Document generated on 05/09/2025 1:59 p.m.

Communitas
Théories et pratiques de la normativité

Les mondes de la restauration à l'épreuve : une nouvelle génération hors normes ?

Stéphane Moulin, Éric Verdier and Maria-Eugenia Longo

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/1116720ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1116720ar

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

Moulin, S., Verdier, É. & Longo, M.-E. (2024). Les mondes de la restauration à l'épreuve : une nouvelle génération hors normes ? *Communitas*, *5*(1), 37–65. https://doi.org/10.7202/1116720ar

Article abstract

This article offers a sociological perspective on the discourses and strategies of restaurant managers when dealing with the new generation of workers in the post COVID era. The article is based on an analysis of interviews conducted with managers from various segments of the restaurant industry in the urban region of Montreal. The managers interviewed agree that the new generation of workers is much less willing to accept the employment and labour norms experienced by previous generations. We show that, in response to the widespread use of negotiation and the risk of employee turnover, managers are developing strategies to foster loyalty among young employees. These strategies differ depending on the professional world in which their establishments operate: the world of craftsmanship, the world of sales, and the world of conviviality.

© Stéphane Moulin, Éric Verdier and Maria-Eugenia Longo, 2025

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Les mondes de la restauration à l'épreuve: une nouvelle génération hors normes?

Stéphane Moulin[1]
Éric Verdier[2]
Maria-Eugenia Longo[3]

RÉSUMÉ

Cet article propose une lecture sociologique des discours et stratégies des gestionnaires de restaurants face à la nouvelle génération de travailleur·euses du secteur à l'ère post-COVID. L'article se fonde sur l'analyse d'entrevues menées avec des gestionnaires de différents segments de la restauration dans la région urbaine de Montréal. Les gestionnaires rencontré·es s'entendent pour dire que la nouvelle génération de travailleur·euses accepte beaucoup moins facilement les normes d'emploi et du travail qu'ont connues les générations précédentes. Nous montrons que, face à l'usage généralisé de la négociation et aux risques de défection, les gestionnaires élaborent toutefois des stratégies afin de favoriser la loyauté des jeunes salarié·es. Ces stratégies diffèrent selon le monde professionnel dans lequel leurs établissements s'inscrivent : le monde du métier, le monde de la vente et le monde de la convivialité.

MOTS-CLÉS : Restauration, COVID-19, Jeunesse, Flexibilité, Stratégies de rétention, Québec

ABSTRACT

This article offers a sociological perspective on the discourses and strategies of restaurant managers when dealing with the new generation of workers in the post-COVID era. The article is based on an analysis of interviews conducted with managers from various segments of the restaurant industry in the urban region of Montreal. The managers interviewed agree that the new generation of workers is much less willing to accept the employment and labour norms experienced by previous generations. We show that, in response to the widespread use of negotiation and the risk of employee turnover, managers are developing strategies to foster loyalty among young employees. These strategies differ depending on the professional world in which their establishments operate: the world of craftsmanship, the world of sales, and the world of conviviality.

KEYWORDS: Restaurant industry, COVID-19, Youth, Flexibility, Retention strategies, Quebec

[1] Professeur titulaire, Faculté des arts et des sciences - Département de sociologie de l'Université de Montréal, Québec, Canada.

[2] Directeur de recherche émérite au Cnrs, Section Pouvoir, Politique, Organisation, Membre du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST), Unité Mixte de Recherche (UMR 7317, Cnrs et Aix-Marseille Université), Aix en Provence, France.

[3] Professeure titulaire à l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), Cotitulaire de la Chaire-réseau de recherche sur la jeunesse du Québec, et Présidente du Research Committe of Sociology of Work (RC30) de l'International Sociological Association (ISA), Québec, Canada.

Introduction

Une quantité importante d'ouvrages et d'articles scientifiques ainsi que d'articles de presse décrivent les caractéristiques des nouvelles générations, notamment des jeunes milléniaux, né.es entre la fin des années 1970 et le milieu des années 1990 ou génération Y (Dagnaud, 2013) et les jeunes né·es après le milieu des années 1990 ou génération Z (Dimock, 2019). Contrairement à une simple cohorte d'âge chronologique, appartenir à une génération, c'est aussi partager une contemporanéité historique et avoir traversé des épreuves sociales communes, dont découle un regard similaire sur le monde (Mannheim, 2011)[1]. Deux traits communs sont particulièrement soulignés dans les écrits pour marquer la situation des générations Y et Z : un modèle éducatif moderne et des modèles de management de l'emploi, dans lesquels les rapports sont moins hiérarchiques; une identité numérique de « zappeurs » qui les conduirait à envisager facilement de changer de travail sans s'attacher durablement à une seule organisation. Ces deux caractéristiques se conjugueraient pour expliquer une tendance à discuter ou à négocier, davantage que les générations précédentes, les normes et les conditions dans lesquelles le travail s'exerce, particulièrement depuis la pandémie. De fait, selon une revue systématique de ces travaux (Twenge, 2010), les nouvelles générations estimeraient que le travail est moins central dans leur vie, valoriseraient davantage les loisirs et exprimeraient une éthique de travail plus faible.

D'autres recherches en sociologie se sont au contraire appliquées à nuancer les différences générationnelles qui homogénéisent le rapport que les diverses catégories de jeunes entretiennent avec le travail. Celles-là tendent à souligner la centralité du travail qui perdure de génération en génération (Méda et Vendramin, 2010), même si des mutations dans l'intensité du rapport au travail plutôt que dans sa nature s'observent (Delay, 2008). Certain·es auteur·es constatent ces derniers changements dans le contexte québécois en même temps qu'ils observent encore une adhésion aux normes managériales dominantes (Mercure *et al.*, 2012). D'autres rappellent aussi les effets de conjoncture, des pays d'appartenance, des secteurs d'activité, du diplôme, du genre ou de l'origine sociale (Loriol, 2017) qui traversent les rapports au travail et les choix d'emplois au sein d'une même génération. D'autres recherches encore démontrent tant les oppositions que les continuités des rapports entre les générations des jeunes et leurs parents, en distinguant plus précisément quelle dimension (travail, emploi ou activité) est touchée par

[1] Ce que Mannheim (2011) nommerait plus précisément comme une « unité de génération » contrairement à une « situation de génération ».

ces formes d'évolution (Longo et Nöel, 2019). Ces travaux invitent dès lors à considérer les discours simplistes sur les nouvelles générations comme une rhétorique managériale ou une plainte existentielle et revendicatrice émanant de cadres et de gestionnaires faisant écho aux difficultés et aux frustrations que ces derniers rencontrent (Luc et Fleury, 2016).

