



HAL
open science

**CULTURE ET COMMERCE DU SYSTEME
NATIONAL AMÉRICAIN AU SYSTEME-MONDE : le
cas symbole de McDonald's**
Dupont Louis, Nathalie Lemarchand

► **To cite this version:**

Dupont Louis, Nathalie Lemarchand. CULTURE ET COMMERCE DU SYSTEME NATIONAL AMÉRICAIN AU SYSTEME-MONDE : le cas symbole de McDonald's. Géographie et cultures, 1999. halshs-02939888

HAL Id: halshs-02939888

<https://shs.hal.science/halshs-02939888>

Submitted on 15 Sep 2020

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

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

CULTURE ET COMMERCE
DU SYSTEME NATIONAL AMÉRICAIN
AU SYSTEME-MONDE : le cas symbole de McDonald's

par

Louis DUPONT, géographie, université de Paris-IV

Nathalie LEMARCHAND, géographie, université de Valenciennes

Article publié dans la revue Géographie et cultures, n°32, 1999

Ce qui nous intéresse ici est la question de l'identité et des valeurs aux États-Unis, comme vecteurs du mouvement facilitant le passage des idées ou des produits, du local au régional, du régional au national, puis à l'international. Une telle interrogation exige une exploration en amont des valeurs, et de leurs antécédents culturels, à savoir la production et la diffusion du sens. Or, pour comprendre autant la production du sens, la formation des valeurs que le mouvement qu'elles génèrent, il faut prendre en compte le **système national** américain, une particularité de la modernité américaine.

Cet intérêt est né d'une série d'observations faites sur le terrain, ainsi que de questions soulevées à la suite de la lecture d'ouvrages portant sur les succès et les échecs dans toutes les sphères de la société américaine. Notre attention s'est portée plus particulièrement sur les rapports entre la culture (les valeurs, l'identité) et le développement de certains types de commerces ou de produits. L'analyse de l'organisation spatiale du commerce et des rapports culturels et identitaires qui se rapportent à la consommation ont encore été peu étudiés. Ainsi, en tenant compte à la fois de la grandeur du territoire états-unien et de la diversité des quelque 270 millions d'individus qui y vivent, pour ne rien dire du régionalisme, on peut se demander comment une entreprise commerciale d'envergure locale ou régionale devient-elle nationale? Le cas de McDonald's n'est pas le seul mais il nous est apparu exemplaire. Il permet de montrer les

liens entre le développement d'un commerce et le mouvement des valeurs dans le système national.

Les raisons du succès d'un commerce peuvent généralement être regroupées en trois catégories : celles qui s'attardent sur les qualités (des produits, idées, etc.) et sur les capacités individuelles ; celles qui portent sur les stratégies ; enfin, celles qui traitent des moyens (publicité, argent, pouvoir, etc.). En avançant le concept de système national, nous posons qu'il existe en *a priori* quelque chose de plus global et englobant, quelque chose qui précède le phénomène ou l'événement tout en participant de son explication. L'implantation et le succès de McDonald's en France (671 restaurants avec un chiffre d'affaires de plus de 7 milliards de Francs en 1998) reposent-ils : 1- sur la qualité et le prix du produit ? 2- sur la stratégie commerciale déployée ? 3- sur les moyens (pouvoir et argent) mis en oeuvre ? ou encore, 4- sur le fait que les Français seraient devenus inconscients, acculturés, inféodés ? Aucune de ces réponses ne règle la question. Le succès de McDonald's en France repose en partie sur le fait qu'au préalable, sans que McDonald's n'ait eu à dépenser un seul sou, la valorisation de l'Amérique et de certaines valeurs américaines avait déjà été faites sur le territoire français. *Goûtez l'Amérique*, dit la publicité. Mais ce succès a un prix, quand l'Amérique est prise à partie, c'est le symbole qui écope : " malbouffe " clament les protestataires en France en saccageant deux restaurants pour protester contre les pratiques commerciales américaines dans le secteur alimentaire.

NATION ET SYSTEME NATIONAL

Au cœur de la modernité européenne se trouve l'idée de rupture, non seulement avec le passé, mais aussi avec un ordre du monde. La modernité est dépassement, et dans cette perspective l'Amérique se conçoit - par les Européens d'abord, les Américains ensuite - comme un dépassement de l'Europe. Une Europe qui représente ici la tradition, le poids des solidarités historiques, des compromis avec l'ancien régime, de la culture et du politique, alors que l'Amérique renvoie à un nouveau monde, à la primauté de l'individu sur la communauté, à celle du vivre sur la conscience, au royaume des gens ordinaires, au lieu du nouvel âge de la raison. En Europe, le débat sur l'identité pose en *a priori* l'existence d'une identité dont l'origine remonte

loin dans l'histoire. Aux États-Unis, il n'y a rien au départ, le passé pré moderne est trop mince, en absolu, et relativement à la période moderne, qui couvre la majeure partie de l'histoire du pays. L'identité américaine fut dès le départ libérée de la tradition, son existence débute comme un processus inévitable d'affranchissement de la tradition. Il s'ensuit que la Nation américaine, qui devait s'affirmer après l'indépendance, fut à son tour libérée de la question de l'identité, du moins de la confrontation entre modernité et tradition qui la conditionne. Dans ce contexte, la formation de l'identité américaine va se confondre avec le processus même de la modernité. Or, c'est en transformant historiquement à la fois la société et l'espace que cette dynamique a donné corps au système national. Ce système engendre du sens à partir duquel se dégagent des tendances, autour desquelles se fait la circulation des idées, qui entraînent les Américains à s'enthousiasmer pour un sujet, un événement, une personnalité.

