

PARTENARIATS EN SUPPORT AUX STRATÉGIES DE CROISSANCE : LES CAS DE MCDONALD'S ET D'OCEAN SPRAY

Joanne Roch*, PhD, Professeur agrégée, département de management, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke

Caroline Boivin, PhD, Professeur agrégée, département de marketing, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke

Anne-Marie Corriveau, Candidate au DBA, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke

Francine Rodier, Candidate au DBA, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke

Joanne Roch, Département de management, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada, J1K 2R1, Courriel : Joanne.Roch@USherbrooke.ca, Téléphone : (819)821-8000, poste 62321 Fax : (819)821-7934.

Résumé

De nombreux chercheurs et praticiens se sont penchés sur l'émergence de formes d'organisation fondées sur les partenariats, l'externalisation et l'élaboration de réseaux. Les partenariats représentent l'une de ces configurations organisationnelles innovantes dans le cadre desquelles des partenaires peuvent atteindre, solidairement, des objectifs hors de leur portée sans cette concertation. Malgré l'abondance d'écrits sur le sujet, Yasunda et Iijima (2005) notent l'absence de travaux reliant les types de partenariats et les stratégies de croissance de l'organisation. La question du rôle que peuvent jouer les partenariats dans la mise en œuvre des stratégies de croissance d'une entreprise apparaît toutefois cruciale. À partir de l'étude de deux cas d'entreprises, soit McDonald's et Ocean Spray, la présente communication vise à cerner ce chaînon manquant. Plus spécifiquement, nous cherchons à identifier les formes de partenariats conclus entre les types de partenaires (clients, fournisseurs, distributeurs, entreprises complémentaires, concurrents et les organisations indépendantes) selon les différentes stratégies de croissance telles que définies par Ansoff (1965) (consolidation ou pénétration du marché, développement du marché, mise au point de produit et diversification).

L'analyse des cas est fondée sur la méthode historique qui consiste à la recension et à l'examen critique de documents relatant des événements passés (Gottschalk, 1969; Golder and Tellis, 1993). Cette méthode permet principalement d'effectuer une analyse basée sur les écrits de nombreux observateurs, ce qui renforce la validité des résultats. Pour les deux entreprises, des citations provenant de livres, d'articles de la presse d'affaire, des rapports annuels et sites Internet des entreprises, ont été extraites par rapport à deux thèmes : (1) les partenariats stratégiques; (2) les stratégies de croissance. L'intérêt des cas de McDonald's et d'Ocean Spray réside dans le grand nombre de partenariats stratégiques conclus par ces entreprises.

Selon l'analyse des données, il apparaît que les partenariats ne sont pas utilisés comme support aux stratégies de croissance basées sur la diversification. En ce qui concerne les trois autres stratégies de croissance (consolidation, développement de marchés et développement

de produits), l'analyse indique que certains types de partenaires sont privilégiés selon le type de stratégie de croissance retenue. Des partenariats avec des clients ont été observés uniquement en support à une stratégie de développement de produits. Bien que des partenariats avec des fournisseurs aient été utilisés en support à ces trois types de stratégies de croissance, la nature de la complémentarité semble toutefois varier selon le type de stratégie. En ce qui concerne les partenariats avec des distributeurs, elles ont été utilisées dans la mise en œuvre de stratégies de développement de marchés et de développement de produits. Des partenariats avec des entreprises complémentaires ont été utilisés seulement en appui à une stratégie de consolidation. Enfin, dans tous les exemples où des organisations indépendantes ont été sollicitées en appui à des stratégies de développement, elles étaient impliquées via des commandites ou des co-promotions.

Mots-clés : alliances stratégiques, partenariats, stratégies de croissance, étude de cas.

PARTENARIATS EN SUPPORT AUX STRATÉGIES DE CROISSANCE : LES CAS DE MCDONALD'S ET D'OCEAN SPRAY

Résumé

De nombreux chercheurs et praticiens se sont penchés sur l'émergence de formes d'organisation fondées sur les partenariats, l'externalisation et l'élaboration de réseaux. Les partenariats représentent l'une de ces configurations organisationnelles innovantes dans le cadre desquelles des partenaires peuvent atteindre, solidairement, des objectifs hors de leur portée sans cette concertation. Malgré l'abondance d'écrits sur le sujet, Yasunda et Iijima (2005) notent l'absence de travaux reliant les types de partenariats et les stratégies de croissance de l'organisation. La question du rôle que peuvent jouer les partenariats dans la mise en œuvre des stratégies de croissance d'une entreprise apparaît toutefois cruciale. À partir de l'étude de deux cas d'entreprises, soit McDonald's et Ocean Spray, la présente communication vise à cerner ce chaînon manquant. Plus spécifiquement, nous cherchons à identifier les formes de partenariats conclus entre les types de partenaires (clients, fournisseurs, distributeurs, entreprises complémentaires, concurrents et les organisations indépendantes) selon les différentes stratégies de croissance telles que définies par Ansoff (1965) (consolidation ou pénétration du marché, développement du marché, mise au point de produit et diversification).

L'analyse des cas est fondée sur la méthode historique qui consiste à la recension et à l'examen critique de documents relatant des événements passés (Gottschalk, 1969; Golder and Tellis, 1993). Cette méthode permet principalement d'effectuer une analyse basée sur les écrits de nombreux observateurs, ce qui renforce la validité des résultats. Pour les deux entreprises, des citations provenant de livres, d'articles de la presse d'affaire, des rapports annuels et sites Internet des entreprises, ont été extraites par rapport à deux thèmes : (1) les partenariats stratégiques; (2) les stratégies de croissance. L'intérêt des cas de McDonald's et d'Ocean Spray réside dans le grand nombre de partenariats stratégiques conclus par ces entreprises.

Selon l'analyse des données, il apparaît que les partenariats ne sont pas utilisés comme support aux stratégies de croissance basées sur la diversification. En ce qui concerne les trois autres stratégies de croissance (consolidation, développement de marchés et développement de produits), l'analyse indique que certains types de partenaires sont privilégiés selon le type de stratégie de croissance retenue. Des partenariats avec des clients ont été observés uniquement en support à une stratégie de développement de produits. Bien que des partenariats avec des fournisseurs aient été utilisés en support à ces trois types de stratégies de croissance, la nature de la complémentarité semble toutefois varier selon le type de stratégie. En ce qui concerne les partenariats avec des distributeurs, elles ont été utilisées dans la mise en œuvre de stratégies de développement de marchés et de développement de produits. Des partenariats avec des entreprises complémentaires ont été utilisés seulement en appui à une stratégie de consolidation. Enfin, dans tous les exemples où des organisations indépendantes ont été sollicitées en appui à des stratégies de développement, elles étaient impliquées via des commandites ou des co-promotions.

1. INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, de nombreux chercheurs et praticiens s'intéressent à l'émergence de formes d'organisation fondées sur le partenariat, l'externalisation et l'élaboration de réseaux. La conception modulaire des services de l'entreprise se trouve au cœur de cette transformation. Ainsi, en décomposant les activités traditionnelles de la chaîne de valeur d'une société, s'élaborent des sous-systèmes indépendants pouvant être externalisés (Baldwin et Clark, 2000) ou réalisés en coopération. Les frontières de l'organisation sont alors redéfinies, et une notion élargie de celle-ci transparaît. Les partenariats représentent l'une de ces configurations organisationnelles innovantes dans le cadre desquelles des organisations peuvent atteindre, solidairement, des objectifs hors de leur portée sans cette concertation. Outre le partage des risques et la mise en commun des ressources, ces partenariats peuvent permettre un accès plus rapide à de nouveaux marchés.