Cet article propose de contribuer à ce débat en offrant une lecture sociologique des discours de gestionnaires de restaurants sur la nouvelle génération de travailleur·euses du secteur. Le secteur de la restauration, qui se caractérise par l'emploi d'une main-d'œuvre juvénile et relativement moins diplômée, a toujours rencontré des difficultés à recruter en période de pénurie de main-d'œuvre en raison de la faible attractivité des conditions d'emploi, de rémunération et de travail. Les emplois y sont précaires, marqués par des contrats à court terme et des horaires atypiques, tandis que la problématique du recrutement se distingue par un recours constant à une main-d'œuvre suspectée de défection (Forté et Monchatre, 2013). Très peu de travailleur·euses de la restauration sont couvert·es par une convention collective : seul·es 7 % des employé·es de la restauration au Québec étaient syndiqué·es en 2020, une proportion qui est même en baisse depuis 2015. À défaut de grilles de salaires négociées, ceux-ci sont faibles pour les postes de niveau débutant, notamment en cuisine où l'enjeu des pourboires tend à créer de forts sentiments d'iniquité entre les employé·es à pourboire et les autres. Si les salaires et avantages sociaux se sont améliorés à la suite de la crise de la COVID-19, les employé·es continuent de ne bénéficier qu'exceptionnellement d'assurances-santé (ARQ, 2022). Les conditions de travail sont psychologiquement et psychiquement exigeantes (Vila Masse, 2017), avec des risques d'accidents du travail – chutes, glissades, coupures et troubles musculosquelettiques (Dempsey et Filiaggi, 2006), une exposition plus forte au harcèlement (Mathisen, Einarsen et Mykletun, 2008), des périodes de pointe stressantes et des tiraillements entre les demandes des patrons et les besoins des clients (Korczynski *et al.*, 2000), et relativement peu d'autonomie dans les tâches avec, de surcroit, l'impossibilité de travailler à distance, durement vécue pendant la pandémie (Messabia *et al.*, 2022).

Le départ de la génération du babyboom conjuguée à la croissance des taux de diplomation des nouvelles générations a contribué à accentuer les difficultés de recrutement dans le secteur au fil des ans. Plus récemment, ce secteur a été un des segments de l'économie les plus touchés par la crise de la COVID-19, ce qui a conduit à la fermeture temporaire des établissements et à de nombreux départs. Plusieurs restaurants ont disparu et d'autres ont réduit leurs effectifs si bien que le nombre de postes vacants a beaucoup baissé (Baril, 2024). Dans cette nouvelle conjoncture post-COVID, quels sont les discours des gestionnaires

de la restauration vis-à-vis de la nouvelle génération de travailleur·euses? Quelles normes prégnantes des conditions d'emploi et de travail jugent-ils ou elles remises en cause par les jeunes? Quelles sont les stratégies qu'ils ou elles mettent en place pour faire face aux difficultés de recrutement et de rétention auxquelles ils ou elles sont confronté·es? Ces stratégies varient-elles selon les différents segments de la restauration (gastronomie, bistronomie, brasseries, pubs/buvettes, restauration familiale ou d'ambiance ou restauration rapide)?

D'un point de vue théorique, la dynamique de transformation des normes d'emploi et de travail dans le secteur de la restauration est analysée ici sous l'éclairage du modèle canonique d'Hirschman (Hirschman, 1970). Ce dernier s'efforce d'explorer les voies par lesquelles est susceptible de s'exprimer le mécontentement au sein ou envers une organisation quelle qu'elle soit; à ce titre, trois conduites sont envisageables : la sortie, autrement dit la défection; la prise de parole, individuelle ou collective; et enfin, la loyauté, c'est-à-dire l'acceptation du statu quo. Dans le cas présent, la possibilité d'user de la *voice,* autrement dit d'une capacité d'interpellation des gestionnaires par les jeunes travailleur·euses de la restauration*,* en vue d'exprimer leurs exigences en matière de conditions d'emploi et de travail, n'est plus l'apanage de professionnel·les réputé·es tel·les que des cuisinier·ères de renom, mais, dans la présente conjoncture, s'offre à une grande part des (futur·es) salarié·es du secteur. En la matière, la difficulté de trouver un compromis acceptable avec le ou la gestionnaire expose ce dernier ou cette dernière à des risques accrus de défection (*exit*) de la part de salarié·es en place ou à l'incapacité de pourvoir des emplois vacants. De ce fait, l'exercice de la loyauté (*loyalty*) qui, habituellement, traduit le sentiment de fidélité et d'obligation des salarié·es envers l'organisation, le restaurant et plus largement la profession, est potentiellement soumis à l'épreuve d'un réexamen périodique, par une proportion croissante de salarié·es, des conditions qui leur sont imposées.

Par ailleurs, afin d'analyser la diversité des représentations et des expériences de ces gestionnaires, nous avons recours à la notion de monde social, lieu ou univers de discours où se définissent des activités, appartenances, statuts et rôles, telle que théorisée par Anselm Strauss (Strauss, 1984), notion que nous articulons avec l'analyse des formes idéales typiques de justification proposée par l'approche des économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991). Tout d'abord, Strauss (1984) analyse la différenciation des mondes sociaux en sous-mondes ou segments. Il y distingue en particulier trois dimensions de différenciation : qualifications, recrutement et idéologie. Cette dernière dimension peut être davantage précisée. En effet, partant du principe selon lequel toute situation sociale

doit être analysée au regard des représentations que s'en font les personnes, c'est-à-dire des « grandeurs » qui vont guider et justifier leurs actions, Boltanski et Thévenot (1991) permettent d'approfondir cette dimension idéologique; ces grandeurs, précisent-ils, relèvent de mondes caractérisés par la cohérence des principes qui y sont activés, ce qui les conduits à distinguer six différentes « cités » idéales-typiques : industrielle, civique, domestique, marchande, inspirée et de l'opinion[2]. En l'occurrence, pour chacun des segments qui composent le secteur de la restauration, il s'agira d'analyser les compromis que les acteurs de ces derniers construisent sur le plan des valeurs, des normes et règles préexistantes, au regard des « grandeurs » – pas nécessairement identiques – qui les animent. Nous soutenons que ce sont ces compromis idéologiques qui, conjugués aux particularités des qualifications et des modes de recrutement de chaque segment, sont à la base des différences de stratégies que les gestionnaires construisent pour faire face d'une part à l'évolution du rapport des jeunes aux normes de travail qui s'exprime à travers l'usage de la négociation (*voice*) et d'autre part, aux risques de défection (*exit*), afin de favoriser la loyauté (*loyalty*) des jeunes salarié·es.

Méthodologiquement, nous nous appuyons sur une enquête de terrain dans le secteur de la restauration à Montréal. L'enquête à la fois quantitative et qualitative a porté sur des segments variés de la restauration : les établissements gastronomiques; la restauration bistronomique; les brasseries; les pubs et buvettes; les restaurants de chaîne avec services (restauration d'ambiance ou rôtisserie); et, enfin, la restauration rapide. Dans cet article, nous examinons les données qualitatives d'entrevues conduites avec des gestionnaires dans seize établissements de restauration. Les entrevues ont eu lieu à la fin de la crise de la COVID-19 entre novembre 2021 et juin 2022. Ces entrevues semi-directives, d'une durée d'une heure environ, avaient pour objectif d'explorer les thèmes suivants : la perception à l'égard du travail, l'organisation du travail, la gestion de la crise de la COVID-19, les règles ou procédures mises en place dans le milieu de travail, les problèmes que les employé·es rencontrent et les défis relatifs à la gestion de ces problèmes. L'analyse proposée ici repose sur une analyse de contenu des discours des gestionnaires concernant les défis liés au recrutement et à la gestion du personnel. L'analyse des discours a permis de faire émerger trois registres distincts, qui tracent les contours de trois segments de l'industrie de la restauration : la restauration gastronomique, les grandes chaînes et la restauration rapide, ainsi que les petits établissements (restauration bistronomique, brasseries, pubs et buvettes).

