

PLAN

McMenu de l'ouvrage	10
Première Partie : La Planète Mc	13
1 - McDo aux mille visages	16
- McVillage	17
- McDo Moscou	19
- McDo Los Angeles	22
- La France-McDo	25
2 - L'usine à hamburgers	29
- McDo c'est simple	30
- McMenu	39
- McStandard	42
Deuxième Partie : McToujours	49
1- McSolitude	50

2 - A chacun son hamburger	52
- McNouveau	52
- McCyclique	58
- McQuotidien	60
- McPartout	61
-McGénération	63
3-Si vous n'allez pas à McDo, Mc Do ira à vous	65
-McAutrement	65
-McDrive	66
-McSatellite	67
-McMobile	67
-McBus, McTrain, McPéniche	68
-Food Plazza	69
-McDomicile	70
-McEmporté	70
-McLivré	72
-HearthExpress	73
-McGhetto	74
Troisième Partie : McDo une alimentation infraculturelle	77
-McMiracle	78
-Le hamburger : un pur signifiant	79

1 - McDo ou la régression vers le corps biologique	82
- McHygiéniste	83
- McSécuritaire	86
- McDiététique	89
- McAccusé	95
- McDéfense	98
2 - McDo ou la manipulation du corps libidinal	99
- McFemme	101
- McMaternel	105
- McIntime	108
Quatrième partie : La sauce McDo	110
1 - Marketing-produit selon McDo	111
- McVente	112
- McPub	114
- McClient	114
- McMangeur	115
2 - Marketing-image selon McDo	116
- McPsy	117
- McUSA	121
- McCulture	124
- McTV	127

3 - McDo bien plus qu'un simple restaurant	127
- McFamille	129
- McEnfant	132
- McRonald	137
- McProvidence	144
- McIntégration	148
- McEcolo	151
Cinquième partie : McManagement	156
- McDollars	159
- McSecret	163
1 - Mcjob	165
- Equipier polyvalent : un job pas un métier	168
- McTravail	173
- McMannequin	174
- McTaylor	176
- McSourire	182
- McEquipe	186
2 - La McDonalisation des équipiers	191
- McNovice	191
- La McDonalisation de la pensée	193
- La McDonalisation du discours	198
- La McDonalisation du corps	200

3 - McDo : la "Société-Mère"	207
- McDo : L'entreprise "psy"	208
- McDo : ma seconde famille	210
- McEgo : la logique du développement personnel	213
- McContrat	222
- McFétiche	225
- McSaga	230
- McPièges : Les dangers de l'entreprise "psy"	235
- McFils	238
- McAmour, McHaine : vers un hygiénisme social	241
4 - PapaMc	243
- McManager	245
- L'équipe du mangement technique	245
- Le culte du manager	251
- Le Management Technique figure de la "toute puissance"	253
- McQualité Totale	256
- McCastration	261
- McMachinisme	270
- McEvaluation	272
- McFranchise	277
- McFin	282
Bibliographie	285

McMenu

McDonald's poursuit sa conquête du monde avec 15 700 restaurants implantés dans 83 pays et servant 30 millions de repas par jour. Une nouvelle unité ouvre toutes les 7 heures. L'Europe n'échappe pas bien sûr à cette invasion puisque seuls trois petits villages résistent encore (Albanie, Bulgarie, Roumanie). La France pays de la bonne chère ne fait pas exception avec 353 unités et un chiffre d'affaires de 5,7 milliards de francs. McDonald's avec son objectif de 20 000 restaurants pour l'an 2 000 représente un véritable fait de société et non un simple phénomène de mode ou de génération. Cette transformation de la table identique d'un bout à l'autre de la planète est logique puisque les experts de tous les pays disent que le monde deviendra au XXI^e siècle un véritable village planétaire : comment l'alimentation pourrait-elle échapper à cette mondialisation ? McDonald's constitue donc un véritable laboratoire du futur inventant l'alimentation correspondant à l'âge de la globalisation du monde et non pas simplement une variante culinaire parmi d'autres. Cette modernisation concerne chacun d'entre nous non seulement parce qu'elle dessine ce que nous mangerons et comment nous mangerons mais aussi parce que à croire

