

# L'insolite « monde d'après » de la restauration. Une comparaison France-Italie-Québec

## The unusual "next world" of catering. A France-Italy-Quebec comparison

Giovanna Fullin, Sylvie Monchatre and Samantha Vila Masse

Volume 5, Number 1, 2024

La normativité ordinaire à l'épreuve de la crise sanitaire. Le cas de la restauration (France-Italie et Québec)

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1116719ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/1116719ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

UQÀM Département des sciences juridiques  
UQÀM Faculté de science politique et de droit

### ISSN

2563-9250 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Fullin, G., Monchatre, S. & Vila Masse, S. (2024). L'insolite « monde d'après » de la restauration. Une comparaison France-Italie-Québec. *Communitas*, 5(1), 8–36. <https://doi.org/10.7202/1116719ar>

### Article abstract

The catering sector has been greatly affected by the health crisis and continues to have difficulty attracting and retaining its workforce. Based on comparative researches between France, Italy and Quebec, this article aims to show how the ordinary normativity that prevails in this sector has been undermined by the health crisis, the consequences of which are still being felt today. In all three contexts, catering is largely based on what we call « flexible mobilisation regimes» for youngsters experimenting access to autonomy by different ways. Youngsters usually consent to the sector's working and employment conditions within a framework of social relations between generations that is reproduced at the very heart of the work. However, the health crisis and the governments' aids have unbalanced the way the sector operates. The support given to companies and employees is part of a normative frame of reference that has highlighted the atypical nature of the wage system in the catering industry and has helped to destabilise the flexible mobilisation systems that tend to prevail in the sector.



# L'insolite « monde d'après » de la restauration. Une comparaison France-Italie-Québec

Giovanna Fullin<sup>1</sup>  
Sylvie Monchatre<sup>2</sup>  
Samantha Vila Masse<sup>3</sup>

## RÉSUMÉ

Le secteur de la restauration a été grandement affecté par la crise sanitaire et continue de rencontrer des difficultés à attirer et à retenir sa main-d'œuvre. Basé sur une recherche comparative entre la France, l'Italie et le Québec, cet article vise à montrer comment la normativité ordinaire, qui prévaut dans ce secteur, a été malmenée par la crise sanitaire, dont les conséquences continuent, encore aujourd'hui, de se faire sentir. Dans les trois contextes, la restauration repose en grande partie sur ce que nous appelons des « régimes de mobilisation flexible » de jeunes qui, si elles expérimentent un accès à l'autonomie selon des modalités différenciées, ont en commun de consentir aux conditions de travail et d'emplois du secteur dans le cadre de rapports sociaux entre générations reproduits au cœur même du travail. La crise sanitaire et la gestion gouvernementale qui en a résulté ont toutefois contribué à déséquilibrer les modes de fonctionnement du secteur. Le soutien apporté aux entreprises et au personnel salarié s'inscrit dans un référentiel normatif qui a fait ressortir le caractère atypique du système salarial de la restauration et qui a contribué à déstabiliser les régimes de mobilisation flexible tendant à prévaloir dans le secteur.

**MOTS-CLÉS** : Restauration, COVID-19, Jeunesse, Flexibilité, Comparaison internationale

## ABSTRACT

The catering sector has been greatly affected by the health crisis and continues to have difficulty attracting and retaining its workforce. Based on comparative researches between France, Italy and Quebec, this article aims to show how the ordinary normativity that prevails in this sector has been undermined by the health crisis, the consequences of which are still being felt today. In all three contexts, catering is largely based on what we call « flexible mobilisation regimes » for youngsters experimenting access to autonomy by different ways. Youngsters usually consent to the sector's working and employment conditions within a framework of social relations between generations that is reproduced at the very heart of the work. However, the health crisis and the governments' aids have unbalanced the way the sector operates. The support given to companies and employees is part of a normative frame of reference that has highlighted the atypical nature of the

wage system in the catering industry and has helped to destabilise the flexible mobilisation systems that tend to prevail in the sector.

**KEYWORDS :** Restaurant industry, COVID-19, Youth, Flexibility, International comparison

<sup>1</sup> Full Professor in Economic Sociology, in the Department of Sociology and Social Research at the University of Milano-Bicocca, Italy.

<sup>2</sup> Professeure de sociologie à l'Institut d'Études du Travail de Lyon (IETL) de l'Université Lumière Lyon 2 et membre du Centre de recherche Max Weber - UMR 5283, France.

<sup>3</sup> Ph. D., Doctorat de sociologie, Professionnelle de recherche à l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).

## Introduction

Le secteur de la restauration est sans doute celui qui a été le plus affecté par la crise sanitaire de COVID-19 dans les pays occidentaux. Les fermetures, les reprises échelonnées et à géométrie variable de l'activité, mais également les transformations des habitudes de travail et de consommation des individus ont mis à l'épreuve tout un ensemble de pratiques et de dynamiques de fonctionnement. Non seulement l'activité commerciale a été malmenée par le développement de la vente à emporter et du télétravail, qui a réduit la fréquentation des restaurants dans les grandes villes, mais la gestion de la main-d'œuvre semble devenue particulièrement problématique. Les discours des acteurs·rices de la profession se font toujours alarmistes afin d'attirer l'attention sur les risques de pénurie de main-d'œuvre. Au Québec, en France et en Italie, la thématique de la « pénurie de main-d'œuvre » est fortement évoquée dans le débat public<sup>1</sup>. De fait, une des principales conséquences de cette crise sanitaire réside dans les difficultés persistantes à recruter et à conserver durablement le personnel salarié au sein de ce secteur jusqu'ici engagé dans une forte dynamique de croissance.

Les recherches que nous avons réalisées en France, en Italie et au Québec dans le cadre du projet MEDISA<sup>2</sup> nous amènent à observer que, dans ces trois contextes, la crise sanitaire a suscité des remises en question massives et précoces de l'engagement des personnes salariées dans ce secteur. Ce phénomène est présenté dans le débat public français comme l'expression d'une grande rupture, voire d'une « grande démission », comme si les personnes salariées avaient subitement pris conscience de la pénibilité de leurs conditions de travail et d'emploi au point de mettre massivement en œuvre des stratégies de défection (Hirschman, 1970). Il n'est toutefois pas certain que ces difficultés soient nouvelles, car elles se manifestent de façon récurrente dans un secteur dont l'activité se caractérise par une forte flexibilité et la mobilisation d'une part importante de main-d'œuvre saisonnière ou d'appoint. Ces défections et les difficultés des employeur·euse·s à recruter invitent à interroger les transformations des régulations intervenues dans le secteur à l'occasion de la crise sanitaire. La question est alors de savoir dans quelle mesure la « normativité ordinaire », qui tend à prévaloir dans le secteur,

---

<sup>1</sup> Les chiffres présentés dans la presse sont d'autant plus alarmistes qu'ils sont donnés en valeurs absolues. On estime ainsi, pour le Québec, la France et l'Italie, les besoins de main-d'œuvre respectivement en dizaines et en centaines de milliers de salarié·e·s. Selon un rapport de l'Association des Restaurateurs du Québec ARQ), « il manquera 14 673 travailleur·euse·s en 2025 dans la restauration »

[https://www.google.com/url?q=https://restauration.org/media/10717/m%25C3%25A9moire-arq-politique-immigration-2019-vf.pdf&sa=D&source=docs&ust=1709623245690709&usq=AOvVaw25FW\\_SFkxvQair2\\_4ypdCx](https://www.google.com/url?q=https://restauration.org/media/10717/m%25C3%25A9moire-arq-politique-immigration-2019-vf.pdf&sa=D&source=docs&ust=1709623245690709&usq=AOvVaw25FW_SFkxvQair2_4ypdCx)

De même, en France, Thierry Marx – chef étoilé et responsable de l'UMIH (Union des métiers de l'industriel hôtelière), principal syndicat patronal – estime que « dans l'hôtellerie-restauration, il manque 200 000 postes en permanence » : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/10/13/pour-thierry-marx-on-risque-d-aller-vers-une-uberisation-totale-de-la-societe\\_6194052\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/10/13/pour-thierry-marx-on-risque-d-aller-vers-une-uberisation-totale-de-la-societe_6194052_3234.html). En Italie, les prévisions de recrutement pour 2023 dans le secteur de la restauration concernent environ 750 000 personnes, dont l'association professionnelle du secteur estime qu'environ 295 000 seront difficiles à trouver (39 %) (FIPE, 2023).

<sup>2</sup> Ce projet MEDISA (Mesure, Discrimination, Santé) a été financé par la Région AURA (Auvergne-Rhône-Alpes). La crise sanitaire a conduit à une réorientation de son objet sur les effets de la crise sanitaire dans le secteur de la restauration en France, en Italie et au Québec.

a été mise à mal par cet épisode pandémique. Nous empruntons la notion de « normativité ordinaire » à Jean-Daniel Reynaud pour désigner les normes émergentes qui résultent d'ajustements et d'arrangements permettant que le travail soit réalisé dans des conditions considérées de toutes parts comme acceptables<sup>3</sup>.

De fait, dans les trois contextes étudiés, à la suite de la crise sanitaire et de la reprise des activités, la restauration apparaît exposée à des défis persistants en matière de gestion de la main-d'œuvre que cet article propose d'explorer. En nous appuyant sur les recherches réalisées dans ce secteur en France, en Italie et au Québec<sup>4</sup>, ainsi que sur les travaux réalisés pendant la pandémie (Vila Masse, 2022) et avant celle-ci (Monchatre, 2010, 2018), nous interrogerons plus particulièrement les modalités de la mise au travail au sein de ce secteur dans nos trois terrains, en mettant l'accent sur la normativité ordinaire qui en résulte. Nous examinerons plus particulièrement l'impact des réglementations gouvernementales instaurées pendant la crise sanitaire sur cette normativité, ainsi que les changements dans l'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre dans le secteur. En effet, les fermetures des salles de restaurants ont entraîné différents types de mesures gouvernementales visant à préserver la santé économique des entreprises et les revenus des personnes salariées. Destinées à maintenir l'appareil économique malgré la crise, elles ont été mises en œuvre à partir d'une représentation générale des entreprises, en misant sur la préservation des revenus du personnel salarié stable mais involontairement privé de son emploi (Didry, 2023).

Notre hypothèse sera que ces mesures gouvernementales ont été porteuses d'une « normativité exogène » qui a percuté la « normativité ordinaire » du secteur, selon des modalités différentes dans les trois contextes. En effet, la restauration constitue un secteur d'activité globalement atypique dans lequel les normes de travail et d'emploi s'écartent des standards nationaux d'activité. Les conditions d'exercice d'une activité aux horaires décalés, la taille des entreprises et les caractéristiques sociodémographiques de la main-d'œuvre contribuent à faire de la restauration, dans les contextes étudiés, un secteur reposant sur ce que nous appellerons des « régimes de mobilisation salariale flexibles » spécifiques, qui contrastent avec les normes institutionnelles encadrant le marché du travail.