[2] Ultérieurement, Boltanski et Chiapello (1999) ajouteront la « cité par projets ».

Une première section met en exergue un discours commun à tous les gestionnaires de la restauration face à la hausse des exigences de la nouvelle génération de travailleur·euses du secteur en matière de conditions d'emploi et de travail, exigences qui traduiraient une évolution normative chez les jeunes dans ce secteur. L'analyse plus détaillée des discours des gestionnaires permet cependant de montrer que les stratégies que les gestionnaires mettent en place pour favoriser la loyauté (*loyalty*) des jeunes varient selon les mondes sociaux auxquels appartiennent les établissements. Trois mondes sont distingués et successivement analysés : le monde de la vente, le monde du métier et le monde de la convivialité. Enfin, la conclusion discute de l'état de la dynamique de ces trois mondes dans l'ère post-COVID-19.

1. Une remise en cause commune des normes d'emploi et de travail : risques de défection (*exit*) et socialisation à la négociation (*voice*)

La crise sanitaire a suscité des remises en question massives et précoces de l'engagement des salarié·es dans le secteur de la restauration. Globalement, le nombre de personnes travaillant dans ce secteur est ainsi passé de 240 000 en 2019 à 183 000 en 2021 (Bouliane, 2022), moment de démarrage du terrain de cette recherche. La profession a été et est ainsi désormais confrontée, beaucoup plus souvent qu'auparavant, à des problèmes de rétention, du fait des départs de travailleur·euses vers d'autres horizons, qu'il s'agisse de retours aux études de jeunes ou de mobilité vers d'autres métiers offrant des perspectives professionnelles plus motivantes, que ce soit sur le plan salarial ou au regard des conditions de travail et d'emploi, en termes d'horaires notamment. Tous les segments de la restauration étudiés sont manifestement concernés comme le montrent les trois témoignages suivants :

> Effectivement, il y a beaucoup de gens qui ont quitté le milieu, pas seulement par choix, par nécessité. Moi je viens de réengager un serveur qui hésite entre, qui hésitait entre faire une carrière chez moi et rester dans son nouveau domaine qui est l'assurance, pis je dis et t'aime ça l'assurance ? Il dit non, mais ça fermera pas. Alors il y a des mini traumatismes. (Alex, Gastro)

> Y en a qui sont allés ailleurs. (…) Bien sûr, y en a qui ont recommencé des formations, aller à l'université dans d'autres domaines. Y en a qui sont partis faire des métiers plus… je dirais, loin de la restauration, électricité, des métiers. (Sophie, Bistro)

> Je vous donne un exemple là, comme […] à qui je parlais tantôt, c'est une femme de peut-être 52 ans (…) Elles font le service du dîner, le service du souper mais trois ou quatre jours semaine. Mais physiquement, c'est éprouvant, exigeant, puis je ne suis pas certaine que de faire ça jusqu'à 60-65 ans ça soit l'idéal. Elle s'est retrouvé un travail dans un CHSLD, à l'accueil d'un CHSLD, je veux dire pour des salaires super encourageants avec des fonds de pension, des conditions que moi je ne peux pas offrir. (Clara, Chaîne)

Certes, ce qui a été ainsi qualifié – notamment par la presse américaine[3] – de « grande démission » pendant la pandémie, c'est-à-dire des départs volontaires massifs des personnes qui occupaient des postes de travail peu avantageux (bas salaires, horaires atypiques, ou encore tâches peu qualifiées et répétitives), a traversé la majorité des secteurs de l'économie québécoise (Longo *et al.*, 2021), mais elle a particulièrement affecté le secteur de la restauration (Lemieux *et al.* 2020). De plus, dans ce secteur, au-delà de la question de la rétention, cet épisode s'est également traduit par un problème de recrutement, voire d'accentuation de la « pénurie de main-d'œuvre » préexistante, que les gestionnaires ont identifié clairement dans les récits. Selon les gestionnaires, cette pénurie a été aggravée par la compétition que les établissements se sont livrés pour attirer et retenir des employé·es.

> Non seulement il y a une pénurie, mais tout le monde demandait le même cuisinier en même temps, ce qui est rare, dans une industrie, où tout le monde cherche la même personne en même temps. Donc ça a aggravé la pénurie, ça l'a rendue encore plus dramatique qu'elle l'était en réalité selon moi. (Alex, Gastro)

> Étant donné que la pénurie de main-d'œuvre était partout, mais partout dans toutes les entreprises, ben c'est ouvert à tous les employés et peuvent aller n'importe où, c'est simple. (Marc, Chaîne)

C'est ainsi que s'opère un renversement du rapport entre l'offre et la demande : globalement, le nombre de candidat·es par offre d'emploi proposée a considérablement diminué, notamment en raison de la faible attractivité du secteur pour la main-d'œuvre. Désormais, ce sont les travailleur·euses qui semblent bénéficier de la norme concurrentielle qui prévaut dans la restauration alors que, jusqu'alors, elle profitait plutôt aux responsables des établissements.

> Je passe une annonce demain matin : je n'ai pas 20 CV, j'en ai 1 ou 2. (Alex, Gastro)

[3] Voir par exemple au Québec l'article intitulé « La fin des jobines » (Proulx, 2022).

> Je te donne un exemple : si on recevait 7 curriculum vitæ par semaine, là on en est à 1 par mois. On essaie de faire du recrutement sur les réseaux sociaux, ça se passe beaucoup sur les plateformes Facebook par exemple, *Staff* de Restauration […], mais encore une fois on sent un besoin incessant chez tous les restaurateurs d'avoir du *staff*, ça ne se passe pas. Nous on a récupéré à peu près 85 % de nos employé·es qui étaient là avant. Mais on n'en a pas récupéré d'autres. […] J'ai été recrutée depuis la COVID 5 fois ailleurs, le chef a eu 2 autres offres d'emplois. On se fait courir après, autant que c'est *tough* d'être dans la restauration présentement, autant qu'on n'a jamais été aussi voulu. (Sophie, Bistro)

Ce renversement a des impacts tant sur les moyens nécessaires pour trouver des employé·es que sur le temps pris pour ce faire. Par exemple, les gestionnaires doivent diversifier les méthodes de recherche des personnes candidates et recourir aux plateformes de réseaux sociaux, de plus en plus en vogue chez les jeunes générations par rapport aux moyens plus classiques, et cela, dans un contexte de mobilité accrue (Longo *et al.*, 2021). Alors que le temps pris pour trouver de nouveaux et nouvelles employé·es s'est considérablement allongé, les gestionnaires doivent prendre très vite leur décision d'embauche sous peine de laisser échapper le ou la candidat·e souhaité·e :