un vieil adage "on est ce que l'on mange". Quelle alimentation McDo concocte-t-il donc dans ses marmites ? A quoi ressemblera cet homme qui sortira de ses milliers d'équations culinaires ? Cette McDonaldisation du monde est préoccupante car elle crée un cosmopolitisme alimentaire qui se donne comme universel. McDonald's n'est en effet pas plus américain que chinois ou français. Il a en effet bricolé pour la première fois dans l'histoire de l'humanité un produit alimentaire infraculturel car la culture est précisément ce qui différencie les hommes et freine donc l'homogénéisation des mangeurs. On mangera demain partout la même chose, de la même façon, avec le même regard. Cette mutation est essentielle car elle engendre de nouveaux standards alimentaires qui sapent peu à peu les fondements de toutes nos cultures culinaires traditionnelles. Que l'on ne s'y trompe pas en effet : McDo est plus éloigné de la cuisine de nos grands-mères que ne l'était l'alimentation la plus exotique qui soit. Le hamburger nous est véritablement plus étranger qu'un plat de serpent. L'homme mondialisé ne s'en rend déjà plus compte. Ce communisme alimentaire à la Ubu est très inquiétant puisqu'on ne mange jamais impunément. L'homme McDonaldisé devra finalement nécessairement rendre des comptes à la fois sur le plan physiologique, psychologique, économique et sociologique. Cette McDonaldisation concerne des restaurants en propriété et d'autres en franchise. L'objectif de cette étude n'est pas de rendre compte des diversités de situation pouvant éventuellement exister mais bien plutôt de per-

(1) Mes remerciements à mes étudiants de l'Université de Lyon II et l'Institut Vatel de Lyon qui ont participé à mes divers séminaires consacrés aux formes d'alimentation.

cer les "secrets" du système McDo. Nous nous sommes heurtés à de nombreuses difficultés d'accès aux documents internes systématiquement classés "secret défense" par la direction de la "communication". Un tel ostracisme peut être responsable de certaines bévues ou de l'ignorance des ultimes modifications apportées à la conception ou à la fabrication de tel ou tel produit. Nous pensons cependant que cette opacité ne nuit pas à la compréhension de la logique du système qui par définition ne se réduit pas à la somme de ses propres éléments. Cet ouvrage entend donc frayer quelques pistes même encore broussailleuses pour établir un premier bilan (1). Peut-être n'est-il pas trop tard pour présenter collectivement l'addition à McDo ? Peut-être peut-on encore rêver pour demain à une alimentation comblant à la fois le gastronome, le parent et le citoyen ?

Première partie

Planète Mac

*"ça se passe comme ça chez
McDonald's"
Devise du XXI^e siècle*

McDonald's constitue un prototype de l'entreprise moderne. Il est ainsi selon sa propre formule beaucoup plus qu'un simple restaurant. Il anticipe sur un futur qui déborde la question de la restauration ou même de l'alimentation. Il invente en effet une nouvelle façon de concevoir la place de l'homme dans l'entreprise et donc aussi dans la société. Cette modernité se caractérise avant tout par un formidable processus d'homogénéisation. Cette standardisation concerne bien sûr le produit lui-même c'est-à-dire ses matières premières, son mode de fabrication, de commercialisation et même son mode de consommation. Cette homogénéisation s'étend également à ses formes de gestion de ses fournisseurs, de ses salariés et même bien sûr de sa clientèle. Ce nivellement ne doit rien au hasard. Il est voulu, pensé, et organisé et ceci dans le moindre détail. Il fait système au sens où il produit un sens qui dépasse la signification de chacun de ces éléments. Ce "système" McDo est consigné "scienti-

fiquement" dans près de 25 000 manuels ou fiches techniques qui s'imposent à l'échelle mondiale. La presse relève avec gourmandise quelques dysfonctionnements ou défauts dans l'application de telle ou telle de ses normes standard. Chacun s'évertue à prendre McDo en défaut par rapport à sa logique. Nous pensons pour notre part que cette logique est en elle-même beaucoup plus préoccupante que les loups sans doute inévitables. La règle nous apparaît comme plus dangereuse que les exceptions. Nous ne nous intéresserons pas à ce qui ne va pas mais à ce qui fonctionne. Il est en effet beaucoup moins grave de vendre un hamburger conservé trop longtemps que de créer les conditions qui font que 30 millions de consommateurs mangent tous les jours, exactement la même chose de la même façon ou de contraindre 500 000 équipiers à accomplir partout dans le monde les mêmes gestes strictement définis, minutés et contrôlés. Cette standardisation maximale existe également dans d'autres secteurs économiques comme le textile ou l'automobile. Elle présente cependant chez McDonald's trois grandes caractéristiques.