Une récente recension des écrits portant sur le sujet dénombre, au centre des préoccupations des chercheurs, les six thématiques suivantes, relatives aux partenariats (Yasunda et Iijima, 2005) : leur formation (incluant les motivations); la structure et la gouvernance immanentes; leur gestion; les facteurs contribuant à leur succès; leur performance; la dynamique d'apprentissage inhérente.

Cependant, Yasunda et Iijima (2005) notent l'absence de travaux reliant les types de partenariats et les stratégies de croissance des entreprises. La question du rôle que peuvent jouer les partenariats dans la mise en œuvre des stratégies de croissance d'une entreprise apparaît toutefois cruciale. À partir de l'étude de cas de divers partenariats formés par deux entreprises, soit McDonald's et Ocean Spray, la présente communication vise à cerner ce chaînon manquant. Les partenariats sont analysés sous la loupe de la typologie des stratégies de croissance d'Ansoff (1965, dans Johnson, Scholes, Whittington and Fréry, 2005).

2. LES STRATÉGIES DE CROISSANCE DE ANSOFF

En 1965, Ansoff offrait, aux académiciens et aux praticiens, une des pierres angulaires du cheminement de la pensée stratégique: la matrice de croissance. Celle-ci expose des choix d'interventions ciblées pour mener au développement d'une entreprise. Cette matrice se divise

en quatre grandes catégories de stratégies de croissance: (i) consolidation ou pénétration du marché; (ii) développement du marché; (iii) mise au point de produit et (iv) diversification.

Ansoff identifie quatre options d'extension axées sur le couple produit - marché dont dispose une entreprise pour concrétiser ses visées économiques et ainsi orienter sa croissance. La figure 1 illustre cet aiguillage.

Figure 1 – Les stratégies de croissance selon la matrice d'Ansoff

		PRODUITS	
		Existants	Nouveaux
MARCHÉS	Existants	case I Consolidation : -Consolidation -Pénétration de marché	case III Développement de produits : -À partir de compétences existantes -À partir de nouvelles compétences -Au-delà des attentes actuelles
	Nouveaux	case II Développement de marchés : -Nouveaux segments -Nouveaux territoires -Nouveaux usages -Avec nouvelles compétences -Au-delà des attentes actuelles	case IV Diversification : -À partir de compétences existantes -À partir de nouvelles compétences -Au-delà des attentes actuelles

La stratégie de consolidation (case I) loin de signifier un statu quo, cherche la pénétration du marché actuel avec les produits déjà en vente de l'entreprise, de manière soit à consolider ou à renforcer sa position concurrentielle, soit à accroître ses parts de marché. La stratégie de développement de marchés (case II), quant à elle, vise l'annexion d'autres territoires, l'occupation d'une nouvelle branche ou la multiplication inventive des usages de la marchandise existante. Un troisième plan d'impulsion consiste à étendre la gamme de produits (case III). Finalement, l'entreprise peut prospecter des zones qu'elle n'avait pas sondées jusqu'alors en recourant à la diversification (case IV), celle-ci étant ou non reliée à ses activités courantes (Johnson et al., 2005).

3. LES TYPES DE PARTENAIRES ET DE PARTENARIATS

Les partenariats peuvent être définis comme l'engagement d'une organisation ou d'un groupe d'organisations à travailler avec au moins une autre organisation, dans le but de résoudre un problème commun (Elander, 2002; Waddock, 1988). Un partenariat implique nécessairement

l'engagement de ressources (financières, temps, expertise.) et d'individus de chacune de ces organisations, et est généralement formalisé dans une entente liant ces organisations (Thacher, 2004). Ces derniers figurent parmi les voies de renouvellement des ressources et des compétences (Kogut, 1988; Hennart, 1988) afin d'acquérir ou de maintenir un avantage concurrentiel (Prahalad et Hamel, 1990).

Du point de vue d'une entreprise, il est possible d'identifier six catégories de partenaires potentiels: (i) les clients; (ii) les fournisseurs; (iii) les distributeurs; (iv) les entreprises complémentaires; (v) les concurrents et (vi) les organisations indépendantes. Ainsi, aux cinq catégories habituelles telles que popularisées par Porter, nous ajoutons les organisations indépendantes. Selon Brandenburger et Nalebuff (1997), certaines organisations œuvrant dans des secteurs qui à première vue peuvent sembler tout à fait indépendants de celui d'une entreprise peuvent influencer sa performance. Les auteurs donnent l'exemple de l'accès au crédit mis à la disposition des consommateurs qui a un impact positif sur les ventes de voitures. Un concessionnaire automobile aurait ainsi intérêt à s'associer à une banque afin de faciliter l'accès au crédit pour ses clients.

À l'instar de Dussauge et Garrette (1991) qui intègrent les fonctions impliquées dans leur typologie, nous avons complété notre analyse en identifiant la nature des activités mises en commun par les différents partenariats sous étude. Pour ce faire nous avons privilégié l'approche *chaîne de valeur* décrite par Porter (1985) qui distingue neuf catégories génériques d'activités : infrastructure globale de la firme, gestion des ressources humaines, développement technologique et R et D, approvisionnement, logistique interne, production, logistique externe, ventes et marketing et les services. Différents types de partenariats peuvent être formés afin de renforcer ces différentes activités de la chaîne de valeur d'une entreprise. Pour alléger l'analyse, nous avons effectué deux regroupements : la logistique interne et l'approvisionnement ont été combinés ainsi que la logistique externe, les ventes et le marketing et les services. Notons enfin que nous n'avons pas jugé que l'infrastructure globale pouvait faire l'objet de partenariats et que nous n'avons pas inclus de partenariats liés à la gestion des ressources humaines.

Nous retenons donc quatre types de partenariats : (i) partenariat de logistique interne et d'approvisionnement; (ii) partenariat de production; (iii) partenariat de marketing (incluant la

logistique externe, les ventes et marketing et les services) et (iv) partenariat de développement technologique (incluant la recherche et développement)

4. MÉTHODOLOGIE

Dans cette section, nous nous attardons d'abord à justifier le choix des entreprises analysées. Nous discutons ensuite de la méthode historique appliquée à l'étude de ces cas.

4.1 CHOIX DES CAS

Lors d'une analyse qualitative, un échantillon peut être constitué en sélectionnant des cas répondant à un certain nombre de critères (Miles et Huberman, 1994). Dans le cadre de notre étude, nous cherchions à identifier des entreprises ayant à la fois (i) mis en œuvre différentes stratégies de croissance, (ii) formé un grand nombre et une diversité de partenariats en support à ces stratégies de croissance.

