

Mcdonaldization

Si la plupart des *restaurants traditionnels* se sont localisés au coeur des villes dès leur apparition au XVIII^e siècle, l'époque de l'après-guerre a vu naître aux Etats-Unis, cependant, un mouvement de ""banlieuisation"" et surgir un nouveau concept de restaurant: le "drive-in" (littéralement "conduire au-dedans"), qui présuppose l'automobile. Cette "banlieuisation", bien entendu, était en rapport avec les profonds changements de l'époque, avec l'enracinement d'une société de consommation et l'ascension de l'automobile dans la société américaine.

Les fast-foods sont donc nés et ont démarré leur ascension vertigineuse aux Etats-Unis dans les années 1950-1960, celles qui ont marqué la scène mondiale par leurs jaillissements de créativité, durant lesquelles la relative pauvreté économique a été compensée (réellement dans l'après-guerre, mais imaginativement déjà avant) par le luxe qu'affichaient les stars d'Hollywood - les cabarets, l'alcool, le charleston, et surtout l'automobile, dont le prestige commençait à enfoncer ses racines parmi les désirs les plus profonds des américains. C'est toute une nouvelle Amérique qui émerge dans l'après-guerre, avec l'unification du marché intérieur et son nouveau rôle de puissance mondiale qui coïncide avec l'affaiblissement d'une Europe mise en miettes par ses deux grands conflits. Et l'atmosphère de cette époque aura une influence décisive sur le nouveau concept de spectacle que les fast-foods vont adopter et notamment sur le décor - un endroit rempli d'images, souvent des images qui renvoient au monde du cinéma.

On entrait dans une nouvelle société: de nouveaux objets surgissaient et aussi de nouvelles notions de temps. La vie se devait soudain d'être rapide: il fallait déclencher un flux continu, une circulation incessante, un changement constant aussi bien pour les automobiles sur les nouvelles autoroutes ou dans les queues de "drive-in" que pour les photogrammes sur les écrans de cinéma ou les caddies qui désormais vont se promener dans les couloirs des supermarchés.

L'espace social était en train d'accueillir de nouveaux êtres: des machines paraissant issues tout droit des romans de science-fiction pour vivre avec les humains en créant des espaces domestiques peuplés d'électroménager et enrichir notre imaginaire. Les automobiles synthétisaient mieux que n'importe quoi la magnificence de cette ère, dont elles seront la colonne vertébrale. Le "drive-in" devient la grande enseigne des espaces spécialement conçus pour accueillir les automobiles dans de nouveaux environnements sociaux, fascinants et futuristes. Une sorte d'architecture véhiculaire s'affirme: dans ces drive-in-fast-food aussi bien que dans les drive-in-cinéma ou les *trailers home*, les maisons sont devenues mobiles, provisoires, déracinées.

Synonyme de puissance et expression condensée d'une étape de l'évolution technique, la voiture régnera en maître absolu et imposera des adaptations et de nouveaux espaces de sociabilité, notamment aux Etats-Unis. Tous les plaisirs se concentrent autour de cette machine: l'érotique (des aires sont aménagées pour les amoureux, au bord des lacs, de la mer ou à l'orée des bois), le plaisir visuel et le gustatif. Le cinéma s'adapte: surgissent les écrans géants pour des films projetés en plein air et permettant l'étroite communion du nouveau

binôme homme-automobile. Les restaurants s'adaptent eux aussi: tout d'abord ceux de la région du littoral ouest qui, dès les années 1920, offraient un service direct aux conducteurs qui ne voulaient pas abandonner leur engin, grâce à des serveuses faisant la navette entre la cuisine et les autos stationnées devant le trottoir. Plus tard, l'adaptation du drive-in ira encore plus loin: la surface du bâtiment va diminuer au profit des grands parkings spécialement conçus pour recevoir des centaines de voitures. L'automobile n'était plus un moyen de transport pour se rendre à la salle à manger; elle était devenue la salle à manger elle-même.

Ces nouveaux espaces, bien entendu, ne sont pas nés tout seuls: ils ont été créés. Mais il n'est pas toujours facile de retrouver le noeud initial, ni de reconstruire le cheminement depuis son début. L'histoire des fast-foods, cependant, nous offre une rare possibilité de remonter à leur origine.

C'est dans les drive-in, comme on l'a vu, que l'on retrouve les plus proches parents des fast-foods¹. Ces drive-in affichaient les atours de leur temps: le néon pour éclairer les panneaux, le formica et les couleurs criantes dans le décor, les serveuses en mini-jupe et se déplaçant en patins à roulettes. Et comme cela arrive souvent pour les innovations, ils devront attendre quelque temps pour gagner une confiance et une adhésion significatives chez la population - dans les années 1950, ils étaient surtout des restaurants pour les jeunes, la génération qui était en train de s'imposer dans le social. Tant et si bien que les frères McDonald, les héros détrônés de l'histoire des fast-foods, considéraient les "garçonnettes" comme responsables de "l'érotisation" de l'espace du drive-in - et lors de la reformulation de leur, la nouvelle clientèle visée pour faire grimper les profits en diminuant les ennuis et les bagarres sera celle des familles. L'élargissement du public n'est venu que plusieurs années plus tard, grâce aux changements apportés par divers entrepreneurs, dont l'histoire des fast-foods retiendra probablement ceux des frères McDonald et principalement ceux de Ray Kroc.

En effet, l'histoire de Kroc est devenue le mythe d'origine des fast-foods: elle est reproduite dans tous les articles de journaux qui abordent le thème, dans les livres et même dans les tracts diffusés par McDonald's, la principale chaîne. Etant donné sa grande signification dans la construction de l'imaginaire relatif à ces restaurants, nous nous proposons de l'examiner de plus près.

La source de cette histoire mythique se trouve dans la prétendue autobiographie de Ray Kroc², le soi-disant fondateur de McDonald's. Tous les éléments stéréotypés de la réussite sociale y sont présents, à commencer par les personnages principaux, profondément représentatifs du "self-made man" américain: les frères Maurice et Richard McDonald, plus connus par leur diminutif Mac et Dick. Selon l'histoire (ou plutôt la légende), ils auraient pris très tôt leur destin en main. Tout de suite après avoir terminé l'école secondaire, Mac et Dick ont abandonné le New Hampshire pour partir vers l'ouest, vers la Californie, comme les

¹ Le premier d'entre eux, le Pig Stand, fut ouvert à Hollywood au coin du fameux Sunset Boulevard de la Vermont Street. Rapidement, il sera suivi par plusieurs imitateurs, toujours à Los Angeles, et il prendra à travers le Carpenter's la forme d'une chaîne.

² Cf. Kroc, Ray et Anderson, Robert Deu certo! Rio de Janeiro, Record, 1981. (Griding Out,1977).

conquérants d'autrefois - non plus vers la terre de l'or, mais toujours celle des rêves; là où Hollywood, la fantastique industrie onirique, était en train de naître. Et c'est justement à Hollywood qu'ils arrivèrent en 1930, dans leur tentative de s'extraire du bataillon de chômeurs qui, à l'époque, dépassait les 12 millions de personnes, soit 1/4 de la population active du pays. Leur premier travail fut hautement significatif: il s'agissait de modifier les décors des films "tarte à la crème" dans les studios de cinéma et c'est peut-être là lui qu'il ont acquis ce sens de la théâtralité qui aura une importance décisive par la suite. Ils étaient, au milieu de cette industrie, en train d'apprendre à dominer le langage de la simulation. Le monde des spectacles les fascinait et ce n'est pas par hasard si la première affaire qu'ils aient tentée a été la création d'une salle de cinéma. Quelques années plus tard, en 1937, après l'échec de cette dernière expérience, les frères McDonald lancent leur propre affaire dans une branche en expansion rapide: les drive-in.

Avec leur premier drive-in, ils réussissent en peu de temps et décident d'en installer un plus grand, entre les rues 14 et E à San Bernardino (80 kilomètres de Los Angeles), dont on peut se faire une idée de la taille par l'augmentation du nombre des employés (de trois infatigables serveuses qui couraient entre les voitures et les comptoirs du premier "restaurant", ils sont passés à vingt). Rien de spécial pourtant dans ce drive-in, où l'on a servi des hamburgers, des grillades et 23 autres mets pendant plusieurs années. Il ressemblait peu aux restaurants McDonald's d'aujourd'hui: lieu de rencontre des adolescents, le parking du nouveau drive-in était embouteillé par plus de 120 voitures chaque week-end. Aucun doute que, dès lors, le succès était acquis; toujours selon la légende, les frères ont vu leur fortune croître rapidement et sans grands soucis. Mais l'histoire ne s'arrête pas là: il fallait s'adapter au rythme accéléré des temps nouveaux, et c'est ce qu'ils ont voulu faire, si l'on en croit les paroles recueillies par celui qui est devenu l'historien officiel de McDonald's, le journaliste et consultant industriel John Love:

"Dieu, comme les serveuses étaient lentes! On se disait en soi-même qu'il faudrait trouver un moyen plus rapide. Les voitures s'amoncelaient dans la cour. Les clients n'exigeaient rien, mais notre intuition nous disait qu'ils auraient aimé une plus grande rapidité. Tout bougeait plus rapidement. Les supermarchés et les magasins bon marché ("dime-stores") avaient déjà été convertis en self-services et il devenait évident que l'avenir des drive-in était aussi dans le self-service" (Love, 1987:27/28)