Les Américains ont une expression consacrée *I'm going regional, he's going national*, pour souligner que l'on amène son idée ou son affaire à une autre échelle par l'entremise du système national. Un système qui leur permet aujourd'hui de faire un pas de plus, *they're going international* (ou **global**) une étape qui a été facilitée par la modernisation, même partielle, de l'ensemble des continents, et par la diffusion des symboles de la modernité américaine. Car sur la planète terre, la modernisation que l'on adopte et l'image de la modernité qui se vend sont, en général, celles qui proviennent des États-Unis. Modernité et américanité se confondent et l'amalgame qui en résulte forme, pour l'instant, le noyau autour duquel gravite la nébuleuse de valeurs de ce qu'il est convenu d'appeler le système-monde.

PLANETE McDONALD'S

Le système national peut être utilisé comme modèle d'analyse de la société américaine. Notre objectif est d'en montrer la validité à partir d'un cas type, McDonald's, produit du système national et exemple fascinant d'ajustement aux valeurs qu'il secrète. Il s'agit moins de faire l'analyse exhaustive d'un grand symbole de modernité et d'américanité, que de montrer le fonctionnement du système national à travers les moments forts de l'histoire de McDonald's, de sa naissance à son implantation dans le système-monde.

Naissance de la restauration rapide

On l'a répété à satiété, le succès de McDonald's repose sur une formule simple de restauration rapide à laquelle on a adjoint un contrôle sévère de la qualité par des moyens de cuisson de haute technologie, qui ont également permis une uniformisation du goût. De San Francisco à New York, de Paris à Moscou ou Beijing, le menu de base, *hamburger-frites-coca*, est à peu près le même, le goût, un mélange primaire de salé-sucré, aussi. Mais d'où vient la restauration rapide ?

Le *Hot Dog* est une invention germano-américaine qui fut popularisée du fait qu'on les offrait à l'entrée des stades avant les événements sportifs au début du siècle. Quant au *hamburger*, il est venu en Amérique au 19^e siècle par le biais des bateaux qui reliaient Hambourg aux États-Unis et à bord desquels on servait un plat de boeuf haché. La *relish* et la moutarde sucrée sont des inventions anglaises, et le *Ketchup*, une invention américaine (1869, par Henry John Heinz) inspirée du coulis de tomates. Quant aux *French Fries*, elles firent leur entrée aux États-Unis à la faveur de la Première Guerre Mondiale, les Américains ayant pris leurs inventeurs belges pour des Français. Nul n'est besoin de s'étendre sur le Coca-Cola qui fit son apparition sur le marché en 1886 et dont le nom dérive de cocaïne, une substance qu'il contenait à l'origine mais qui fut remplacée par la caféine. Tous les ingrédients étant sur place, il ne restait qu'à les réunir dans un menu et à les offrir dans des restaurants populaires, accessibles à la masse.

La restauration rapide n'est pas née des besoins pressants d'un rythme de vie accélérée, mais résulte des transformations du territoire occasionnées par une phase d'urbanisation dictée par les besoins de l'automobile. En effet, à partir de 1930, le processus d'urbanisation qui était déjà en cours va s'accélérer avec la crise économique, et forcer les grandes villes et les États à activer la construction de voies rapides autour et à partir des centres-villes. A la jonction de ces voies rapides et des routes apparaissent des stations d'essence et des restaurants dans lesquels la formule "simplicité-rapidité" s'imposait. L'on s'y arrêtait en passant, et non pour y passer la soirée, comme c'était le cas dans les quartiers urbains où les plats locaux ou ethniques pouvaient y être

dégustés. Le *hot Dog*, le *hamburger*, le *sandwich* et quelques autres plats chauds avaient l'avantage d'être populaires, en plus d'être faciles et rapides à préparer. Ils vont dès lors constituer la base des menus de ces restaurants, auxquels s'ajouteront le café percolateur, le Coca, les tartes à la crème et aux pommes, et les gâteaux au chocolat. Ces restaurants de jonctions vont devenir célèbres en adoptant la forme *Diners*, avec leurs longs comptoirs de service devant lesquels sont alignés des tabourets fixes mais ajustables (*stools*), ainsi que leurs salles comprenant, le long des murs ou près de fenêtres, des *Boxes* (calèches), tables rectangulaires avec de chaque côté des causeuses ou fauteuils à *box springs*, sommiers à ressorts recouverts de tissus imitant le cuir. S'y ajoutera le *Juke-Box* commandable à partir de petites boîtes installées dans chacun des *Boxes*.

En 1948, Maurice et Richard MacDonald vont perfectionner la formule *Diners* en éliminant le comptoir à tabourets pour accélérer le service et en limitant le menu aux *hamburgers*. Un millionnaire de San Diego, Ray Kroc, s'en empare en 1955, il va la perfectionner davantage (technologie de pointe, service au volant, etc.), bâtir une réputation d'excellence à son entreprise et lui donner une image de marque à laquelle les Américains vont bientôt s'identifier. En quarante ans, il va construire 11 328 McDonald's sur le territoire américain. Le mérite de sa compagnie est d'avoir su ajuster son concept et la mise en vente de son produit aux transformations du système national.

