



HAL
open science

Alliances de marques : quel profit pour les marques partenaires ?

Jean-Jack Cegarra, Géraldine Michel

► **To cite this version:**

Jean-Jack Cegarra, Géraldine Michel. Alliances de marques : quel profit pour les marques partenaires ?. Revue Française de Gestion, 2003, 4, 10.3166/rfg.145.163-174 . hal-02049758

HAL Id: hal-02049758

<https://hal.science/hal-02049758>

Submitted on 26 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

REVUE FRANCAISE DE GESTION
2003

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

Jean-Jack Cegarra et Géraldine Michel

Jean-Jack Cegarra

IAE de Lyon, Université de Lyon III
Groupe de Recherche IRIS

Géraldine Michel

IAE de Paris, Université Paris1 Panthéon Sorbonne
Centre de Recherche GREGOR
Chaire Marques & Valeurs

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 au consommateur.

Mots clés : marque, alliances de marques, co-branding, image de marque, 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 et 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, 1994). 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	Stratégie monolithique : le produit est dénommé par un nom unique et nouveau, indépendant des deux marques.
		Stratégie d'endossement : permet à l'une des marques alliées d'authentifier le produit.
Dénomination	Co-marquage	Type fonctionnel : stratégie de marque qui consiste à associer à la marque du fabricant une seconde marque de l'un de ses principaux composants.
		Type symbolique : stratégie de marque qui consiste à associer à la marque du fabricant une seconde marque génératrice d'attributs symboliques additionnels.
Communication	Communication conjointe	Publicité jointe : deux marques groupent leurs ressources pour développer une campagne publicitaire commune aux deux marques.
		Promotion couplée : 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, le cas échéant. C'est ainsi que le 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, qu'une crème glacée Häagen Dazs utilise comme parfum la crème de whisky Baileys, 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 utilisée dans le secteur automobile où un même modèle de véhicule peut, tour à tour, 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 (Peugeot/Roland Garros, Twingo/Benetton).

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. La publicité jointe peut prendre la forme d'une campagne de préconisation d'une marque par 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, ...). La complémentarité d'usage de certains produits peuvent 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. La vente par lot d'une bouteille de rhum Bacardi et d'une bouteille de Coca Cola, en est, par exemple, une illustration. Les profits escomptés peuvent aussi s'envisager à plus longue échéance, comme l'illustre l'exemple de la carte de paiement Air France / American Express qui permet à son détenteur, à chaque utilisation, de transformer ses achats en 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 regroupées sous le terme générique de co-branding. 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 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/Bénéton 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, lors

d'opérations de co-branding, des marques invitées comme Kookaï 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 : soit pour renforcer ce positionnement, soit pour le faire évoluer. 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 permet 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 acquis grâce au co-branding. Citons l'exemple de la marque Nivea 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. La marque Taillefine n'aurait jamais pu s'étendre vers le marché des biscuits si elle ne s'était associée à la marque Lu pour lancer une ligne de biscuits allégés Lu/Taillefine. Par ailleurs, dans le cadre d'une stratégie d'extension de marque, l'extension de marque semble être mieux évaluée 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).

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 seconde 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 de ce niveau d'équipement. 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 Renault 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 rentabiliser la marque et de profiter de son capital 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 (meublier en bois et en mousse), Corep (luminaires). Il en est un peu de même de la démarche de la direction de Roland Garros qui, par le choix attentif des partenaires de la marque, veut 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 des gammes développés par les partenaires licenciés et les produits développés directement par l'équipe de Roland Garros, soit au total six cents références. Mais, si le partenariat entre Peugeot et Rolland 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 partenariats.

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 :

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

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, apporter de la valeur aux marques. Pour cela, il faut tout d'abord choisir un partenaire adéquat et ensuite développer une opération marketing pertinente sur le marché.

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. Le fait de jouer sur la complémentarité des 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). Prenons l'exemple d'une alliance de marques entre une enseigne telle que Carrefour et les produits Fauchon. Si les produits ne plaisent pas, il est fort probable que Fauchon subira un effet négatif tandis que Carrefour reviendra sans plus de conséquences au niveau d'évaluation habituel.

Sous un autre registre les stratégies de co-communication 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 préconise Skip pour ses machines,

ou encore comme les marques Jacadi, NewMan et Creeks qui recommandent de laver avec Ariel. 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 permettent 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 complémentaire ; l'utilisation de la carte permet d'accumuler des points ou des "miles" utilisables ultérieurement lors de l'achat des produits de la marque. 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, s'enrichissent, et elles doivent donc symboliser des valeurs différentes. Le succès de l'alliance Twingo/Bénetton est notamment 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).