Les « régimes de mobilisation flexible » dans la restauration ont en commun le recours à une main-d'œuvre juvénile faiblement stabilisée dans l'emploi, mais selon des configurations variables d'un pays à l'autre. De la même façon, les objectifs de préservation des structures économiques et du « capital humain » visés par les interventions gouvernementales ont pris des formes relativement convergentes tout en se déployant selon des principes et des modalités différenciées. Si l'épisode de la pandémie a partout entraîné

---

<sup>3</sup> Nous développons cette notion dans l'introduction de ce numéro ; voir également Richebé (2022).

<sup>4</sup> Une synthèse des résultats des enquêtes menées dans chaque contexte est présentée dans les articles de ce numéro spécial de la revue *Communitas*.

des confinements et des mesures de mise à l'arrêt de l'activité économique dans la restauration, le calendrier n'a non seulement pas été le même entre l'Europe et l'Amérique du Nord, mais les dynamiques sectorielles et les modalités de l'action gouvernementale relèvent de registres différenciés qu'il importe de mettre en lumière. Notre analyse ne s'appuie pas sur une comparaison terme à terme des mesures mises en œuvre et de leur réception dans ce secteur, mais propose un regard comparatif plus large sur ce qui s'est passé dans le secteur de la restauration à travers trois études exploratoires menées dans trois contextes différents. L'enjeu est donc pour nous de construire un cadre de comparaison qui rende compte, sinon de « cohérences sociétales » (Maurice, Sellier et Silvestre, 1982), du moins d'« unités de comparaison » (Barbier, 2002), permettant de dégager des systèmes d'interdépendances pertinents de chaque cadre sociétal étudié ici. C'est ce qui nous amène à proposer la notion de « régime de mobilisation flexible de la jeunesse » pour saisir les dynamiques de mise au travail dans la restauration et la normativité ordinaire qui en résulte en lien avec la main-d'œuvre jeune et/ou étudiante.

Dans cet article, nous montrerons que cette « normativité ordinaire » de la restauration repose, dans les trois contextes étudiés, sur des « conventions domestiques » (Boltanski et Thévenot, 1991) qui s'avèrent dissonantes face à des mesures gouvernementales. Les conventions domestiques supposent une acceptation tacite des hiérarchies d'âge ou d'ancienneté au sein d'un collectif pensé comme une famille. Les relations y sont imprégnées de valeurs de loyauté et de fidélité et les règles peuvent s'appliquer de façon variable. Les mesures gouvernementales, à l'inverse, ont pour enjeu de soutenir l'activité des entreprises et des travailleurs en s'appuyant sur des normes économiques et salariales universelles et « objectivées ». Dans un contexte postpandémie de réactivation du marché du travail, elles ont contribué à déstabiliser le régime de mobilisation flexible antérieur et la normativité ordinaire qui le rendait possible. Nous nous demanderons ainsi dans quelle mesure la crise sanitaire et les aides gouvernementales ont créé les conditions d'un relatif désenchantement de la relation salariale dans le secteur.

## **1. Les régimes de mobilisation flexible de la restauration**

Les théories de la segmentation du marché du travail (Doeringer et Piore, 1971) tendent à ranger le secteur de la restauration dans les segments secondaires du marché du travail. De fait, contrairement au segment primaire du marché du travail, composé d'emplois stables bien rémunérés avec de bonnes conditions de travail et préférentiellement attribués à une main-d'œuvre masculine blanche, le segment secondaire, pour sa part, cumule les désavantages : bas salaires, mauvaises conditions de travail et emplois sans perspectives, essentiellement occupés par des groupes infériorisés, des

femmes, des jeunes et des non-Blancs (Michon, 2003). Si, comme nous le verrons, les données statistiques confirment globalement ces caractéristiques, en réalité, le secteur fonctionne sur la rétention d'un noyau dur de « salarié·e·s de confiance » jouant un rôle central dans la « flexibilité qualitative » requise par l'activité. Leur polyvalence et leur disponibilité temporelle permettent de faire face aux aléas de l'activité, comme former les nouveaux employé·e·s ou occuper plusieurs postes dans un même service (Forté et Monchatre, 2013). Mais les fluctuations liées aux saisons touristiques et aux irrégularités de la fréquentation des restaurants demandent également une flexibilité « quantitative », qui implique la mobilisation d'une main-d'œuvre d'appoint, travaillant dans le secteur de façon transitoire (employé·e·s saisonnier·ère·s, en surplus, à temps partiel, sur appel, etc.). Ces derniers emplois peuvent d'ailleurs constituer un port d'entrée sur le marché du travail pour les jeunes, les femmes et les travailleur·euse·s immigré·e·s (OIT, 2010 ; Freyssinet, 2005). La restauration apparaît donc comme un segment intermédiaire du marché du travail (Bruno, 2014) dans lequel dominant des petites entreprises pouvant faire office de refuge pour des populations minorisées, au sens où elles peuvent les stabiliser dans l'emploi, voire les professionnaliser par la formation ou « sur le tas ». Ce secteur est donc marqué par un dualisme interne, entre d'un côté des salarié·e·s fidèles et stables et, de l'autre, une part de main-d'œuvre que l'on peut qualifier de transitoire.

Pour autant, les modalités de mise au travail diffèrent selon les pays et/ou les contextes, en ce qu'elles ne s'inscrivent pas dans les mêmes compromis sociétaux. Le point commun de nos trois terrains, qui n'ont pas les mêmes traditions et pratiques de mobilisation de main-d'œuvre d'origine étrangère, réside dans l'importance de la mobilisation de la jeunesse au sein de ce secteur, et c'est sur elle que nous centrons notre analyse. Au Québec, la structuration de l'emploi et la dynamique des solidarités familiales font reposer la mobilisation flexible de la jeunesse sur des rapports entre générations marqués par des incitations très fortes à l'autonomie, la jeunesse étant appelée à faire précocement l'apprentissage du marché du travail. En France et en Italie, la mobilisation flexible repose sur la mise au travail moins précoce d'une jeunesse dont l'autonomie est plus problématique.

### **1.1. Le secteur de la restauration en France, en Italie et au Québec : analyse des données comparatives**

En 2022, le secteur de l'hôtellerie-restauration employait plus de 1 400 000 personnes en Italie, 1 100 000 en France et 400 000 au Québec<sup>5</sup>. La comparaison de ces valeurs absolues avec la population totale de personnes salariées montre que le poids du secteur de l'hôtellerie-restauration sur l'emploi total de ces trois contextes nationaux est plus élevé en Italie (6,1 %) qu'au Québec (4,6 %) et en France (4 %), et ce, bien que le niveau général de tertiarisation du Québec et de la France soit supérieur à celui de l'Italie, ce qui

---

<sup>5</sup> Sources : Eurostat Labour Force Survey pour la France et l'Italie, Statistique Canada pour le Québec.

souligne l'importance particulière de ce secteur dans l'économie italienne. Dans une perspective de moyen terme, on constate qu'en Italie, le poids du secteur dans l'emploi s'est accru : il représentait 6,3 % de l'emploi total en 2019 contre 5,2 % près de dix ans plus tôt, en 2010, avec une légère diminution à la suite de la pandémie (6,1 %). Si la situation en France n'a guère changé au cours des deux dernières décennies (le poids du secteur dans l'emploi total est de 3,8 % entre 2010 et 2019, et de 4 % en 2022), au Québec, en revanche, la part de l'emploi de ce secteur dans l'emploi total a été fortement réduite avec la pandémie, puisqu'elle est passée de 6,4 % en 2010 à 6 % en 2019 et à 4,6 % en 2022.

Si l'on se concentre sur le seul secteur de la restauration<sup>6</sup>, force est de constater son importante fragmentation en petites entreprises. Mais la situation a changé avec la pandémie, qui a accéléré un mouvement de concentration déjà en cours dans les trois contextes étudiés. De fait, pour faire face aux difficultés de la crise sanitaire, des restaurants ont fusionné ou ont été rachetés par des groupes ou microgroupes, les petites entreprises ayant été plus souvent exposées au risque de fermeture que celles appartenant à des entités plus importantes. En Italie, les restaurants comptant moins de 10 salarié·e·s représentaient 64 % du total en 2020, pour 44 % en France et 39 % à Montréal. Il faut tenir compte du fait que la structure de production des trois contextes est différente et que la présence de petites entreprises en Italie est beaucoup plus importante qu'en France (en moyenne, en Italie, les entreprises de moins de 10 salarié·e·s représentaient 42 % du total de l'emploi en 2020, contre 23 % en France). Le secteur de la restauration reflète davantage ces différences nationales.

**Tableau 1 - Nombre de personnes employées dans le secteur alimentaire (hors hébergement) par taille d'entreprise (%)**

	Italie		France		Montréal*	
	2012	2020	2010	2020	2015	2020
<b>0-9 salarié·e·s</b>	68,1	64,1	55,5	43,9	51,6	38,7
<b>10-19 salarié·e·s</b>	13,2	14,9	10,4	12,5	22,8	28,1

<sup>6</sup> En raison des variations dans les sources de données disponibles, il est difficile de faire un portrait complet et directement comparable des trois contextes. Nous avons donc utilisé les données disponibles et comparables afin de présenter une analyse aussi précise que possible. Ainsi, pour l'Italie et la France, les données portent uniquement sur le secteur de la restauration, tandis que pour le Québec, les données disponibles englobent l'hébergement et la restauration, uniquement pour la région métropolitaine de Montréal, où la plupart des emplois (54,8 %) sont concentrés (Gouvernement du Canada, 2024).

<b>20-49 salarié e s</b>	5,0	6,0	13,8	8,8	19,3	25,6
<b>50 salarié e s et plus</b>	13,7	14,9	20,4	34,9	6,3	7,5
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

\* Pour Montréal, les données concernent les secteurs de l'alimentation et de l'hébergement, et pour l'Italie et la France, uniquement l'alimentation (restauration incluse).

### **Caractéristiques sociodémographiques de la main-d'œuvre**

En ce qui concerne les caractéristiques sociodémographiques de la main-d'œuvre du secteur, plusieurs éléments sont à noter. Alors que la présence de femmes dans le secteur de la restauration est plus importante au Québec qu'en Italie et surtout qu'en France (53,3 % au Québec ; 50,1 % en Italie ; 48,4 % en France), lorsque l'on compare ce pourcentage avec la part des femmes sur le marché du travail dans chaque pays, il s'avère que le secteur est plus féminisé dans le contexte italien<sup>7</sup>.