Pour accéder à ce nouveau rythme qui est aujourd'hui celui du travail en fast-food, les frères McDonald prennent "le risque", dit Love, de fermer leur restaurant pendant quelques mois en 1949 et de le réformer complètement. Au cours de l'opération, ils font construire, spécialement pour leur drive-in, une nouvelle cuisine, issue d'une incroyable simulation réalisée sur leur propre court de tennis. Love raconte l'aventure qui vient embellir et parfaire le mythe de l'origine des fast-foods:

"Ils ont eu une inspiration subite. Ils ont dessiné le profil de leur nouvelle cuisine sur leur court privé de tennis et une nuit, après avoir fermé l'établissement des rues 4 et E, ils ont demandé à quelques personnes de venir et de reproduire tous les mouvements de la chaîne de montage de

hamburgers. A mesure qu'ils se déplaçaient sur le court en faisant des hamburgers, des milkshakes et des frites imaginaires, les frères les suivaient en écrivant par terre avec de la craie rouge où l'équipement de la cuisine devrait être placé exactement. Aux alentours de trois heures du matin, les marques étaient terminées et pour un coût bien inférieur à celui d'un projet conventionnel, les frères disposaient d'une cuisine détaillée."³

La pluie, poursuit le texte, effacera les marques avant qu'ils ne puissent les transcrire sur le papier mais, de toute façon, "l'idée était mémorisée" et le dessin de la nouvelle cuisine sera repris dans la pratique. Il convient de souligner que le discours narratif incorpore des éléments archétypaux qui donnent à l'histoire un caractère quasiment magique: l'action est le résultat d'une inspiration subite, presque divine; elle se réalise au milieu de la nuit et en plein air, avec un groupe qui, comme dans un rituel de transe quelconque, danse autour des espaces qui n'existent que dans leur imagination; et, de plus, tout se termine par une grosse tempête - inutile de rappeler qu'ils se trouvaient en Californie, où les pluies sont assez rares.

Avec cette cuisine qui émerge de terre juste avant l'orage, toute une série de nouveautés apparaît pour compléter le restaurant: la vaisselle sera remplacée par des sacs de papier et des gobelets, le menu réduit à dix produits (hamburger, cheeseburger, trois boissons, lait, café, frites, chips et tarte), et des outils spécialement conçus vont remplacer les ustensiles de cuisine traditionnels - une table tournante en inox où peuvent être placés 24 pains pour y recevoir les condiments; des grils spécialement dessinés, des pistolets dosant les quantités exactes de ketchup et de moutarde, des spatules plus larges et rigides, etc.

L'idée des frères était simple. Elle reprenait une formule fondée sur la simplification extrême des tâches, un menu réduit, et, par suite des économies réalisées, des prix raisonnables. Les hamburgers subiront eux aussi une diminution: avec 450 grammes de viande, les frères en faisaient désormais 10 et leur valeur tombera à 15 centimes de dollar, ce qui même à l'époque représentait un prix très compétitif. Autre mesure importante: afin de pouvoir répondre aux commandes en moins de 30 secondes, ils ont commencé à préparer et emballer les produits à l'avance, une pratique encore en vigueur aujourd'hui. Tous les hamburgers étaient agrémentés de ketchup, de moutarde, d'oignons et de cornichons et toute altération dans la commande se voyait punie par une attente plus longue.

Il est clair que les frères McDonald n'avaient pas toute cette formule révolutionnaire en tête au moment où ils décidèrent de modifier le système de leur drive-in; ils voulaient surtout simplifier le travail et augmenter les profits.

³ Love, J., 1987:36.

"Tout notre concept était fondé sur la rapidité, la modicité des prix et un gros volume de ventes. On cherchait à produire de très grosses quantités, et à réduire ainsi les prix"(Maurice McDonald)⁴.

Ainsi, pour la première fois, un système fondé sur les concepts de Taylor et de Ford était appliqué aux restaurants; le processus de préparation des aliments s'est donc vu divisé et reconverti en des opérations simples et répétitives (taylorisation) de façon à impliquer plusieurs travailleurs dans la préparation d'un unique produit (travail à la chaîne fordien). De la sorte, des employés sans aucune expérience préalable pouvaient être engagés et la substitution de l'un ou de l'autre n'avait guère de conséquences au niveau du produit final.

Mais bien que sans avoir conscience de cela, les frères McDonald étaient déjà animés par la force des images: pour symboliser leur façon de faire des hamburgers, ils ont ensuite créé un personnage, Speedy, habillé comme un chef de cuisine - une ironie involontaire car, dans un tel système, la rapidité et le taylorisme tuaient justement les chefs de cuisine, désormais facilement remplaçables grâce à un processus de production des mets dans lequel les subtilités propres au goût de chacun n'avaient plus guère d'importance. On se trouvait de plain-pied dans le règne du "speed".

Plus important, les serveuses du drive-in ont été licenciées et remplacées. En se débarrassant des serveuses, ils envisageaient d'éliminer du fait même les bandes à motocyclette et autres jeunes pour qui le drive-in servait d'aire de sociabilité. Elles ont été remplacées par de simples fenêtres, aménagées de façon à s'ouvrir sur le parking, ce qui permettait aux clients de commander directement à la caisse et de se sentir en quelque sorte des participants dans l'activité du restaurant. Les familles sont donc arrivées et avec les familles, les enfants:

"Les petits adoraient s'approcher du comptoir. Ils venaient avec 25 centimes dans la main et demandaient un hamburger et un coca. Ils pouvaient voir leur mère dans la voiture mais ils se sentaient indépendants. Très tôt on s'est aperçu que cela était excellent pour l'affaire.", raconte l'un des premiers travailleurs du nouveau McDonald's⁵.

La fascination qu'exerçait sur les enfants le nouveau système valait tout autant pour les adultes. Et cette fascination - le fait d'être momentanément hypnotisé par les images - sera un des piliers de ce nouvel espace. Désormais, les clients pouvaient participer et même les enfants, qui sont généralement mis à l'écart des tâches considérées comme sérieuses,

⁴ Cité par Love, J. 1987:27.

⁵ Cf. Love, J. 1987:29

étaient en mesure d'exercer une sorte de citoyenneté: être adulte, manipuler les choses des adultes -l'argent, la carte, le mets. La demande d'un plat se transformait ainsi en une sorte de jeu.

Le comptoir du fast-food, donc, semblait partager deux mondes régis par des postulats opposés: l'un, le monde du travail, se fondant sur une rationalité maximale qui ne laisse pas de place aux expressions individuelles (le goût, l'art culinaire); l'autre, le monde des clients, soumis aux impératifs hédonistes de l'époque (la voiture, la prolifération d'images, la rapidité).

La construction octogonale du bâtiment et ses différentes fenêtres rendaient donc tout l'intérieur visible du dehors. Les consommateurs ont été fascinés par cette transparence. Pour répondre à cela, le fast-food a définitivement modifié l'espace de la cuisine, ouvrant au regard de clients voyeuristes qui vont l'observer dès lors comme la scène d'un spectacle inédit: celui de la préparation des aliments en grande quantité. Tout y est dévoilé, les outils aussi bien que le processus du "faire la cuisine". Et tout ressemble à une usine: des travailleurs habillés non pas comme des cuisiniers traditionnels mais plutôt comme des ouvriers, accomplissant un travail à la chaîne, dans un environnement peuplé de machines ultra-modernes. Cet espace va devenir pour le client une invitation irrésistible à prendre part, à jouer, à faire à son tour partie d'un processus qui repousse ainsi le spectacle (le néon, les automobiles) encore plus loin, dans les coulisses du restaurant. Il va s'intégrer en quelque sorte à l'écran, satisfaire son envie de manipuler, de toucher, de manger des yeux, et aussi de voir (savoir) comment les mets sont préparés - ce qui lui permettra de dissiper certains des phantasmes de son imaginaire par rapport aux restaurants.

Chez McDonald's, donc, le spectacle consistait à visionner le processus de préparation; tout comme s'il allait se servir lui-même, le client se métamorphose en garçon. Chez Burger King, l'exhibition va tourner autour du gril: un tapis roulant transportant les morceaux de viande hachée jusqu'au-dessus de la flamme et, après, jusqu'à l'aire de condimentation et d'emballage, comme pour les systèmes qui venaient d'être mis au point dans les usines. On peut facilement imaginer l'effet d'un tel mécanisme sur des clients avides aussi bien de nourriture que de technologie.

Les fast-foods apportaient au temps présent une ambiance de science-fiction et tout un ensemble d'images du "futur" qu'ils ont rendu contemporaines sans pour autant leur enlever leur force imaginaire. L'approfondissement de ces postulats se fera lors de l'ouverture de nouveaux restaurants, à travers des franchises contrôlées par les frères.