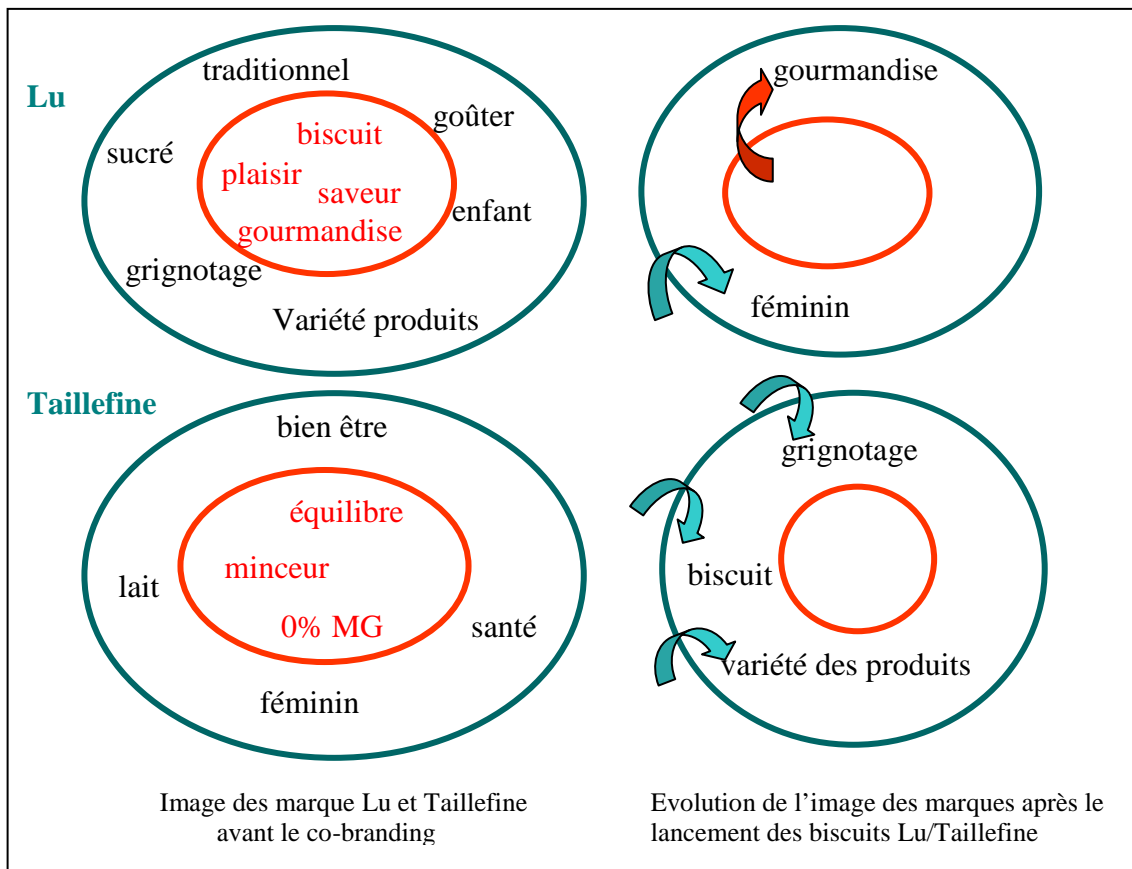


Figure 1 : Les biscuits issus de la complémentarité des marques Lu et Taillefine enrichissent les marques partenaires

La marque Lu, sans perdre son image de goût, de saveur et de plaisir, est moins associée à la gourmandise et se voit être rattacher 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.

Toutefois, il faut être prudent dans la multiplication des alliances de marques qui entraînent les marques dans des territoires disparates. Comme nous l'avons souligné précédemment, la marque Roland Garros, par exemple, signe des produits hétérogènes avec divers partenaires comme par exemple des téléphones portables Ericsson/Roland Garros, des chaussures Adidas/Roland Garros, en passant par des panamas et des cravates Lanvin/Roland Garros et

une gamme de bagages Longchamp/Roland Garros. Malgré un succès financier certain, à long terme la disparité de ces alliances peut diluer l'essence de la marque Roland Garros.

2.2. Les conditions de succès de l'opération de co-branding

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 offre 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, également, comment l'association avec une marque de boisson alcoolisée 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 de la Peugeot/Roland Garros qui se décline aujourd'hui 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 attentes 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 contribue 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. Toujours dans le domaine des services, l'assureur Axa s'est allié avec l'AGIPI (Association Générale Interprofessionnelle de Prévoyance et d'Investissement) pour la création de produits d'Assurance Vie. Cette alliance 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, quelles 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 également essentiel de définir pour chacune des marques les objectifs de l'opération. 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
Pour la marque accueil	Affiner le ciblage marketing et publicitaire	-	++	++	-
	Modifier ou renforcer le positionnement et l'image	++	++	++	-
	Stimuler les ventes par effet de rareté	++	++	-	++
Pour la marque invitée	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, quelque 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 assignés 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

Blackett T. et Russel N. (1999), What is co-branding ?, *Co-branding, the science of alliance*,

Blackett T. et Boad B. ed., New York, St. Martin's Press, 1-20.

Cegarra J.J. et Michel G. (2001), Co-branding: clarification du concept, *Recherche et Applications en marketing*, 16, 4, 57-69.

Desai K.K et Keller K.L (2002), The effects of ingredient branding strategies on host brand extendibility, *Journal of Marketing*, 66, 1, 73-93.

- Grossman R.P. (1997), Co-branding in advertising : developing effective associations, *Journal of Product and Brand Management*, 6, 3, 464-473.
- Park C.W., Milberg S.J. et Lawson R. (1991), Evaluation of brand extensions : the role of product feature similarity and brand concept consistency, *Journal of Consumer Research*, 18, 3, 185-193.
- Rao A.R. et Ruekert R.W. (1994), Brand alliances as signals of product quality, *Sloan Management Review*, 36, 1, 87-97.
- Samu S., Krishnan S. et Smith R.E. (1999), Using advertising alliances for new product introduction : interactions between product complementarity and promotional strategies, *Journal of Marketing*, 63, 1, 57-74.
- Washburn J.H., Till B.D. et Priluck R. (2000), Co-branding : brand equity and trial effects, *The Journal of Consumer Marketing*, 17, 7, 591-604.