> Au début, début, début, c'était dans le journal, une petite offre d'emploi dans le *Journal de Montréal*, on recevait 70 CV, des gens qui se présentaient sur place. Là, on n'a plus personne qui se présente sur place. C'est tous des CV qui sont envoyés ou par Indeed, ou par Facebook, ou par courriel […]. Là, maintenant, on reçoit un CV par, peu importe la plateforme […] le recrutement pour une personne maintenant se fait en une semaine. Avant c'était 2 heures. (Daniel, Chaîne)

La redistribution du pouvoir de négociation qui en résulte redéfinit en profondeur la manière dont jouent les normes de travail et d'emploi qui régissent habituellement les relations de travail dans ce secteur. En effet, les salarié·es sont en position de poser de nouvelles exigences à deux moments cruciaux de la relation salariale : bien évidemment lors du recrutement, mais aussi en cours d'emploi parce qu'ils et elles envisagent plus aisément des mobilités externes faute d'obtenir les conditions souhaitées qu'ils ou elles ont été en mesure de formuler explicitement. D'un point de vue générationnel, les jeunes entrant dans le secteur de la restauration sont ainsi davantage socialisés, au sein du groupe de pairs, à la négociation des conditions d'emploi :

> Les gens sont maintenant ceux qui ont appris à *dealer*. Si un jeune venait porter son CV avant et qu'on disait : « Bon, bah, regarde, on va faire

> l'entrevue demain, on va fermer. Bah oui, bah oui. » Y avait pas de question sur le salaire ou non, non, il était bien content que je m'intéresse à lui. Maintenant […] parce qu'il sait qu'il va en trouver, il va rentrer dans un autre restaurant demain matin; on est tous en train de se les arracher. (Sophie, Bistro)

D'une certaine manière, à travers ces exigences relatives aux conditions d'emploi et de travail, les jeunes travailleur·euses remettent en cause les normes de disponibilité de la main-d'œuvre (Bouffartigue 2012) préexistantes dans le secteur; une remise en cause que les gestionnaires endurent d'autant plus qu'ils doivent faire face à l'amplitude des heures et jours d'ouverture des établissements ainsi qu'aux variations de la charge de travail. Davantage que les générations précédentes, les jeunes exigent plus d'autonomie dans la gestion des contraintes temporelles et de la disponibilité au travail :

> Mettons qu'les gens avant si y travaillaient 40 heures là, là ils veulent en travailler trente ou trente-cinq; j'voudrais avoir le même salaire. Moi j'ai toujours favorisé deux jours de congés collés, moi c'est, ça, c'est une règle que moi j'ai. Mais là c'est non seulement deux jours de congés collés, mais je veux vraiment avoir samedi pis dimanche. (Julia, propriétaire de chaîne de restauration rapide)

> Moi, dans l'temps si j'chialais, beh j'me rappelle très bien que les boss pouvaient te mettre dehors, pis la job, fallait qu'ta cherche. Mais aujourd'hui, la job y'en a partout, faque le monde, si y'ont pas c'qu'ils veulent avec nous, ils vont se revirer de bord, puis ils vont aller à côté-là. (Emma, restauration rapide)

Cette évolution normative du principe de disponibilité chez les jeunes travailleur·euses, s'exprime également dans les arbitrages entre vie professionnelle et vie personnelle (études-famille-loisirs), mettant en tension les différentes sphères de vie. Selon les gestionnaires, les jeunes demandent une meilleure qualité de vie, ce qui se traduit avant tout par des demandes leur permettant de mieux articuler l'ensemble des activités qu'ils et elles réalisent :

> Les gens arrivent avec une certaine intransigeance au niveau des horaires, ils sont très… ils disent : bah moi je ne peux pas travailler le lundi parce que mon chum a congé le lundi. Alors qu'avant c'était comme, je vais faire quelques mois comme ça, puis je demanderai d'avoir le congé le lundi dans 6 mois. Maintenant, c'est : je travaille avec vous si vous me donnez le lundi. (Alex, Gastro)

> Il y a plus d'exigences des gens, oui, parce que là ils savent qu'ils ont le choix, à comparer il y a 10 ans j'avais des piles de CV. […] Ça ne veut pas

> travailler les fins de semaine, ça ne veut pas travailler trop tard, c'est de pouvoir avoir… ça, c'est les loisirs. (Myriam, Chaîne)
>
> P : Ils négocient, « bon bah moi, bon bah je travaille pas le samedi, ni le dimanche, et le mercredi après-midi je m'en vais jouer au tennis, alors faites-moi un horaire autour de ça ». […]
> C : Oui oui vraiment, y a eu vraiment du changement au niveau que les gens veulent vraiment avoir une qualité de vie, puis sont pas prêts à modifier quoi que ce soit. (Catherine et Patrick, Gastro)

Cette nouvelle conjoncture est propice à des épreuves qui contribuent à redéfinir les normes d'emploi et de travail au sein des divers segments de la restauration. Certaines, que nous qualifierons d'« épreuves-défis » (Martucelli, 2015), résultent de la confrontation de projets individuels, par exemple, la volonté de reprendre des études ou de mieux concilier vie personnelle et vie de travail, aux conditions qui sont faites. Ces épreuves « existentielles » (Dubet *et al.*, 2006) donnent lieu à de nouvelles expériences personnelles, notamment à des bifurcations biographiques de la part d'un nombre manifestement croissant de jeunes salarié·es de la restauration.

D'autres épreuves tiennent à des controverses autour de principes de justice qui, par exemple, ont trait aux modalités de répartition des pourboires ou à l'indemnisation de durées de service exceptionnelles (ou même à leur possibilité). Durant la crise sanitaire et la période qui a suivi, comme l'a montré Vila Masse (2022), les conditions d'intégration et de rémunération de jeunes salarié·es ont fait l'objet de vives réévaluations de telle sorte que leur « loyauté » a été souvent soumise à de profondes épreuves-sanctions (Boltanski et Thévenot, 1991).

Par l'entremise d'une norme concurrentielle recomposée, la conjonction de ces projets et de ces réévaluations individuelles engendre une mise à l'épreuve collective des normes jusqu'alors prédominantes en matière de conditions de travail et d'emploi. Pour y faire face, les gestionnaires mettent en place des stratégies de fidélisation qui varient selon le segment dans lequel ils et elles se situent. Ainsi, de la confrontation systématique des discours des gestionnaires ressort une pluralité de stratégies mises en œuvre en vue de restaurer la loyauté (*loyalty*) des jeunes salarié·es. Trois mondes sont distingués selon qu'ils relèvent de la vente, du métier ou de la convivialité.

2. Le monde de la vente : diversifier la main-d'œuvre et attirer les nouvelles générations

Le premier monde de la restauration que nous proposons de distinguer est celui de la vente. C'est le monde dans lequel s'inscrivent les grandes chaînes de restauration, familiale ou rapide. Du point de vue du recrutement, les gestionnaires de ce monde recrutent les plus jeunes travailleur·euses du secteur, souvent mineur·es et peu qualifié·es. Du point de vue des qualifications, ils et elles standardisent le travail par un contrôle serré des procédés. Enfin, du point de vue de l'idéologie, le monde de la vente institue un compromis entre un principe marchand visant la maximisation des profits et une organisation industrielle fondée sur l'optimisation.