En 1952, l'American Magazine publia un reportage sur les succès des frères McDonald, attestant leur statut d'inventeurs d'un nouveau système de restauration qu'ils avaient appelé S.S.R.(Système de Service Rapide). Après la publication de cet article, des centaines de restaurateurs allèrent en Californie leur demander des conseils, qu'ils donnaient d'ailleurs volontiers, même à leurs concurrents⁶. Le succès de la formule fut foudroyant et, suite aux

⁶ Pillsbury raconte que Jim Collins a été fortement inspiré par le restaurant des McDonald lors de la création de son restaurant Hamburger Handout. Quelques années plus tard, il était le responsable de la chaîne Kentucky Fried Chicken au sud de la Californie, et aujourd'hui le

pressions qui vont suivre, les frères McDonald décidèrent de mettre en franchise le concept. Le premier intéressé provenait de Phoenix, une ville située près de Los Angeles, et ils profitèrent de l'occasion pour faire construire ce qui allait devenir le prototype des restaurants de la chaîne: rectangulaire, très voyant, avec déjà du carrelage de céramique rouge et blanc, un toit incliné abruptement et une façade faite de larges vitrines. La cuisine était entièrement apparente. Le projet, dessiné par Stanley Meston, l'architecte que les frères McDonald avaient engagé, ressemblait à un cirque et il devint plus tard une oeuvre classique de l'architecture des années 50, qui sera reproduite partout aux Etats-Unis. Néanmoins, la caractéristique la plus frappante - les deux grandes arches jaunes, une de chaque côté du bâtiment - venait, une fois de plus, d'une intervention des frères McDonald eux-mêmes, qui, selon la légende, ne montrèrent aucun scrupule à changer le projet - contre la volonté de l'architecte du reste, qui jugea les arches comme un outrage, mais ne put empêcher leur construction. Ces courbes paraboliques, qui ne servaient pas de soutien au bâtiment, conféraient une silhouette particulière à l'édifice rectangulaire. Maintenues par Ray Kroc, elles se libéreront avec le temps de leur condition de motif architectural pour n'être plus que le **M** de McDonald's et devenir le symbole de la chaîne⁷. Il ne s'agit plus dès lors que d'une décoration de façade, faite pour ceux qui passent devant, d'un grand panneau publicitaire. Le "M", libéré de sa fonction de colonne, est devenu un grand signe suspendu, toujours visible de loin, avant même que l'endroit ne soit reconnaissable.

Le "père": du pianiste au fondateur

Revenons à la "famille". Jusqu'à maintenant, les frères McDonald ont été décrits comme les principaux acteurs de notre brève histoire des fast-foods. Mais cela va changer radicalement car un nouveau personnage, Ray Kroc, arrive sur la scène. Ray Kroc fait son apparition dans les McDonald's en 1954, alors qu'il avait déjà 52 ans, comme aiment à le signaler tous les "historiens". Et, dès cet instant, il occupera le devant de la scène au point d'éclipser totalement les McDonald et de se voir considéré par l'histoire que divulguent les chaînes comme le vrai fondateur - tout comme dans un mythe qui serait l'inverse du mythe

Collins Foods International est propriétaire d'environ 300 établissements de Kentucky Fried Chicken, aux Etats-Unis et dans le monde. Glen Bell, un habitué du restaurant des frères à San Bernardino, est à l'origine de la création de Taco Bell (aujourd'hui l'une des entreprises de PepsiCo). D'autres clones ont eu moins de succès.

⁷ William Widdowson a étudié ce trajet et la transformation des arches jaunes d'icônes en symboles dans un intéressant article de sémiotique dans lequel McDonald's est vu comme un exemple de la création des symboles par la "culture de masse", à travers un processus identique à celui observé dans d'autres cultures, c'est-à-dire "par la construction graduelle de schémas, de codes, implicites ou explicites, un processus caractérisé, au moins en partie, par la transformation des icônes en symboles.". Cf. Widdowson, William "Semiotic Transformations in Architecture" dans Semiotic.

freudien de la horde primitive, et où ce serait le "père" qui, cette fois, devait tuer les "frères" pour se hisser à la place de héros.

La légende de Ray Kroc dépasse son rôle d'organisateur de la chaîne. Il est décrit par ses biographes comme un magicien qui enchantait ses interlocuteurs, dont le souvenir qu'il avait des petits détails de leurs préférences (un plat, un sport, une chanson) sortait de son chapeau au moment opportun, mais aussi comme ayant l'obsession du travail, infatigable, névrotique dans la recherche du "net".

Dans sa vie personnelle, le spectacle et le travail se sont superposés - ce qui a été aussi un des postulats de la philosophie mcdonaldienne qu'il a, par la suite, forgée. Jusqu'à l'âge de 52 ans, Ray Kroc était le soir un pianiste sans grand succès et, pendant la journée, un vendeur infatigable. De là est peut-être née l'idée de marier l'activité commerciale au spectacle. Une association qui deviendra significative dans le déroulement de l'histoire et qui, d'une certaine manière, reprend la liaison qu'avaient faite les frères McDonald entre le cinéma et le commerce. Il avait une expérience de la vente qui allait des gobelets de papier pour les glaces jusqu'aux machines à préparer des milkshakes. Et ce sont les énormes quantités de milkshake vendues par les frères McDonald qui l'incitèrent à rendre visite personnellement au restaurant de San Bernardino⁸.

Enthousiasmé par l'efficacité du service, Ray Kroc, selon ses propres dires, leur proposa immédiatement de former une chaîne. Au début, il ne voyait là que l'opportunité de vendre des machines à milkshake aux futurs propriétaires de McDonald's, mais il comprit aussitôt que les franchises pourraient lui rapporter bien plus que les acheteurs de Multimixer. Le mérite de Kroc a consisté à déceler l'énorme potentiel que représentait la mise en place de tels restaurants, étant donné qu'à l'époque 75.000 dollars suffisaient à l'installation de chacun d'eux, terrain et bâtiment inclus. Il n'était donc pas l'inventeur d'une formule révolutionnaire de restaurants: il n'a fait que copier intégralement celle des frères McDonald, qui ont cependant gardé leur rôle de vigie dans l'application correcte des normes, ceci à travers une "correspondance" active au moyen de cassettes voyageant entre l'Illinois (siège central de

⁸ "Je suis passé en face du restaurant McDonald's vers dix heures et rien ne m'a frappé...C'était un restaurant ordinaire, typique, où les clients mangent dans leurs voitures...Aux environs de 11 heures, j'ai parké ma voiture et je suis resté à observer les employés qui arrivaient - tous vêtus d'élégantes chemises et de pantalons blancs et de chapeaux en papier, également blancs. J'ai aimé ça...Le rythme s'est accru jusqu'à ce qu'ils commencent à bouger comme des fourmis à un pique-nique. Quelques minutes plus tard, les voitures commençaient à arriver et à former des queues.En peu de temps, le parking a été rempli de gens allant aux fenêtres et retournant à leur voiture avec des sacs pleins de hamburgers. Un peu étonné, mais encore incrédule, j'ai laissé ma voiture et je suis entré dans la file:

- Eh! pourquoi tout ce mouvement ici?, ai-je demandé à un homme...devant moi.

- Vous n'avez jamais mangé ici?, m'a-t-il répondu.

- Jamais.

- Bon, vous allez voir. Vous allez manger le meilleur hamburger de votre vie pour 15 centimes. Et sans attendre ni payer de pourboires aux serveuses". Cf. Kroc, Ray et Anderson, Robert Deu certo! Rio de Janeiro, Record, 1981:13).

McDonald's) et la Californie. Il n'était pas non plus à la pointe du progrès dans le domaine de l'alimentation; c'est Fred Turner - devenu plus tard président de McDonald's - qui recherchera lui-même de nouveaux produits et mettra finalement au point un laboratoire destiné à entreprendre les recherches nécessaires. Ainsi naîtra l'esquisse de la "Hamburger University", un centre de perfectionnement créé par l'entreprise en 1961 et qui assure la formation des managers, des cadres, ainsi que l'élaboration de nouveaux mets. Kroc n'était pas non plus un économiste: toute la réussite de l'expansion de la chaîne s'est fondée sur des idées de Sonneborn, un cadre venu de Tastee Freeze, une autre entreprise de poids dans le domaine du "food service", et qui a transformé McDonald's en une puissance financière. Mais, dans un sens, c'est peut-être bien lui, Kroc, qui a condensé toute une série de principes présents dans le projet original, mais qui ne s'exprimaient pas clairement par la bouche des timides frères McDonald.

Ray Kroc a peu contribué à la structuration du système de fast-food et, avant lui, le principe des franchises⁹ était bien connu, ce qui n'empêche pas qu'on lui en attribue l'invention - certains vont même jusqu'à considérer le restaurant de Kroc comme étant le premier McDonald's¹⁰. Ou alors, comme on peut le lire dans son livre "Grinding it Out"¹¹, c'est lui même qui s'attribue le mérite d'avoir construit un empire à partir d'un seul restaurant quand, en vérité, les frères McDonald avaient déjà vendu 21 franchises et ouvert neuf établissements avant son arrivée en 1955. En fait, le contrôle de McDonald's n'est passé aux mains de Kroc qu'en 1961, quand il a racheté (2,7 millions de dollars) la chaîne aux frères. Jusque là, ceux-ci l'avaient soumis à des normes strictes pour l'obtention du droit d'établir des franchises¹².

⁹ Tout de suite après la Guerre Civile, la Singer Sewing Machines Company a organisé une chaîne de points de vente dans des magasins déjà en service. Les avantages pour les entreprises-mère de ce type d'organisation sautent aux yeux. Ce sont des investisseurs locaux qui apportent un surplus de capital et ce sont eux aussi qui assument les risques.

¹⁰ "McDonald's fut fondé aux Etats-Unis par Ray Kroc en 1955. Son premier restaurant a été ouvert à Des Plaines, Illinois."(dossier de presse distribué par le Département des Relations Publiques de McDonald's en Angleterre).