— Cette standardisation concerne un domaine bien particulier. La consommation de produits alimentaires a des implications physiologiques, sociales ou psychiques de nature différente de celles qui résultent de l'achat d'un vêtement ou même d'une voiture. Il faut croire en effet que si "l'homme est ce qu'il mange" sa nature profonde devrait bien vite changer du fait de sa véritable McDonaldisation.

— Cette standardisation est affichée de façon véritablement obscène. McDonald's en fait même ouvertement un argument de vente alors que l'homogénéisation est le plus souvent camouflée par les autres industriels qui usent

pour cela de stratégies de "fausse diversité".

— Cette standardisation n'est pas uniquement le fruit de la logique économique car son efficacité est d'abord d'ordre symbolique. On peut penser qu'elle est une façon moderne de résoudre l'angoisse alimentaire. L'homme occidental est passé en quelques décennies de la peur du manque à celle de l'excès. McDonald's a donc inventé une nouvelle façon de combler cette angoisse en proposant une alimentation toujours plus homogène. Cette standardisation peut donc être affichée comme un véritable dogme car elle est censée apporter le bonheur à l'homme. McDonald's a donc une véritable mission et il n'a de cesse de propager sa foi : *"La France a beaucoup appris des États-Unis et du Canada qui l'ont accompagnée dans cette transmission des connaissances (...) Le pays peut compter sur ses propres ressources et les mettre au service de son expansion. De celle des "voisins" aussi. Ainsi en a-t-il été de la Belgique, de l'Espagne, de l'Italie ou, plus récemment, du Portugal, du Maroc où des équipes françaises ont contribué au développement de l'enseigne. Un effet boule de neige, c'est la loi du genre."*

Messages, journal de McDonald's-France, septembre 1995

On disait autrefois des enfants nourris par la même nourrice qu'ils étaient frères de lait. Ne serons-nous pas tous demain un peu frères en McDo ? La modernisation alimentaire emprunte bien sûr d'autres formes comme celle du grignotage ou du culte de l'exotisme mais la restauration rapide a su pousser jusqu'au bout les tendances actuelles. McDonald's ne constitue pas l'unique vecteur de cette métamorphose mais il en représente la figure principale autant dans la réalité mondiale que dans l'imaginaire

collectif des peuples.

1- McDo AUX MILLE VISAGES

McDonald's représente la marque la plus connue au monde après Coca-Cola. Elle est devenue une référence obligée tant pour ses admirateurs que pour ses adversaires. Cette reconnaissance ne s'obtient pas sans de bonnes raisons : il faut d'abord être largement présent tous les jours mais sans que cette présence ne passe déjà inaperçue. McDo avec ses 80 000 milliards de hamburgers vendus dans le monde et son implantation dans plus de 80 pays étonne en effet toujours. Une telle vitalité surprend d'autant plus que sa croissance semble loin d'être achevée. Le marché américain cherche sans doute un second souffle car la moitié déjà de la population vit à moins de trois minutes en voiture d'un McDo. Mais le géant travaille à inventer d'autres produits, d'autres formes de distribution pour conquérir de nouveaux clients. L'Europe et l'Asie sans même parler de l'Afrique représentent en revanche des terres encore largement vierges au regard de la situation américaine. Cette croissance vertigineuse ne serait cependant pas pensable sans l'efficacité d'un marketing qui contribue insensiblement à "McDonaliser" la population mondiale. C'est pourquoi McDo investit chaque jour plus de deux millions de dollars dans la seule publicité télévisée. Ce dressage des consommateurs porte déjà ses fruits. La Multinationale a réalisé en 1994 un chiffre d'affaires de 25,98 milliards de dollars, en progrès de 2,4 milliards sur un an. Ces résultats sont extraordinaires lorsqu'on se souvient que le premier restaurant a ouvert

seulement le 15 avril 1955 à Des Plaines dans l'Illinois (USA). Le groupe a connu immédiatement une croissance rapide puisqu'il inaugurait en 1959 sa 100e unité et fêtait sa 500e en 1963. Cette progression est ensuite devenue encore plus fulgurante pour atteindre aujourd'hui 16 000 restaurants avec un objectif de 20 000 unités pour l'an 2 000. Cette croissance s'est longtemps effectuée dans les limites du marché américain puisque le groupe n'a ouvert son premier restaurant à l'étranger que le 1er janvier 1967 au Canada.