De l'autoroute à la banlieue

Les autoroutes périphériques et les voies rapides avaient pour fonction de faciliter la circulation entre les centres-villes et les banlieues, alors en pleine croissance. Après le village et la ville moyenne avec sa *main street*, la banlieue devenait après 1945 l'espace résidentiel de prédilection des Américains. Composée de maisons individuelles bordées d'une pelouse à l'avant et avec à l'arrière une cour pouvant contenir une piscine, la banlieue allait donner naissance à un nouveau paysage et à une reformulation de l'un des deux pendants du rêve américain : celui d'avoir sa propriété à soi, sa petite maison pour y élever sa famille en toute sécurité (l'autre pendant étant la liberté sans contingences, le mouvement, et donc l'instabilité, source de créativité). Le discours qui l'accompagne joue sur de vieux registres anti-urbains et une

idéalisations de la nature, deux thèmes récurrents de la littérature américaine. La banlieue fut conçue comme rapprochement de la nature, même sublimée, et comme environnement plus favorable à l'épanouissement des enfants que celui de la ville, réputée violente et sale. Ses rues en forme de "U" défient la rationalité urbaine des *grids*, sa toponymie, élaborée autour d'un concept de noms d'arbres, de fleurs ou d'un ailleurs exotique, etc., est une provocation au système numérique en vigueur dans les villes. Usant de pratiques discriminatoires, promoteurs immobiliers et propriétaires de maisons ont fait en sorte que la banlieue demeure une réserve de la classe moyenne blanche. De ce fait, elle devient un lieu de conformisme guidé par une moralité chrétienne, plutôt protestante, et axé sur les valeurs de la famille, des loisirs et de la consommation.

La banlieue modifiait le rythme de vie et de travail : le midi, il devenait impossible de retourner à la maison pour manger. Le soir, le retour à la maison allongeait, si l'on peut dire, la journée de travail, avec pour conséquence, la compression du temps de travail (de 8 à 4 ou 5 heures), la diminution du temps de repas le midi (une heure ou moins), et la diminution du temps de préparation des repas et du temps passé à table le soir (surtout si les deux membres du couple travaillent). La puissante industrie alimentaire américaine profita pleinement de la transformation du mode de vie des Américains, qui consommèrent alors des surgelés, puis des repas préparés. La restauration rapide et bon marché va de même littéralement exploser. Déjà installé à la périphérie des villes, McDonald's fait de la banlieue son second lieu de colonisation commerciale. L'entreprise joue à plein la dynamique identitaire en plaçant les valeurs familiales et communautaires au cœur de sa stratégie commerciale.

Le discours commercial axé sur la famille se manifeste concrètement dans l'aménagement d'espaces de jeux ; l'organisation des anniversaires des enfants ; la création des menus enfants avec en prime des jouets fabriqués en Chine - pour les filles, Barbie ou un modèle du genre, pour les garçons, figurines de combattants ou voitures miniatures. Dans les restaurants de la banlieue, surtout le samedi et le dimanche, se produit le spectacle de la famille américaine communiant avec l'Amérique via leur communauté. Aux États-Unis, la majorité des publicités de la compagnie est conçue autour des enfants, ou de la famille. L'élément le plus spectaculaire est,

sans contredit, la création d'une fondation pour venir en aide aux familles éprouvées par la maladie grave d'un de leurs enfants. Des Manoirs Ronald McDonald's, hôtels de convalescence pouvant accueillir les parents, sont construits à proximité des hôpitaux pour enfants des grandes villes où les enfants gravement malades de la banlieue doivent aller se faire soigner.

L'entreprise complète son discours-famille en mettant en valeur le fait qu'elle offre aux adolescents la chance d'obtenir un premier emploi. Une grande compagnie d'avant-garde permet à ces jeunes de faire leurs premiers pas dans la société américaine, de s'identifier à l'Amérique et de participer au système national. On ne saurait minimiser, ni surtout ridiculiser, la fierté des parents américains de voir un de leurs enfants travailler chez McDonald's. Au début des années quatre-vingt une publicité montrait une jeune fille, nerveuse et embarrassée, servir son premier client, son père, ému au point d'être réduit à balbutier sa commande. Quoi que l'on veuille faire dans la vie, un séjour dans cette entreprise constituait un pas dans la bonne direction. Cette symbiose de McDonald's avec le système national américain ne traversera pas les frontières, pas même celles du Canada voisin où travailler chez McDonald's n'est qu'un travail d'adolescents, au demeurant exigeant et peu rémunérateur.