"1955 - 15 avril - Création de la Société McDonald's et ouverture du premier restaurant à Des Plaines (Illinois) par Ray Kroc" (dossier de presse distribué par McDonald's France SA). Un autre document est encore plus précis: "La trajectoire de la plus grande chaîne de restaurants de repas rapides dans le monde est intrinsèquement liée à la personnalité entreprenante de son fondateur, l'ex-vendeur ambulant américain Ray Kroc", et le document poursuit: "Il y a 34 ans, dans la ville de Des Plaines, Illinois, aux Etats-Unis, le 15 avril 1955 exactement, Ray Kroc a ouvert le premier restaurant McDonald's après la concession par les frères McDonald de l'utilisation du système de préparation des hamburgers".&

¹¹ Il y affirme avoir "fondé la chaîne McDonald's en la contruisant à partir d'un seul restaurant à Des Plaines, Illinois, pour arriver à une opération internationale qui compte des milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel". Cf. Kroc, R. et Anderson, R. Deu certo! Rio de Janeiro, Record, 1981.

¹² Les établissements paient 0,5% de leurs recettes aux créateurs de la formule, Kroc et son organisation perçoivent 1,4% de cette même recette pour l'ensemble de ces services.

Pour les divers partenaires de McDonald's aux Etats-Unis, ainsi que pour les restaurants de la chaîne et, en conséquence, pour le public, aucun doute ne subsiste: Kroc en a été le fondateur, c'est lui qui a "ouvert le premier restaurant McDonald's", et sa personnalité entreprenante est à l'origine du succès qui a suivi. On ne saurait toutefois contester l'une des grandes contributions de Kroc à la chaîne: l'adoption du concept de restaurant aménagé avec des places assises. Auparavant, les buvettes de style drive-in n'ouvraient que neuf mois l'an; désormais, 90% des sites seront conçus sur le modèle non-stop.

Cette reconstruction de l'histoire a initialement provoqué des protestations de la part de certains autres personnages, comme on le constate dans cet extrait d'une lettre datée de 1961 de Richard McDonald à Fred Turner, alors président de McDonald's:

"J'ai reçu des lettres et des coups de fil de représentants de la radio et de la télévision, d'écrivains, de journalistes, etc, et tous me racontent la même histoire. Ils disent être entrés en contact avec votre compagnie (...) et avoir à plusieurs reprises reçu l'information qu'aucun McDonald n'a jamais existé, que McDonald était un nom fictif, choisi parce que facile à s'en souvenir" (Love 1987:21).

Et encore aujourd'hui, les frères persistent à protester contre cette modification insidieuse de l'histoire:

"Jusqu'à l'époque où nous avons vendu la chaîne, personne ne mentionnait Kroc comme étant le fondateur. Si on avait entendu cela, il serait resté vendeur de machines de milkshake. Désormais l'histoire de l'entreprise commence en 1955 et tout ce qui a été fait avant a été gommé. Les gens ne savent pas qu'il existe un McDonald. Quand nous nous présentons ils pensent que nous parlons de Ronald McDonald"¹³.

C'est la dispute de la paternité. Même si la légende que divulgue la chaîne ne nie pas l'existence des frères, ils se trouvent relégués à un plan totalement secondaire. Pendant nos entretiens, chaque fois que nous contestions le fait que Ray Kroc ait été l'inventeur des fast-foods, les employés de McDonald's et des agences de marketing nous rétorquaient immédiatement: "Mais non, après Ray Kroc, le restaurant des frères a été totalement réformé selon son orientation" - ce qui n'est jamais arrivé.

Certes, Kroc a cerné le sens véritable de l'apparence, l'importance croissante du *paraître*, ce qui s'avérera ensuite capital pour la construction mondiale de la chaîne. La légende est riche en exemples illustrant ce propos: en pleines années noires de l'entreprise, quand McDonald's se trouvait criblé de dettes, il exigeait de ses employés le port des tenues, des chaussures en cuir et des cravates (ce qui relève d'une tout autre sémantique aux Etats-Unis, l'empire du jeans et des tennis, qu'en France). Par ailleurs, la pipe a été mise à l'index, tout comme les bonnets de laine, qui devaient être remplacés à son avis par des toques de

¹³ Cf. Grahman, Ellen "The true history" dans The Wall Street Journal, juillet, 1991.

style classique. Il allait jusqu'à interdire le port de la barbe et des cheveux longs, tant à la mode dans les années 1960, ou le chewing-gum. Cette idiosyncrasie, loin d'exprimer simplement une névrose, démontre la recherche d'un goût intermédiaire, d'une exclusion des extrêmes qui aura des conséquences dans la construction des divers discours de l'entreprise; du décor des restaurants au menu, du service à la publicité. Kroc était surtout connu à cause de ses exigences vis-à-vis de la propreté des restaurants:

"Tous les soirs on le voyait descendre la rue, le long du trottoir, ramassant tous les emballages et gobelets McDonald's. Il arrivait au restaurant les deux mains pleines de gobelets et d'emballages. C'était le cantonnier". (Love, 1987:95).

Influencée par une éthique que lui dictait sa religion protestante, la morale de Kroc a profondément marqué l'image de la chaîne. Cette éthique, outre la longueur des cheveux, relevait d'autres traits moins avouables: la misogynie (comme on a vu dans le cas des serveuses mises à la porte parce qu'accusées d'érotiser l'ambiance et réintégrées seulement plusieurs années plus tard), le militarisme, le racisme envers les noirs et l'américanisme, comme on le verra après. En tant que porte-parole de l'entreprise, Ray Kroc se sentait dans son jardin. Il a étonné les journalistes qui l'ont interviewé par des phrases fortes telles que "Le travail, c'est la viande dans le hamburger de la vie", recourant à une stratégie publicitaire dont, s'il ne l'a pas inaugurée, il a fait néanmoins un usage à la lettre, ceci malgré son manque de formation académique dans tous les domaines, y compris celui de la publicité. Il a incarné plus que quiconque un profil qui, métonymiquement, s'est transféré à McDonald's pour donner à la chaîne un visage.

Une autre preuve de cette tentative d'effacer les frères de l'histoire des chaînes et de la construction du mythe Kroc, de celui qui est devenu le président de l'entreprise pour plus de 20 ans, vient de la présence, dans le calendrier des fêtes de l'entreprise, du soi-disant "Jour du Fondateur". Il s'agit d'un hommage que de nombreux McDonald's, dans le monde, ont commencé à rendre à Kroc après sa mort, le jour anniversaire de celle-ci. Il a lieu au Brésil mais pas en France. La mort est fêtée en travaillant et, pour un instant, le travail au McDonald's devient ainsi un jeu où tous ont le droit de faire au moins une fois dans leur vie un hamburger dans la cuisine-usine du "fondateur". Ce détournement des faits n'est pas sans importance puisque, comme on le verra, la figure de Kroc et son mythe ont toujours fourni l'une des thématiques les plus exploitées par la publicité.

Avec le temps, Kroc a eu plusieurs "fils" - des partenaires fidèles qui contrôlent les affaires de l'entreprise dans les pays où elle est installée - et chacun, à son tour, a su renforcer le mythe par un mouvement identique de divulgation de sa propre "histoire de vie". C'est le cas de George Cohen, responsable pour le Canada et l'URSS, qui - comme on lit dans un long reportage publié dans la Nezavissimaia Gazeta de Moscou - à quatorze ans avait "pris la

décision d'augmenter le budget familial, ou du moins de ne plus être à sa charge."¹⁴ Il se lance dans la vente de brosses et il devient, tout comme Kroc, un vendeur émérite. Comme Kroc aussi, il tire des leçons de cette première incursion dans le travail: "1. L'obstination entraîne la réussite; 2. Il convient de toujours garder un sourire avenant et une présentation soignée", etc. Et lui aussi recourt à des proverbes qu'il aime répéter ("Si la fortune vient en visite, offrez-lui une chaise").

Le choix de Kroc et de Cohen, de faire de leur parcours de "self-made men" l'histoire même de l'entreprise, dans une stratégie de construction d'une identité de marque, n'est pas exclusive de McDonald's mais semble en tout cas caractéristique des entreprises américaines. C'est à travers ces hommes (et il faudrait en ajouter bien d'autres à la liste) que l'entreprise a acquis un profil, leurs profils, ce qui revient à un transfert métonymique, qui a donné à la chaîne un visage, fût-il mythique - et c'est ce mythe, plus que les hamburgers, qu'elle exportera dans le monde.

Aujourd'hui, les fast-foods sont présents dans plus de 100 pays et sur tous les continents¹⁵. Une anecdote, apparemment véridique, montre bien l'imagerie qui entoure cette

¹⁴ Cf. Lievachova, Marina "A Moscou, Monsieur Big Mac s'appelle George Cohen" dans Nevavissimaia Gazeta, novembre. Cité par le Courrier International n.51:23.