McVillage

Les Etats-Unis restent encore provisoirement en tête avec 9 744 unités. Les dix McDonald's réalisant les plus grosses ventes et les plus gros bénéficiaires sont étrangers. En 1991, McDo ouvre même plus de franchises à l'étranger (427) qu'aux USA (188). Ils seront un jour rejoints puis dépassés par les marchés asiatiques et peut être même européens. Le Japon occupe déjà la seconde position avec 1 133 établissements. Ce succès du hamburger au pays du sukiyaki, du tempura et du sushi, si fier de ses traditions culinaires pourtant si particulières, prouve l'efficacité redoutable du système. On trouve ensuite au palmarès avec beaucoup moins de surprise le Canada et l'Australie, autres pays neufs sans véritable mémoire culinaire. La Multinationale a conquis plus récemment les pays socialistes dès 1988 avec la Yougoslavie et la Hongrie, pays les plus occidentaux du bloc. La chute du mur de Berlin a ensuite bien sûr précipité cette pénétration dans les ex-pays du "socialisme réellement existant". McDo a même envahi la Chine depuis Schenzen en 1990 (ville champignon frontalière avec

Hong Kong ouverte sur l'Occident). Il est entré dans Pékin en avril 1992 avec l'un des plus grands McDo du monde. Sa capacité d'accueil est de 700 personnes, il compte 29 caisses enregistreuses et près de 1 000 équipiers. 40 000 clients ont été servis le premier jour. Ce marché gigantesque offre en effet des possibilités grandioses aux yeux des stratèges du groupe qui entendent passer de 20 implantations actuelles à 600 d'ici l'an 2 000. Le hamburger "américain" remplacera-t-il demain le "bol de riz en fer" de la Révolution chinoise ? Mao doit se retourner dans son mausolée en songeant que l'occident capitaliste a inventé un nouveau "tigre en papier" finalement beaucoup plus redoutable que la "stupide" bombe atomique. Les pays du Proche et du Moyen Orient ont cédé à leur tour avec Israël bien sûr et l'Arabie Saoudite dès 1993. McDonald's a conquis l'Egypte, le Bahreïn, les Emirats Arabes Unis dès l'année suivante. L'ouverture d'un McDo à Tripoli, à Bagdad ou à Téhéran marquerait à n'en pas douter la réintégration des "forces du Mal" dans le concert des nations civilisées. McDonald's dépasse enfin dans le "vieux" continent ses propres objectifs avec 2 200 établissements. L'Europe McDo avance ainsi beaucoup plus vite que l'Europe politique ou sociale. Elle affiche un chiffre d'affaires de 25 milliards de francs et une création par jour. L'Angleterre et l'Allemagne ont passé le cap des 550 restaurants. Les Pays-Bas compte plus de 100 établissements. L'Espagne, le Portugal et l'Italie figurent déjà parmi les marchés à très fort potentiel. Le hamburger a réconcilié ainsi les partisans de la cuisine au beurre et ceux de la cuisine à l'huile. L'Afrique noire seule semble désertée méritant plus que jamais son qualificatif de continent oublié. Ce désintéret coïncide

trop parfaitement avec un oubli plus général pour ne pas rappeler que les stratégies des multinationales traduisent aussi l'état du monde à un moment donné. Le touriste occidental pourra désormais parcourir la planète l'esprit tranquille car il mangera partout le même produit, servi de la même façon, avec le même sourire etc. Cette mondialisation n'est possible que parce que McDo a appris à être dans chaque pays à la fois semblable et différent. Ce "miracle" n'est possible que parce que McDo n'est en fait pas plus américain que chinois ou français. Le produit est certes né aux Etats-Unis mais il possède une vocation universelle. Il correspond en effet à l'alimentation du mangeur moderne c'est-à-dire de l'homme parvenu à l'âge de la globalisation du monde. Il est à ce titre aussi étranger et dangereux pour la cuisine du Texas que pour celle de Pékin, Madrid ou Hébron. Cette victoire du hamburger n'est possible que parce que McDonald's a su mobiliser des symboliques communes pour atteindre l'homme en deçà de sa définition culturelle c'est-à-dire de ce qui le différencie. L'existence de ce fond commun n'empêche pas le groupe de développer parallèlement des systèmes d'images. Ces logiques apparaissent clairement en comparant McDo Moscou et McDo Los Angeles.