C'est dans ce monde, dominé par les principes marchands que le renversement du rapport de force entre employeurs et salarié·es produit le plus d'effets. C'est là où la pénurie de personnel est plus ancienne et où la COVID a eu le moins d'impact : les grandes chaînes en viennent à considérer que ce ne sont plus les gestionnaires qui choisissent les salarié·es, mais ces dernier·ères qui choisissent leur établissement : « C'est le candidat qui te magasine, ce n'est plus nous qui magasinons le candidat là. » (Myriam, Chaîne.)

> Avant on entendait beaucoup : « Qu'est-ce que je peux faire pour toi ? » Les employé·es arrivaient et disaient : « Moi je suis prêt à faire, qu'est-ce que je peux faire pour toi ? » Là maintenant, on n'entend plus : « Qu'est-ce que tu peux m'offrir ? ». (Daniel, Chaîne)

D'emblée, les gestionnaires doivent accepter les disponibilités temporelles demandées.

> En fait, on partait de quelque chose de « bon! on cherche des gens qui ont des disponibilités » et puis tout ça, puis on a transformé complètement en : « on a des disponibilités pour vous, on va s'arranger ». (Marc, Chaîne)

> Mettons que j'compare à avant, j'vas dire les gens y rentraient, y'avait des horaires, y demandaient pas des horaires fixes. Comme là mes jeunes, les temps partiels, bien, ils veulent tel horaire, ils veulent pas travailler le samedi, ils veulent pas finir plus tard que cinq heures. (Emma, Restauration rapide)

Face à ce renversement, les gestionnaires mettent en place trois types de stratégies marchandes afin de restaurer la loyauté (*loyalty*) des salarié·es et de limiter leurs demandes : recruter des mineur·es, embaucher

des travailleur·euses étranger·ères et offrir des avantages salariaux supplémentaires.

Au-delà de recruter des salarié·es mineur·es, la première stratégie vise à garder ces dernier·ères, notamment en attirant les ami·es :

> La pénurie, oui la pénurie de main-d'œuvre a fait en sorte qu'on a engagé un de 15 ans, et il a amené sa gang d'amis et on a pu choisir là-dedans pour… Parce qu'en fait si c'était pas d'eux, si je prenais tous mes CV que j'ai, mettons majeurs je ne me bâtis pas de cuisine pantoute avec ça, j'ai pas assez de monde. (Marc, Chaîne)

Face à une main-d'œuvre majoritairement composée de jeunes personnes mineures, les gestionnaires sont ainsi confronté·es à un défi supplémentaire, celui de devoir socialiser ces jeunes en les incitant à interagir entre eux ainsi qu'avec les client·es :

> On les embauche à l'âge de 16, 17, 18 ans, souvent c'est des gens qui sont en Secondaire 4, Secondaire 5. Justement les parents comme moi dans le temps, ils disaient « tu ne vas pas passer l'été à la maison à rien faire, va travailler ». Moi je les embauche à cet âge-là, puis souvent les jeunes ils se développent ici, ils commencent à comprendre un petit peu c'est quoi vivre en communauté, comprendre aussi c'est quoi l'interaction entre personnes, ce qui est de plus en plus compliqué, parce qu'avec tout le système Facebook, Twitter, tous les… les gens ont de plus en plus, moi en tout cas ce que je constate, c'est que les jeunes présentement ils ont beaucoup plus de misère à interagir avec d'autres personnes. (Daniel, Chaîne)

Cependant, cette socialisation au travail est en partie battue en brèche par une forte mobilité de ces jeunes qui souvent quittent volontairement leurs postes et, parfois, pour revenir au point de départ, c'est-à-dire dans les établissements qu'ils ou elles ont quittés. Aussi, les gestionnaires se doivent de « les mettre dans leur poche », « dans l'heure du travail » :

> Ça tourne beaucoup, les jeunes… ils partent, mais j'te dirais 80 % ils r'viennent parce qui se sont rendu compte qu'ils étaient bien avec nous. Faque ça bouge beaucoup dans les jeunes. Ils savent pas… la stabilité ils savent pas c'qui veulent […] ils veulent plus de défis, ils veulent… pis attendez un p'tit peu, ah ! mon chum travaille là, l'salaire est cool on va aller voir, pis finalement tsé, c'est pas plus cool qu'une autre place, c'est un travail! […] Le plus grand des défis là, mettons qu'on parle de, depuis deux, trois ans là en général, c'est… j'essaie de trouver le mot juste. C'est plate de dire, mais c'est comme d'les avoir dans not'e poche là, mais c'est

> pas ça que, c'est vraiment d'les mettre dans l'heure du travail. (Emma, Restauration rapide)

La deuxième stratégie mise en œuvre par les gestionnaires conduit ces dernier·ères à recruter des travailleur·euses étranger·ères à l'international. La vice-présidente en ressources humaines d'une des chaînes de restauration de notre échantillon nous confie avoir recouru à cette stratégie avant même la pandémie :

> Nous en 2019, [Nom de chaîne] on a pris la décision que la pénurie de main-d'œuvre étant ce qu'elle était, même avant la pandémie, qu'il fallait qu'on aille à l'international. On a amorcé des démarches […]. On a 25 employé·es qui vont arriver, surtout de la Tunisie, du Maroc, des Îles Maurice pour aller travailler pour nos franchisés, ça c'est une première. (Lily, vice-présidente des ressources humaines)

Enfin, la troisième stratégie consiste à offrir des avantages salariaux supplémentaires aux employé·es. Les gestionnaires cherchent ainsi à attirer, au moyen de récompenses concrètes, par exemple des « promotions », un partage des ventes et pourboires, des accommodements des horaires, ou par la promotion d'une bonne ambiance de travail. Sur ce dernier plan, nous constatons un travail discursif pour mettre de l'avant une rhétorique pseudo-civique (« association ») dans un monde marchand.

> On a ces promotions là comme je vous dis, les ailes, si tu fais un mois tu as 300 $, on a des étapes pour arriver au 1000 $, je parle beaucoup au niveau de l'ambiance de travail, je mets beaucoup d'emphase sur l'ambiance de travail avant le monétaire et les petits surplus, je parle beaucoup de l'ambiance de travail, je parle de la flexibilité au niveau des horaires, je parle des horaires de soir, donc la priorité au niveau scolaire, tu peux aller aux études puis travailler en même temps, je parle au niveau salarial aussi qu'il y a un partage de pourboires ici, un partage des ventes, on peut parler un peu plus d'association que d'employé·es. Souvent, les gens adhèrent beaucoup plus à ce type de discours-là. (Daniel, Chaîne)

3. Le monde du métier : concilier anciennes et nouvelles normes générationnelles

Quant à lui, le deuxième monde – celui du métier – est caractéristique des grands établissements gastronomiques. En matière de recrutement, ils recourent surtout à une main-œuvre plus âgée et expérimentée, autonome et très qualifiée, mais aussi à des jeunes dans les

postes les moins qualifiés, soit les commis de la cuisine et du service. Du point de vue des qualifications, les gestionnaires du monde gastronomique n'ont pas besoin de contrôler le travail de la main-d'œuvre dans la mesure où les qualifications sont standardisées par la formation et l'expérience. Du point de vue idéologique, le monde du métier est un compromis entre la cité de l'opinion qui vise à défendre l'honneur ou la réputation d'« une maison » et la cité industrielle qui promeut une rationalité fondée sur la professionnalité.