¹⁵ En 1991, McDonald's à lui seul comptait près de 10.000 restaurants dans 54 pays et un chiffre d'affaire de 20 milliards de dollars, c'est-à-dire 10% du budget de la France. En 1997, la situation des chaînes de fast-food/hamburger est la suivante:

Nombre de restaurants:

Etats-Unis

Autres Pays

Nombre de Pays

McDonald's

12.249

9.997

105

Burger King

7.414

expansion planétaire: "A peine débarqué de Tokyo, un gamin japonais, apercevant dans Los Angeles un restaurant surmonté d'arches jaunes, s'exclame ravi: 'Ah bon! Ici aussi ils ont des McDonald's!'"¹⁶

Cette dissémination étonnante n'a fait que suivre le chemin frayé à l'étranger par les compagnies de pétrole et par les deux grandes sociétés de boissons rafraîchissantes, Pepsi et Coca-Cola qui, après la Deuxième Guerre, ont connu une formidable expansion¹⁷. Pourtant, le mouvement de globalisation n'a pas été général; jusqu'aux années 70, aucun autre commerçant de détail ne s'était encore essayé sur les marchés internationaux et les compagnies américaines déjà internationalisées, comme c'était le cas pour la Sears, privilégiaient les marchés voisins du Canada et du Mexique. Pendant les années 60, quelques chaînes de fast-food américaines ont tenté leur chance hors-frontières, mais leurs succès demeuraient plutôt discrets. Les raisons de cette discrétion renvoient à une diversification culturelle: avec les fast-foods, il fallait implanter des systèmes encore peu connus hors des Etats-Unis, comme le *self-service*, les *drive-in*, les ventes à *emporter*, sans parler des changements plus radicaux encore pour certains pays, comme l'accoutumance à la viande

1.986

56

Wendy's

4.593

633

34

source: Technomic.Inc cité par Newsweek, 17 novembre 1997.

A la fin de l'année 1997, l'enseigne Burguer King a fini ses activités en France: les seize restaurants détenus en propre ont été vendus et les vingt-trois franchisés ont poursuivi leur activité en indépendant ou se sont trouvés une autre bannière. Cf. Coignard, Jacqueline "Burger King se boute hors de France" in Libération mercredi 30 juillet 1997.

¹⁶ Cf. Pourquery, Didier dans Le Monde des Affaires, 26 novembre 1988:4.

¹⁷ Coca-cola a bénéficié d'une aide gouvernementale étonnante: ami personnel d'Eisenhower, Robert Woodruff, alors président de la société Coca-Cola, a échappé au rationnement de sucre pendant la Seconde Guerre mondiale et a obtenu du président américain la promesse que chaque soldat serait en mesure de s'acheter une bouteille de Coca-Cola pour 5 cents (le prix en Amérique) quel que soit l'endroit où il se trouve et quel qu'en soit le prix pour les Etats-Unis. C'est ainsi que la marine américaine a construit, gratuitement, 64 usines de Coca sur le front - des usines qui, après la guerre, ont aidé à la conquête de l'Asie, de l'Europe et de l'Afrique. Robert Woodruff, président de l'entreprise de 1923 à 1954, a inventé des glacières portant la marque rouge et blanc, les réfrigérateurs publicitaires et a été le responsable de leur dissémination dans le monde. Cf. L'Express 7 au 13 juin, 1985:55/58.

hachée, aux hamburgers, aux milkshakes, etc. L'habitude américaine de manger hors-foyer n'était pas encore une coutume européenne, et encore moins celle de se restaurer dans la rue.

Cependant, ce qui apparaissait comme des obstacles difficiles à surmonter s'est peu à peu montré plus réalisable et aujourd'hui, avec le ralentissement des chiffres de l'expansion interne, ce sont les secteurs internationaux des entreprises fast-foodiennes qui croissent le plus rapidement. Certaines autres chaînes américaines vont elles aussi se lancer à la conquête des marchés d'outre-mer, là où les ventes de fast-food progressaient plus vite que sur le sol natal¹⁸. Burger King le fera avec un peu de retard: en 1988, 90% de ses restaurants se trouvaient encore aux Etats-Unis, tandis que McDonald's n'en avait que 75%⁽¹⁹⁾.

Dans certains pays, McDonald's est l'entreprise qui compte le plus de restaurants. C'est le cas du Japon, où en 1994 on en recense 956; du Canada, 658; de l'Angleterre avec 472; de l'Allemagne où on en trouvait 448; de l'Australie avec 338; de la France 261 et du Brésil, 107⁽²⁰⁾.

La trajectoire d'expansion en dehors des Etats-Unis a commencé lentement au cours des années 60 pour s'accélérer vertigineusement dans les années 80. Pour McDonald's, tout a commencé dans les Caraïbes, en 1965. Une franchise *territoriale* (droit d'exploration sur un territoire) qualifiée d'*exploratoire* est négociée avec deux entrepreneurs, prévoyant une redevance dérisoire: 0,5% du chiffre d'affaires et une taxe unique de dix mille dollars par unité (au lieu des 3% de taxe de service et des 8,5% de loyer immobilier que McDonald's demandait à ce moment-là). En tant que franchise exploratoire, l'entreprise ne se responsabilisait pas pour la supervision des établissements et elle ne s'occupait ni des fournisseurs, ni des bâtiments. La franchise des Caraïbes a ainsi ouvert 25 unités réparties à Porto Rico, au Panama, au Nicaragua, au Honduras et au Salvador avant de faire faillite sans que la maison-mère McDonald's ne vienne à son secours. La deuxième expérience tentée à l'extérieur concernera le Canada, où sont installées d'autres *franchises exploratoires*: l'une acquise par George Tidbal pour l'ouest et l'autre par George Cohen pour l'est. A eux aussi, il a fallu payer environ 10.000 dollars de taxe initiale par unité, puis seulement 1% sur les ventes. Cependant, avant même que soit ouvert le premier établissement au Canada, Kroc offrait 1 million de dollars pour récupérer le contrôle territorial de tout le pays, ce qui lui sera refusé. Malgré les facilités obtenues, les partenaires canadiens ne parviennent pas à développer le business et ils perdaient déjà de l'argent lorsque McDonald's a racheté, trois ans après, leurs droits d'exploitation²¹. Après l'expérience du Canada, McDonald's abandonnera la formule de franchise exploratoire, à l'exception de celle concédée en France à Raymond Dayan, comme on le verra. Le système adopté dès lors sera l'association avec un entrepreneur local.

¹⁸ 30% pour McDonald's, 26% pour Burger King. Cf. Pourquery, Didier "Le hamburger sur le gril" dans Le Monde des Affaires, 26 novembre 1988.

¹⁹ Cf. Pourquery, Didier "Le hamburger sur le gril" dans Le Monde des Affaires, 26.11.1988, p.5.

²⁰ Cf. Anonyme dans Público, 5.3.94.

²¹ McDonald's a payé 15 millions de dollars pour racheter les 43 unités installées au Canada et devenues déficitaires. Cf. Love, J., 1987:502.

C'est grâce à ce système que l'entreprise va réaliser la plus spectaculaire de ses expansions à l'étranger, qui a été sans nul doute celle obtenue au Japon. Là, McDonald's a monté une société (*joint-venture*) avec un entrepreneur local, Fujita, un nom connu dans le monde de la mode féminine. Contrariant l'orientation voulue par le siège central, celui-ci a modifié complètement la stratégie d'installation des unités dans les banlieues et a ouvert son premier McDonald's en plein Ginza, le centre commercial le plus important de l'aire centrale de Tokio²². Grâce à un rythme de croissance qui ne pouvait être comparé qu'avec celui des fast-foods implantés aux Etats-Unis, le McDonald's japonais comptait déjà 19 établissements après 18 mois. En 1983, son chiffre d'affaires dépassait celui de la plus grande chaîne Japonaise de restauration, la Suchi Company, qui comptait quant à elle 2.000 unités.

Après la conquête de l'Europe occidentale, les grandes chaînes de fast-food saisissent de nouvelles opportunités qui se présentaient en Afrique et dans les pays de régime communiste de l'Est européen. Leur percée la plus spectaculaire fut celle réalisée à Moscou, en février 1990, qui mérita les gros titres des principaux journaux du monde ("*Les Moscovites découvrent les joies du MacDo*"²³; "*Big Marx à Moscou*"²⁴; etc). Tout comme plus tard l'enlèvement des statues de Lénine, la présence du "M" jaune au centre de la capitale soviétique fut perçue comme un présage et ensuite comme un symbole de l'effritement du régime communiste²⁵. Et il sera tout autant significatif de voir à Londres, en juillet 1991, lors du Sommet des 7, M. Gorbatchev évoquer le fait que McDonald's avait des difficultés à rapatrier le profit obtenu en URSS comme argument en faveur de la conversion des roubles en des monnaies acceptées sur le marché international. Mais avant d'arriver en URSS, les McDonald's provoquaient déjà de longues queues dans d'autres pays communistes.

Du chaos au cosme: l'exclusion d'un fils rebelle

La réussite spectaculaire au Japon - pays de culture alimentaire très différente de l'américaine - était la preuve que la formule des fast-foods pouvait être exportée²⁶. En Europe,

²² "J'ai imaginé que les touristes américains, en venant manger des hamburgers au Ginza, éveilleraient l'attention des japonais, qui ne pourraient faire autrement que penser: 'les américains en mangent? Alors, ça doit être bon.'"(Den Fugita), cité par Love, J. 1987:509.

²³ Cf. Libération 1.2.1990:20.

²⁴ Cf. Le Quotidien 1.2.1990:18

²⁵ Lors du putsch d'août 1991, quelques journalistes politiques ont fait de nouveau référence au McDonald's moscovite, cette fois pour dire que l'une des choses qui pourraient arriver avec le changement politique et la chute de Gorbatchev était la fermeture des portes du McDonald's.