Le portrait comparatif montre que la présence de **jeunes de moins de 24 ans** dans le secteur est beaucoup plus forte au Québec (45,2 %) qu'en France (22 %) et en Italie (14 %). Cela n'est pas étonnant puisque la part de jeunes dans l'ensemble de l'emploi est également beaucoup plus importante au Québec (13 %) que dans les deux autres contextes nationaux (10 % en France, 5 % en Italie). De fait, depuis 1976, la proportion de jeunes en emploi n'a cessé de croître au Québec (Longo *et al.*, 2021). Si l'on compare le poids de l'emploi juvénile dans le secteur à la moyenne nationale, on constate qu'en Italie, il est presque trois fois supérieur à la moyenne, contre deux fois et demi supérieur à la moyenne en France et quatre fois supérieur à la moyenne (beaucoup plus élevée en elle-même) pour le Québec. Autrement dit, en Italie, les jeunes pèsent moins dans le secteur, mais au regard de leur poids sur le marché du travail, ils apparaissent très concentrés dans le secteur de la restauration, un phénomène que l'on retrouve également en France. Ce secteur a donc attiré beaucoup plus de jeunes que la moyenne des autres secteurs dans ces deux pays, alors que les données indiquent qu'il s'agit d'un secteur plus « ancien » qu'au Canada.

Le secteur de la restauration mobilise également une part importante de main-d'œuvre immigrante souvent non déclarée et occupant des emplois dissimulés (OIT, 2010). Mesurer l'ampleur du travail illégal reste très difficile et n'est pas l'objet de cet article, d'autant que nombre de ces employé·e·s

<sup>7</sup> Si l'on prend en compte le poids de l'emploi des femmes dans l'emploi total, autrement dit leur participation au marché du travail, celui-ci est très élevé pour la France (48,9 %) et le Québec (47,5 %), mais plus réduit en Italie (42,2 %). Les données sur la présence féminine dans le secteur de la restauration sont analysées en tenant compte de cette différence entre les trois contextes nationaux.

travaillent en étant déclaré·e·s, avec de vrais ou de faux papiers d'identité (Barron *et al.*, 2014). En Italie, 25 % des travailleur·euse·s de ce secteur sont né·e·s à l'étranger, et 14,7 % des restaurants sont gérés par des entrepreneur·euse·s étranger·ère·s (FIPE, 2023). De plus, le secteur emploie une part non négligeable de main-d'œuvre irrégulière (14,5 % en 2022). En France, la restauration représente, derrière le bâtiment et les services à la personne, le troisième secteur dans lequel les travailleur·euse·s immigré·e·s sont surreprésenté·e·s (DARES, 2021), avec une part de l'ordre de 20 %, notamment dans les métiers de cuisinier·ère·s et d'employé·e·s. Au Québec, les statistiques sur la main-d'œuvre immigrée dans le secteur font défaut. Notons toutefois que 37 % des propriétaires d'entreprises dans le secteur sont immigré·e·s<sup>8</sup> et que les acteurs patronaux demandent au gouvernement de rendre plus facile le recrutement de travailleur·euse·s temporaires étranger·ère·s (TTE).

### **D'une main d'œuvre de passage à une main d'œuvre professionnalisée**

Les particularités du secteur de la restauration, telles que son attractivité saisonnière et sa flexibilité, ainsi que les caractéristiques sociodémographiques de sa main-d'œuvre révèlent une cohabitation entre deux types de travailleur·euse·s : ceux·celles qui peuvent être considéré·e·s comme de « passage » et ceux·celles qui se projettent durablement dans le métier et le secteur. Contrairement à la main-d'œuvre de passage, qui est plus souvent employée à temps partiel<sup>9</sup>, la main-d'œuvre de métier se compose de professionnel·le·s ayant reçu une formation spécifique ou ayant accumulé des années d'expérience dans le domaine et travaille davantage à temps complet. Au Québec, la proportion de main-d'œuvre de passage apparaît plus importante qu'en France et en Italie. Cette situation peut s'expliquer en partie par le fait que les emplois dans la restauration sont souvent occupés par des étudiant·e·s, leur permettant de concilier travail et études, et parfois même de faire face à leurs dettes d'études (Longo *et al.*, 2021 ; Gouvernement du Canada, 2024).

Toutefois, dans les trois contextes, une partie de la main-d'œuvre semble également y dérouler son parcours professionnel et continuer à travailler dans le secteur jusqu'à un âge plus avancé, notamment du fait que toute une partie du personnel salarié est issue d'écoles professionnelles d'hôtellerie-restauration<sup>10</sup> et dispose de qualifications spécifiques au secteur. Pour ces deux catégories de main-d'œuvre, les conditions d'emploi sont importantes à prendre en compte.

---

<sup>8</sup> Source : (<https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/campagnes/immigration-ca-compte/assurer-croissance-canada/services-restauration.html>)

<sup>9</sup> En France, le temps partiel concerne davantage les personnes salariées non formées aux métiers du secteur de l'hôtellerie, de la restauration et de l'alimentation. Seulement une personne non formée sur deux travaille à temps plein, contre 80 % de la main-d'œuvre formée. Source : Céreq, enquête *Génération 2017* (Couppie et Gasquet, 2023).

<sup>10</sup> Dans le contexte québécois, la formation professionnelle en restauration n'est pas aussi étendue et la formation de la main-d'œuvre s'effectue beaucoup en situation de travail, ce qui est facilité par des modes d'organisation plus industrialisés, et moins sous l'influence du modèle artisanal.

### Conditions d'emploi en lien avec la normativité ordinaire

En matière d'emploi, la comparaison entre les trois contextes nécessiterait une analyse détaillée des cadres institutionnels, des règles régissant les contrats de travail et des protections en cas de licenciement, ce qui ne peut être fait ici faute d'espace. Nous nous limiterons donc à l'analyse de la « normativité ordinaire » dans le secteur.

Dans l'hôtellerie-restauration, la part du travail indépendant<sup>11</sup> est très différente dans les trois contextes : très élevée en Italie (26,5 %) – et davantage que dans la moyenne nationale qui est de 21,5 % –, à un niveau moyen en France (16,2 %) et faible au Québec (5,6 %). La comparaison avec la part des indépendants sur le marché du travail montre qu'en France, le secteur de l'hôtellerie-restauration rassemble également plus de travailleur·euse·s indépendant·e·s que la moyenne nationale (16,2 % contre 13,1 %), tandis qu'au Québec, la situation est inverse (5,6 % contre 11,4 % en moyenne nationale). On peut faire l'hypothèse que la présence de grandes chaînes est plus forte au Québec que dans les deux autres pays (et plus faible en Italie en particulier). La part de travailleur·euse·s indépendant·e·s (dans le secteur mais aussi dans l'économie en général) s'inscrit dans une tendance à la baisse au cours de la décennie 2010-2019 dans chacun des trois contextes. La pandémie a contribué à cette diminution, sans doute avec la fermeture de certaines structures indépendantes qui ne disposaient pas de ressources suffisantes pour faire face à la baisse du chiffre d'affaires due aux périodes de confinement et de réouverture avec entrées contingentées.

**Tableau 2 - Taux de travail indépendant, avec et sans employé·e·s (%)**

	France			Italie			Québec		
	2010	2019	2022	2010	2019	2022	2010	2019	2022
Secteur de l'hébergement et des services alimentaires	8,3	7,3	5,6	20,0	16,4	16,2	31,8	27,8	26,5
Emploi total	14,1	12,9	11,4	11,5	12,1	13,1	25,3	22,7	21,5

<sup>11</sup> Nous parlons ici du travail indépendant avec et sans travailleur·euse·s subordonné·e·s, ce qui inclut les chef·fe·s d'entreprise et les microentrepreneur·euse·s.

Source : Eurostat Labour Force Survey pour la France et l'Italie, Statistique Canada pour le Québec

Dans la restauration, les contraintes de flexibilité sont fortes et les contrats de travail sont très souvent à temps partiel, l'afflux de la clientèle – et donc le besoin de main-d'œuvre – variant fortement au cours de la journée, avec des pics d'activité aux heures des repas, particulièrement en Italie et en France. Les travailleur·euse·s à temps partiel au Québec représentent environ la moitié du personnel salarié du secteur (50,9 %), alors qu'ils et elles constituent 36 % du total en Italie et 24 % en France. Le taux moyen de l'emploi à temps partiel dans les trois contextes nationaux est d'environ 18 %, ce qui montre que le secteur de la restauration est l'un de ceux qui offrent beaucoup plus de perspectives d'emploi à temps partiel que d'autres.

Les contrats à durée déterminée sont également très présents dans le secteur pour les deux contextes européens. En 2022, ils représentaient respectivement 37 % et 22 % des emplois du secteur en Italie et en France (Eurostat Labour Force Survey, 2022). La part moyenne du travail à durée déterminée dans les deux pays est d'environ 16-17 %, ce qui montre que dans le secteur de la restauration, les conditions d'emploi sont particulièrement précaires. Les données relatives au Québec ne sont pas comparables puisque les contrats de travail, au cours des deux premières années, peuvent être résiliés sans aucune justification, mais en respectant un préavis de 15 jours (article 124 de la *Loi sur les normes du travail*). La distinction entre contrat à durée déterminée (CDD) et contrat à durée indéterminée (CDI) n'a donc guère de sens, contrairement à la France et à l'Italie, où le contrat à durée indéterminée offre une plus grande protection contre le risque de licenciement. Au contraire, au Québec, c'est la *Loi sur les normes du travail* (LNT) qui énonce les conditions d'emploi. On distingue deux types de contrats : permanents (équivalents au CDI) et temporaires (équivalents au CDD).

Pour conclure cette partie, il est important de rappeler que le secteur est également très faiblement syndiqué. Au Québec, comme en Amérique du Nord, la syndicalisation diffère de l'Europe. Les syndicats sont considérés comme des regroupements « corporatistes » dont l'intérêt principal est la défense des travailleur·euse·s syndiqué·e·s, même si, au Québec, ils contribuent à influencer plus largement les normes minimales du travail (Paquet *et al.*, 2002 ; Moulin, 2016). En France, le syndicalisme s'inscrit dans une tradition de lutte des classes, et les organisations syndicales négocient pour l'ensemble des salarié·e·s (syndiqué·e·s ou non) par le mécanisme de l'extension (Mouriaux, 2009 ; Lallement, 2018). Les conventions collectives s'étendent à l'ensemble des salarié·e·s des branches concernées, ce qui va de pair avec un faible taux de syndicalisation de l'ordre de 10 %, contre 40 % au Québec<sup>12</sup>. En Italie comme en France, les conventions collectives

---

<sup>12</sup> Sources : DARES (2023) et Ministère du travail du Québec (2022).

s'appliquent à l'ensemble des salarié·e·s d'un secteur, et la présence de représentant·e·s syndicaux·ales sur les lieux de travail demeure très faible<sup>13</sup>.