Dans le monde du métier, la pénurie a été historiquement moins aiguë et la crise de la COVID-19 a eu moins d'impact. D'une part, la main-d'œuvre est majoritairement plus expérimentée et plus qualifiée et d'autre part, les rémunérations sont plus attractives, comme le rappelle Alex :

> On a eu la chance d'engager des gens d'expérience de métier, le projet ayant un fort potentiel d'attraction. Nous, ayant eu des carrières derrière nous, on avait un cercle professionnel dans lequel on avait été capables de piocher, de se fournir, parce que les gens voulaient venir travailler avec nous, ça été relativement facile sans être complètement sans embûches; en 2018, y avait une pénurie de main-d'œuvre, mais c'était encore au stade où les établissements de qualité étaient capables de recruter sans trop de problèmes, donc ce qui s'est empiré par la suite mais on était encore à ce stade-là, on savait que ce n'était pas toujours facile pour tout le monde, mais nous on était obligés d'admettre que c'était un peu plus facile pour nous[…]. Donc, la pénurie existe, c'est juste que nous on est privilégiés, on attire des gens puis on arrive à avoir…. Puis c'est beaucoup, beaucoup, beaucoup par le réseautage. D'ailleurs, là je viens de recevoir un message : Olivier est-ce qu'on cherche un serveur en ce moment ? Donc c'est beaucoup… nous on attire, on attire donc… (Alex, Gastro)

Dans ce monde, le renversement des rapports de force et les exigences des jeunes interpellent cependant plus durement les valeurs de l'organisation, et particulièrement la dimension de la réputation, ce qui fonde l'attachement des salarié·es à l'établissement, autrement dit la loyauté à l'égard de la « maison » qu'est censé être le restaurant. Les gestionnaires ont ainsi des jugements moraux plus sévères à l'égard des jeunes travailleur·euses qui mettent en cause les horaires excessifs ou les congés insuffisants, surestimant en même temps cette dimension de l'emploi par rapport à d'autres critères valorisés dans ce segment (prestige, reconnaissance, hiérarchie, tâche, apprentissage d'un métier).

> C : Bah, c'est vrai que les gens sont de plus en plus… y a vraiment une mentalité qui change au niveau du personnel. Les gens avant, voulaient vraiment venir travailler pour un endroit, ou euh, comment je pourrais dire...

> P : Ils ont un attachement à une maison t'sais, ils allaient travailler pour une maison.
> C : Maintenant c'est plus comme ça, les gens ils se magasinent un emploi […].
> C : Je peux te donner un autre exemple, quelqu'un qui, y a 10 ans, il veut des vacances; bah il prenait la peine de prendre rendez-vous pour venir demander des vacances, puis voir si c'était quelque chose de possible. Maintenant, il t'envoie un message pour te dire : je suis en vacances de telle date à telle date; puis ça c'est, j'essaie d'expliquer que c'est pas comme ça qu'on fait ça, que c'est important de demander, mais je suis bien certaine que mon message passe dans le beurre, c'est une réalité de la génération d'aujourd'hui[…].
> C : Puis au début, je pensais que c'était ciblé là, juste quelques personnes, pis je vous le dis, c'est pas ciblé, c'est vraiment, c'est générationnel.
> (Catherine et Patrick, Gastro)

Les gestionnaires dénoncent l'individualisme grandissant des jeunes dont l'éthique de travail serait désormais moins ancrée qu'auparavant sur l'effort, l'exigence, le perfectionnement ou le travail en équipe, tout en étant plus conscients de leurs droits individuels :

> Je vais faire grand-papa, mais la génération a changé, la façon de voir le travail et l'effort a changé […] y a une certaine tendance d'abord éducationnelle, c'est-à-dire une tendance de génération. […]. Je pense que certains clichés sont vrais, je pense qu'on est face à une génération qui est beaucoup plus autodéterminée, qui est une génération qui a de grandes ambitions personnelles, et aussi une génération qui s'est fait souvent dire… comment dire? Sans être méprisant, parce que ça peut vite être méprisant quand on dit des choses comme ça.
> […] On est beaucoup dans le…le sauf… on sécurise beaucoup les jeunes, et ça fait des gens qui sont très confiants même quand ils sont pas bons, et c'est très difficile de leur dire qu'ils sont pas bons. On fait face à des jeunes qui sont toujours prêts à nous faire la leçon alors qu'ils ne connaissent rien; par contre, ils connaissent très bien leurs droits, ils savent très bien… ils sont toujours en train de nous ressasser ce qu'on peut pas dire, ce qu'on peut pas faire, mais ici c'est moins présent, mais je sais que beaucoup de gens se plaignent de ça. Donc, c'est des gens très conscientisés tant mieux, je pense que c'est des jeunes aussi qui vont, une génération qui va aider à améliorer les conditions générales, donc je pense la conséquence positive de ça c'est que les conditions générales de travail vont toujours s'améliorer, parce que c'est des gens qui ont des attentes un peu plus élevées que d'autres générations peut-être. Par contre ça vient à un prix, y a un coût à ça, c'est qu'ils sont peut-être moins… je vais le dire moins travaillants pour certains, moins… certains sont moins orientés équipe, tout le monde est un peu à sa pomme, un peu plus individualiste, alors que c'est un métier qui doit passer par le collectif beaucoup, c'est difficile de leur inculquer ça. (Alex, Gastro)

Face aux nouvelles demandes, la première stratégie des gestionnaires consiste à accommoder les conditions d'embauche, à essayer de concilier les exigences des candidat·es jeunes avec les besoins de l'établissement. Dans certains cas, elle amène les gestionnaires à résister au changement de normes, voire les conduit à prendre davantage de temps pour trouver la personne qui n'imposera pas ses conditions sans compromis :

> *S : Comment vous réagissez à ça, parce que je trouve que c'est un point important ?*
> C : Bah c'est sûr qu'on accommode certaines choses parce qu'on n'a pas le choix, faut s'adapter aux nouvelles générations, mais aussi en même temps si mon besoin x-y-z bin ça reste ça mon besoin, donc ça marche pas.
> *S : Donc vous refusez souvent des personnes qui se présentent parce qu'elles sont trop demandeuses?*
> C : Ah oui, oui, oui.
> P : Ça prend peut-être dix entrevues à en trouver un, donc faut trouver. (Catherine et Patrick, Gastro)

Cette stratégie de recrutement fonctionne si l'établissement ne subit pas de besoins urgents en compétences. À l'inverse, si un besoin rapide d'employé·es se fait sentir, alors le ou la gestionnaire pourra mettre un effort particulier en offrant des conditions particulières et en s'adaptant cette fois aux exigences des jeunes.

