marque Lu, sans perdre son image de goût, de saveur et de plaisir, est moins associée à la gourmandise et se voit être rattachée à la cible des femmes. A l'inverse, Taillefine renforce

son image de produits allégés. Elle démontre son savoir-faire de produit diététique dans les biscuits qui lui apportent une image de grignotage.

## **2.2. La valeur ajoutée de l'alliance de marques**

Le succès d'une alliance de marques s'appuie notamment sur une offre pertinente aux yeux des consommateurs ou sur un mariage de marques inattendu qui peut interpeller de façon positive les individus.

### **Une association de marques pertinente aux yeux des consommateurs**

Les alliances de marques ne peuvent être raisonnablement envisagées que si elles représentent une réelle innovation ou un avantage substantiel pour les consommateurs. La marque de fibres Lycra associée aux marques Dim et Well permet d'offrir des collants et sous-vêtements confortables, souples et solides, ce qui explique le succès de ce co-marquage. De même, le tissu Micro-Loft de DuPont de Nemours fournit de la ouate confortable et chaude aux parkas Aigle et Eider. Les survêtements Sergio Tacchini ont pu grâce à 3M intégrer le traitement antitâche et antipluie Scotchgard, particulièrement adapté pour les athlètes de haut niveau. Ces innovations qui apportent un avantage réel aux produits sont très largement appréciées par des consommateurs de plus en plus exigeants et attentifs aux caractéristiques des produits. Les consommateurs sont ainsi devenus plus sensibles aux marques-amont qui assurent un bénéfice produit supplémentaire et sont considérées comme un gage de différenciation réelle apportée aux produits finis. Le lancement de la crème glacée Häagen Dazs/Baileys montre, par exemple, comment l'association avec une marque de boisson alcoolisée (liqueur de whisky) a permis de donner naissance à un nouveau parfum de glace pour le plus grand bonheur des amateurs de glaces et des amateurs de Baileys. Le succès des voitures Peugeot/Roland Garros qui se sont déclinées sous différents modèles de la 106 à la 806 est

principalement dû au fait que cette alliance répond précisément à certaines attentes des consommateurs. L'image de prestige, de modernité, de sportivité de Roland Garros associée à la voiture qui est un objet social par excellence s'intègre parfaitement dans une attente de personnalisation et d'identification des individus. En revanche l'échec des lunettes RayBan/Roland Garros montre que le mariage entre ces deux marques n'apporte pas de valeur ajoutée aux consommateurs. Roland Garros ne contribuait pas à améliorer l'offre de RayBan qui symbolise déjà un certain prestige et une certaine modernité.

Dans le domaine des services, les marques Mobiquid et Alapage.com se sont associées et mis en commun leur compétence pour offrir un nouveau service de reconnaissance sonore. La complémentarité des marques aboutit ainsi à un service innovant qui permet d'identifier des morceaux de musiques en appelant un numéro de téléphone spécifique et en plaçant son combiné téléphonique près de l'enceinte. L'alliance entre l'assureur Axa et l'AGIPI (Association Générale Interprofessionnelle de Prévoyance et d'Investissement) pour la création de produits d'Assurance Vie permet la mise en commun de compétences différentes afin de créer un produit d'une grande qualité pour le client. Comme le montre ces différents exemples et contre-exemples, les alliances de marques, quelle que soit leur nature, ne sont justifiées que si elles apportent une valeur ajoutée aux consommateurs.

### **Une association de marques inattendue**

La stratégie d'alliance de marque ne repose pas systématiquement sur le développement d'un nouveau produit mais peut correspondre à la définition d'une communication commune. Dans ce cas, les alliances de marque vont trouver leur succès dans des mariages inattendus. C'est ainsi que la campagne de communication de la marque Opel associée à la marque Durex a, par exemple, permis de se démarquer des messages publicitaires du secteur automobile en définissant comme slogan « Pour un plaisir avec un maximum de sécurité, Durex

recommande Opel Corsa ». Les marques sont à la recherche d'un marketing d'adhésion, davantage fondé sur une communauté d'appartenance et de références entre la marque et le consommateur. La maison de couture Irié n'a également pas craint ainsi d'aller voir Procter & Gamble pour proposer d'associer son nom et celui de sa ligne Irié Wash, lavable en machine, à Ariel Essential. Ce type de co-communication a permis d'affirmer la présence de la marque de luxe et de diffuser son image au-delà du milieu de la mode. De son côté le lessivier a trouvé l'occasion de figurer dans des journaux de mode, comme Vogue et cette association est un moyen de lui redonner un sens plus moderne et fédérateur.