Les entreprises McDonald's et Ocean Spray répondaient à ces deux critères. Nous avons effectué des recherches préalables et identifié les stratégies de croissance des deux entreprises (Roch et Boivin, 2006; Boivin, Roch et Rodier, à paraître). Pour assurer sa croissance et ainsi consolider son avantage compétitif dans un environnement turbulent, McDonald's a eu recours à de nombreux partenariats au cours des 20 dernières années. Fondée il y a presque un siècle, la compagnie Ocean Spray a quant à elle connu une croissance qui l'a fait passer d'une entreprise à un seul produit à une entreprise dont les multiples produits se vendent maintenant dans le monde entier. Ocean Spray a également misé sur les partenariats pour assurer sa croissance. Nous avons également en main des indications que les partenariats constituent un outil fréquemment utilisé dans le domaine de l'alimentation (Rodier, Coderre et Boivin, 2006).

Par ailleurs, l'accès à plusieurs sources de données était facilité étant donné la couverture importante de ces entreprises dans la presse d'affaires.

4.2 MÉTHODE HISTORIQUE APPLIQUÉE AUX CAS

La méthodologie utilisée dans la présente étude est basée sur la méthode historique. Celle-ci est un processus qui consiste à assembler, à examiner de façon critique et à résumer les documents du passé (Gottschalk, 1969; Golder et Tellis, 1993). Le principal avantage de l'analyse historique est qu'elle met l'accent sur l'information recueillie au moment même des événements. Un second avantage est qu'elle repose sur des observateurs multiples, ce qui accroît la validité des résultats obtenus par triangulation.

Pour analyser les partenariats en lien avec les stratégies de croissance mises en œuvre chez McDonald's et d'Ocean Spray, nous avons d'abord recueilli des données utilisables dans des livres, des articles de la presse d'affaire, les rapports annuels et sites Internet des entreprises. Le tableau 1 indique les principales sources utilisées. Nous en avons extrait des citations significatives par rapport à deux thèmes : (i) les stratégies de croissance des deux entreprises; (ii) les partenariats des deux entreprises en support aux stratégies de croissance. Tel qu'indiqué au tableau 1, nous avons utilisé quatre critères pour évaluer données (voir Gottschalk, 1969) : (i) la compétence i.e. la capacité de l'informant à rapporter une information exacte; (ii) l'objectivité i.e. la volonté de l'informant de rapporter une information exacte; (iii) la fiabilité i.e. dans quelle mesure l'informant constitue une source éprouvée d'information exacte; (iv) la corroboration i.e. l'existence de preuves confirmatoires de source comparable.

Le critère de compétence est respecté car nous nous référons à des sources ayant une bonne cote, écrites ou basées sur de l'information écrite au moment même des décisions. Les références ont été rédigées par des auteurs avertis dont les ouvrages sont basés sur des entrevues et des articles publiés dans la presse d'affaires. Le critère d'objectivité est respecté puisque nous référons à des sources d'information écrites par des tiers non liés par des intérêts directs. Bien que les sources écrites par des dirigeants de McDonald's ne répondent pas à ces critères, elles ont été retenues puisqu'elles demeurent des informations de première main, qui sont ensuite validées à l'aide d'autres informateurs plus objectifs. Le critère de fiabilité est respecté car nous utilisons de l'information issue de sources très respectées. Le critère de corroboration est respecté puisque la majorité des sources utilisées reposent sur le croisement d'entrevues et d'écrits de sources multiples pour confirmer l'information qu'elles diffusent. Ce critère est renforcé par la triangulation des sources d'informations que nous avons adoptée lors de la collecte des données.

Tableau 1 – Principales sources utilisées pour les cas et critères d'évaluation

Source	Critères d'évaluation
McDonald's	
<i>Grinding it out</i> , par Ray Kroc (1977)	Compétence : Ray Kroc est le fondateur de McDonald's tel que nous le connaissons aujourd'hui. Il a vécu directement les événements décrits. Corroboration : Les événements chronologiques tels que décrits dans ce livre sont confirmés par plusieurs autres sources.
<i>McDonald's: Behind the Arches</i> , par J.F. Love (1995)	Compétence : John F. Love est un journaliste indépendant. Objectivité : La compagnie McDonald's n'a exercé aucun contrôle sur la rédaction de ce livre. Corroboration : Il a mis quatre ans et demi pour rédiger cet ouvrage à partir d'entrevues menées avec plus de trois cents personnes au sein de l'entreprise McDonald's et à l'extérieur.
<i>To Russia with Fries</i> , par G.A. Cohon (1997)	Compétence : George Cohon est le fondateur des restaurants McDonald du Canada et de la Russie. Il a vécu directement les événements décrits. Corroboration : Les événements chronologiques tels que décrits dans ce livre sont confirmés par plusieurs autres sources.
<i>Fast Food Nation: The Dark Side of the All-American Meal</i> , par E. Schlosser (2005)	Compétence : Erich Schlosser est un journaliste d'enquête célèbre. Objectivité : Journaliste réputé n'ayant aucun lien avec McDonald's. Fiabilité : Correspondant du magazine <i>Atlantic Monthly</i> depuis 1996, ses articles ont paru également dans <i>Rolling Stone</i> , <i>Vanity Fair</i> , <i>The Nation</i> et <i>The New Yorker</i> . Corroboration : Ses méthodes d'enquête reconnues assurent la corroboration des faits.
<i>Golden Arches East: McDonald's in East Asia</i> , par J.L. Watson (2006)	Compétence : James L. Watson est professeur à la chaire Fairbank sur la société chinoise de Harvard, où il enseigne également l'anthropologie, depuis 1989. Objectivité : Professeur émérite n'ayant aucun lien avec McDonald's. Fiabilité : Il est réputé pour ses études importantes et approfondies et il a publié énormément sur de nombreux sujets et il est réputé pour son style clair qui lui permet de mettre ses connaissances spécialisées à la portée de tous. Corroboration : Ses méthodes d'enquête reconnues assurent la corroboration des faits.
Ocean Spray	
<i>Brandweek</i>	Compétence : <i>Brandweek</i> est le plus important magazine américain d'actualité dans le domaine du marketing. Objectivité : Ce magazine n'a aucun lien avec Ocean Spray. Fiabilité : <i>Brandweek</i> propose aux professionnels du marketing des nouvelles, de l'information générale et des analyses pertinentes. Corroboration : <i>Brandweek</i> couvre l'actualité dans le domaine du marketing dans 25 secteurs. Il dispose donc de sources d'informations multiples.
<i>Beverage World</i>	Compétence : Avec ses éditions américaine et mondiale, <i>Beverage World</i> couvre tous les angles d'un marché mondial des boissons. Objectivité : Ce magazine n'a aucun lien avec Ocean Spray. Fiabilité : Ce magazine présente des dossiers approfondis, des nouvelles essentielles et des recherches exclusives. Corroboration : Ses méthodes d'enquête reconnues assurent la corroboration des faits.
<i>Wall Street Journal</i>	Compétence : Le WSJ a un tirage quotidien à travers le monde qui dépasse les 2 millions (données de 2006), en plus des 931 000 abonnés payants en ligne, ce qui le place en tête des journaux américains depuis novembre 2003. Objectivité : Ce magazine n'a aucun lien avec Ocean Spray. Fiabilité : Le WSJ a remporté le prix Pulitzer à trente-trois reprises. Corroboration : Le <i>Wall Street Journal</i> (WSJ) est un quotidien international publié à New York par Dow Jones & Company. Il publie également des éditions asiatique et européenne. Ses sources d'informations sont multiples.
<i>Beverage Industry</i>	Compétence : <i>Beverage Industry</i> est une publication mensuelle qui propose une information récente et fouillée sur l'industrie des breuvages. Objectivité : Ce magazine n'a aucun lien avec Ocean Spray. Fiabilité : Publication mensuelle réputée dans son industrie.

5. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Nous exposons ci-après l'analyse de différents types de partenariats et de partenaires impliqués dans les partenariats selon les différentes stratégies de croissance identifiées par Ansoff (1965).

5.1 LA STRATEGIE DE CONSOLIDATION (CASE 1)

Rappelons que, selon Ansoff, la stratégie de consolidation, loin de circonscrire uniquement un état actuel, sert la vente de produits existants aux clients déjà acquis. La bonification des marques par un repositionnement opportun, la promotion des produits et le raffinement des modes de fonctionnement font s'accroître les recettes.

5.1.1 La stratégie de consolidation chez McDonald's

Deux moments particulièrement forts dans l'évolution de l'entreprise sont marqués par la stratégie de consolidation de celle-ci. En 1948, les frères McDonald perfectionnent leur concept de restauration rapide à emporter, dont le menu s'articule autour de hamburgers et de frites de qualité à bas prix. Dans les années suivantes, Ray Kroc revoit ce concept initié par les McDonald, notamment en réformant les conditions d'entreposage de ses pommes de terre et leur mode de friture en deux étapes, afin de les rendre plus croustillantes (Love, 1995). C'est ainsi que McDonald's concrétise cette première phase de consolidation par un partenariat d'approvisionnement en créant des liens avec ses fournisseurs pour améliorer ses propres opérations.

Le marché américain du *fast-food* arrive à saturation dans les années 1980. Pour la première fois, McDonald's doit lutter pour assurer la pérennité de ses parts de marché. La deuxième période de consolidation s'aligne sur une offensive de commercialisation, en association avec des partenaires prestigieux. En plus de ces stratégies adoptées pour maintenir et même percer de nouveaux tronçons commerciaux, McDonald's intensifie ses campagnes de publicité. Les années 1980 et 1990 verront naître le merchandising destiné à l'enfance, une solide garantie de positionnement aux États-Unis pour le restaurateur. Un partenariat de marketing signé pour

une décennie avec Disney se trouve au cœur de cette offensive, assurant à McDonald's l'exclusivité de la promotion des films pour enfants de la maison de production de 1996 à 2006 (Graser, 2004).

D'autres partenariats de marketing, par exemple celui liant McDonald's aux Jeux Olympiques, procurent au géant une valorisation continue tant aux États-Unis qu'à l'étranger (Vignali, 2001). En ce début de troisième millénaire, la croisade pour l'activité physique et pour une saine alimentation devient le cheval de bataille de McDonald's, qui cherche à redorer son blason nutritionnel. Ces campagnes publicitaires et promotionnelles, en outre le programme « Go Active! », consolident et améliorent le positionnement de McDonald's sur le marché (Sweeney, 2004), surtout auprès des adultes préoccupés par la nutrition de leur progéniture et par ce qu'eux-mêmes ingèrent lorsqu'ils l'y accompagnent.

En outre, certains ingrédients du menu de McDonald's, comme les boissons de marque *Coke* et le jus d'orange de marque *Minute Maid* sont mis en évidence. Ces partenariats de marketing, qui prennent la forme d'alliances de marques, permettent à McDonald's de valoriser son offre en profitant de la crédibilité de la marque de ces items de son fournisseur. McDonald's met également en place un partenariat de marketing avec le géant du marché du détail Wal-Mart et ouvre un grand nombre de restaurants situés à l'intérieur de ses magasins.

5.1.2 La stratégie de consolidation chez Ocean Spray

À l'instar de McDonald's, Ocean Spray a négocié des partenariats avec certains fournisseurs. Un partenariat de logistique interne avec AmeriCold Logistics à Atlanta aura permis à Ocean Spray de faire fondre ses frais d'entreposage par le biais d'un contrat à long terme selon lequel AmeriCold assume la gestion d'un congélateur de 125 000 pieds cubes pour le compte d'Ocean Spray (Frozen Food Age, 1999). En outre, Ocean Spray a formé un partenariat de développement technologique avec deux embouteilleurs, Yoshino America Corp. and Continental PET Technologies Inc., pour le développement d'un nouveau contenant pour ses jus. Le contenant amélioré a permis à Ocean Spray de réduire ses coûts d'emballage, tout en améliorant la qualité des contenants (Canadian Packaging, 2000).

Un partenariat de marketing avec Schneider Logistics a également permis à Ocean Spray de réduire ses coûts de transport des produits finis. En 1998, Ocean Spray a en effet confié la gestion du transport de ses produits finis à Schneider Logistics. Un gestionnaire de Schneider Logistics est basé en permanence au siège social d'Ocean Spray et participe à la planification, à l'élaboration du budget et des initiatives visant une réduction des coûts (Kaplan, 2003).

Afin d'augmenter la visibilité de ses produits en offrant aux consommateurs des formats individuels, Ocean Spray a conclu un premier partenariat de marketing avec Pepsi, une entreprise potentiellement concurrente, en 1991 concernant la distribution de ses produits. Ce partenariat permet à Ocean Spray d'avoir ainsi accès au vaste réseau de distribution de Pepsi tant dans les supermarchés que dans les distributrices (Beverage World, 1997; Llewellyn, 1994).

Au début des années 2000, Ocean Spray et Nestle USA ont formé un partenariat visant l'achat conjoint de matières premières et de matériel d'emballage pour les jus des deux entreprises ainsi que le partage de capacité d'entreposage et de transport (Kaplan, 2003). Ce partenariat d'approvisionnement entre Ocean Spray et Nestlé répond à une préoccupation de restriction des coûts, mais cette fois avec un partenaire œuvrant sur le même marché, donc potentiellement concurrent.

L'accroissement des ventes et des parts de marché d'Ocean Spray est également tributaire de partenariats de marketing avec des organisations indépendantes. Mentionnons la conclusion d'un partenariat de marketing en lien direct, d'une part, avec la *Women's Sports Foundation*, représentante de sa principale clientèle cible, les femmes; et d'autre part, avec la *National Kidney Foundation*, véhicule de la promotion des effets bénéfiques de la canneberge sur la santé. De plus, Ocean Spray finance des programmes de recherche portant sur les effets bénéfiques des canneberges sur la santé mis en place dans des universités et centres de recherche. Ocean Spray est ainsi partenaire d'organismes indépendants ayant une grande crédibilité auprès de la population. Cette crédibilité accrue peut avoir un rôle déterminant dans le choix du produit (Erdem et Swait, 2004), surtout si l'entreprise s'aventure à l'extérieur de son domaine habituel (Park et al., 1996).