De la banlieue au centre-ville

Quelle est la clientèle des McDonald's dans les centres-villes ? Tout le monde ou presque : le patron comme la secrétaire, l'homme à cravate comme l'ouvrier ou le concierge, les fonctionnaires comme les gens d'affaires. Le temps d'un repas, l'égalitarisme américain trouve dans les restaurants de McDonald's sa manifestation la plus concrète. Uniformité du goût et uniformité du besoin de faire vite ravivent le sentiment d'égalité devant le comptoir d'un symbole américain d'innovation et d'efficacité. Car non seulement McDonald's vous fait manger rapidement et à peu de frais, mais il vous permet, le temps d'un repas, de célébrer l'Amérique, de s'identifier à ses valeurs, à son égalitarisme, à son esprit affairiste. Manger chez McDonald's, c'est participer de l'Amérique, c'est s'inscrire dans son mode de vie accéléré, c'est être ou devenir Américain. La compagnie ne manquera pas d'en profiter en faisant sa propre publicité sur les napperons individuels de papier que l'on dispose sur les plateaux de service et sur lesquels on

peut lire : *Serving America*. Cette auto-publicité comporte un autre élément important : une photo sans arrière-plan montrant des employés de toutes origines souriants et portant fièrement l'uniforme officiel de la compagnie. Une image qui contraste avec celle des adolescents blancs de la banlieue servant nerveusement leurs papas !

Sans avoir à modifier son profil national, la compagnie ajoutait un fleuron à sa couronne de roi du *fast-food*. Par ailleurs, l'implantation des restaurants dans les villes ne s'est pas limitée au quartier des affaires. Jouant sur le coût modeste des repas offerts, la compagnie a multiplié les franchises dans les quartiers plus pauvres et ethniques de l'espace urbain. Pour ces populations aux taux de chômage élevés, notamment chez les *African Americans*, les emplois peu rémunérateurs de McDonald's n'en constituent pas moins une possibilité de participer à la société américaine. Avec en plus l'espoir qu'une expérience professionnelle dans cette compagnie bien en vue mènerait à des emplois plus rémunérateurs, au sein de la compagnie ou ailleurs. Dans ces quartiers, la compagnie s'assure que les gérants et les propriétaires de franchises sont aussi d'origines diverses. Contrairement par exemple à *Denny's*, qui en 1996 a été reconnu coupable de pratiques discriminatoires envers les *African Americans*, comme si le temps et l'Amérique s'étaient arrêtés à l'époque des banlieues blanches. McDonald's a pris soin de prendre en compte les changements sociaux provoqués par le mouvement des droits civiques. En 1998, la compagnie a été citée en exemple par la Maison blanche comme : *a company committed to Economic opportunity for minorities and urban development*.

Icône culturelle, image conforme aux valeurs américaines, compagnie à conscience sociale et, bien sûr, succès commercial, McDonald's devenait une entreprise modèle, innovatrice en tout. La compagnie a mis au point une conception du travail qui n'est pas étrangère à ce qui existe dans les sports d'équipe dont sont friands les Américains. Véritable école de vie, les sports d'équipe vivent de la tension entre la performance et les intérêts individuels d'une part et les sacrifices à faire pour le bien de l'ensemble, que ce soit l'équipe, l'entreprise ou la communauté d'autre part. Dans cet esprit, la compagnie n'hésitait pas à exiger des gérants et propriétaires de mettre à l'occasion la main à la pâte, de servir les clients, de s'affairer aux fourneaux, de ramasser les plateaux, etc. Si bien que pendant le temps d'attente, même très court, le client a droit à un

spectacle impressionnant : haute technologie, efficacité, travail d'équipe, égalitarisme, diversité du personnel sont là pour vous ravir et vous servir. Nulle part ailleurs qu'aux États-Unis - et surtout dans les villes - ce spectacle n'est aussi saisissant, ailleurs, il est un simulacre.

Du national à l'international en passant par le régional

A première vue, il peut paraître incongru que l'on associe l'international et l'espace régional américain, plus particulièrement les petites villes. Toutefois, en scrutant davantage la question, on s'aperçoit que le processus d'identification à McDonald's est de même nature, bien que le rapport au symbole diffère. Aux États-Unis, dans les régions les plus éloignées et dans les petites villes, déjà réputées être *backward* (ringard), l'on désirait ne pas être à l'écart de l'Amérique. Or, pour être sur la carte, pour être moderne et renforcer son sentiment d'appartenance, il fallait avoir les arches dorées, chez soi, sur la rue principale ou à l'entrée de la ville. Comble du succès, des demandes d'invitation à s'implanter partout dans les petites villes du pays affluaient au bureau de la compagnie, quand ce n'étaient pas des investisseurs locaux qui proposaient d'acheter une franchise. En Europe, les restaurants firent d'abord leur apparition dans les grandes capitales, lieux de culture et de modernité, qui sont aussi les lieux touristiques fréquentés par les Américains. Or, si aux États-Unis on va chez McDonald's pour vivre l'Amérique et être en symbiose avec un de ses symboles, dans le monde, on sublime l'Amérique en consommant ses symboles.