Dans la restauration, la syndicalisation est particulièrement faible, et ceci dans les trois contextes étudiés : elle est de 6,1 % au Québec et de 5,9 % en France, ce qui renvoie au fait que plus de la moitié des personnes salariées travaillent dans de petites entreprises (moins de 50 personnes salariées), qui ne sont pas assujetties légalement à la présence de représentant·e·s syndicaux·ales (DARES, 2023). Les exceptions sont les grandes chaînes de restaurants, en particulier dans le secteur de la restauration rapide, où les syndicats sont davantage présents. Or, en l'absence de représentant·e·s syndicaux·ales sur le lieu de travail, en particulier dans les structures de petite taille, les conditions d'emploi peuvent déroger aux normes conventionnelles, et ceci d'autant plus que dominant les arrangements et régulations informelles entre employeur·euse·s et salarié·e·s. Il est alors possible que se produisent des entorses aux règles contractuelles, voire des irrégularités telles que le non-paiement des salaires à temps, la non-reconnaissance des heures supplémentaires ou des jours fériés, etc.

## **1.2. Des régimes de mobilisation flexible relevant de compromis sociétaux différenciés**

La flexibilité de la main-d'œuvre n'est cependant pas obtenue selon les mêmes modalités dans les trois contextes étudiés. Si elle repose largement sur la mobilisation d'une main-d'œuvre juvénile, la comparaison internationale permet de mettre en lumière des configurations sociétales différenciées, tant sur le plan des rapports entre générations que sur celui des modes d'organisation de l'offre de restauration. Si, au Québec, les normes sociétales sont marquées par des injonctions à l'autonomie pour la jeunesse et par l'expérience précoce du marché du travail, rendue possible par le caractère davantage industrialisé de la restauration, la France et l'Italie donnent à voir une prégnance plus forte de l'injonction scolaire et des solidarités familiales, ainsi qu'un secteur davantage marqué par une tradition artisanale et des « conventions domestiques ».

### **Restauration et expérience précoce du marché pour la jeunesse québécoise...**

On sait qu'aux États-Unis, l'importance des repas pris hors foyer va de pair avec une offre de restauration plus développée et plus industrialisée qui se double de la mobilisation d'une main-d'œuvre juvénile scolarisée, peu payée et peu protégée (Jany-Catrice, 2004). De la même façon, au Québec, il n'y a pas d'âge minimal pour travailler, et la restauration mobilise une importante part de main-d'œuvre juvénile. Le travail des jeunes est encadré

---

<sup>13</sup> En Italie, l'élection de représentant·e·s syndicaux·ales est un droit dans tous les lieux de travail comptant plus de 15 salarié·e·s, mais dans la restauration, les structures sont majoritairement, comme on l'a vu, de petite taille.

par la *Loi sur les normes du travail*, dans laquelle une section y est consacrée. Ainsi, les employeurs doivent obtenir le consentement écrit d'un parent ou d'un tuteur légal pour embaucher des jeunes de moins de 14 ans (*Loi sur les normes du travail*, RLRQ. c. N-1.1, art. 84.3), mais aucun consentement parental n'est requis au-delà de cet âge. Malgré tout, la loi prévoit certaines restrictions dans l'emploi des jeunes, comme le fait que les heures de travail ne doivent pas coïncider avec les heures de classe (art. 84.4) ou que les jeunes ne peuvent pas travailler entre 23 h et 6 h du matin (art. 84.6).

Depuis quelques années, plusieurs entreprises de restauration du Québec, notamment des chaînes de restauration rapide, ont recours à une main-d'œuvre toujours plus jeune afin de faire face à la pénurie de main-d'œuvre du secteur, certains enfants pouvant commencer à travailler dans le secteur dès l'âge de 11 ou 12 ans (Bibliothèque de l'Assemblée nationale, 2023). Les modes d'organisation industrielle de l'offre de restauration favorisent cette entrée précoce sur le marché de l'emploi. Ils présentent une forte proportion d'emplois peu qualifiés, confiés à des jeunes en mesure de se former sur le tas, et ceci d'autant plus facilement qu'ils et elles sont étudiant·e·s.

Comme nous l'avons vu, la main-d'œuvre de la restauration se compose d'une forte proportion de femmes et de personnes issues de l'immigration, mais également d'une part très importante de jeunes. De plus, le système d'organisation et de financement de l'enseignement supérieur conduit les étudiant·e·s à décohabiter pour aller étudier, mais également à travailler pour financer des études dont le coût est tel qu'il les oblige à s'endetter. De fait, à l'instar des États-Unis ou de la Grande-Bretagne, le Québec – comme le Canada – est traversé de modèles sociaux d'inspiration libérale qui favorisent l'accès précoce – dès la fin de l'adolescence – au marché du travail et au crédit bancaire pour financer la période d'études et d'insertion (Van de Velde, 2015). Les normes familiales valorisent l'accès à l'autonomie, autour de l'enjeu de « s'assumer » (*Ibid.*). Il en résulte une norme d'emploi précoce, au Québec, pour les jeunes de moins de 20 ans (Eckert, 2009). La nécessité de travailler pour financer cette autonomie se traduit par des décohabitations plus précoces des étudiant·e·s lors de leurs études supérieures, et la restauration fait partie des secteurs dans lesquels ils et elles travaillent le plus (Longo *et al.*, 2021).

### **Restauration et accès différé au marché pour la jeunesse française et italienne**

Dans les pays européens, ce que l'on appelle « l'allongement de la jeunesse » et de l'accès à l'emploi stable se traduit par une période de multiples transitions désynchronisées qui entraîne une prise d'autonomie beaucoup plus progressive (Galland, 2017). Les rapports entre générations sont marqués par une plus forte dépendance des jeunes envers leurs familles, selon des modalités différentes en France et en Italie. En France, les logiques d'insertion s'appuient fortement sur l'idée de méritocratie scolaire et le diplôme est considéré comme une protection essentielle contre le risque de chômage. La jeunesse tend à être perçue comme le moment d'un

investissement à vie d'où dépendra le statut social ultérieur des individus au cours de laquelle l'enjeu est de « se trouver » (Van de Velde, *ibid.*). La dépendance des jeunes étudiant·e·s envers leurs parents est d'autant plus forte que les aides publiques passent par les familles (Chevalier et Palier, 2017). Ce phénomène est renforcé par le fait que les dispositifs de revenu minimum (comme le revenu de solidarité active - RSA) excluent les jeunes de 18 à 24 ans, ce qui les met en difficulté lorsqu'ils et elles ne bénéficient pas d'un soutien parental (Chevalier, 2022).

Par ailleurs, les logiques de « marché interne à la française » font de la jeunesse une « variable d'ajustement » particulièrement exposée au risque de chômage, au point que l'insertion professionnelle constitue une « affaire d'État » (Verdier, 1996). Cette politique a eu pour leviers la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur et la mise en œuvre de politiques d'insertion professionnelle pour les jeunes sans « qualification ». Les jeunes de 16 à 24 ans ont ainsi pu représenter environ 40 % des bénéficiaires de l'ensemble de la politique d'emploi (Lefresne, 2003), sous la forme de contrats aidés ou de dispositifs de formation en alternance. En parallèle, la part des étudiant·e·s qui travaillent ne cesse de s'accroître depuis 20 ans (Beduwé et Giret, 2018), avec les politiques de professionnalisation de l'enseignement supérieur et l'enjeu de financement d'études toujours plus longues (Pinto, 2014). Ces politiques à « visée réparatrice » (Mauger, 1998) ont des effets paradoxaux : elles brouillent les frontières entre formation et emploi, et confèrent aux jeunes une position souvent instable sur le marché du travail.

Avec deux fois plus de personnes salariées de moins de 24 ans que dans l'ensemble de l'économie (voir partie précédente), la restauration fait partie des secteurs qui emploient le plus de jeunes, étudiant·e·s ou sans diplôme. Si le secteur accueille des jeunes novices issu·e·s de formations professionnelles spécialisées, il peine toutefois à les fidéliser puisque près de la moitié d'entre eux·elles l'a quitté au bout de trois ans (Molinari, 2010<sup>14</sup>). La mobilisation flexible est donc entretenue par le recours à une main-d'œuvre juvénile instable, dans un secteur marqué par la montée en puissance des chaînes de restauration rapide, qui favorisent l'emploi à temps partiel d'une main-d'œuvre fortement féminisée (INSEE, 2015). De fait, dans la restauration rapide, seulement un tiers des personnes salariées travaillent à temps plein contre deux tiers dans la restauration traditionnelle, qui emploie davantage de salariés professionnalisés et en moyenne un peu plus âgés<sup>15</sup>. Les personnes salariées du secteur ayant le plus d'ancienneté dans leur emploi occupent alors les fonctions d'encadrement, un encadrement dont la part est six fois plus faible que dans

---

<sup>14</sup> Les jeunes sortant de formations professionnelles courtes sont ceux·celles qui quittent le plus le secteur trois ans après s'y être inséré·e·s. Ce taux de départ de la profession est moindre pour les personnes diplômées de l'enseignement professionnel supérieur (Molinari, 2010).

<sup>15</sup> L'âge moyen des salarié·e·s de la restauration rapide est de 28 ans, contre 35 dans la restauration traditionnelle (INSEE, 2015).

le reste de l'économie<sup>16</sup> et qui constitue le noyau dur de « salarié·e·s de confiance » de ce secteur en France.

En Italie, comme dans les pays méditerranéens, les jeunes, diplômées ou non, sont confrontées à une précarité particulièrement forte sur le marché du travail qui renforce leur dépendance envers la famille. Les normes d'émancipation tendent ici à « légitimer le maintien prolongé au domicile parental tant que ne sont pas réunies les conditions d'installation dans un nouveau foyer – emploi stable, mariage, et si possible achat du logement », et l'enjeu est ici de « s'installer » (Van de Velde, 2015). Il en résulte que la décohabitation familiale survient tardivement. Les jeunes adultes étudiant·e·s<sup>17</sup> ou actif·ve·s occupé·e·s de moins de 23 ans vivant majoritairement chez leurs parents (Papuchon, 2014), la décohabitation s'effectue ici à un rythme moins soutenu que dans les autres pays d'Europe.

Ainsi, au Québec comme en Italie et en France, les régimes de mobilisation flexible de la restauration reposent sur la mise au travail d'une main-d'œuvre juvénile, mais dans le cadre de compromis sociétaux sensiblement différents : mise au travail précoce de jeunes incité·e·s à l'autonomie et à l'apprentissage du marché du travail du côté québécois, accès plus progressif à l'autonomie chez les jeunes Français·e·s et Italien·ne·s, inséré·e·s dans une pluralité de statuts entre la formation et l'emploi ou dans des solidarités familiales faisant d'eux·elles des travailleur·euse·s en devenir plutôt que pleinement autonomes. Il en résulte, dans les deux cas, une normativité ordinaire marquée par une forte proximité entre personnel salarié et employeur·euse·s au sein d'entreprises de petite taille, dans lesquelles les régulations sont largement informelles, les exigences de flexibilité étant obtenues dans le cadre d'arrangements interpersonnels, faiblement encadrés par les normes législatives.