Tableau 2. Partenariats en support à des stratégies de consolidation

Partenariats – McDonald's		
	<i>Type de partenaire</i>	<i>Type de partenariat</i>
Liens avec ses fournisseurs pour améliorer ses opérations (entreposage des pommes de terre).	Fournisseur	Logistique interne et approvisionnement
Disney	Entreprise complémentaire	Marketing
Offensive de commercialisation avec des partenaires prestigieux (Jeux Olympiques, programme « Go Active! »).	Organisations indépendantes	Marketing
Logo/marque de certains items du menu (ex. Coke et Minute Maid) mis en évidence sur le menu.	Fournisseurs	Marketing
Localisation de restaurants McDonald's dans des magasins de détail Wal-Mart.	Entreprise complémentaire	Marketing
Partenariats – Ocean Spray		
Avec AmeriCold Logistics à Atlanta afin de réduire les frais d'entreposage.	Fournisseur	Logistique interne et approvisionnement
Avec deux embouteilleurs pour le développement de contenants pour les jus.	Fournisseur	Développement technologique
Avec Schneider Logistics afin de minimiser ses coûts de transports des produits finis.	Distributeur	Marketing
Avec Pepsi pour accroître la présence de ses produits.	Concurrent	Marketing
Avec Nestlé pour l'approvisionnement en matières premières, le partage d'usine de transformation, d'entreposage et de transport.	Concurrent	Logistique interne et approvisionnement
Avec Women's Sports et Kidney Foundation.	Organisations indépendantes	Marketing

Tel qu'illustré dans le tableau 2, les partenariats initiés par McDonald's et Ocean Spray indiquent que, à l'exception des clients, tous les types de partenaires (fournisseurs, distributeurs, entreprises complémentaires, concurrents et organisations indépendantes) peuvent constituer des partenaires en phase de consolidation. Par ailleurs, les partenariats de marketing sont privilégiés ainsi que, dans une moindre mesure, les partenariats de logistique interne et d'approvisionnement ainsi que de développement technologique.

5.2 LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉS (CASE II)

Pour Ansoff, le bourgeonnement d'une gamme de produits déjà existants sur une nouvelle branche commerciale est source d'élargissement de marchés. L'offre reste la même, mais elle s'étend à de nouveaux marchés, par son exportation, sa mise en vente dans des régions inexplorées ou à des segments de consommateurs additionnels.

5.2.1 La stratégie de développement de marchés chez McDonald's

McDonald's a élaboré sa stratégie de développement de marchés sur trois niveaux. L'entreprise s'est d'abord étendue sur l'ensemble du territoire américain, principalement au cours de la période allant de 1955 à 1980, puis elle a entrepris sa phase de consolidation détaillée précédemment, avant de viser de nouveaux segments de marché, dont celui des hommes et des jeunes adultes. En parallèle, de 1965 jusqu'aux années 2000, l'expansion de McDonald's est fulgurante sur le plan international; elle atteint son apogée dans les années 1990.

Ray Kroc inaugure son premier McDonald's en 1955 (Kroc, 1977). Afin d'ouvrir le plus de restaurants possible, il met en place un réseau de franchisés, sur lequel repose le rayonnement de la chaîne à travers les États-Unis. Sitôt sa lancée américaine amorcée, McDonald's prend son élan hors des États-Unis. En 1965, la région des Caraïbes accueille une première franchise. En 1967, le Canada entre dans la ronde et, en 1970, la Hollande est séduite. Seuls des Américains peuvent obtenir une franchise, et McDonald's tente de reproduire son modèle à l'étranger, sans toutefois exercer le même contrôle sur ses franchisés et ses fournisseurs : ces expériences échouent. Toutefois, un premier restaurant aménagé en 1971 au Japon, en partenariat de marketing avec une entreprise locale d'importation de chaussures, sacs à main et autres accessoires, offrira à McDonald's son premier succès au-delà des frontières américaines. Le succès de McDonald's en Russie est quant à lui assuré par la mise en place de partenariats d'approvisionnement via le développement d'un réseau de fournisseurs fiables (Cohon, 1997).

McDonald's n'attend pas la réalisation de toutes ses expansions territoriales projetées, tant aux États-Unis qu'ailleurs dans le monde, pour assurer son essor. Aussi, sa politique de croissance crée des ramifications partout où sa marque est déjà implantée. Des partenariats et des campagnes de promotion ciblées soutiennent ces efforts.

En 1987, McDonald's forme un partenariat de marketing avec la National Basketball League (NBA) dans le cadre d'un programme d'envergure, associant des vedettes du basketball à des produits de McDonald's (Schmeltzer, 2005). La chaîne de restauration, qui a longtemps misé sur les enfants, cherche maintenant à attirer les jeunes hommes, amateurs de sport (Cowlett, 2000). La National Hockey League (NHL), la National Association for Stuck Car Auto

Racing (NASCAR) (Howard, 1995), les Jeux Olympiques (Buchthal, 2006) et la Coupe du monde de soccer (Borden, 1992) deviennent également des partenaires de McDonald's. La Coupe du monde de soccer a créé la visibilité nécessaire à McDonald's pour atteindre le marché hispano-américain, lequel se délecte de soccer (Bush, 2006). Cet événement est également utilisé par McDonald's comme noyau d'expansion et de consolidation dans plus de 90 pays (McDonald's corporation 1998 Annual report). Ces partenariats avec l'industrie du sport sont demeurés actifs tout au long des années 1990 et 2000.

Restent les adolescents et les jeunes adultes à rejoindre pour élargir sa clientèle. La campagne publicitaire « I'm loving it » en 2003 est imaginée dans cette perspective (Hein, 2005). Sur la même propulsion, McDonald's, en partenariat avec Sony musique, développe une promotion en offrant un téléchargement gratuit de chansons à l'achat d'un Big Mac (Kirk, 2004). Ce partenariat marketing semble avoir porté fruit car les téléchargements ont contribué à une hausse des ventes de près de 8% des ventes des restaurants McDonald's en juillet 2004 (Schmeltzer, 2004).

5.2.2 La stratégie de développement de marchés chez Ocean Spray

Pour appuyer ses efforts de développement de marchés nord-américains, Ocean Spray a conclu un partenariat de marketing avec Molson qui lui permet d'avoir accès à un vaste réseau de distribution au Québec. En effet, Molson va distribuer les jus Ocean Spray en format individuel dans des bars, des restaurants, des supermarchés et des dépanneurs au Québec (Beverage Industry, 2003).

Ailleurs dans le monde, Ocean Spray a essuyé plusieurs ratés dans sa volonté de conquête de nouveaux marchés internationaux. Pour réussir à s'imposer au Japon, l'entreprise a consenti à modifier le nom de sa marque pour *Cranby* afin que les Japonais soient en mesure de la prononcer plus facilement. Son partenariat de marketing avec la firme Sapporo, qui assure entre autres la distribution de ses produits au Japon, lui a permis de redresser la situation (Aoki, 1994).

Son lancement au Royaume-Uni a également connu des débuts difficiles. Encore une fois, des partenariats lui permettront de sauver la mise. Tout d’abord, son partenariat de marketing avec Gerber Foods lui a ouvert une vitrine sur place, et le succès couronne finalement les ventes. Et ensuite, un partenariat de développement technologique avec l’université de Harvard par le biais du financement de travaux de recherche sur les effets bénéfiques de la canneberge sur la santé. Les ventes ont effectivement augmenté de façon considérable après une campagne de publicité centrée sur les résultats de l’étude de Harvard, commanditée par Ocean Spray, qui mentionnaient que le jus de canneberges contribue à la prévention des infections urinaires (Pereira, 1995).