McDo Moscou

Le Socialisme d'Etat aurait peut-être eu un futur s'il avait su inventer un seul produit capable de rivaliser avec McDonald's. La meilleure Trabant fait tout de même triste figure face au plus mauvais hamburger. L'échec du

Le système communiste se montre aussi dans la facilité avec laquelle la population soviétique a cédé aux nouvelles idoles. Il faudra plus longtemps pour convaincre le vieux paysan du Massif Central des bienfaits du hamburger que pour gagner l'âme du jeune prolétaire de l'usine Lénine. Le hamburger condense en effet en lui tout ce dont le soviétique a été longuement privé. Il symbolise pour chacun l'esprit de liberté mais aussi les espoirs de réussite facile. Il matérialise donc un exotisme absolu mais à portée immédiate de main. Le géant américain est parti en 1988 à la conquête des ex-pays socialistes depuis sa base opérationnelle de Vienne en Autriche. Il dispose actuellement de plus de 60 unités dont 50 en franchise (Moscou, Budapest, Prague etc). Ce marché constitue le plus fort potentiel de progression dans les prochaines années : 40 000 personnes se sont ainsi bousculées pour entrer dans le restaurant de Varsovie le jour même de son ouverture. Le groupe envisage donc d'ici l'an 2 000 la création de 500 unités supplémentaires. L'implantation en 1989 d'un premier McDo au coeur même de la capitale des soviets constitua une véritable révolution culturelle en pleine pérestroïka. L'événement préparé par des managers canadiens de la multinationale a été dramatisé et exploité au maximum au niveau international. La presse et les membres de la Nomenclatura ont été invités gratuitement. Le "tout-moscou" s'est précipité durant des semaines avant de laisser place à la simple population. Des familles populaires viennent désormais y offrir en cadeau d'anniversaire un hamburger à leur enfant. Elles le regardent avec délice manger les "économies" de plusieurs mois de privations. Des couples y partagent un hamburger "pour deux". Les plus

amourachés se repaissent du bonheur de voir leur promise savourer en solitaire le doux rêve américain. Le personnel sélectionné dans un stade parmi plus de 40 000 candidats a été formé à l'idéologie McDo à l'occasion d'un stage non rémunéré de plusieurs jours. Embauché systématiquement à temps partiel il "échappe" ainsi aux "contraintes" du droit du travail soviétique. Les équipiers retrouvent leurs vieux réflexes stakhanovistes. Des managers circulent dans la salle et glissent dans la poche des meilleurs quelques "bon-points" permettant de gagner des casquettes ou des tee-shirts McDonald. Les conditions climatiques imposent de laisser tourner les moteurs des camions de livraison jour et nuit. La société offre en compensation un repas mensuel aux habitants les plus proches pour se faire pardonner. Comment ne pas tout excuser en effet à une entreprise qui représente la matérialisation du mythe occidental même réduit à son expression américaine ? Chaque moscovite voisine en ce lieu avec une pensée de type magique puisqu'il caresse l'espoir d'incorporer avec le produit lui-même une culture dans un de ses signes les plus forts. C'est pourquoi le premier restaurant moscovite a exploité sans vergogne le thème du voyage en se décorant aux couleurs de divers pays inaccessibles. Chaque citoyen soviétique devait alors pour sortir de son pays obtenir difficilement une autorisation spéciale du Ministère de l'intérieur. Le moscovite pouvait ainsi grâce à McDo acheter son hamburger (pseudo)américain et aller le manger à "Moscou", à "Londres", au "Japon", en "Amérique du sud", aux "Antilles" ou au "Danemark". Il se sentait ainsi l'égal d'un américain c'est-à-dire d'un homme libre voyageant d'un bout à l'autre de la planète. McDo a depuis ouvert d'autres uni-

tés toujours situées au plein centre de Moscou en particulier dans les zones piétonnes. Un établissement réservé aux nouvelles élites du régime post-soviétique a été installé dans un building neuf situé au coeur du quartier des affaires. Le gouvernement russe s'est opposé au projet qui prévoyait le paiement obligatoire en dollars pour mieux souligner la dépossession culturelle mais aussi pour être sûr que les nouveaux pauvres ne viendraient pas gâcher les agapes des nouveaux riches.