## **2. Crise sanitaire, aides gouvernementales et troubles dans la « normativité ordinaire »**

La crise sanitaire et les interventions étatiques qu'elle a entraînées ont introduit un ensemble de dissonances au sein du secteur de la restauration. Dans les trois contextes étudiés, le soutien de l'État s'est manifesté par des aides aux entreprises visant le maintien de l'appareil économique et des aides aux travailleur·euse·s destinées à maintenir une continuité du revenu. Mais le référentiel d'action publique sous-jacent à ces aides n'est pas le même selon les contextes. En dépit de leur caractère précipité, les mesures adoptées témoignent d'une certaine continuité avec les modèles d'État social antérieurs. Une différence nette apparaît ainsi entre l'Europe et l'Amérique du

---

<sup>16</sup> Chiffres issus des portraits statistiques de branche (PSB), données enquête emploi Insee, exploitation Céreq, 2012-2014.

<sup>17</sup> En 2011, parmi les jeunes de 18 à 23 ans en Italie et en Espagne, 92 % des étudiant·e·s, 80 % des personnes actives occupées et 96 % des demandeur·euse·s d'emploi vivent chez leurs parents (Papuchon, 2014 : 128).

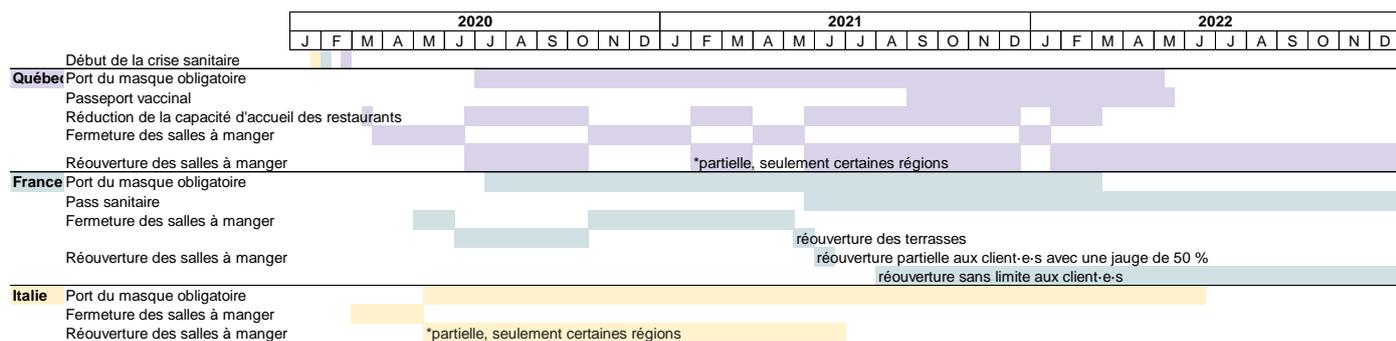
Nord. Aux États-Unis et au Canada, un soutien direct a été accordé aux entreprises et aux ménages ou aux individus, tandis qu'en Europe, la logique a été de maintenir le lien entre l'employeur·euse et la personne salariée malgré la baisse de l'activité (Math, 2021).

Dans cette partie, nous montrerons que l'enjeu, du côté français et italien, a été de sauvegarder l'emploi stable, à l'aide de mesures de chômage partiel avant tout conçues et mobilisées pour la main-d'œuvre de l'industrie. Si, dans ces deux pays, le statut d'activité a joué un rôle central, au Québec et au Canada en revanche, le choix a été de soutenir les individus sur la base d'un critère universel de revenu et non de statut. Nous montrerons que si ces mesures ont très inégalement permis de maintenir les entreprises en place, elles ont eu des effets déstabilisateurs à retardement. Elles ont non seulement affecté la santé économique des entreprises, lorsqu'elles appelaient remboursement, mais également contribué à mettre en perspective, à son désavantage, les normes salariales du secteur de la restauration. Ainsi, au Québec, les aides ont permis une couverture très étendue des bénéficiaires, selon des normes de revenu jugées plus avantageuses que dans la restauration, tandis qu'en France et en Italie, elles ont montré les vertus protectrices du salariat typique, stable et à temps plein, tout en soulignant les limites des conditions de travail et d'emploi dans la restauration. Dans ces conditions, la crise sanitaire a contribué à perturber les équilibres normatifs sur lesquels reposent les régimes de mobilisation flexible du secteur.

## 2.1. Des aides gouvernementales inégales et partiellement réparatrices...

Le secteur de la restauration a fortement été marqué par la crise sanitaire. Les différentes restrictions gouvernementales sur les déplacements et les rassemblements combinés à l'incertitude de la crise ont accru les inquiétudes des restaurateurs sur leur avenir et la survie à la crise. La frise chronologique ci-dessous (Figure 1) permet de mettre en lumière les différentes périodes de fermeture et de réouverture des salles à manger pour chacun des contextes étudiés.

**Figure 1. Frise chronologique des périodes d'ouverture et de fermeture des salles à manger des restaurants (Québec, France, Italie)**



Les fermetures des salles de restaurants ont été très inégales. Ainsi, comme nous pouvons le voir, au Québec, il y a eu quatre périodes de fermeture depuis le début de la crise sanitaire, ce qui équivaut à 12 mois de fermeture des salles à manger sur une période de deux ans. Une analyse du chiffre d'affaires sur la période montre que les différentes ouvertures et fermetures ont causé d'importantes chutes de revenus, jusqu'à une baisse de plus de 50,9 % (Vila Masse, 2021; Sood, 2021). En France, les restaurants ont connu deux périodes de fermeture pour un total de 9 mois sans pouvoir recevoir la clientèle, et en Italie, une seule période, avec 55 jours de fermeture des salles, mais des réouvertures à géométrie variable.

Les aides aux entreprises (voir Tableau 3) ont été inégalement généreuses. Il convient ici de distinguer « une subvention indirecte », toute aide versée aux entreprises et/ou au personnel salarié qui implique une rétroaction (c.-à-d. un remboursement). Les entreprises ont dû faire face à des pertes financières, liées à la fois à la fermeture brutale et aux pertes de denrées périssables, mais également à leurs coûts fixes pendant que l'activité était à l'arrêt, et enfin à des baisses de chiffre d'affaires lors de la reprise au ralenti, en raison des mesures de distanciation sociale qui réduisent leur capacité d'accueil. Cette baisse n'a pas toujours été compensée par la mise en place de ventes à emporter, qui a été inégalement adoptée par les restaurateur·rice·s.

**Tableau 3 – Récapitulatif des principales aides gouvernementales déployées dans les trois contextes**

	<b>France</b>	<b>Italie</b>	<b>Québec</b>
<b>Programmes d'aide financière</b>	Mise en place d'un fonds national de solidarité	Aides directes aux entreprises ayant connu une baisse de revenus Baisse de 10 % de la TVA sur la vente à emporter	Soutien direct aux restaurants sous forme d'aide d'urgence
<b>Aide pour les impôts</b>	Report, paiement ou exonération de cotisations sociales et/ou d'impôt sur les sociétés	Report ou crédit d'impôts	Report d'échéances fiscales provinciales et fédérales
<b>Aide aux loyers</b>	Prise en charge jusqu'à 70 % des coûts fixes des entreprises avec conseil d'administration et chiffre d'affaires	Crédits d'impôts sur les loyers	Subvention d'urgence fédérale et subvention additionnelle du provincial

	mensuel de plus d'un million		
<b>Aide aux travailleurs·euses</b>	Chômage partiel (70 % du salaire brut, <b>mais maintien du Smic 2020 = 1218€ nets</b> ) pour tout le personnel salarié avec contrat de travail, mesure étendue sur l'année (« Activité partielle de longue durée » ou APLD)	Chômage partiel : 80 % du salaire de référence brut pour les bas salaires (<1175€ net) et une indemnité nette plafonnée à <b>939,89€</b> jusqu'à 1410€ de revenu net. L'indemnité peut être avancée par l'employeur·euse.	Prestation canadienne d'urgence (PCU) pour salarié·e·s et travailleur·euse·s indépendant·e·s de 2000 \$CAD par mois (environ 1300€ mensuels nets) pendant 8 mois + subvention salariale d'urgence aux employeur·euse·s
Transition et innovation	Prêt garanti par l'État (PGE)		Fonds de relance des bars et restaurants (provincial – Montréal) ; Programme d'appui aux initiatives sectorielles (PAIS)

**Au Québec**, les fermetures ont été d'abord de trois mois, entre mars 2020 et février 2021, puis de deux et un mois entre avril 2021 et avril 2022. Sur cette période, les restaurants ont également eu à gérer trois réouvertures sous protocole sanitaire différencié selon des zones délimitées (donnant plus ou moins de restrictions). Ils ont pu recevoir des aides pour alléger leurs coûts fixes (salaires, loyers, etc.), mais également pour déployer des mesures de sécurité ou changer leur modèle d'entreprise pour mettre en avant les ventes en ligne. Ces aides directes sont principalement venues du gouvernement fédéral, qui a notamment mis en place un compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC) ayant été plutôt bien perçu. Ces aides ont toutefois été tardives et complexes, ce qui a suscité de nombreuses réactions, notamment pour les loyers commerciaux (Vila Masse, 2022). Une aide d'urgence du Canada pour loyer commercial (AUCLC) permettant la prise en charge de 75 % du loyer des locaux par le gouvernement canadien et provincial n'était accordée que si elle était demandée par le bailleur, qui n'avait pas toujours intérêt à la demander<sup>18</sup>. Le gouvernement québécois a dû suspendre les évictions pour loyers commerciaux impayés durant la période de crise sanitaire.

Les aides apportées aux entreprises par le niveau provincial étaient, quant à elles, davantage fonction du niveau des liquidités bancaires. Les

<sup>18</sup> Au point que le ministre de l'Économie et de l'Innovation du Québec de l'époque a dû, en mai 2020, « encourager fortement » les propriétaires immobiliers à y souscrire (communiqué de presse du 26 mai 2020).

restaurateur·rice·s en difficulté semblent avoir été prioritaires pour l'obtention de ce soutien provincial, mais la complexité des critères d'admissibilité a réduit leur portée (Messabia *et al.*, 2022). Près de la moitié des établissements de restauration québécois sondés par l'Association des restaurateurs du Québec se disent insatisfaits des mesures gouvernementales (Vila Masse, 2022). Parmi les critères de l'insatisfaction apparaissent les procédures trop complexes, les critères trop restrictifs et les montants insuffisants (ARQ, 2020). De plus, ces aides directes ont eu des effets à retardement. Les subventions gouvernementales accordées aux entreprises ont en effet été considérées comme des revenus imposables (Messabia *et al.*, 2022 : 60). Il en a résulté des coûts supplémentaires à moyen terme pour payer des taxes dans un contexte de réduction des niveaux d'activité liés aux mesures de distanciation sociale qui réduisait les capacités d'accueil et qui obligeait les employeur·euse·s à acheter des masques chirurgicaux en grande quantité et du gel hydroalcoolique lors des réouvertures (Sood, 2021).