Dans les deux cas étudiés, il semble que les partenariats avec des fournisseurs, des distributeurs et des organisations indépendantes auront permis de procéder au développement de nouveaux marchés. Comme on le constate à la lecture du tableau 3, le principal type de partenariat utilisé en support aux stratégies de développement de marchés est de nature marketing.

Tableau 3. Partenariats en support à des stratégies de développement de marchés

<i>Partenariats – McDonald’s</i>		
	<i>Type de partenaire</i>	<i>Type de partenariat</i>
Établissement d’un réseau de fournisseurs fiables dans les pays où McDonald’s s’implante.	Fournisseurs	Approvisionnement
Expansion internationale notamment au Japon, en partenariat avec une entreprise locale concurrente.	Organisation indépendante	Marketing
Partenariats avec NBA, NHL, NASCAR, Jeux Olympiques, Coupe du monde de soccer	Organisations indépendantes	Marketing
Sony	Organisation indépendante	Marketing
<i>Partenariats – Ocean Spray</i>		
Alliance avec Molson pour la distribution des produits au Québec.	Distributeur	Marketing
Alliance avec la firme Sapporo afin d’assurer la distribution de ses produits au Japon.	Distributeur	Marketing
Alliance avec Gerber Foods pour la distribution au Royaume-Uni.	Distributeur	Marketing
Alliance avec l’université de Harvard.	Organisation indépendante	Développement technologique

5.3 LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS (CASE III)

Cette fois, la stratégie consiste à offrir un produit inédit à un marché existant. Des produits sont rafraîchis ou remplacés.

5.3.1 La stratégie de développement de produits chez McDonald's

Depuis la fin des années 1990, McDonald's a ajouté des produits, comme des salades et des fruits, reconnus ou perçus comme davantage santé à son menu. De nouveaux choix santé sont aussi préparés directement pour les enfants. Par exemple, des pommes tranchées peuvent remplacer les populaires frites dans leur Happy Meal (Thompson Smith, 2003). Ce virage nécessaire attire la clientèle adulte dont dépend la clientèle privilégiée de McDonald's, les enfants. Il semble que ces ajouts aient pu contribuer à une amélioration de la situation financière de l'entreprise (The Economist, 2003).

En plus de concevoir des produits au goût du jour et de modifier ses aliments traditionnels, McDonald's s'entoure de partenaires emblématiques d'une saine alimentation pour rafraîchir son image de marque et atteindre un nouveau positionnement fondé sur des bénéfices santé (Park et al., 1996). Le partenariat de marketing entre McDonald's et un fournisseur via l'introduction et la mise en évidence des vinaigrettes Paul Newman au menu de McDonald's révèle cette volonté de lui donner une image davantage santé (Tufts University Health & Nutrition Letter, 2003, p.8).

5.3.2 La stratégie de développement de produits chez Ocean Spray

Au fil des ans, Ocean Spray a acquis une expertise en développement de produits. L'entreprise effectue des études de marché auprès de clientèles cibles relativement à une panoplie de nouveaux produits dont les boissons aux fruits. Cette procédure constitue la première d'une série d'étapes visant le lancement de produits. À l'aide de cette démarche, entre 1989 et 1996, Ocean Spray a lancé 48 nouveaux produits, dont soixante-dix pour cent se sont avérés des succès (Stevens, 1996). Le produit vedette d'Ocean Spray est sans contredit le cocktail aux canneberges lancé à la fin des années 1950. Au cours des années 1960, l'entreprise raffine sa stratégie en intégrant le jus de canneberges dans différents mélanges de jus de fruits.

C'est dans cette foulée que l'entreprise procède à son premier marquage d'ingrédient, un partenariat de marketing permettant d'exploiter l'équité de marque, la faveur du marché et les associations normalement dévolues au partenaire (Keller et Aaker, 1992). À cet égard, Ocean

Spray a conclu un partenariat de marketing avec Nutrasweet, un de ses fournisseurs concernant une version réduite en calories de son cocktail aux canneberges sur lequel le logo de Nutrasweet apparaissait.

Ocean Spray a aussi mis à profit son expertise de conception pour mettre au point les canneberges sèches sucrées Craisins qui ont été lancées en 1995. Ce produit est rapidement devenu populaire et fait partie intégrante de centaines de produits alimentaires de grande distribution et de produits de boulangerie partout dans le monde (www.oceanspray.com). En 2004, les ventes de Craisins avaient atteint 100 millions de dollars. Les partenariats de marketing d'Ocean Spray, notamment avec son client Kraft ont certainement contribué à ce succès.

Ocean Spray est également associé à d'autres entreprises, comme General Mills, Post et Kellogg's, pour inclure des canneberges dans leurs produits grâce à des contrats de licence (Packaging Digest, 2006). Selon un porte-parole de la coopérative, la concession de licences permet à Ocean Spray d'accroître sa visibilité commerciale dans d'autres secteurs jugés compatibles avec sa position commerciale. Pour appuyer ces partenariats de développement technologique, le service Ocean Spray Ingredient Technology Group fournit à l'industrie alimentaire et à ses clients industriels des canneberges congelées, des canneberges sèches sucrées, des canneberges sèches aux arômes de fruits et d'autres ingrédients à base de canneberges qui peuvent être utilisés dans divers produits alimentaires (www.oceanspray.com). Ocean Spray exige que son logo apparaisse sur l'emballage du produit pour signifier la présence de ses canneberges. Ainsi, par ces partenariats de marketing, la canneberge Ocean Spray, jouissant d'une forte équité de marque et d'associations favorables, devient un ingrédient mis de l'avant sur l'emballage des produits. Ocean Spray a tissé des liens plus serrés avec certains de ses partenaires, dont notamment Kraft. En effet, les deux entreprises ont formé un partenariat pour la promotion des Craisins dans les emballages de céréales Post de Kraft et les salades Ready Pack (Reyes, 2005).

Ainsi, comme l'indique le tableau 4, uniquement des fournisseurs et des clients, ici industriels, sont identifiés comme étant des partenaires privilégiés en support à leurs stratégies de développement de produits. Les partenariats conclus avec des fournisseurs sont tous des partenariats de marketing alors que le partenariat de développement technologique est lié à une entente avec un client industriel.

Tableau 4. Partenariats en support à des stratégies de développement de produits

<i>Partenariats – McDonald's</i>		
	<i>Type de partenaire</i>	<i>Type de partenariat</i>
Vinaigrette Paul Newman introduite au menu avec les salades. Le logo de la vinaigrette est mis en évidence.	Fournisseur	Marketing
<i>Partenariats – Ocean Spray</i>		
Partenariat avec Nutrasweet pour une version de cocktail de canneberges réduite en calories. Le logo de Nutrasweet apparaît sur le contenant.	Fournisseur	Marketing
Développement conjoint avec clients industriels (dont Kraft, General Mills, Post, Kellogg's et Duncan Hines) des spécifications pour l'utilisation des canneberges comme ingrédient dans leurs produits.	Client	Développement technologique
Partenariat entre Ocean Spray et ses clients qui intègrent des canneberges séchées dans leurs produits. L'entente spécifie que le logo de Ocean Spray doit apparaître sur leurs produits.	Client	Marketing
Partenariat avec Kraft pour la promotion des Craisins.	Client	Marketing

6. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET CONCLUSION

Notre étude a porté sur l'analyse de partenariats réalisés par deux entreprises reconnues soit, McDonald's et Ocean Spray. Chacune des initiatives de collaboration a été analysée en vue de mettre en parallèle ces partenariats avec les stades de développement stratégique de l'entreprise. À la lumière de cet inventaire, il apparaît que certains mariages semblent plus indiqués que d'autres selon le type de stratégie de croissance retenue. À cet égard, nous avons associé, dans le schéma suivant, les types de partenariats et de partenaires aux différentes stratégies de croissance stratégique proposées par Ansoff.