> Avant la réouverture, j'avais absolument besoin d'une *barmaid*, d'une fille au bar, j'avais une bonne candidate entre les mains, mais c'est tout juste si je ne me suis pas mis à genoux, quoi, j'ai eu des discours un peu racoleurs alors que j'ai jamais eu besoin de faire ça, parce que je ne voulais pas la perdre, parce que je savais que je n'allais pas avoir d'autres CV. (Alex, Gastro)

Dans d'autres cas encore, il s'agira de tenter d'anticiper les besoins des employé·es pour trouver des compromis plus commodes, permettant de concilier les besoins des jeunes et ceux de l'établissement :

> C : Pour en revenir au point de vue de génération, t'sais là, au niveau où ça fait la différence, je vais vous donner un exemple, la semaine dernière je parlais des horaires de Noël t'sais, puis une employée je lui demandais « oh je sais pas là » c'est une étudiante, une petite fille qui est à temps partiel « oh je sais pas, faut que je vérifie avec ma famille ». Là je sentais qu'il y avait comme …
> P : Une hésitation ?

> C.: Ouais, il y avait quelque chose t'sais. Quand je regardais les horaires, peut-être qu'elle veut être en congé, faque que je lui écris, aimerais-tu ça être en congé, parce que tu pourrais. J'ai testé mon horaire sans elle voir si j'étais capable. Puis là, elle était comme wow j'ai jamais vu ça, t'sais c'est comme, ça fait une grosse différence. Pis elle a pu me dire t'sais cette semaine-là je pourrais mais celle-là j'aimerais vraiment être avec ma famille.
> *S: Ce que vous dites là c'est qu'il a fallu prévenir finalement quelque chose qui n'était pas explicité par l'employée.*
> C.: Pas sûr qu'elle me l'aurait dit, je l'ai senti, mais t'sais ça fait une grosse différence.
> *S : Mais ça, c'est pas évident de sentir ça.*
> P : Ouais mais […] ça fait vingt ans qu'elle fait ça là. Elle a, je dirais, une sensibilité pour ces choses-là, elle peut voir tout de suite, elle en a vu tellement passé, elle anticipe tout le temps, elle sait, elle devine.
> (Catherine et Patrick, Gastro)

La deuxième stratégie consiste à développer la professionnalité par la formation interne. Elle permet ainsi facilement d'attirer des personnes désireuses de se former aux différents postes dans le métier. Elles ont cependant l'inconvénient d'être seulement efficaces à moyen terme, car à long terme les employé·es peuvent finalement faire défection.

> P. : Les gens qu'on prend en cuisine sont des gens qu'on va former ici, parce que bah ça leur prend les bases, mais souvent on va avoir un étudiant qui va venir faire un stage, puis là on dit : veux-tu rester, parce qu'il termine, puis on va le prendre, puis on va le former donc on l'envoie tout de suite en bas, donc ça va prendre au moins deux mois pour former quelqu'un qui a pas de formation, t'sais qui sort de l'école et qu'est-ce qu'on fait c'est qu'il passe à travers tout là, savoir dépecer, préparer des viandes, toute la préparation en bas, puis ensuite il peut prendre un poste de service en haut, puis là il peut prendre le poste de service, puis après ça il peut monter sur le poste de service. Mais souvent ce qui arrive, c'est que quand ils sont bloqués au bout de 2-3 ans oh, ils s'en vont ailleurs comme chef, c'est comme ça qu'on les perd, parce qu'un moment donné ils ont plus d'avancement. Alors là, ils s'en vont faire d'autres choses en cuisine. (Patrick, Gastro)

La troisième stratégie utilisée est de promouvoir une « loyauté par osmose », c'est-à-dire de faire naître auprès des jeunes recruté·es l'attachement à la maison et l'éthique de travail telle qu'elle est définie par le métier dans ce segment (honneur, prestige, connaissance, exigence, etc.). Le fait de garder des employé·es très expérimenté·es est dès lors crucial afin de favoriser l'intégration des dispositions professionnelles des plus jeunes par émulation et transmission des savoir-

être et savoir-faire au contact avec les plus âgé·es, offrant ainsi des modèles :

> *S : Est-ce qu'en vieillissant ils et elles perdent la caractéristique de leur génération ? Ou est-ce qu'ils et elles sont plus travaillant·es ?*
> A : C'est quand on arrive à faire naître en eux une certaine loyauté. Ils voient qu'ils sont entourés de professionnels qui ont une éthique de travail différente de la leur; par osmose, par influence, on peut voir que leur comportement change, puis ils apprennent à travailler, ils apprennent… tout d'un coup ils réalisent que on ne peut pas demander congé à son patron parce qu'on a une fiesta qui est organisée dans 10 jours.
> *S : Ça, ça doit vous aider d'avoir une mixité générationnelle.*
> A : Oui, oui parce que là il voit qu'il y a des gens qui sont des professionnels, que c'est un réel métier et ça nous permet d'encourager des gens à l'interne de faire ce métier-là. Ce qui est pour nous une des solutions à la pénurie de main-d'œuvre, c'est-à-dire d'avoir des gens loyaux, qui ont envie de grandir avec nous. (Alex, Gastro)

4. Le monde de la convivialité : adhérer aux normes des nouvelles générations

Le troisième monde –celui de la convivialité– caractérise avant tout les plus petits établissements de genre bistronomiques ou de type brasserie, pub et buvette. La convivialité est à la fois un imaginaire mobilisé à des fins de marketing (Bonescu *et al.*, 2023) et un style d'offre de restauration ainsi que de mode de vie des employé·es (Pector-Lallemand, 2022). Du point de vue du recrutement, les gestionnaires de ce monde emploient une main-d'œuvre plus mixte en ce qui concerne l'âge et ont tendance à privilégier une division plutôt horizontale du travail, c'est-à-dire moins organisée de façon hiérarchique. Du point de vue des qualifications, ce monde se caractérise par davantage d'ajustements mutuels, où les tâches sont coordonnées par de simples discussions informelles basées sur la négociation et le compromis. Enfin, le monde de la convivialité institue un compromis entre le principe domestique fondé sur la culture de l'entraide et l'identité de quartier, la cité inspirée valorisant le spontané et le festif, et la cité du projet visant à mobiliser sur des valeurs partagées (Boltanski et Chiapello, 1999).

Selon les gestionnaires rencontré·es, les jeunes salarié·es revendiquent, par-delà la rétribution salariale, la prise en compte de leur volonté de s'impliquer dans le projet collectif que constitue le devenir de l'établissement au regard des principes de la cité du projet.

> On s'est adaptés à la pénurie de main-d'œuvre y a de ça bientôt 2 ans. J'ai ajusté le concept, assoupli un petit peu les règles, et puis pour qu'on soit plus un restaurant buvette de quartier. […] Depuis l'ouverture du restaurant, des gens très jeunes arrivent, puis veulent être impliqués, veulent avoir une voix, veulent participer à la création, à l'aspect créatif du travail. (Nicolas, Buvette)

> « Maintenant, on commence à regarder comment la gestion traite les employé·es et offre un espace de travail plus sain, surtout maintenant qu'il y a pénurie de main-d'œuvre » (Jessica, Pub, prise de notes).

À l'opposé d'un jugement de valeur négatif, les gestionnaires du monde du métier ne cherchent pas à contrebattre les attentes des jeunes, mais au contraire estiment que ces derniers ont raison de demander une meilleure qualité de vie au travail pour elles et eux, et pour l'ensemble des travailleur·euses. Selon ces gestionnaires est en jeu non pas tant une différence générationnelle, mais plutôt d'époque dans laquelle il revient aux établissements et aux gestionnaires de s'adapter à cette nouvelle donne et, en conséquence, de faire évoluer leurs pratiques en matière d'emploi et de travail.