Sur le chemin de cette nouvelle phase d'expansion, McDonald's n'en a pas moins rencontré quelques résistances qui ont nécessité de légers ajustements. Dans les petites villes, en sourdine, un bruit faisait écho aux craintes de voir se distendre encore plus le tissu social avec la venue anticipée du géant de la restauration. Car, il faut s'en rappeler, la phase d'urbanisation qui suit la grande crise de 1929 a accéléré un processus jusque-là graduel de déclin des villes moyennes et des petites villes. Dans les années soixante, ce processus est complété et la dépression de ces petites villes pouvait se mesurer à l'état de la rue principale jadis artère commerciale et lieu public de rencontre entre les composantes sociales et ethniques du *Small Town America*. Les régions qui ne purent profiter, par la suite, de la proximité relative d'une

grande ville ou encore de la venue d'une université ou d'autres institutions, comme une base militaire, périclitèrent d'autant plus. Une partie de la population restante, peu éduquée et sans aide médicale, s'est ainsi enlisée dans une pauvreté économique et sociale. Seul un attachement à la région et aux valeurs du mode de vie des petites villes, au centre duquel se trouve la communauté, leur avait permis au pire de survivre, au mieux de s'en sortir. Or, McDonald's faisait maintenant partie de la *Corporate America*, de cette Amérique des grandes corporations à qui certains ont attribué une partie de la responsabilité du déclin des petites et moyennes villes.

Ces résistances ne pouvaient en aucune façon affecter les projets d'expansion de l'entreprise. D'autant plus que le recensement de 1980 contenait une surprise en ce qui concerne les préférences résidentielles des Américains. En effet, à l'échelle nationale, après quarante ans de migrations vers la banlieue, cette dernière perdait de la population (moins de 1%) au profit des petites et moyennes villes, pendant que globalement la population des grandes villes se stabilisait. Pas de grands mouvements de population, mais certainement la fin du déclin ou le début d'un renouveau pour les petites et moyennes villes. On donnait comme explication la surpopulation relative de certaines banlieues et l'attrait d'une vie plus simple. La construction de grands pavillons domiciliaires dans le pourtour immédiat des banlieues a permis à ces dernières d'engendrer leur propre processus d'urbanisation. Il a donné naissance à de nouveaux centres urbains en banlieue, *Edge Cities*, où sont relocalisés une partie de la gestion d'entreprises, notamment celles spécialisées dans l'informatique, ou un secteur d'activités comme la recherche, ou les nouvelles entreprises de services. Pour une partie des Américains participant à ces développements, anciens banlieusards ou citadins épuisés, le charme de la banlieue était rompu. L'on cherchait dans le tissu urbain des petites villes un sens perdu de la communauté, ou dans les régions éloignées, une nature " véritable ", mais accessible en voiture.

En déclin ou en phase de renouveau, l'arrivée de McDonald's constituait généralement pour ces petites villes une bonne nouvelle. A cause du symbole, mais aussi parce que la compagnie donnait de l'emploi à une frange de population très pauvre. Le spectacle du service dans les restaurants des petites villes ressemble souvent à celui que donnerait une troupe d'amateurs, tous les éléments sont là mais la mise en scène est faible et les acteurs ne sont pas à la

hauteur, ne serait-ce que physiquement. Comme dans la banlieue, la famille est à l'honneur, avec toutefois la communauté en fond de scène. Avec comme acteurs importants, les personnes âgées qui profiteront de rabais substantiels moyennant l'adhésion au *Senior Club*. McDonald's n'hésitera pas à faire la publicité et à financer des activités régionales, et même à réserver une partie de son espace pour des rencontres et réunions. Dans un coin du restaurant, un tableau permet d'épingler des messages d'intérêt public. L'entreprise faisait en sorte d'apparaître comme un atout pour la vie communautaire, et non comme une menace. Cette conscience, au service de la rationalité commerciale, se manifeste concrètement dans ce que l'on peut appeler une politique de régionalisation. D'abord, dans la décoration intérieure, où un attrait régional, une manifestation culturelle ou un événement historique est mis en valeur. Cette politique de régionalisation n'est pas étrangère à l'implantation de McDonald's hors des États-Unis où, en Europe par exemple, le bâti des villes, sinon les lois d'aménagement, obligeait la compagnie à s'adapter au milieu (rénovation de la façade de l'édifice, enseigne plus discrète, etc.).

Ces initiatives ont favorisé une identification locale à McDonald's, tout en confortant dans le système national son statut de symbole de l'Amérique. Car il faut prendre en compte, qu'en général, l'évocation de la *Small Town America* produit de la nostalgie dans la dynamique identitaire ; l'Amérique des petites patries rappelle un temps et un lieu où les valeurs américaines étaient bien définies et partagées. Il s'agit d'une nostalgie de modernes qui subliment un temps passé devant la détresse du temps présent.

Une compagnie aux aguets

La dynamique identitaire affecte le système national en modifiant les valeurs en place, en les contestant ou en injectant de nouvelles. Quand on est devenu symbole de modernité et d'américanité, il faut faire en sorte que rien ne vienne ternir ce statut, il faut savoir réagir et s'ajuster. McDonald's n'y manquera pas.

Les deux premiers cas constituent un usage négatif pour la compagnie du symbole McDonald's. Les *T-Shirts* à manches courtes et les casquettes de base-ball sont des produits de la

culture populaire et commerciale de l'Amérique qui sont entrés dans le système-monde. Ils permettent aujourd'hui de faire la publicité d'une compagnie, d'un produit et, pour tout dire, de n'importe quoi. Quand des Américains vont modifier l'auto-publicité de McDonald's *Over 50 millions served* pour écrire sur des *T-Shirts Over 50 millions Stoned*, en stylisant le "M" des arches dorées avec des feuilles de Marijuana, l'entreprise va réagir immédiatement. Elle dénoncera avec virulence la perversion de son signe et de son symbole dans les journaux, et ira en cours pour interdire la vente de ces *T-Shirts*. Les drogues dures ou douces constituent une valeur négative dans la dynamique identitaire, c'est un fléau social, notamment chez les jeunes. Pour McDonald's, non seulement cette publicité *cool* d'une drogue douce est négative, mais elle s'attaque aux valeurs fondamentales de la famille. Cependant, on peut toujours en acheter ici et là dans les bazars, car ces *T-Shirts* symbolisent eux-mêmes, non sans ironie, la contestation d'une Amérique conformiste à laquelle est associée McDonald's.