McDo Los Angeles

McDo n'offre naturellement pas le même visage aux Etats-Unis. Le rêve américain ne fait pas vendre au pays de l'oncle Sam. Beaucoup le vivent dans de véritables ghettos dépourvus de tout équipement collectif. Chacun sait ici "nativement" que McDo ne constitue l'alimentation d'aucune communauté du melting-pot américain. Chacun sent cependant intuitivement que l'adhésion à la modernité passe par cette nouvelle forme d'alimentation. Chacun a appris par la télévision que McDo est le plus court chemin pour appartenir à la grande nation américaine. Le signe fonctionne efficacement. McDo tend à devenir le lieu de rencontre d'une jeunesse désœuvrée et déséquilibrée par la crise des institutions. Il cristallise tous les rêves d'intégration sociale et même urbaine. La ségrégation touche en effet près de 10 millions d'américains soit près de 30 % de la population noire. Certaines villes battent tous les records comme Chicago ou Détroit avec plus de 50 % de ségrégués. Los Angeles avec seulement 7 % fait figure de ville "européenne". Cette dérive communautaire du libéralisme anglo-saxon s'explique par une politique de regroupement

en "block groups" de plusieurs centaines de foyers de même origine. Cet urbanisme ségrégué est récupéré par McDo qui en fait le moteur d'un développement lui-même ethniciisé. Cette évolution rompt avec le modèle du melting-pot qui a permis jusqu'alors d'assimiler les cultures tout en préservant les identités. McDo adresse en effet à chaque population le même produit comme s'il lui était directement et spécifiquement destiné. Le portoricain se sent ainsi chez lui comme l'irlandais ou le vietnamien. Cette politique est efficace grâce à l'isolement de chaque communauté. Cette ethniciisation explique que la jeunesse désœuvrée se retrouve le soir devant le McDo de son quartier comme jadis on se donnait rendez-vous sur la place du village. Chacun y parle son "américain" à soi, c'est-à-dire celui de son quartier ou de son ethnie etc. McDo fait ainsi partie de la "tribu". On y vient pour retrouver une identité et pour (s')oublier les difficultés de la vie économique, familiale, psychique etc. McDo devient pour eux une seconde famille à l'instar du "foyer" militaire qui permet de fuir par la pensée la grisaille de la caserne alors qu'il représente l'institution militaire dans ce qu'elle a de plus trivial. On y rencontre beaucoup de sans-domicile-fixe, des chômeurs, des paumés ou des ouvriers souhaitant manger pour pas trop cher. La moitié de la population noire vit au-dessous du seuil officiel de pauvreté. Les meurtres sont devenus la cause essentielle de mortalité juvénile. On rencontre quatre jeunes noirs en prison pour un seul qui termine ses études. McDonald's fait donc l'objet d'une véritable adulation dans le cadre d'un respect qui se veut mutuel. On y travaille de temps en temps, on y mange un peu plus souvent, on y est admis comme on est c'est-à-dire pour ce

qu'on est. Le serveur est presque un copain, c'est même parfois un voisin ou pour le moins un frère de peau. McDo a su en effet essaïmer en autant d'établissements "ethnïcisés" appropriés par telle ou telle communauté. Cette ethnïcisation raciale, sociale ou culturelle de McDo offre de nombreux avantages pour le groupe. Elle permet d'abord de créer au moindre coût une segmentation du marché qui permet de vendre le même produit de la même façon à des clientèles pourtant différentes. Chacun peut en effet se convaincre que le produit s'adresse bien à lui. On joue pour cela sur l'ambiance, le décor afin de personnaliser chaque établissement. On parvient ainsi finalement à le "psychologiser" faute d'identité culturelle. Cette ethnïcisation favorise également l'appropriation du produit qui se met à fonctionner comme un instrument d'identification et d'intégration mais dans le cadre de chaque communauté (un McDo black, un McDo Gay etc). Cette ethnïcisation explique que les McDo furent largement épargnés lors des émeutes de Los Angeles car on ne détruit pas ce qu'on croit posséder. Les émeutiers réserveront en revanche un sort beaucoup plus mauvais aux autres établissements comme les pizzerias. Certes, une infime partie de la jeunesse manifeste en revanche dans certains Etats contre l'obligation de regarder chaque jour à la télévision scolaire des publicités sous peine d'être punie. Une minorité plus faible encore du corps enseignant s'insurge également contre l'utilisation d'un matériel pédagogique publicitaire destiné à apprendre à lire avec le clown Ronald ou à compter avec des hamburgers. La majorité des éducateurs organise en revanche des voyages scolaires dans des McDo miniatures où les enfants peuvent jouer aux équipiers, aux managers ou même

aux clients. Mes étudiants américains de passage en France se ruent sur le premier McDo venu désertant les bouchons lyonnais trop "typés" et exotiques à leur goût.