Les aides gouvernementales versées aux travailleur·euse·s ont en revanche été considérées très avantageuses. Le gouvernement canadien a en particulier mis en place d'une part la prestation canadienne d'urgence (PCU), visant à soutenir les travailleur·euse·s ayant perdu leur emploi à cause de la crise sanitaire. D'un montant de 2 000 \$CAD par mois, la PCU pouvait être demandée par les travailleur·euse·s à huit reprises. Par la suite, ils et elles ont pu bénéficier de l'assurance-emploi. D'autre part, une subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC) a été mise en place pour soutenir les employeur·euse·s ayant subi une baisse de revenus pendant la période de crise sanitaire pour couvrir une partie du salaire de leurs employé·e·s. L'enjeu était de permettre aux entreprises de réembaucher des travailleur·euse·s et de faciliter la reprise d'activité. Cette prestation couvre entre autres 75 % du salaire de l'employé·e avant la crise pendant une période de trois mois. Cependant, pour avoir accès à cette prestation, l'employeur·euse devait faire une demande qui suppose plusieurs démarches administratives pouvant être parfois très fastidieuses. Si cette dernière aide a pu permettre aux entreprises de conserver leur main-d'œuvre stable et fidélisée, en revanche, la PCU a été largement sollicitée et jugée très généreuse. De fait, elle s'est avérée du même niveau que les salaires des emplois de cuisine les mieux payés de la restauration (Messabia *et al.*, 2021).

Si, au Québec, se dégage l'idée selon laquelle les individus auraient été mieux traités que les entreprises, c'est l'inverse qui apparaît en **France**, où les restaurants ont connu une plus longue période de fermeture – deux mois en 2020, puis sept mois de novembre 2020 à juin 2021. Plusieurs types d'aides ont été mis en place, à commencer par un fonds national de solidarité. Ce fonds visait à compenser la diminution du chiffre d'affaires des entreprises par rapport à 2019<sup>19</sup>. Les restaurants ont fait partie du « secteur 1 » réunissant les entreprises prioritaires pour en bénéficier. Les employeur·euse·s ont également

---

<sup>19</sup> Ce fonds permettait de compenser les baisses de chiffre d'affaires à hauteur de 10 000 euros ou de 20 % du chiffre d'affaires mensuel de référence dans une limite de 200 000 euros par mois.

bénéficié d'exonérations de cotisations sociales et de possibilité de contracter un prêt garanti par l'État (PGE) pour préserver leur trésorerie ou réaliser des investissements. En parallèle, les mesures de soutien aux salarié·e·s ont principalement consisté en des mesures de chômage partiel. La France fait partie des pays dans lesquels ce dispositif a été étendu pour des indemnités en proportion des salaires et prolongé sous la forme de l'activité partielle de longue durée (UNEDIC, 2022). Toutefois, si les radiations de l'assurance-chômage et des minimas sociaux ont été suspendues, les compteurs n'ont pas été arrêtés (Zemmour, 2021).

Le secteur hébergement-restauration est celui qui a eu le recours le plus intense au chômage partiel (Math, 2021). Alors qu'il représente un peu plus de 5 % de l'emploi salarié privé, il a représenté 24 % des heures financées par le chômage partiel à partir de mars 2020 et 43 % pour le seul mois de février 2021. C'est aussi le secteur qui a le plus utilisé les autres dispositifs : 33 % des montants cumulés de fonds de solidarité (58 % au titre de février 2021), 7 % des montants accordés de prêts garantis par l'État (PGE) (14 % en février 2021) et 9 % des cotisations sociales restant à recouvrer fin février (13 % en février 2021). Les aides gouvernementales lui ont permis de traverser la crise dans des conditions plutôt satisfaisantes, avec de réels « effets d'aubaine » qui ont limité les faillites et renfloué la trésorerie des entreprises, en particulier dans l'hôtellerie-restauration<sup>20</sup>. Plus de la moitié des TPE-PME du secteur se déclaraient en bonne et très bonne santé en 2021 (contre 25 % jusqu'ici) grâce aux « surcompensations de l'État » (France Stratégie, 2021). Ces aides ont d'ailleurs été perçues comme particulièrement généreuses, voire attribuées sans discernement, par certain·e·s dirigeant·e·s de la restauration eux·elles-mêmes (Laneyrie et Monchatre, 2024, dans ce numéro).

Tout porte à croire qu'il en a été de même pour le personnel salarié. En **Italie**, le « taux de remplacement » des bas salaires a été plus élevé que dans les autres pays européens. Les personnes salariées payées au salaire minimum interprofessionnel de croissance (Smic), qui s'élevait à 1218€ nets en 2020, n'ont subi aucune perte de rémunération (Unedic, 2022). Le dispositif de chômage partiel a globalement permis de maintenir les revenus des salarié·e·s dans la mesure où ceux-ci étaient intégralement déclarés, ce qui n'est pas toujours le cas, le secteur étant réputé pour ses pratiques de travail dissimulé, dit « travail au noir » ou au « gris »<sup>21</sup>. Ainsi, si le salaire journalier net moyen a baissé de 16,6 % en euros constants entre 2019 et 2021, la baisse a été limitée à 0,7 % grâce aux indemnités de chômage partiel (INSEE, 2023). Pour autant, dans la restauration, la diminution des revenus a été sensible, car le chômage partiel était calculé sur une base de 35 heures alors que les personnes salariées du secteur sont encore largement payées sur une base hebdomadaire de 39

---

<sup>20</sup> Un rapport du conseil d'analyse économique sur la santé financière des TPE et PME françaises paru en septembre 2021 a mis en évidence « les surprenants bons comptes de l'hôtellerie-restauration ». Voir Laneyrie et Monchatre (2024), dans ce même numéro.

<sup>21</sup> La fraude au travail dissimulé, ayant fait l'objet de redressements, est 2,5 fois plus importante dans l'hôtellerie-restauration que dans les autres secteurs de l'économie. Source : Conseil d'orientation pour l'emploi (COE, 2019, p. 48).

heures lorsqu'elles travaillent à temps plein. De plus, les revenus se sont trouvés amputés des pourboires qui, en France et en Italie, sont à la discrétion des client·e·s, mais qui peuvent représenter des compléments de salaire non négligeables<sup>22</sup>.

Par ailleurs, la main-d'œuvre juvénile étant la plus fréquemment employée à temps partiel dans la restauration<sup>23</sup>, elle a vu ses revenus diminuer sensiblement. Les étudiant·e·s salarié·e·s, qui sont le plus souvent rentré·e·s chez leurs parents, ont été privé·e·s des ressources de leur emploi<sup>24</sup>. De plus, dans la mesure où les jeunes sont particulièrement exposés aux risques du travail non déclaré observés dans le secteur (COE, 2019), une partie d'entre eux·elles n'a pas pu bénéficier de ces mesures. Les employeur·euse·s de la restauration n'ont généralement pas renouvelé les contrats de leurs salarié·e·s à durée déterminée, notamment en « surplus », se repliant sur leur noyau dur de salarié·e·s stables. Globalement, parmi les jeunes actif·ve·s de 18-24 ans en emploi pendant la crise sanitaire, moins de la moitié ont été totalement ou en partie en chômage partiel à cette période (Amsellem-Mainguy *et al.*, 2021).

**En Italie**, les entreprises ont été particulièrement fragilisées par une activité au ralenti quand le personnel salarié a été soutenu par l'extension du chômage partiel. La fermeture complète des restaurants a eu lieu sur une seule période de près de deux mois en début de pandémie. Si l'activité a été le plus souvent maintenue, notamment avec le développement de la vente à emporter, le service en salle a été fortement restreint<sup>25</sup>. Les restaurants ont dû limiter le nombre de places assises pour assurer la distanciation sociale lorsqu'il était possible de servir les repas de midi. Ces conditions de reprise dégradées ont mis en péril la santé économique des entreprises de restauration (Fellini *et al.*, 2024, dans ce numéro). Elles ont contribué à la fermeture de nombreux établissements en même temps qu'à l'amorce d'un mouvement de concentration dans ce secteur, comme on l'a vu, très dispersé.

Les aides gouvernementales ont ici visé la réduction des coûts fixes avec des reports, voire des suspensions d'impôts, mais ont également consisté en des mesures compensatoires en fonction du chiffre d'affaires perdu. Si l'action gouvernementale a été jugée positivement pour contenir la propagation du virus, en revanche, les mesures de soutien aux entreprises touchées par les restrictions ont été perçues comme insuffisantes et non proportionnelles aux pertes subies. Les critères d'éligibilité ont notamment été jugés trop restrictifs et les procédures à suivre trop complexes (Fellini *et al.*, 2024, *ibid.*), et l'accès aux

---

<sup>22</sup> C'est en particulier le cas dans la restauration traditionnelle et surtout haut de gamme, mais beaucoup moins dans la restauration rapide industrialisée. Voir sur ce point Monchatre (2010) et Valta *et al.* (2023).

<sup>23</sup> Plus du tiers (34%) des salarié·e·s de moins de 30 ans des hôtels-cafés-restaurants exercent à temps partiel dans la restauration, soit deux fois plus souvent que les jeunes exerçant dans le reste de l'économie, mais également plus fréquemment que les autres classes d'âge dans le secteur. Source : Céreq, PSB, 2012-2014, *op. cit.*

<sup>24</sup> Ce qui s'est avéré particulièrement dramatique pour les étudiant·e·s étranger·ère·s n'ayant pas pu rentrer chez soi.