L'autre histoire est moins connue même si elle concerne aussi la drogue, cette fois la cocaïne, car elle ne met pas en cause publiquement le symbole McDonald's. Elle ne concerne que le mauvais usage d'un ustensile de cuisine : les petites cuillères servant à remuer le café. Au sommet de sa popularité à la fin des années soixante-dix, les adeptes de la cocaïne utilisaient ces cuillères, dont la partie creuse était très petite, pour mesurer la ligne de cocaïne. La pratique était tellement répandue, et connue, que l'entreprise décida de les retirer subitement de ses restaurants aux États-Unis, afin de les remplacer par un long bâtonnet de même format que la cuillère. Que faire alors des millions de petites cuillères en entrepôt ? Les Européens ont droit à de petits bâtonnets pour remuer les cafés expresso qu'on leur sert dans de petits verres, qui n'ont rien à voir avec les grands verres de café - insipide pour les Européens - servis en Amérique du Nord. Une seule solution : le Canada, pays nord-américain dont la modernité n'a pas produit autant d'adeptes de la cocaïne qu'aux États-Unis.

Les deux cas suivant ont rapport à l'environnement, qui est aujourd'hui une des valeurs les plus importantes du système national. La nature a toujours été présente dans la pensée et la culture américaines. Les préoccupations pour l'environnement sont en continuité avec la tradition naturaliste, bien qu'elles résultent des problèmes contemporains de pollution de la société

industrielle moderne. Depuis une quinzaine d'années, le mouvement environnementaliste dispose de militants dans toutes les régions du pays. Au milieu des années quatre-vingt, McDonald's est apparu dans leur mire. La raison : les contenants de mousse à base de fréon permettant de conserver la chaleur des mets, et qui contribue à la diminution de la couche d'ozone. Utilisant d'abord l'incertitude scientifique autour de la question, la compagnie ne fit d'abord que signaler qu'elle prenait note du problème. Mais les environnementalistes ne lâchent pas prise facilement. Dans les régions, à cause de la proximité de la nature, comme en banlieue, pour les enfants, le discours recevait un écho favorable, pendant qu'une campagne nationale de dénigrement se mettait en branle. La compagnie réagit avec finesse en récupérant à son avantage la question pour montrer sa conscience sociale et son souci de préserver l'Amérique. En mettant fin à leur utilisation (1990), la compagnie fait savoir à ses clients :

McDonald's is absolutely committed to preserving the environment. We realize that to be a business leader, we must be an environmental leader, too. McDonald's is committed to taking a total life cycle approach to solid waste... McDonald's is now buying recycled goods at a rate of 300 million dollars a year. We have also partnered with the Advertising Council, the Environmental Defense Fund and America Recycles Day to educate the public on how to "buy recycled products".

Mais que faire des millions de contenants en entrepôt ? Les expédier ailleurs, dans le système-monde, dans les pays où les lobbies environnementalistes sont moins virulents et où les lois sont moins sévères. Après le Canada, l'Europe, après l'Europe, Moscou et l'Asie.

L'autre cas est lié à la déforestation de la forêt tropicale en Amérique du Sud. Dans la hiérarchie des causes lointaines (i.e. hors du territoire des Etats-Unis) des écologistes américains, la forêt tropicale occupe le premier rang. Selon le discours environnementaliste, la forêt tropicale est le poumon de la terre, elle assure l'équilibre écologique global de la planète. Or, le Brésil, pour ne nommer qu'un pays, coupe chaque année des milliers d'hectares de forêt pour le bois et le pâturage des bovins, ceux-là que McDonald's utilise évidemment en très grande quantité. Par compagnies interposées, des écologistes accusaient McDonald's de contribuer activement à la détérioration écologique en Amérique du Sud. L'affaire n'est toujours pas classée. Toutefois, la compagnie a réussi à faire taire les rumeurs avec une vigoureuse campagne télévisée, ainsi que des affiches dans tous les restaurants. *100% American* disait la publicité, en mettant l'accent sur

le fait que McDonald's n'utilisait que des produits américains en provenance de chaque région du pays.

Ces exemples montrent que si vous croyez que le monde ne relève plus que de la logique commerciale, la culture peut encore vous faire perdre la raison. Même si le système national américain fonctionne d'abord parce qu'il rapporte, l'argent n'est pas suffisant pour vous garantir que le système joue en votre faveur. L'histoire de McDonald's est celle d'une compagnie et d'une activité commerciale dont l'expansion s'est réalisée en symbiose avec l'évolution du système national, au point d'en devenir un des symboles. Aucun des rivaux de McDonald's n'a eu ce privilège.

Du système national au système-monde...

