

# Les cas de la Chaire Coo-innov (Coopétition et écosystèmes d'innovation)



## Le coopetitive branding pour l'innovation produit : Le cas Mondelez

Rédigé par :  
Camille Bildstein – Chargée de projet  
Dorian Baills – Consultant junior

Contexte : le marché de la biscuiterie et du chocolat



Un marché hyper concurrentiel



Un marché stagnant  
baisse de plus d'1% du chiffre  
d'affaires du secteur en 2019

Comment se différencier et innover sur ce marché ?



Zoom : la stratégie de co-competitive branding de Mondelez International



#### Une stratégie de co-branding

Deux marques distinctes collaborent pour co-marquer un nouveau produit et partager des ressources pour sa conception



#### Une stratégie de coopétition

La collaboration concerne deux marques concurrentes sur le même marché. En l'occurrence, celui de la biscuiterie et du chocolat

Mondelez International est un groupe américain créé en 1923 sous le nom de National Dairy. Il devient ensuite Kraft General Food après un rachat par Philip Morris Companies. Le nom Mondelez International apparaît en 2012 après l'acquisition de LU et Cadbury.

Aujourd'hui, les produits du groupe sont vendus dans 165 pays. Il détient plusieurs dizaines de marques : certaines sont internationales et/ou leaders sur leur marché.

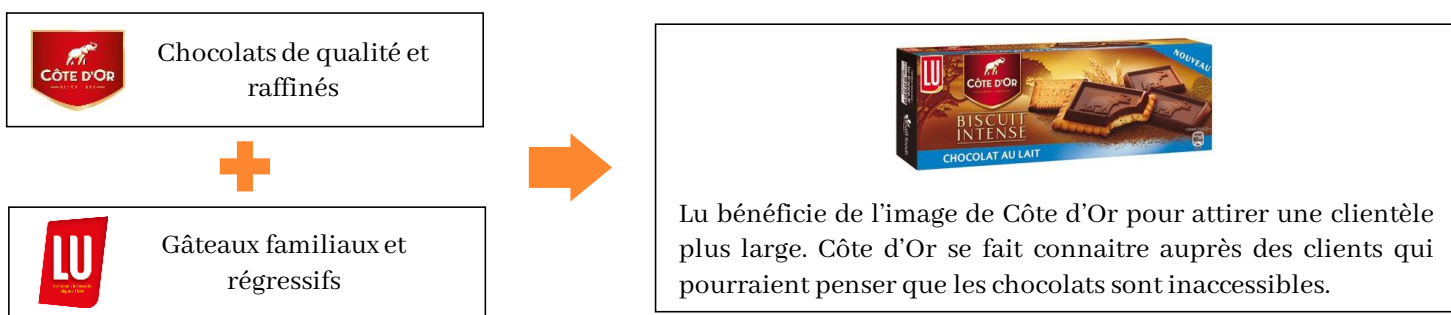
Pourquoi Mondelez mise sur le co-branding ?

En associant la notoriété de deux de ses marques, Mondelez a pour objectif est de « transférer les images » entre chacune pour attirer les clients attachés à la première et à la seconde.

Stratégie de pénétration géographique de marché



Stratégie de pénétration d'un segment du marché



Cette stratégie de co-branding peut aussi représenter des **risques** pour les marques :

**Dissonance cognitive**  
Une telle initiative peut créer de la confusion dans l'esprit du client sur l'image d'un produit ou sa qualité

**Association des images de la marque**  
Si l'une des deux marques voit son image écornée, l'autre marque risque de subir des répercussions et d'y être associée négativement.

Pourquoi Mondelez privilégie une collaboration entre marques concurrentes (coopétition) ?

Des marques évoluant sur le même marché (en concurrence) peuvent créer des **synergies** dans plusieurs catégories.

<p><b>Matières premières</b> Economies d'échelles Pouvoir de négociation</p>	<p><b>Savoir-faire</b> Procédés de fabrication Marketing et communication</p>	<p><b>Réseaux de distribution</b> Mutualisation des réseaux Réduction des coûts de distribution</p>
--	---	---

La coopétition présente cependant elle-aussi des **risques** :

**Cannibalisme**  
Lors d'une stratégie de coopération entre deux marques à la renommée déséquilibrée, il existe un risque que la marque à l'image la plus « forte » absorbe la marque mineure ou régionale.

**Soupçon de pratique anticoncurrentielle**  
Le fait que plusieurs marques fortes collaborent sur un même marché peut, selon le pays, être restreint juridiquement pour maintenir une concurrence ouverte et ainsi éviter une concertation sur les prix.



Mondelez est le leader mondial sur le marché des **biscuits** et le leader européen de la vente de tablette de **chocolat** en 2017.

## Le coo-competitive branding : plus efficace entre marques d'un même groupe

La spécificité de Mondelez en matière de coo-competitive branding, c'est qu'il l'applique entre marques qu'il possède.

Marque						
Nationalité	Suisse	US	Royaume-Uni	Suède	France	Belgique
Année de création	1901	1912	1824	1916	1850	1883
Année de rachat	1990	2000	2010	1993	2007	1990

### Quel est l'intérêt pour Mondelez de faire collaborer des marques de son groupe ?

#### *Des coûts réduits*

À chaque nouveau produit les deux marques partagent : les coûts de conception, de lancement, de distribution, de communication et de la commercialisation du nouveau produit

#### *Référentiel commun*

Les actions de R&D et d'innovation sont plus rapides.  
 ⇒ Ces actions n'ont pas besoin d'être effectuées plusieurs fois car elles peuvent être directement partagées en interne

La relation de coopération entre marques du même groupe permet de réduire certains risques que l'on retrouve habituellement dans ce type de relation : **agenda caché, asymétrie des gains, passagers clandestins, ...**

- <https://www.mondelezinternational.com/>
- Statista - classement des marques de chocolat en Europe en 2017 : [ici](#)
- LSA - « Les biscuits se renouvellent à travers le bio », LSA, Novembre 2019 : [ici](#)
- « Une enquête ouverte contre Mondelez, propriétaires des marques Lu, Oreo et Milka, pour pratiques anticoncurrentielles », Le Monde, Janvier 2021 : [ici](#)
- Chiambaretto P., Gurau C., Le Roy F., (2016), Coo-competitive Branding : Définition, typology, benefits and risks, Industrial Marketing Management
- Pinterest : [ici](#)