<sup>25</sup> Les fermetures ont été essentiellement partielles. Entre octobre 2020 et avril 2021, les activités ont repris à l'intérieur de plages horaires réduites (service à table jusqu'à 18 h et ventes à emporter jusqu'à 22 h), avec des niveaux de restrictions variables selon les régions en fonction de « scénarios de risque » de contamination différenciés. À partir d'avril 2021, des mesures d'assouplissement sont intervenues, avec un service à table autorisé en extérieur, puis à nouveau en intérieur à partir de juin 2021, sous réserve du contrôle du certificat vaccinal de la clientèle (Fellini *et al.*, 2024).

aides semble avoir été plus aisée pour les restaurants de plus grande taille, dotés de services administratifs et propriétaires de leurs murs, donc sans loyer à payer. Quant aux aides aux travailleur·euse·s privé·e·s d'emploi pendant les fermetures, elles ont uniquement concerné les salarié·e·s. Le décret du 17 mars 2020, « *Cura Italia* », a permis d'étendre le champ d'application de dispositifs, ordinaires et dérogatoires, de chômage partiel (*Cassa Integrazione*) aux petites entreprises de moins de cinq salarié·e·s, qui en étaient exclues jusqu'ici. Les salarié·e·s ont pu en bénéficier sous condition de disposer d'un contrat de travail, mais sans condition d'ancienneté. Ces aides leur ont permis de rester officiellement employé·e·s tout en recevant une indemnité correspondant au mieux à 80 % de leur salaire pour les heures non travaillées, au pire à 60 %<sup>26</sup>. Dans les activités de service, les indemnités moyennes mensuelles se situaient entre 701€ et 753€. Le montant de la compensation garantie par la *Cassa Integrazione* s'est donc avéré bien inférieur à leur salaire normal. Si le gouvernement a adopté une loi suspendant les licenciements, les employeur·euse·s se sont en revanche massivement séparé·e·s de leurs salarié·e·s sous contrats à durée déterminée ou « zéro heure », qui concernait avant tout les étudiant·e·s ou les salarié·e·s flexibles mobilisé·e·s pour les fins de semaine (« week-ends »). La crise sanitaire a entraîné un repli des restaurants sur leur personnel salarié permanent.

Ainsi, dans les trois contextes, face au choc de la crise sanitaire et aux mesures de soutien, inégalement apportées aux entreprises du secteur, les restaurants ont été amenés à réviser leurs modes de fonctionnement. Ils ont été coupés de leur personnel salarié plus ou moins longuement pendant les fermetures de salle, notamment au Québec et en France, et ont dû mettre en place une organisation reconfigurée ou à marche réduite lors des reprises sous contrainte sanitaire. Cet épisode a laissé des traces sur les équilibres qui sont au cœur de leurs régimes de mobilisation flexible.

## 2.2. Une déstabilisation des régimes de mobilisation flexible

Dans les trois contextes, les entreprises ont été fragilisées par une reprise d'activité qui a mis du temps à leur permettre de retrouver les niveaux de fréquentation de 2019. La reprise sous protocole sanitaire et les enjeux de distanciation sociale ont entraîné des frais supplémentaires (masques, gel hydroalcoolique, etc.) et des changements dans l'organisation du service<sup>27</sup>. Le secteur a également dû faire face une hausse des prix des fournisseurs en raison de l'inflation, ainsi qu'à des baisses de fréquentation induites par les changements d'habitudes de consommation, le développement du télétravail ayant notamment réduit, dans les villes, la clientèle de bureau. Si l'année 2023 a été difficile pour les restaurateur·rice·s canadien·ne·s, un retournement de conjoncture a eu lieu en Europe, plus ou moins marqué selon

---

<sup>26</sup> Seuls 39 % des bénéficiaires de tout secteur ont perçu une indemnité correspondant à 80 % de leur salaire de référence. Les salarié·e·s gagnant moins de 1410€ net ne pouvaient pas toucher plus de 939,89€. Source : <https://www.consulentidellavoro.it/files/PDF/2020/AnalisiStatistiche/Focus-Taagli-cassa-integrazione.pdf>

<sup>27</sup> Suppression des cartes des menus remplacés par des codes QR, introduction de produits en portions individuelles, etc.

les pays. On observe un retour de la croissance de l'activité des restaurants français<sup>28</sup>, qui dépasse en France son niveau de 2019, mais une reprise plus lente en Italie. Pour autant, dans les trois contextes, la demande de travail n'a pas cessé de croître, compte tenu des départs de salarié·e·s stables et des difficultés à embaucher de nouvelles recrues pour les remplacer. Si l'enrôlement de la jeunesse fait partie du régime de mobilisation flexible sur lequel repose le secteur, il apparaît moins assuré depuis l'épisode de la crise sanitaire, mais selon des modalités différenciées.

Au Québec, la PCU a été fortement critiquée par les employeur·euse·s et rendue responsable de leurs difficultés à recruter. Si le gouvernement canadien l'avait justifiée au nom du fait que 2 000 \$CAD était « le minimum » nécessaire pour vivre, elle a soulevé des questions quant aux normes de rémunération dans la restauration où, de manière générale, le salaire horaire minimum actuel est bien inférieur à ces 2 000 \$ (Vila Masse, 2022 : 222). Dès lors, les restaurateur·rice·s ont cherché à retenir leur main-d'œuvre en limitant les mises à pied et en acceptant de négocier de meilleures conditions salariales pour leur personnel salarié de confiance. La solidarité familiale a joué un rôle important, les entrepreneur·euse·s ayant mobilisé leurs proches lors des périodes de reprise au cours desquelles les difficultés de recrutement ont commencé à se faire sentir (Messabia *et al.*, 2022 : 65). Mais les pratiques de débauchage des professionnel·le·s en poste ont confronté les employeur·euse·s à des salarié·e·s dont le pouvoir de négociation est, de fait, renforcé (Moulin *et al.*, 2024, dans ce numéro).

Les normes de travail ordinaires de la restauration ont ainsi fait l'objet de remises en question sur plusieurs plans qui ne portent pas uniquement sur les salaires. Plus globalement, les normes de « disponibilité temporelle » (Bouffartigue et Bouteiller, 2012) s'avèrent mises en cause par les salarié·e·s au nom de meilleures possibilités d'articulation des temps sociaux, entre vie professionnelle et vie personnelle. La crise sanitaire a conduit certain·e·s travailleur·euse·s du secteur à redéfinir leur rapport entre vie personnelle et familiale, et le sens qu'ils et elles donnent à leur travail. Si ces demandes pouvaient jusqu'ici provenir du noyau dur d'individus salariés stabilisés, elles sont désormais exprimées par des jeunes en mesure de jouer des tensions sur le marché du travail à leur avantage. Dans la mesure où ces dernier·ère·s se montrent réticents face aux normes de flexibilité et menacent de faire défection, les employeur·euse·s sont amené·e·s à déployer des stratégies oscillant entre l'ajustement de leurs organisations du travail ou la recherche de nouvelles catégories de main-d'œuvre flexible, comme les mineur·e·s ou les étranger·ère·s (Moulin *et al.*, *op. cit.*). On observe d'ailleurs que la présence des jeunes dans le secteur a augmenté dans les trois régions discutées après la pandémie, en particulier au Québec, mais également en France<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Pour la France, en moyenne, le chiffre d'affaires de 2022 serait en croissance de 7 % par rapport à 2019. Voir : <https://www.lhotellerie-restauration.fr/actualite/les-restaurateurs-sont-optimistes-mais-vigilants-pour-2023#>

<sup>29</sup> Soit +6,4 points au Québec, +3,4 points en France et +0,1 point en Italie. Source : Eurostat Labour Force Survey.

En France et en Italie, des processus similaires sont à l'œuvre, mais selon des configurations différentes. Si, dans ces deux pays, la main-d'œuvre juvénile constitue un levier de flexibilité essentiel, ce dernier est proportionnellement moins important qu'au Québec (voir partie 1). Les difficultés des employeur·euse·s tiennent davantage de la déstabilisation du rapport entre les salarié·e·s considéré·e·s comme « fidèles » et les salarié·e·s flexibles et de passage. Ainsi, dans la restauration traditionnelle<sup>30</sup> avec service à table, deux grands pôles se dégagent, entre lesquels tout un ensemble de situations intermédiaires peuvent se donner à voir. Lorsque le noyau dur se compose de salarié·e·s en deuxième partie de carrière avec une relativement grande ancienneté, la flexibilité se reporte sur une part de jeunes salarié·e·s dont la loyauté a faibli avec la crise sanitaire et la redynamisation du marché du travail. La déstabilisation des équilibres antérieurs vient alors de la périphérie du noyau dur, les employeur·euse·s reprochant aux jeunes une moindre docilité qu'ils et elles aspirent à retrouver auprès d'une jeunesse davantage « motivée » ou d'une main-d'œuvre issue de l'immigration postcoloniale.

Mais le noyau dur peut également se fissurer de l'intérieur, lorsqu'il se compose de salarié·e·s expérimenté·e·s, jugé·e·s « fidèles » - ou prometteur·euse·s lorsqu'ils et elles sont plus jeunes. En France, la baisse du chômage et la rhétorique de la pénurie de main-d'œuvre ont contribué à renforcer leur pouvoir de négociation, notamment pour des salarié·e·s en première partie de carrière désireux·euses de se « réinventer ». À la défection des un·e·s, qui ont changé d'employeur·euse, de région, ou de domaine d'activité, s'est ajoutée la prise de parole des autres, sous la forme de demandes d'augmentations salariales<sup>31</sup> ou de meilleure « conciliation » entre leur vie personnelle et professionnelle. Ces défections d'une partie des « fidèles » et leur remplacement par des jeunes peu expérimentés ont compliqué la reprise de l'activité. Les jeunes de passage, en quête de revenus d'appoint, après une crise sanitaire qui les a globalement fragilisé·e·s tout en les plaçant en position favorable sur le marché du travail, font preuve d'engagements plus mesurés, voire réclament de meilleurs salaires. Ce phénomène s'observe en France comme en Italie. Les jeunes constituent ainsi, pour les employeur·euse·s du secteur, une source d'incertitudes et de préoccupations qui sont largement relayées, dans le débat public, par la rhétorique de la « pénurie de main-d'œuvre ».

De fait, les difficultés de recrutement dans la restauration viennent essentiellement de départs qui n'ont pas été compensés par de nouvelles arrivées (DARES, 2021). Or, dans ce secteur, l'embauche de professionnel·le·s comme de jeunes recrues passe le plus souvent par le bouche-à-oreille, notamment en France (Monchatre, 2018). Les recrutements sont donc

---

<sup>30</sup> Nous nous appuyons sur une enquête auprès de restaurants intégrés à des chaînes de restauration et des établissements appartenant à des microgroupes.

<sup>31</sup> Les employeur·euse·s se défendent d'avoir pu y répondre et mettent en avant la hausse des prix des matières premières, mais également leurs contraintes budgétaires, qu'il s'agisse des remboursements des aides reçues ou d'emprunts leur ayant permis de payer les congés payés, qui se sont avérés être à leur charge, des salarié·e·s en chômage partiel qui les ont quittés (Laneyrie et Monchatre, *op. cit.*)

tributaires de la réputation des restaurants sur le marché local du travail, mais également de l'étendue des réseaux qu'ils sont en mesure d'activer. On le voit, le renversement du rapport de force sur le marché du travail a perturbé des régimes de mobilisation flexible, qui faisaient de la jeunesse une variable d'ajustement, et malmène les « conventions domestiques » qui les rendaient légitimes. Selon leurs positions sur le marché des réputations, les difficultés des restaurateur·rice·s à reconstituer leurs équipes sont plus ou moins grandes. Certains ont ainsi été amenés à réduire leurs jours d'ouverture et à limiter leurs horaires pour fonctionner en effectifs réduits. À l'inverse, d'autres ont aménagé les horaires (semaine de quatre jours, abandon des services en coupure, etc.) et tenté de faire évoluer les compromis antérieurs sur lesquels reposait leur organisation, ceci afin d'attirer des candidatures de salarié·e·s expérimenté·e·s ou de jeunes débutant·e·s (Laneyrie et Monchatre, *op. cit.*). La crise sanitaire a ainsi été révélatrice de leur attractivité jusque sur le marché du travail.