La France McDo

La France pays de la bonne chère à l'esprit si provincial et querelleur pouvait-elle succomber à son tour aux charmes du hamburger ? Les fiançailles furent avouons-le difficiles. Le mariage se conclut même par un divorce. Le second mariage fut beaucoup plus heureux et fécond. La France après avoir traîné les pieds et fait la tête s'est finalement jetée dans les bras de la belle américaine. Raymond Dayan a été l'artisan malheureux de l'introduction du hamburger en France. Il a ouvert en 1972 une première unité dans la capitale. Il sera traduit dix ans plus tard devant les tribunaux américains pour ne pas avoir respecté les normes standard de fabrication : *"Raymond Dayan disposait de l'exclusivité sur le marché parisien. Son incapacité à maintenir la charte qualité a amené McDonald's à dénoncer le contrat conclu avec lui, au terme d'une action en justice qui donna raison à l'enseigne"*

Messages, journal de McDonald's-France, septembre 1995.

McDonald's reprochait en effet à Raymond Dayan d'avoir violé le Tabou du système. Toute culture repose en effet sur un Interdit majeur, fondateur de l'identité même du groupe. Le patron français n'avait-il pas commis le crime d'avoir voulu acclimater le hamburger aux caprices français ? N'avait-il pas notamment substitué l'oeil du cuisinier à la précision électronique pour déterminer la "bonne" cuisson de la viande ? Il avait ainsi osé parier sur l'imper-

fection de l'homme qui regarde et juge plutôt que sur la sonnerie mécanique. La réaction a été à la mesure de la faute. McDo a voulu (faire) ordonner l'excommunication, le bannissement en intentant une procédure judiciaire en vue de faire rompre le contrat aux torts du fautif. On ne badine pas en effet au royaume des hamburgers avec le respect des normes. Le "secret" du "système" McDo repose entièrement sur sa capacité à standardiser tout ce qui peut l'être. La rupture de l'homogénéité ne constitue donc pas une entorse mais un crime absolu. Le groupe a dû cependant dans l'attente d'un jugement accepter le défi de conquérir la France jacobine à partir de sa périphérie. Le bureau de Francfort chargé de conduire l'opération a ouvert un restaurant en 1979 à Strasbourg puis ce fut le tour de Metz et de Nancy en 1980. La multinationale a implanté en 1981 son bureau au coeur même de Paris. Cet état-major de crise composé seulement de cinq personnes est parvenu très rapidement à développer l'enseigne. Le groupe comptait deux ans plus tard 15 restaurants en France dont 3 à Lyon, si fière pourtant de son titre de Capitale de la gastronomie. L'heure de la revanche a sonné en 1984. Raymond Dayan condamné par la justice a dû débaptiser en trois nuits les noms de tous ses établissements (enseignes, vêtements, serviettes etc). McDonald's a aussitôt ouvert son premier restaurant parisien rue Montmartre. Il compte désormais 353 établissements répartis dans toute la France. Nous ne sommes cependant qu'au début d'un long maillage qui devrait conduire à couvrir toute la France de restaurants à l'arche jaune. Jim Cantalupo, directeur de McDonald's International, a élaboré en effet une méthodologie pour définir uniformément les perspectives de croissance du groupe à

l'échelle planétaire. Ce théorème de Cantalupo obtenu en divisant la population de chaque nation par le nombre d'habitants par restaurant McDonald's aux Etats-Unis (environ 2 500) donne la pénétration théorique du groupe dans chaque pays. Ce théorème intègre bien sûr d'autres données comme le revenu national par tête etc. Les plans quinquennaux sont établis région par région à partir d'analyses de marché et de données socio-économiques. La Direction du Développement en déduit le nombre d'implantations possibles. Elle possède ainsi en France une lisibilité à 3 ans sur la base de 50 nouvelles unités annuelles dans les villes de moins de 30 000 habitants. La France compterait ainsi à terme 2 237 établissements contre 330 actuellement. La planète se couvrirait de plus de 42 000 restaurants à l'arche jaune.