²⁶ Pour faire passer les hamburgers, Fugita a donné des conférences affirmant que "si les japonais sont si petits et ont la peau si jaune c'est parce que depuis deux mille ans ils ne mangent que du riz et du poisson. Si durant deux mille ans nous mangions des hamburgers et des frites de chez McDonald's, nous serions plus grands, notre peau serait plus blanche et nos cheveux plus blonds". Cf. Love, J. 1987.&

McDonald's s'est lancé tout d'abord en France. Incrédule au début quant à l'avenir du marché français (la France est le pays des gourmets: pourquoi adopterait-elle le fast-food?), la chaîne attendra en fait jusqu'en 1972 pour poser le pied dans l'hexagone. Et cela se fera par la concession d'une franchise territoriale (Paris et Normandie) à Raymond Dayan, qui va installer le premier McDonald's à Créteil. Les termes mêmes du contrat passé avec Dayan font la preuve des réticences de la chaîne. McDonald's lui concédait une exclusivité de 30 ans pendant lesquels l'entreprise toucherait un pourcentage évoluant progressivement de 1 à 2%, au lieu des 10% habituels.

Effectivement, la franchise n'a évolué que doucement pendant les premières années, les français se montrant plutôt réservés vis-à-vis du nouveau venu. Mais cette tendance s'est radicalement inversée à partir des années 1975, quand les fast-foods ont pris soudain le pas de charge, incitant les américains à réviser leurs calculs. Les restaurants français vendaient presque deux fois plus que n'importe quel autre situé hors des Etats-Unis. McDonald's a donc suggéré une "renégociation" du contrat, mais Dayan se refusait à augmenter la part des royalties. Par l'intermédiaire de la branche canadienne, McDonald's lui a alors proposé le rachat de la franchise pour 12 millions de dollars, ce que Dayan a refusé catégoriquement. L'entreprise décide d'agir dès lors de recourir aux grands moyens et entame un processus de persécutions à l'encontre du partenaire français, visant à affaiblir sa position. Dès 1977, les visites d'inspecteurs américains se multiplient et leurs rapports accusent Dayan de "ne pas utiliser de la bonne graisse", de ce que "la sauce n'est pas conforme à l'original; le personnel, qui s'en fiche, est sale comme un peigne; l'atmosphère des magasins est sursaturée de graillon", etc²⁷.

Devant des rapports aussi "objectifs", la direction de McDonald's a décidé tout simplement d'abolir la licence de Dayan, l'empêchant ainsi d'ouvrir d'autres restaurants McDonald's et même de continuer à travailler sous cette enseigne. Celui-ci fit appel à la justice, demandant une indemnisation de 500 millions de dollars en vertu de la perte de bénéfices occasionnée par une telle interdiction. Le procès, cependant, ne sera pas jugé en France mais aux Etats-Unis, en Illinois, c'est-à-dire dans le pays de Ray Kroc, là où l'entreprise avait ses racines et son siège central.

Prévoyant le résultat du jugement, Raymond Dayan créa en 1982 sa propre enseigne: le "O'Kitch". S'il perdait le procès, cela signifiait que tous ses restaurants McDonald's devraient du fait même changer de nom, et c'est ce qui s'est finalement produit. Dans un article publié à l'époque par un journal français, on lit que McDonald's appela à témoigner des "clients" qui racontèrent que dans les établissements français "les chiens font leurs besoins au milieu du restaurant, les vêtements des clients sont collés par la graisse, des papiers gras traînent

²⁷ Cité par Libération, 2 avril 1982. Cf. aussi Love, J. 1987:488: "Les spécifications rigoureuses de l'entreprise sont ignorées. Les hamburgers étaient préparés sans aucun des ingrédients standard. Les mets attendaient si longtemps et étaient servis si froids que les managers-inspecteurs de McDonald's les ont considérés difficilement mangeables. Il manquait des équipements étalons dans la cuisine et leur nettoyage était de mauvaise qualité, les grils n'étaient pas correctement calibrés. Les aliments auraient été emmagasinés près des produits de nettoyage".

partout, le personnel ne porte pas l'uniforme, etc"²⁸. Il convient de remarquer en passant qu'à Paris et en Illinois les représentations sociales ayant trait aux chiens sont loin d'être identiques, et l'on peut imaginer la répercussion d'un tel aveu.

En contrepartie, Dayan exhiba pendant le procès les résultats des contrôles "surprises" qu'il avait demandés à un laboratoire indépendant. Ainsi en décembre 1980, l'analyse qui avait été faite d'un Big Mac en contestait la valeur nutritionnelle, mais affirmait que sa qualité bactériologique était satisfaisante²⁹... Le jugement fut rendu en faveur de McDonald's, l'argument de Dayan selon lequel la chaîne ne s'intéressait qu'à l'argent ayant été refusé. Un extrait de la déclaration finale du juge américain montrera bien ce qu'un employé de McDonald's voulait dire par "le juge a du ketchup dans les veines":

"l'effort herculéen de McDonald's dans ce cas est motivé par son zèle à libérer d'un cancer le système avant qu'il ne croisse et n'affecte les 6.900 restaurants de l'organisation"

La raison économique qui de toute évidence motivait l'action judiciaire reposait en fait sur le postulat d'un standard global macdonaldien. Un peu plus loin, la tonalité patriotique qui oppose l'Amérique à l'étranger ressort clairement:

"Comme s'il avait décidé d'écrire sa propre version de l'infâme saga de l'Ugly American (l'Affreux Américain), Dayan a importé ce système de franchise typiquement américain et immensément attrayant à Paris, l'a déguisé comme si c'était le vrai, bien qu'il distribue un produit bien inférieur à celui qui a fait recette dans ce pays."³⁰

Le "localisme" présent dans les restaurants français est non seulement remis en question mais utilisé comme argument pour mettre un point final à la rébellion.

McDonald's n'avait aucun doute sur sa victoire au tribunal et la preuve en est qu'ils avaient un plan déjà prêt pour l'implantation de 40 nouvelles unités à Paris. L'anti-héros de cette histoire, Raymond Dayan, a connu une fin tragiquement symbolique de la réussite à une époque marquée par la rapidité du temps: il est mort au volant de sa voiture dernier modèle, dans un accident provoqué par un excès de vitesse. L'O'Kitch s'est maintenu cependant fortement présent sur le marché français jusqu'à son rachat par la première chaîne d'alors, Quick, du groupe Inno-Casino.

Outre cette soi-disant liberté donnée aux entrepreneurs locaux, l'entreprise affirmait en fait, à travers le cas Dayan, le pouvoir qu'elle voulait garder sur le destin de tous ses

²⁸ Libération, 2 avril 1982.

²⁹ Cf. 50 millions de consommateurs, décembre 1980.

³⁰ Love, J.1987:490.

restaurants. Derrière la simple bagarre commerciale, les termes du procès montrent clairement qu'il s'agit de l'affirmation d'une "logique morale", à savoir le standard global américain, travesti sous les traits d'un prétendu universalisme voué à s'imposer.

Réécrire l'histoire:

Tout comme pour la légende du "premier" McDonald's, celui qui a été ouvert par Ray Kroc, l'entreprise a raconté l'histoire de Dayan dans ses propres termes, non seulement en transformant mais aussi en effaçant complètement certains faits, entre autres ceux qui concernent le propre Dayan... En dépit du court espace de temps qui nous sépare du déroulement de ces événements, le récit officiel de l'histoire de McDonald's en France a totalement oublié l'existence de Dayan et de ses restaurants. Comme on l'observe dans les tracts distribués par l'entreprise, l'histoire officielle de la chaîne ne commence que sept ans après l'installation du McDonald's de Créteil, avec "l'ouverture du premier restaurant McDonald's à Strasbourg, en 1979". Et elle continue ainsi: "1980 - ouverture de 2 restaurants: Metz et Saint-Etienne; 1981 - création du siège de McDonald's France à Paris... Dans ce tract, il est dit que le premier restaurant McDonald's de Paris n'a été ouvert qu'en 1985, rue Montmartre³¹. Ainsi, en France aussi, fallait-il déguiser les faits pour ne pas souiller le mythe.

Après Dayan, McDonald's a donc abandonné les franchises territoriales, qui lui donnaient moins de pouvoir, pour adopter à l'étranger le système de joint-venture, c'est-à-dire une association de capital à raison de 50% pour chaque partie et avec partage égal des profits. Les "partenaires" ainsi choisis par l'entreprise exercent un contrôle presque absolu sur les affaires qui concernent leur territoire, ce sont eux qui choisissent les franchisés et font construire les établissements. Mais il ne s'agit pas d'un simple travail de gérant de restaurant. Loin de là, car dans le choix de ses associés à l'étranger, McDonald's révélera sa volonté de s'éloigner du système des restaurants traditionnels et de garder un rapport avec la culture américaine. Aucun, parmi ses partenaires, ne dispose d'une expérience antérieure dans la restauration. Les passés professionnels sont très variés: ingénieur chimiste (Hong Kong), commerçant de jouets (Singapour), banquier (Rio de Janeiro), bijoutier, vendeur de voitures (Mexique), import-export (Vénézuéla), vêtements féminins (Japon). Cette non-expérience est perçue non pas comme un handicap mais, au contraire, comme un avantage pour le prétendant - une règle d'ailleurs valable pour les autres travailleurs qui vont être engagés. Le trait commun à tous ces hommes est d'avoir acquis une expérience dans d'autres types d'affaires et aussi, curieusement, de montrer des liens avec la culture américaine: la majorité

³¹ L'année de l'introduction sur le marché de McDonald's Corporation à la Bourse de Paris et du lancement des Chicken McNuggets. Cf. "Les Grandes Etapes de McDonald's en France" dans McDonald's, dossier de presse, édité par Information et Entreprise, 1990.

des partenaires ont passé une partie de leur vie aux Etats-Unis. Dans les pays de langue anglaise (plus proches, donc, de la culture américaine), McDonald's va même choisir comme associés des citoyens américains (Canada, Angleterre, Australie), qui, quelquefois, s'associeront à des entrepreneurs locaux. Quant aux autres pays, il s'agit de commerçants ou hommes d'affaires locaux³².