Selon l'analyse des données, il apparaît que les partenariats ne sont pas utilisés comme support aux stratégies de croissance basées sur la diversification, du moins dans le secteur alimentaire. Une piste d'explication pourrait résider dans le fait que la diversification, surtout non reliée, s'effectue généralement par le biais de fusions et d'acquisitions lorsque d'autres entreprises sont impliquées. Or, on constate que ces diversifications, dominant les stratégies de croissance adoptées par les firmes américaines de 1955 à 1968, ont ensuite été suivies par une période d'importants désinvestissements, ces diversifications s'étant en maintes occasions soldées par des échecs (Leontiades, 1980). Si une nouvelle vague de fusions a bien été observée au cours des années 1990, on constate que cette pratique tend à toucher plus particulièrement certaines industries, dont les services aux entreprises, les banques, les

constructeurs automobiles, la grande distribution, les groupes pétroliers et les entreprises de télécommunication (Johnson et al., 2005).

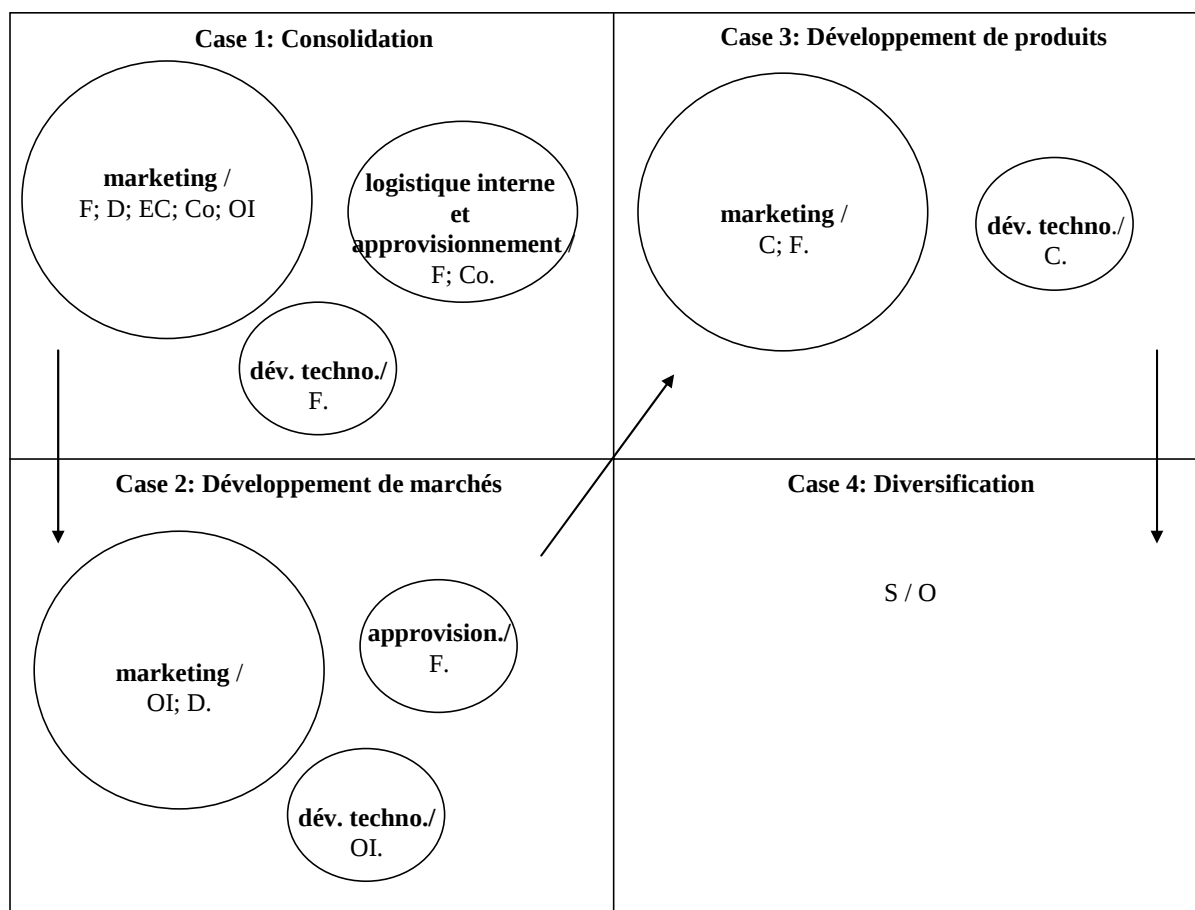
En ce qui concerne les trois autres stratégies de croissance (consolidation, développement de marchés et développement de produits), l'analyse indique que certains types de partenaires sont privilégiés selon le type de stratégie de croissance retenue, tel qu'illustré à la figure 2.

Des partenariats avec des clients ont été observés uniquement en support à une stratégie de développement de produits. Notons que ces partenariats ont porté à la fois sur le développement de produits et la promotion de l'implication des partenaires dans leur développement via une alliance de marques qui rend la collaboration visible aux yeux des consommateurs.

Bien que des partenariats avec des fournisseurs aient été utilisés en support à ces trois types de stratégies de croissance, la nature de la complémentarité semble toutefois varier selon le type de stratégie. En effet, les fournisseurs recherchés dans la mise en œuvre d'une stratégie de consolidation sont des partenaires qui permettront de réaliser des économies de coûts. Pour une stratégie de développement de marchés, les fournisseurs permettent une plus grande efficacité des opérations. Enfin, pour une stratégie de développement de produits, les fournisseurs ont été sollicités pour former des alliances de marques afin de mettre en évidence la marque de leurs produits. Selon Park et al. (1996), une marque possédant une équité de marque supérieure peut établir la crédibilité d'une autre lorsque celle-ci s'aventure à l'extérieur de son domaine habituel.

Des partenariats avec des distributeurs ont été utilisés dans la mise en œuvre de stratégies de développement de marchés et de développement de produits. Enfin, des partenariats avec des entreprises complémentaires ont été utilisés seulement en appui à une stratégie de consolidation.

Figure 2 : Synthèse des types de partenariats et des partenaires selon la stratégie de croissance



C : Clients; F : Fournisseurs; D : Distributeurs; EC : Entreprises complémentaires; Co : Concurrents; OI : Organisations indépendantes

Finalement, dans tous les exemples où des organisations indépendantes ont été sollicitées en appui à des stratégies de développement, elles étaient impliquées via des commandites ou des co-promotions. La co-promotion est la combinaison de deux marques non concurrentes, de même ou de différentes firmes, dans différentes catégories de produits, à l'intérieur d'une promotion des ventes conçue pour apporter des contributions mutuelles aux ventes et aux objectifs de construction de la marque (Roth et Romeo, 2000).