Le **système-monde** est un concept géographique récent qui rend compte des échanges et des régulations auxquels aucun territoire ne peut échapper aujourd'hui sur la terre. L'idée est qu'une action ou un événement dans un endroit du système a un impact sur les autres parties et sur l'ensemble, où de nouveaux moyens de régulation se mettent en place. Or, le système-monde ne fonctionne pas dans un *vacuum* culturel, la mondialisation des échanges ne va pas sans l'existence préalable de valeurs et de symboles, bref de culture. Au demeurant, nul ne peut prétendre vendre dans le monde aujourd'hui s'il n'est pas d'abord connu, et qu'il n'est pas associé à une qualité ou un caractère. Dans le système-monde, l'Amérique est le symbole de la modernité, qui se confond d'ailleurs avec l'américanité. L'évolution récente de l'entreprise McDonald's est significative de l'accélération de son passage du système national au système-monde, où les individus de toute culture se restaurent tout en consommant de la modernité - et de l'américanité.

Entre 1990 et 1995, le nombre de restaurants portant l'enseigne McDonald's (hors É-U) est passé de 3 227 à 7 012, soit une augmentation de 117 %. La croissance s'est faite particulièrement sentir dans quatre régions du globe - Europe de l'Est, Amérique latine, Moyen-Orient, et Asie Pacifique - qui ont subi d'importantes transformations, politiques, culturelles ou économiques : chute du mur de Berlin, démocratisation, guerre du golfe, et développement

économique de type capitaliste. En somme, des régions qui ont accru leurs interactions avec le système-monde. Ce faisant leur exposition aux symboles de la modernité et de l'américanité a augmenté d'autant. Les plus fortes croissances se sont produites en Pologne (0 à 40), Hongrie (4 à 37), Tchéquie (0 à 22), avec des percées en Slovénie (0 à 5), en Roumanie (0 à 4), en Russie (1 à 5) et en février 1999 un premier restaurant en Géorgie, pour l' Europe de l'Est ; en Israël (0 à 21), en Arabie Saoudite (0 à 17), en Egypte (0 à 15), au Koweït (0 à 5), pour le Moyen Orient ; en Chine (7 à 62 - 205 en 1998), Corée du Sud (4 à 48), au Japon (776 à 1 482), pour l'Asie Pacifique ; au Mexique (21 à 132), au Brésil (63 à 243), en Argentine (8 à 75), au Guatemala (4 à 15), pour l'Amérique latine. Pendant la même période, le nombre de restaurants est passé aux Etats-Unis de 8 576 à 11 368, soit une augmentation de 24 %. McDonald's n'en a pas moins perdu 5% du marché de la restauration rapide aux Etats-Unis, même si la compagnie demeure en tête avec 43 % du marché. Fait encore plus significatif, le taux de croissance des bénéfices entre 1985 et 1995 n'a été que de 5,2 % aux Etats-Unis, alors qu'il était de 23,8 % à l'international. Si bien qu'en 1995, 54 % des bénéfices de la compagnie provenait de l'international, malgré le fait que les ventes sous enseigne soient de 15, 9 milliards de dollars aux Etats-Unis, pour 14 milliards dans le monde.

Les raisons avancées pour expliquer cette baisse nationale sont le trop grand nombre de restaurants et l'absence d'innovations marquantes. La spécialisation du marché de la restauration rapide, la diversification de la concurrence (vendeurs de rue, fours à micro-onde, possibilité d'acheter à distance), mais aussi les changements dans les habitudes alimentaires des Américains (retour à la cuisine, raffinement des goûts, recherche de la variété) sont autant d'explications à cette diminution. Il faut ajouter que le symbole McDonald's a perdu beaucoup de son lustre dans le système national. Mis à part le fait que la compagnie soit toujours le numéro un de la restauration rapide aux Etats-Unis, plus rien ne distingue réellement McDonald's de ses concurrents, sauf le fait qu'il est un symbole de modernité et d'américanité dans le système-monde. D'ailleurs, la compagnie n'hésite pas utiliser ses succès dans le dernier pour redorer son blason dans le premier.

En effet, la compagnie a fait bon usage de ses succès dans le monde en les associant à ceux de la civilisation occidentale (chute du mur de Berlin, démocratisation, mondialisation). A ses clients nord-américains, elle affirmait dans une publicité que dans aucun des pays où l'entreprise s'était implantée, il n'y avait eu depuis de révolutions ni de retour en arrière. De même, à Moscou, le visiteur peut aujourd'hui s'acheter un *T-Shirt* à manches courtes sur lequel on peut lire **McLenin's**, au-dessous d'un portrait de Lénine en superposé du point de rencontre des arches dorées formant le **M** de McDonald's. Aucune plainte n'a encore été formulée par la compagnie. En somme, si dans le système-monde McDonald's est toujours un symbole de modernité américaine, dans le système national, il est avant tout le symbole du succès international du capitalisme américain.