Le succès d'une alliance de marques réside certes dans le choix du partenaire et dans la pertinence de l'offre sur le marché, il est toutefois essentiel de définir pour chacune des marques les objectifs de l'opération de co-branding. Chacune des entreprises doit, en effet, vérifier la cohérence de leurs objectifs respectifs selon leur statut de marque accueil ou de marque invitée (tableau 3).

Objectifs de l'opération de co-branding		Formes de co-branding adaptées			
		Co-marquage		Co-communication	
		Fonctionnel	Symbolique	Publicité	Promotion
<b>Pour la marque accueil</b>	Affiner le ciblage marketing et publicitaire	-	++	++	-
	Modifier ou renforcer le positionnement et l'image	++	++	++	-
	Stimuler les ventes par effet de rareté	++	++	-	++
<b>Pour la marque invitée</b>	Pénétrer de nouveaux marchés	++	-	-	-
	Structurer une offre homogène autour d'un concept	-	++	-	-
	Créer un événement	+	+	+	+
	Générer du chiffre d'affaires additionnel par produits dérivés	-	++	-	-

**Tableau 3 : Objectifs des marques et formes de co-branding**

## **CONCLUSION**

Les alliances de marques, quel que soit le type de collaboration sur lequel elles se fondent (conception, dénomination, communication) représentent un outil stratégique pour les entreprises. Elles permettent en effet d'élargir la cible et le territoire produit de leurs marques d'une part, et de renforcer ou de modifier leur positionnement, d'autre part. Les mariages entre marques représentent également un outil tactique pour créer des événements publicitaires mais aussi pour apporter des revenus additionnels générés par des produits dérivés. Les alliances de marques, plus particulièrement sous la forme de co-branding (co-marquage ou communication conjointe) présentent ainsi un certain nombre d'intérêts tant pour la marque accueil que pour la marque invitée qui peuvent trouver dans ces opérations un excellent moyen de faire évoluer leur stratégie marketing. Toutefois, pour être une source de valorisation pour la marque, les alliances de marque doivent être menées avec soin. Après que l'entreprise ait identifié les objectifs qu'elle veut assigner à l'opération de co-branding, elle doit choisir de manière judicieuse son partenaire en analysant la complémentarité des images et des savoir-faire et doit veiller à définir une offre pertinente sur le marché en apportant une véritable valeur ajoutée aux consommateurs.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- T. Blackett et N. Russel, «What is co-branding ?», in Co-branding : the science of alliance, T. Blackett et B. Boad ed., St. Martin's Press, New York, p.1-20, 1999.
- J.J. Cegarra et G. Michel, «Co-branding: clarification du concept», Recherche et Applications en Marketing, Vol.16, N°4, p.57-69, 2001.
- K.K. Desai et K.L. Keller, «The effects of ingredient branding strategies on host brand extendibility», Journal of Marketing, Vol.66, N°1, p.73-93, 2002.

- R.P. Grossman, «Co-branding in advertising : developing effective associations», *Journal of Product and Brand Management*, Vol.6, N°3, p.464-473, 1997.
- M.S. McCarthy et D.G. Norris, «Improving competitive position using branded ingredients», *The Journal of Product and Brand Management*, Vol.8, N°4, p.267-285, 1999.
- C.W. Park, S.J. Milberg et R. Lawson, «Evaluation of brand extensions : the role of product feature similarity and brand concept consistency», *Journal of Consumer Research*, Vol.18, N°3, p.185-193, 1991.
- A.R. Rao et R.W. Ruekert, «Brand alliances as signals of product quality», *Sloan Management Review*, Vol.36, N°1, p.87-97, 1994.
- S. Samu, S. Krishnan et R.E. Smith, «Using advertising alliances for new product introduction : interactions between product complementarity and promotional strategies», *Journal of Marketing*, Vol.63, N°1, p.57-74, 1999.
- R. Venkatesh, V. Mahajan et E. Muller, «Dynamic co-marketing alliances: When and why do they succeed or fail?», *International Journal of Research in Marketing*, Vol.17, N°1, p.3-31, 2000.
- K.E. Voss et P. Tansuhaj, «A consumer perspective on foreign market entry: building brands through brand alliances», *Journal of International Consumer Marketing*, Vol.11, N°2, p.39-58, 1999.
- J.H. Washburn, B.D. Till et R. Priluck, «Co-branding : brand equity and trial effects», *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.17, N°7, p.591-604, 2000.