## Conclusion

Ainsi, dans les trois contextes, les aides gouvernementales ont permis de soutenir le secteur à l'aide de mesures qui ont inégalement aidé les entreprises tout en déstabilisant la figure des employeur·euse·s de la restauration. Les aides envers les travailleur·euse·s ont reposé sur des normes salariales assez peu en phase avec les pratiques du secteur. Au Québec, ces normes se sont avérées, pour les salarié·e·s, plus avantageuses que celles du secteur, tandis qu'en Italie et en France, elles ont constitué un filet de sécurité dont la portée a été proportionnelle à la durée objective de travail et, par conséquent, de portée plus limitée pour la main-d'œuvre juvénile du secteur. Dans tous les cas, le régime de mobilisation flexible de la restauration, qui repose sur un dualisme très marqué entre un noyau dur de travailleur·euse·s stabilisé·s et une main-d'œuvre éphémère a été mis à mal.

La main-d'œuvre de passage a rapidement perdu son emploi et s'est tournée vers d'autres horizons. Les aides universalistes mises en œuvre au Canada et au Québec ont permis de soutenir le revenu de ces travailleur·euse·s en augmentant leur « salaire de réserve ». En Italie et en France, les mesures déployées se sont appuyées sur les dispositifs salariaux de protection de l'emploi et de la relation avec l'employeur·euse. C'est alors le noyau dur de main-d'œuvre fidélisée qui a fait défection ou qui a fait entendre sa voix, récusant une normativité ordinaire marquée par la faiblesse des salaires et une demande d'engagement dévorante. Parce que ce secteur, structurellement marqué par des horaires atypiques et de fortes pénibilités, mobilise une part importante de jeunes, il est davantage que d'autres affecté par les changements générationnels et les évolutions du rapport au travail en matière d'articulation des temps sociaux. Les aides gouvernementales et la reprise du marché du travail ont eu pour effet, pour les salarié·e·s, d'ouvrir un espace de possibles, en facilitant les possibilités de changer d'emploi et de

rechercher de meilleures conditions de travail ou de carrière. La question est alors de savoir si ce phénomène, insolite par son ampleur au sein du secteur de la restauration, n'est que l'expression passagère du renversement du rapport de force sur le marché du travail ou s'il atteste de changements plus profonds de sa normativité ordinaire.

## Bibliographie

AMSELLEM-MAINGUY, Y., FRANCOU, Q., VUATTOUX, A. (2021). « Crise du Covid19. Dégradation de vie des 18-24 ans » *INJEP Analyse et synthèse* n°50.

BARBIER J.-C. (2002). « Marchés du travail et systèmes de protection sociale : pour une comparaison internationale approfondie ». *Sociétés contemporaines* 45-46 (1-2): 191-214. <https://doi.org/10.3917/soco.045.0191>

BARRON P., BORY A., CHAUVIN S., JOUNIN N., ET TOURETTE L. (2014). « Derrière le sans-papiers, le travailleur ? Genèse et usages de la catégorie de "travailleurs sans papiers" en France ». *Genèses* 94 (1): 114-39. <https://doi.org/10.3917/gen.094.0114>.

BÉDUWÉ C., ET GIRET J.-F. (2018). « Le travail salarié des étudiants en France ». *Céreq Essentiels* 1 (1): 117-24.

BOLTANSKI L. ET THÉVENOT L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard

BRUNO A.-S. (2014). « Analyser le marché du travail par les trajectoires individuelles. Le cas des migrants de Tunisie en région parisienne pendant les Trente Glorieuses ». *Vingtième Siècle. Revue d'histoire* 121 (1): 35-47. <https://doi.org/10.3917/ving.121.0035>

CHEVALIER T. ET PALIER B. (2017). « Mutations des âges de la vie et mutations du contrat de solidarité entre les générations ». In *Allongement de la vie*, 199-213. Recherches. Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.masco.2017.01.0199>.

CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI, 2019, *Le travail non déclaré*, France Stratégie, février: <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/coe-rapport-travail-non-declare-fevrier-2019.pdf>

COUPPIÉ T., GASQUET C. (2023), "Métiers en tension: les jeunes peuvent-ils être une réponse?" *Cereq Bref*, n°446.

DARES (2021), *Quels sont les métiers des immigrés?* DARES Analyses, n°36, juillet.

DIDRY C. (2023). *Face au Covid, l'enjeu du salariat*. Paris: La Dispute

DOERINGER P., PIORE M.J. (1971), *Internal labor market and Manpower analysis*, M.E. Sharpe, Inc., New York

ECKERT, H. (2009). « Étudier, travailler... Les jeunes entre désir d'autonomie et contrainte sociale ». *Sociologie et sociétés* 41 (1): 239-61. <https://doi.org/10.7202/037915ar>.

FIPE - Federazione Italiana Pubblici Esercizi (2023) *Ristorazione. Rapporto annuale 2023*. Roma.

FORTÉ M., ET MONCHATRE S. (2013). « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? » *La Revue de l'Ires* 76 (1): 127-50. <https://doi.org/10.3917/rdli.076.0127>

FREYSSINET J. (2005). « Préface ». In *Le travail non qualifié : permanences et paradoxes*, 9-11. Paris: La Découverte

FELLINI I., FULLIN G., GASPANI F. (2024), « The restaurant sector in the face of the Covid-19 pandemic: evidences from Italy », *Communitas*, 5(1), 97-128.

GALLAND O. (2017). *Sociologie de la jeunesse*. Collection U. Paris, France: Armand Colin

INSEE (2015), Le secteur de la restauration. De la tradition à la rapidité, *INSEE Focus* n°34.

JANY-CATRICE F. (2000). « Niveau et qualité des emplois dans l'hôtellerie et la restauration américaines. Comparaison avec la France ». *Formation Emploi* 71 (1): 37-52. <https://doi.org/10.3406/forem.2000.2376>.

JANY-CATRICE F. (2004) « Une analyse socioéconomique de l'emploi dans l'hôtellerie - restauration en France et aux Etats-Unis ». *Socio-économie du Travail*, 2004, XXXVIII (23), pp.147-181.

LANEYRIE E. ET MONCHATRE S. (2024), « L'impact de la crise sanitaire dans le secteur de la restauration traditionnelle française : une crise de confiance ? » *Communitas*, 5(1), 66-96.

LEFRESNE F. (2003), *Les jeunes et l'emploi*, Paris, La Découverte, Repères.

LONGO, M. E., BOURDON, S., VACHON, N., ST-JEAN, É., PUGLIESE, M., LEDOUX, É., VULTUR, M., GALLANT, N., LECHAUME, A., FLEURY, C. ET ST-DENIS, X. (2021). Portrait statistique de l'emploi des jeunes au Québec dans la décennie 2010-2019. Un bilan d'ensemble très positif, des positions variées envers l'activité et l'emploi et des inégalités persistantes. Québec : INRS.

MATH A. (2021). « Quoi qu'il en coûte. Des mesures incomparables pour faire face aux conséquences économiques de la pandémie ? », *Chronique Internationale de l'IREC* n° 176, p.8-31.

MAUGER G. (2001). « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°136-137, p. 5-14.

MAURICE M., SELLIER F., SILVESTRE J.-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris PUF.

MESSABIA N., FOBI P.-R., KOOLI C., (2022), « La gestion de la crise de la pandémie de COVID-19 par les restaurateurs : les défis des politiques économiques et sociales », *Revue Organisations & territoires*, 31(1), 53-68. <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n1.1448>

MICHON F. (2003). « Segmentation, marchés professionnels, marchés transitionnels : la disparition des divisions de genre ». In *Le travail du genre*, 238-58. Paris: La Découverte

MOLINARI M. (2010). « L'insertion des jeunes dans l'hôtellerie-restauration », *Net.Doc*, n° 73, Novembre 2010, 47 p.

MONCHATRE S. (2010). *Êtes-vous qualifié pour servir ?* Paris, France : La Dispute.

MONCHATRE S (2018). « Embaucher ou habiliter ? Recrutement et espaces de (non)qualification dans l'hôtellerie-restauration », *Travail et Emploi* n° 155-156, p. 93-114.

MOULET S. ET DI PAOLA V., (2022), « La non qualification en début de vie active », in Th. Couppié, A. Dupray, C. Gasquet, E. Personnaz, (Coord.) *Chemins vers l'emploi et la vie adulte : l'inégalité des possibles*, Céreq Essentiels n°4, p. 152-161.

MOULIN S., LONGO MARIE-E., VERDIER É., (2024), « Les mondes de la restauration à l'épreuve : une nouvelle génération hors normes ? », *Communitas*, 5(1), 37-65.

OIT (2010). Développements et défis dans le secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme. Bureau international du travail et Organisation internationale du travail.

[http://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS\\_162208/lang--fr/index.html](http://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_162208/lang--fr/index.html)

PAPUCHON, A. (2014). « Les transferts familiaux vers les jeunes adultes en temps de crise : le charme discret de l'injustice distributive ». *Revue française des affaires sociales*, n° 1-2: 120-43. <https://doi.org/10.3917/rfas.141.0120>.

PINTO V. (2014). « À l'école du salariat : les étudiants et leurs "petits boulots" ». Paris, France: Presses universitaires de France, DL 2014.

VALTA, T., LAMANTHE A., ET VION A. (2023). « Le pourboire dans un restaurant haut de gamme : un élément structurant du collectif de travail ». *Sociologie du travail* 65 (1). <https://doi.org/10.4000/sdt.42811>

VAN DE VELDE, C. (2015). « Les voies de l'autonomie : les jeunes face à la crise en Europe ». *Regards* 48 (2): 81-93. <https://doi.org/10.3917/regar.048.0081>.

VERDIER É. (1996), L'insertion des jeunes à la française : vers un ajustement structurel ? *Travail et Emploi* n°69.

VILA MASSE S., (2022), Les réactions émotionnelles aux expériences d'injustice dans le secteur de la restauration : ethnographie de trajectoires professionnelles au Québec, Thèse Université de Montréal et Aix-Marseille Université, Montréal, Québec, Marseille, France.