Le succès international de McDonald's n'est cependant pas utilisé que symboliquement, l'entreprise a aussi tiré les leçons pratiques de ce succès pour relancer ses ventes aux Etats-Unis. Si McDonald's s'est vendu partout en mettant à profit son symbole, il s'est aussi ajusté à la marge aux habitudes alimentaires nationales. Cette adaptation s'est traduite par des ajouts et des modifications dans le menu de base ; les cafés espresso, bières, yaourts, riz, et autres produits, que l'on offre dans les pays ne figurent pas dans la liste du menu aux Etats-Unis. McDonald's applique maintenant à l'échelle nationale cette politique de régionalisation qui a contribué à son succès international. En effet, jusqu'à tout récemment, aux Etats-Unis, les modifications et ajouts furent le fait de décisions et d'applications à l'échelle nationale. L'introduction des petits déjeuners et des croquettes de poulet furent de grands succès populaires. D'autres initiatives n'ont eu que des succès très mitigés. La compagnie a tenté de s'accaparer une part du marché de deux autres formes populaires de restauration rapide avec l'ajout de la pizza, puis, du taco et des fajitas, qui n'ont fonctionné que dans certaines régions. D'autres initiatives, comme le McRibs (côtes de porc levées) ont du succès mais de façon cyclique, ils réapparaissent à l'occasion dans le menu. Mais, depuis deux ans, la compagnie a mis en place une véritable politique de décentralisation des décisions, qui se traduit par plus de pouvoir et plus d'initiatives en vue de l'ajustement au marché local. Ce réajustement a produit ses effets : en 1998, les profits de l'entreprise dans le système national ont augmenté de 13 %, le meilleur taux de croissance depuis 1985.

Cette augmentation des profits vient aussi de la mise en place, aux Etats-Unis exclusivement, d'un nouveau procédé de préparation et de cuisson de la nourriture, appelé *Made for you*. McDonald's promet ainsi à ses clients de la nourriture plus fraîche et plus chaude *at the speed of McDonald's*. L'entreprise renoue avec l'innovation qui permettra peut-être aux Américains de renouer avec le spectacle de la modernité grâce à l'application des nouvelles technologies à l'industrie alimentaire. Elle pourra aussi recycler ces vieux équipements dans le reste du monde, surtout là où l'ancien procédé de fabrication est toujours une démonstration et un symbole de modernité et d'américanité. Enfin, après avoir occupé les lieux de vie, McDonald's complète son plan de redressement en renouant avec les lieux de passage : stations-service, hypermarchés, aéroports et gares, hopitaux, campus universitaires, etc. Il y propose un menu restreint disponible à un comptoir qui rappelle, en fait, les *diners*. Pour que ces comptoirs soient rentables, il signe des contrats exclusifs avec les autorités des universités ou des hopitaux, et réalise des alliances avec des partenaires commerciaux, tels les pétrolières Chevron et Amoco et le géant de la grande distribution américaine, Wal-Mart. (McDonald's a passé le même type d'accord avec AGIP en Italie et Imperial Oil au Canada). La compagnie prévoit que 30 % de ses prochaines ouvertures se feront dans des lieux de passage.

CONCLUSION

Le système national américain fonctionne avec deux paramètres l'américanité, qui lui procure des repères stables, et la modernité, qui engendre constamment de l'instabilité. Il fonctionne parce que des individus le font fonctionner, des individus qui s'identifient à ce système tout en participant de son mouvement. Il fonctionne aussi parce qu'un Etat veille à ce qu'il fonctionne, exerçant un contrôle sans le contrôler réellement. Enfin, il fonctionne parce qu'il rapporte, le marché et les valeurs du marché, qu'elles soient culturelles ou boursières, font partie du système et conforte son existence.

Le système national est un modèle permettant l'analyse des phénomènes de société aux Etats-Unis. Si McDonald's est un cas intéressant, que dire de Hollywood. Les derniers grands

films produits par Hollywood font état d'une mondialisation croissante des acteurs et des scènes de films, représentant plusieurs pays. Dans un but commercial évident, Hollywood et les Américains sont de plus en plus aux aguets de ce qui se passe dans le système-monde. Ce faisant, les produits américains perdent de leur américanité et, peut-être, de leur pouvoir d'attraction. Il faudra surveiller ce que l'on peut appeler l'effet de retour du système-monde sur le système national américain. Enfin, il serait intéressant de connaître la valeur des autres symboles qui ont cours, c'est-à-dire qui ont du sens, dans le système-monde. Qu'en est-il par exemple du symbole Europe ?

BIBLIOGRAPHIE

- Aries, P. (1997), *Les fils de McDonald's. La mcdonalisation du monde*, Paris, Flammarion.
- ARNASON, J.P. (1990), " Nationalism, Globalisation and Modernity ", dans *Theory, Culture and Society*, II, 2.
- CHESNEAUX, J. (1989), *Modernité-monde*, Paris, La Découverte.
- CLIFFORD, J. (1992), " Traveling Cultures ", dans GROSSBERG et al. (éd.) *Cultural Studies*, New York, Routledge.
- COHON, G. (1997), *To Russia with fries*, Toronto, M&S.
- FEATHERSTONE, M., éditeur, (1990), *Global Culture, Nationalism, Globalization and Modernity*, Newbury Park, Sage.
- GROSSBERG et al. (éd.) *Cultural Studies*, New York, Routledge.
- LATOUR, B. (1992), *Nous n'avons jamais été modernes*, Paris, La Découverte.
- REINGOLD, H. (1993), *The Virtual Community : Homesteading on the Electronic Frontier*, Reading (MA), Addison-Wesley.
- RITZER, G. (1998), *The McDonaldization Thesis : Explorations and Extensions*, London, Thousand Oaks.
- .