Partenaires sous tutelle

Cependant, il aurait été difficile d'imaginer une telle rapidité d'expansion des chaînes de restaurants fast-foods si elle s'était fondée exclusivement sur le capital et la gérance d'une seule société (même en comptant sur le partage des responsabilités avec les joint-ventures) à laquelle il incomberait d'administrer parfois plus de 10.000 unités et de contrôler jusqu'à 500.000 travailleurs. La tactique employée pour rendre possible une telle expansion a donc consisté à s'associer à des franchisés. Non seulement ces derniers apportent une partie importante de l'argent nécessaire à la construction du restaurant (de la moitié à la totalité selon l'entreprise), mais ils assurent aussi le contrôle de toute l'administration de l'affaire. Le rôle de l'entreprise-mère se résume alors à celui de consultant et de contrôleur vérifiant que les standards établis soient respectés par chaque succursale. Le degré de liberté ou de tutelle dépend de chaque contrat. Le contrat de franchise de McDonald's, par exemple, prévu pour une période initiale de 20 ans, est renouvelable après la fin de cette période. Il est exigé de disposer de ressources financières (40% de l'investissement total que requiert le restaurant, estimé entre 480.000 dollars et 690.000 dollars), de se dédier exclusivement à l'affaire et, le plus important, une redevance mensuelle minimum de 10% des ventes et non inférieure à une valeur fixe³³. Chez les autres chaînes, la franchise reçoit une participation moins importante. Bob's demande pour sa part une taxe de franchise de 25.000 dollars, entre 125 et 250.000 dollars pour l'acquisition des équipements et entre 150 et 750.000 dollars pour la construction du restaurant, plus des royalties équivalant à 4% du chiffre d'affaires et une contribution à la publicité de 4% des ventes brutes³⁴.

³² Par exemple, le deuxième pays d'Europe où McDonald's s'est installé était la Hollande, en s'associant à 50% avec la principale chaîne de supermarchés du pays. La société a duré jusqu'en 1975, date à laquelle McDonald's a une fois de plus racheté la part de son partenaire.

³³ Il est exigé par ailleurs une taxe de franchise (22.550 dollars), payable au moment de la livraison du restaurant au franchisé, le paiement de 5% de la chiffre d'affaire pour les frais de bail et une caution (15.000 dollars) qui est remboursée à la fin du contrat.

³⁴ Cf. "Aceita un pedaço deste mercado?" édité par Bob's, 1990.

McDonald's a été l'un des premiers à adopter le système de franchise non territoriale. Son succès mondial est considéré comme une conséquence de cette nouvelle formule: éviter la franchise territoriale (la concession de toute une région) et ne vendre la licence que pour un restaurant à la fois. L'entreprise ne gagnait de la sorte qu'une taxe initiale de 950 dollars par restaurant ouvert³⁵. Rien de comparable aux 50.000 dollars que recueillaient certaines chaînes pour de grosses tranches de territoire - il arrivait alors que les acheteurs, après avoir rapidement récupéré ce montant, repassent à d'autres "propriétaires" une partie des droits d'exploitation de l'enseigne, les sous-franchises vendant à leur tour à d'autres exploitants, selon une filiation pyramidale. En revanche, la non-division du territoire impliquait évidemment une concentration du pouvoir, et c'est cette tactique qui, à long terme, a différencié quelques chaînes, dont McDonald's, chez qui le rayon d'action des droits d'exploitation, qui au début couvrait toute la surface métropolitaine, a été réduit à 32 mètres, puis à 16 et finalement, après 1969, à l'adresse même du restaurant.

La particularité des contrats de franchise de McDonald's vient de ce que, comme on peut lire dans un dossier adressé aux nouveaux franchisés:

"McDonald's sélectionne et achète le local et construit l'établissement avec ses propres ressources. Le résultat est que McDonald's détient la propriété de tous les immeubles et installations qui sont loués aux franchisés"³⁶.

Cette "particularité" a été inaugurée en 1969. La solution a été trouvée par Harry Sonneborn, l'un des bras droits de Kroc à la direction financière de McDonald's: l'appropriation de tous les terrains et locaux sur lesquels les franchisés exercent leurs activités³⁷. "*Nul ne maîtrise les franchisés sans le contrôle des murs*", explique un spécialiste³⁸. Depuis 1969, tous les terrains utilisés par la chaîne ont été acquis de sorte qu'aujourd'hui McDonald's se trouve en possession de 60% des sites de ses établissements (tandis que Burger King possède à peine 12% de ses terrains et Wendy's 20%)³⁹.

³⁵ Aujourd'hui les frais de franchise sont d'environ 20.000 dollars. Cf. "Como obter sua franquia McDonald's", dossier de presse (Brasil), 1990.

³⁶ Cf. "Como obter sua franquia McDonald's" édité par le McDonald'sDonald's du Brésil, 1990.

³⁷ Avant cette date, les bénéficiaires se limitaient au paiement de royalties (un pourcentage sur les ventes), ce qui rapportait des ressources financières insuffisantes à l'expansion de l'entreprise. Sonneborn a ainsi créé une société écran qui achetait ou louait des terrains à un prix fixe pour y sous-louer ensuite les murs qu'il y avait fait construire aux franchisés, avec une surcharge de 40% minimum et, au maximum, un paiement de 5% de leurs recettes. Cette tactique comporte de nombreux avantages. Les terrains achetés dans les banlieues et centres commerciaux aux Etats-Unis ont hissé McDonald's au rang de premier propriétaire d'espaces commerciaux dans le pays (7 milliards de dollars en 1988).

³⁸ Cf. "Como obter sua franquia McDonald's" édité par le McDonald'sDonald's du Brésil, 1990:4.

³⁹ Cf. Pourquery, Didier "Le hamburger sur le grill" dans *Le Monde des Affaires*, 26.11.1985:5.

Les candidats, tous comme les travailleurs ordinaires, reçoivent une formation spécifique. D'abord un stage réalisé dans un restaurant de la chaîne, entrecoupé de trois séminaires d'une semaine au centre de formation national, et ensuite complété par un séjour d'environ 15 jours à la "Hamburger University", aux Etats-Unis. Dans les autres chaînes, les candidats sont également soumis à des cours de ménage, marketing, gestion de personnel, fonctionnement des restaurants et des différents équipements.

Le système de franchise, qui n'est pas rappelons-le une invention des fast-foods, s'est éparpillé à travers le monde au rythme de la globalisation économique. Pour les fast-foods, le système du franchising a eu comme conséquence le déclenchement d'une guerre entre les entreprises pour la dispute des meilleurs emplacements. Aux Etats-Unis, elle a duré jusqu'en 1990. Après cela, la forte compétition s'est vue relativisée par l'introduction du concept de "food-courts", c'est-à-dire le partage d'un même emplacement par des restaurants "concurrents"⁴⁰. Grâce à ces "micro-shopping centers" qui dorénavant se concentrent sous le même toit, les franchisés de diverses entreprises sont à même de répondre à une plus grande variété de goûts et d'attirer un public plus nombreux. En France, bien que l'on trouve dans les centres commerciaux des aires de restauration où se concentrent différents établissements, il n'existe pas ce partage des mobiliers caractéristique des "food-courts". Au Brésil, par contre, des expériences ont déjà été menées selon l'idée que la combinaison de différents restaurants entraîne des profits pour tous. *"Pour McDonald's, le plus fort de l'aire de restauration, le meilleur"*, rendait hommage le manager d'un restaurant devant être inauguré dans un centre commercial de Porto Alegre⁴¹.

Les moyens financiers demeurent le critère principal pour devenir manager franchisé, quelle que soit la chaîne. A celui-ci, McDonald's en ajoute quelques autres: avoir déjà réussi dans un autre secteur d'activités, posséder l'esprit d'entreprise (consacrer 100% de son temps à la gestion du restaurant) et, de préférence, être originaire de la ville dans laquelle le restaurant est implanté de façon à mieux connaître *"les caractéristiques et les besoins de la région"*⁴². L'âge et la formation personnelle de ces candidats varient, car il n'y a pas de règle établie à ce sujet. Mais, comme nous l'a dit une responsable McDonald's: *"On préfère les hommes de plus de 35 ans, on ne veut pas de gamins"*⁴³. Autrement dit, comme une autre responsable le souligne: *"Nous ne voulons pas de fils à papa qui ont de l'argent mais ne veulent pas travailler"*.

L'existence de ces critères (avoir un lien avec l'Amérique - pour les joint-ventures - et avoir un lien avec le "local" - pour les franchisés), une fois de plus, révèle la tension entre une

⁴⁰ Ainsi, on peut avoir aux Etats-Unis des Pizza Hut jouxtant des Kentucky Fried Chicken, Burger King et autres et allant jusqu'à partager les mêmes tables et chaises.

⁴¹ Cf. Anonyme "Un nouveau restaurant McDonald's en novembre" dans Zero Hora 4 septembre 1991:35.

⁴² Cf. "La Franchise McDonald's: un véritable partenaire" dans dossier de presse, McDonald's France, 1990.

⁴³ Aux Etats-Unis, on observe chez les retraités une tendance à se procurer des franchises.

logique globalisante et une logique localiste qui marque la dissémination des chaînes dans le monde.