Compte tenu de l'émergence relativement récente des partenariats comme stratégie de croissance des entreprises, cette étude contribue à les mettre en liens, permettant ainsi une compréhension plus approfondie et nuancée de ce type de partenariats. Nos recherches futures souhaitent valider ces hypothèses par l'extension de notre analyse à une plus grande échelle d'organisations. Notamment, il serait intéressant de comparer les résultats obtenus dans le secteur de l'alimentation, où le marketing occupe une place significative comme élément de différenciation stratégique dans la chaîne de valeur, avec d'autres secteurs d'activités.

7. BIBLIOGRAPHIE

- Aoki, N. (2004). Ocean Spray cranberry cooperative pushes plan of attack to survive. *Knight Rider Tribune Business News*, 26 septembre, 1.
- Baldwin, C.Y. et Clark, K.B. (2000). *Design rules : The power of modularity*. Boston: MIT Press.
- Beverage Industry. (2003). Cranberries: The antibacterial fruit. *Beverage Industry*, 94(10), 54.
- Beverage World. (1997). Looking beyond Ocean Spray, Pepsi sees fruitworks function. *Beverage World*, 116(1642), 16.
- Boivin, C., Roch, J. et Rodier, F. (2008). Growth and Corporate Identity: The Case of Ocean Spray, *Journal of Business Case Studies*, à paraître.
- Borden, J. (1992). Few Chicago companies will score at World Cup. *Crain's Chicago Business*, 15(27), 6 juillet, Section 1, 3.
- Brandenburger, A.M. et Nalebuff, B.J. (1997). *Co-opetition*. New York: Double Day.
- Buchthal, K. (2006). The name game. *Restaurants & Institutions*, 116(15), 1 août, 54-55.
- Bush, M. (2006). How to win at the big game. *PRweek* (U.s. Ed.), 9(22), May 29, 17.
- Canadian Packaging. (2000). Easy-pour bottle an easy winner at Dupont's awards for innovation. *Canadian Packaging*, 53(2), 8.
- Cohon, G.A. (1997). *To Russia with fries*. Toronto: The Canadian Publishers.
- Cowlett, M. (2000). How to best target active young men. *Marketing*, 18 mai, 37-38.
- Dussauge, P. et Garrette, B. (1991) Alliances stratégiques mode d'emploi. *Revue Française de Gestion*, 85, 4-18.
- Elander, I. (2002). Partenariats et gouvernance urbaine. *Revue Internationale des Sciences Sociales*, (172), 215-230.
- Erdem, T. et Swait, J. (2004). Brand credibility, brand consideration, and choice. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 191.
- Frozen Food Age. (1999). Ocean Spray signs with Americold Logistics. *Frozen Food Age*, 47(12), juillet, 34.
- Golder, P.N. et Tellis, G.J. (1993). Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend? *JMR, Journal of Marketing Research*, 30(2), 158.
- Gottschalk, L. (1969). *Understanding history: A primer of historical method*. New York: Knopf.

- Graser, M. (2004). Downsizing a super-sized deal. *Variety*. 395(7), 28 juin-11 juillet.
- Hein, K. (2005). MCD S SONY make music with download bounty. *Brandweek*. 46(10), 7 mars, R14.
- Hennart, J.-F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9(4), 361.
- Howard, T. (1995). Fast feeders rev engines with NASCAR sponsorships. *Nation's Restaurant News*. 29(35), 4 septembre, 4.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Fréry, F. (2005). *Stratégique*. Paris: Pearson Education France.
- Kaplan, A. (2003). It was hard to lose at BevOps 2003. *Beverage World*, 122(1733), 15 décembre, 24-26.
- Keller, K.L. et Aaker, D.A. (1992). The effects of sequential introduction of brand extensions. *JMR, Journal of Marketing Research*, 29(1), 35-40.
- Kirk, J. (2004). Chicago Tribune Marketing Column. *Knight Ridder Tribune Business News*, May 27, 1.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures : Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.
- Kroc, R. (1977). *Grinding it out: The making of McDonald's*. Contemporary Books.
- Leontiades, M. (1980). *Strategies for diversification and change*. Boston: Little Brown and Co.
- Llewellyn, J. (1994). Throwing a little diversity onto the table. *Beverage World*, 113(1375), 12.
- Love, J.F. (1995). *McDonald's: Behind the arches*. New York: Bantam Books (1^{re} éd. 1986).
- McDonald's Corporation 1998 Annual Report.
- Miles, M.B., et Huberman, A.M.(1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2e édition, SAGE Publications.
- Packaging Digest. (2006). Craisins are growing at a healthy pace. *Packaging Digest*, 43(10), 52-53.
- Park, C.W., Jun, S.Y., Shocker, A.D. (1996). Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects. *Journal of Marketing Research*, 33, 453-466.
- Pereira, J. (1995). Unknown fruit takes on unfamiliar markets. *Wall Street Journal*, 9 novembre, B1.

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79.

Reyes, S. (2005). Ocean Spray is Raisin' Cravin' for Craisins. *Brandweek*, 46(7),

Roch, J., Boivin, C. (2006). Corporate Identity and Strategic Change: The Case of McDonald's, Actes de colloque, *Applied Business Research Conference*, Orlando, Floride, États-Unis, 2-6 janvier.

Rodier, F., Coderre, F. et Boivin, C. (2006). Alliances de marques dans le secteur alimentaire au Québec : un portrait de la situation, *Gestion, Revue internationale de gestion*, 31(2), 13-20.

Roth, M.S. et Romeo, J.B. (2000). Co-promotions drive health plan satisfaction and subscriber appeal. *Marketing Health Services*, Hiver 1999/ Printemps 2000, 21-27.

Schlosser, E. (2005). *Fast food nation: The dark side of the all-American meal*. New York: Harper Perennial (1^{re} éd. 2002).

Schmeltzer, J. (2004). McDonald's posts 7.8 percent rise in U.S. sales for July. *Knight Ridder Tribune Business News*, 10 août, 1.

Schmeltzer, J. (2005). McDonald's NBA deal goes global. *Knight Ridder Tribune Business News*. 25 avril, 1.

Stevens, T. (1996). Making waves. *Industry Week*, 245(21), 18 novembre, 28-33.

Sweney, M. (2004). McDonald's health drive to exploit Olympics link. *Marketing*, 28 juillet, 5.

Thacher, D. (2004). Interorganizational partnerships as inchoate hierarchies: A case study of the community security initiative. *Administration & Society*, 36 (1), 91-127.

The Economist. (2003). Fancy that, healthy ketchup. 369(8354), S11-S13.

Thompson Smith, S. (2003). Fast-food chains attempt to help parents with healthy options. *Knight Ridder Tribune Business News*, Octobre.

Tufts University Health & Nutrition Letter. (2003). New salads at McDonald's: Choose, but choose wisely. 21(3), 8.

Vignali, C. (2001). McDonald's "think global, act local": The marketing mix. *British Food Journal*, 103(2), 97.

Waddock, S. A. (1988). Building successful social partnerships. *Sloan Management Review*, 29 (4), 17-23.

Watson, J. L. (2006). *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press (1^{re} éd. 1997).

Yasunda, H. et Iijima, J. (2005). Linkage between strategic alliances and firm's business strategy : The case of semiconductor industry. *Technovation*, 25, 523-521.