McDonald's : une marque américaine, une entreprise française

McDonald's est devenu dans l'imaginaire individuel et collectif un véritable symbole de l'américanisation de la société. Cette sémiologie ordinairement très rentable devient cependant un handicap lorsque la politique américaine heurte trop les intérêts de certaines populations. La marque est ainsi devenue en 1992 la cible privilégiée des manifestations paysannes contre le GATT. La Multinationale a réagi aussitôt en prenant contact avec les responsables agricoles et en lançant une vaste campagne de communication sur le thème : "*McDonald's France est une entreprise française avec des fournisseurs français.*" La bombe paysanne a ainsi été désamorcée. L'état-major a cependant suffisamment senti le souffle du boulet pour faire de ce slogan conjoncturel son nouveau

dogme. Il affiche désormais ses réalisations comme autant de preuves de son intégration nationale. McDo-France avec ses 353 restaurants et un volume d'affaires de 5,7 milliards contribue bien sûr à la croissance du Produit Intérieur Brut. Il occupe donc une place importante au sein de l'économie nationale. Il emploie bien sûr de nombreux salariés mais fait aussi travailler directement ou non de très nombreuses entreprises françaises. Il achète effectivement français à hauteur de 1,45 milliard de francs. Ces commandes concernent aussi bien les denrées alimentaires que la construction, la décoration, la maintenance de ses restaurants. Cette insertion dans l'économie nationale ne doit cependant pas masquer le processus de standardisation et de concentration en cours. La collaboration avec McDonald's ne se traduit pas seulement en effet par une augmentation du volume d'affaires mais aussi par la transformation des productions et des fabrications. Les produits agricoles doivent par exemple satisfaire aux normes internationales du géant américain. Il y a donc un véritable laminage des façons de penser et de travailler. Il y a aussi une destruction de la diversité des productions locales puisque la sélection McDo porte sur les variétés les plus rentables. Le paysan ne devient producteur McDo que s'il se McDonalise. McDo-France reste donc avant tout une entreprise McDo. Il ne se pense pas en dehors de sa soumission à un système de normes universelles. Le géant américain a ainsi préféré différer son implantation en Chine de plusieurs années faute de trouver des fermes d'Etat capables de fournir immédiatement des produits standard. Il a pour les mêmes raisons construit ses propres usines en Russie afin d'obtenir des productions parfaitement homogènes.

2 — L'USINE À HAMBURGERS

Les critiques gastronomiques s'en prennent souvent violemment aux qualités organoleptiques des différents produits McDo c'est-à-dire à leur goût, à leur arôme, à leur texture etc. On peut cependant se déchirer sans fin sans parvenir à définir si le hamburger est "bon" ou "mauvais". Je ne suis pas sûr que je n'apprécierai pas davantage un hamburger-frites qu'un bol de vers blancs si goûtés pourtant par certains peuples. L'enjeu véritable n'est pas de définir si le "Produit" McDo est "bon" ou pas mais de savoir si c'est un aliment comme les autres. Nous nous intéresserons donc surtout à ses effets individuels ou collectifs. Il faut en effet se garder de tout "chosisme" et considérer que l'essentiel du produit n'est pas dans l'assiette mais dans la relation que nous entretenons avec lui. McDonald's réalise-t-il à cet égard une simple évolution ou constitue-t-il une véritable révolution alimentaire ? En quoi alors ce nouveau diffère-t-il de l'ancien ? Ce n'est donc pas tant ce produit en lui-même qui nous inquiète que la nature des relations établit avec lui, de sa conception à sa fabrication puis de sa commercialisation à son incorporation. Ce voyage dans l'univers McDo se fonde donc au départ sur un constat très simple. McDonald's demeure identique d'un jour à l'autre, d'un bout à l'autre de la planète. Ces gammes de produits homogènes s'adressent à tous les types de consommateurs quels que soient leur âge, leur sexe, leur nationalité, leur milieu social bref en un mot leur culture. On peut manger McDo à 7 comme à 77 ans, à Istanbul comme à Genève.

Cette universalité induit bien sûr des avantages considérables. Elle permet d'abord de