Les fast-foods en France:

Les fast-foods se sont implantés pour la première fois en France en 1972 (McDonald's de Dayan), et ensuite en 1980 à travers l'enseigne Quick Hamburger Restaurant, une chaîne qui, en dépit du nom et du menu offert, n'est pas américaine. Elle est née en 1971 en Belgique, créée par GB Inno BM, le plus grand groupe de distribution dans le pays. Pour entrer en France, le GB Inno BM s'est associé à 50% avec le groupe français Casino⁴⁴, créant la Société France Quick. Ce retard s'avère compréhensible au regard des traditions culinaires nationales. La surprise a été, tout au contraire, la vitesse d'expansion postérieure.

Contrairement à McDonald's, qui s'est installé d'abord en banlieue puis à Paris, Quick a commencé son implantation dans le Sud de la France pour gagner progressivement Paris et la région parisienne, ainsi que les autres grandes villes de province. Et la chaîne a rapidement conquis le leadership du secteur des hamburgers, ceci en un temps record, passant d'un chiffre d'affaires de 5 millions de francs en 1980 à 1192 millions de francs en 1988. Elle a conservé cette première position en termes de chiffre d'affaires jusqu'en 1989, lorsqu'elle a été dépassée par McDonald's - chiffre d'affaire en France en 1996 de 7,1 milliards de francs. Quick reste la deuxième chaîne en France, aidé en cela par l'adjonction des 20 restaurants O'Kitch en 1986⁽⁴⁵⁾ et certains Freetime qui ont changé d'enseigne après leur rachat en 1988. En 1997, Quick totalisait 258 restaurants.

Mcdonaldizacao significando homogeneizacao planetaria

⁴⁴ Le groupe Casino est l'un des leaders de la restauration commerciale en France: il inclut les Cafétérias Casino, la chaîne de restaurants Hippopotamus, les restaurants Stéfany et une part significative de la restauration d'autoroute de la compagnie des Wagons-Lits. Cf. Offre d'Avenir dossier de presse publié par France Quick, Paris, 1990.

⁴⁵ Le rachat d'O'Kitch a coûté une somme de 180MF. Cf. Néo-restauration n. 172, mars 1987.

Les fast-foods sont souvent pointés comme l'exemple le plus accompli de l'homogénéisation de la nourriture moderne et une grande menace à la bio-diversité alimentaire et culturelle. Mais, à vrai dire, le processus de standardisation alimentaire avait déjà été mis en place de longue date, et les fast-food n'ont fait que l'accélérer. Pour conserver un caractère uni au menu, au niveau de l'apparence extérieure aussi bien que du goût, les entreprises n'ont pas trouvé d'autre alternative que d'homogénéiser dans un premier temps la qualité de la matière première, et ensuite leurs fournisseurs eux-mêmes. Il en a résulté une vaste uniformisation des cultures et de l'élevage, et la préférence a été accordée à certaines espèces végétales et animales au détriment d'autres. Ainsi, par exemple, parmi les centaines de variétés de pommes de terre existantes aux Etats-Unis et en Europe, McDonald's n'en emploie que deux: la Russet Burbank et la Marjike, mais pas n'importe quelle Russet. Après d'insistantes recherches, McDonald's en est arrivé à la conclusion que les frites idéales, c'est-à-dire celles qui se montrent croustillantes et dorées après la cuisson, sont celles qui présentent des taux élevés de matière sèche. L'entreprise a donc déterminé que seules les pommes de terre ayant un minimum de 21% de matière sèche étaient acceptables. Les agriculteurs insérés dans le complexe de l'agro-industrie n'ont pas eu d'autre alternative que d'abandonner les cultures qui ne répondaient pas à ce paramètre. Comme McDonald's est le premier acheteur de pommes de terre au monde - et aussi de poisson et de poulet - (Spitzer 1986:39)⁴⁶, nous pouvons imaginer les conséquences qu'a pu entraîner un tel choix pour la bio-diversité.

Après avoir ainsi restreint les variétés de futures frites à celles qui avaient obtenu les meilleurs résultats en laboratoire - des examens qui d'ailleurs prenaient surtout en considération l'apparence -, les diverses entreprises les ont disséminées à travers la planète. Devant le refus intransigeant des fournisseurs Anglais à livrer des pommes de terre Russet - la chose est compréhensible, cette variété n'existait pas encore en Europe - McDonald's n'a pas hésité à établir un pont aérien entre l'île et le Canada, ce qui élevait le coût de la production de 35% mais garantissait un standard universel pour les frites (Love 1987 :528).

La malheureuse expérience qu'avaient vécue les succursales anglaises a convaincu l'entreprise de pousser les fournisseurs américains à s'établir à l'étranger

⁴⁶ . Quand la firme McDonald's Syst Inc. a été formée, les pommes de terre consommées par cette seule chaîne représentaient 5% de toute la production américaine. Dans les années 1980, elles en représentaient déjà 25%. (Love 1987:408).

(Love 1987 :528). En dernier recours, McDonald's n'hésitera pas à produire lui-même la matière première dont il a besoin. C'est ce qui s'est passé en Angleterre où, se trouvant impuissante à modifier la qualité du pain de ses fournisseurs, la chaîne s'est elle-même lancée dans la boulangerie, construisant une fabrique sur place en association avec un partenaire anglais. McDonald's a par ailleurs encouragé le démarrage de la culture de l'Idaho Russets dans le Vieux Monde, et cette variété est désormais cultivée avec succès en Espagne, en Pologne et en Hollande. De même au Brésil, dans les états de Paraná, Santa Catarina et Minas Gerais, les graines ayant été importées à cette fin.

Les obstacles ne se sont pas arrêtés là. McDonald's connaîtra les mêmes ennuis pour la viande de boeuf. La majorité du bétail européen été nourri au pâturage et aux Etats-Unis la firme a recours à un mélange de viandes provenant de deux types de bovins: ceux élevés sur pâtures naturelles et ceux nourris en étable aux céréales. Difficile aussi d'homogénéiser la qualité au Brésil, devant la diversité des fournisseurs qu'impose la grande demande de viande. Alors, le choix a été acheter dans l'air de l'Amazonie, avec des conséquences nefastes que nous connaissons pour la déforestation (Maffei 1992:6-3.).

Les pays communistes eux-mêmes n'échappent pas à cette logique globalisante. Visant l'entrée en Chine Populaire et afin d'améliorer ses relations avec le gouvernement, McDonald's a choisi les pommes chinoises pour confectionner les tartes qui alimentent son puissant marché au Japon. La chaîne a développé, à l'intérieur des murailles de Chine, des installations centralisées qui assurent la distribution des pommes dans tout le Pacifique (Love 1987:536). Lors de son implantation en Union Soviétique et avant même d'ouvrir son premier restaurant, McDonald's a dépêché sur place des ingénieurs agronomes pour s'assurer que la production de pommes de terre et de viande de boeuf correspondait à ses standards (Anonyme 1989:46). Les experts en question ayant désapprouvé la qualité du bétail soviétique, McDonald's s'est résolu à pratiquer l'insémination artificielle avec de la semence provenant de géniteurs d'Amérique du Nord. Signe des temps, ce mariage forcé entre taureaux américains et vaches soviétiques a ainsi poussé jusqu'en Russie la tendance à l'homogénéisation planétaire.

Dans le même temps et selon un mouvement contraire à celui de l'expansion des restaurants, l'entreprise a restreint le nombre de ses fournisseurs. Vers la moitié de la décennie 80-90, McDonald's avait déjà réduit l'ensemble de ses fournisseurs américains de viande à cinq et ses producteurs de pommes de terre à quasiment un seul: la toute-

puissante compagnie Jack Simplot (Love 1987:393). Ce partenaire de choix, établi en Allemagne, s'était vu attribuer une aide de la part de McDonald's pour la construction d'un grand centre de stockage de pommes de terre d'Europe (Love 1987:529).

Cependant, cette recherche d'homogénéité dans les produits conduit quelquefois à des situations absurdes, comme cela est arrivé pour le cheddar américain en France, le pays du fromage par excellence, ou avec l'introduction de poisson étranger au Brésil, alors qu'on sait que la côte regorge de multiples espèces. On pourrait ainsi allonger la liste de ces décisions singulières, comme celle de faire venir d'Allemagne des sauces "françaises" pour les vendre en France, telles la sauce au roquefort et la sauce aux fines herbes.

Néanmoins, cette homogénéisation trouve ses limites. Si l'on regarde de plus près, on constate malgré tout de grandes disparités tenant aux conditions locales et à la nécessité d'adaptation.

Avec des matières premières standardisées et des processus de production réglés jusque dans leurs moindres détails, il apparaît logique que soit obtenu un goût homogénéisé.

Pourtant, la volonté d'une homogénéité absolue dans le goût des mets ne résiste pas à la confrontation avec les pratiques et les sensibilités locales. Les brésiliens font preuve d'un penchant pour le sel beaucoup plus accentué que chez les français, de même qu'ils préfèrent les gâteaux plus sucrés. Au Brésil, les mets peu salés ou peu sucrés sont accusés d'avoir "un goût de papier", une expression que l'on pourrait traduire par l'adjectif fade. Si, dans les fast-foods, de tels écarts d'assaisonnement sont rendus possibles, c'est parce que certaines phases de la préparation des mets sont restées peu automatisées - le cas des sauces qui sont ajoutées par les clients - ou pas du tout, comme pour l'opération destinée à attendrir la viande ou à la saler.

Les menaces à la biodiversité et surtout, les menaces liées à l'homogénéisation du goût, ont été accompagnées de critiques et, parfois, par des mobilisations sociales.