> J'ai embrassé ça. Ils ont raison. On travaille trop, puis on mérite le respect, peu importe à quel moment tu entres dans une entreprise. Un humain, c'est un humain, moi je viens t'aider, tu vas me payer, puis on va être ensemble, ça va être horizontal, puis c'est comme ça. (Nicolas, Buvette)

> Qualité de vie : on leur donne des congés, ils mangent gratuitement, deux consos gratuites. Les jeunes ont raison d'être plus exigeant·es. (Jessica, PUB, prise de notes)

D'ailleurs, les demandes proviennent autant des plus jeunes qui veulent garder du temps pour en profiter avec leurs ami·es que des plus vieux qui souhaitent plus particulièrement disposer de plus de temps avec leur famille. Ainsi, ces revendications sont jugées, par les gestionnaires, moins générationnelles que catégorielles, vu l'adhésion de l'ensemble des travailleur·euses de cette catégorie d'établissements à un mode de travail et de vie plus équilibré :

> C'est pas tant niveau de la génération, mais c'est plus au niveau de, j'ai l'impression que c'est comme, les personnes sont moins enclines à vouloir travailler les fins de semaine puis les soirs t'sais. Je dirais que c'est peut-être plus ça qu'on dirait que je vois qu'il se passe. Autant que les jeunes bon bin, ils veulent pouvoir voir leur ami·es et être avec eux, puis les plus vieux commencent à être plus fatigués puis ils veulent être avec leur blonde les

> fins de semaine, et tout t'sais fait que je dirais que c'est vraiment plus un mélange des deux [...].
> *C'est pas spécialement générationnel selon toi ?*
> Non, je veux pas non plus que blâmer les petits nouveaux. (Vanessa, Brasserie)

Ainsi, face aux nouvelles demandes de leurs (jeunes) travailleur·euses, la première stratégie des gestionnaires du monde de la convivialité consiste à développer des pratiques innovantes inclusives. Le modèle militaire de la brigade est ainsi critiqué et d'autres formules d'organisation du travail plus horizontales sont promues. Ainsi, Nicolas cherche des personnes avec lesquelles il espère avoir des affinités tout en mettant en place une cuisine avec une organisation plus horizontale :

> J'ai réussi à garder l'ADN, donc les produits régionaux et des maritimes, les vins nature, les cocktails; mais j'ai ajusté, adapté la formule pour retrancher peut-être 20 $ par personne, la tête puis une dynamique un petit peu plus festive, inclusive, donc dans les prix, pour pouvoir justement avoir un peu moins de personnel sur le plancher […]. Dans la fine cuisine, il y a un décorum que les gens qui fréquentent ces lieux-là auquel ils s'attendent et ils le connaissent. Tandis que, près de maintenant, j'engage des gens avec qui j'ai des affinités, des gens sensibles auxquels je reconnais les qualités recherchées et puis je leur montre à travailler chez moi, comment on travaille chez moi, à ma façon […]. On a un collectif de cuisines ici, donc j'ai aboli, j'ai démocratisé plutôt le poste de chef […]. De fil en aiguille, je suis arrivé là à dire que je ne vais pas donner plus d'argent à quelqu'un puis plus de tâches, on va réfléchir à une façon qui respecte vos forces réelles […]. J'ai quand même réussi à maintenir une équipe, j'ai même réussi à ouvrir 7 soirs semaine. (Nicolas, Buvette)

De son côté, Justin a mis en place une horizontalité pluridimensionnelle qui détonne par rapport aux normes du secteur pris dans son ensemble. Sur le plan statutaire, les employé·es sont payé·es à l'année sur la base de 40 heures par semaine et ne sont pas tenu·es de faire des heures supplémentaires; ils et elles bénéficient d'assurances collectives, et notamment d'une couverture maladie; enfin, ils et elles participent au service et sont donc considéré·es comme des employé·es à pourboires. Sur le plan organisationnel, les différentes tâches sont davantage partagées que dans les autres mondes : la cuisine est ouverte sur la salle, les tâches les moins valorisées comme la plonge et le nettoyage sont assurées par les différentes catégories de travailleur·euses. Tout en mettant en place une égalisation des conditions d'emploi et de travail, ces gestionnaires s'opposent également à l'usage de pratiques discursives manipulatrices comme celles consistant à présenter l'équipe comme une famille :

> Le modèle du restaurant qui est utilisé le plus maintenant, c'est comme le modèle de brigade, c'est des rentrées dans le 19e siècle. Alors de penser qu'un modèle de quelque chose dans le 19e siècle fonctionnerait encore dans le 21e, là… ça me surprendrait. Alors, on a juste des idées de, comme l'idée c'était de faire une liste de toutes les choses qu'on voulait dans un restaurant, puis trouver la façon de les faire
> [...]
> Les personnes travaillent actuellement 40 heures semaine, puis elles sont valorisées dans leur temps parce qu'elles sont pas séparées, genre tout le monde travaille ensemble. Y'a un gros sentiment d'équipe, sans un sentiment familial où les personnes se sentent exploitées parce qu' ils ont dit : ça c'est ta famille, pourquoi tu peux pas aider ta famille? On évite tous ces points de manipulation-là avec comment le système est traité. (Justin, Bistro)

La deuxième stratégie de ces gestionnaires consiste à développer une ambiance festive au sein du groupe, pariant ainsi sur le fait que cette dimension relationnelle de l'emploi et du travail est un réel facteur d'attractivité et de rétention des employé·es. De fait, il apparaît que les employé·es valorisent la loyauté à l'égard de leurs établissements en raison de l'ambiance conviviale qui y règne :

> Mais au niveau de la rétention, nous à l'interne on travaille très fort sur cette rétention-là, ne serait-ce qu'en organisant de façon hebdomadaire ou bihebdomadaire des sorties dans d'autres microbrasseries pour faire des découvertes de confrères, je vais dire ça comme ça. Il y a donc un travail qui est fait pour l'esprit de groupe, annuellement on fait, normalement hors COVID, des rassemblements des […] succursales qu'on appelle « La classique estivale, en août ». En hiver on va à […] faire « le pentathlon des neiges », ça nous permet de mettre en lumière nos valeurs sportives et les saines habitudes de vie. Voyez-vous, en cuisine, on offre des allocations budgétaires pour l'achat de chaussures adéquates, de pantalons adéquats en plus des uniformes que l'on fournit. Et c'est ça là, la rétention est surtout faite au niveau du service sur l'expérience bière, donc à la découverte de nouvelles brasseries, de nouveaux produits, et ça c'est donc régulier. (David, Brasserie)

Pour favoriser la convivialité, les gestionnaires tendent à relâcher les règles et les contraintes relatives au savoir-être dans l'emploi que les deux autres mondes sociaux valorisent davantage. Ainsi, la formation de couples parmi les salarié·es est acceptée et, en outre, ils et elles permettent aux employé·es de boire pendant le service.

> À la base, on était vraiment : « Non on veut pas de couple. ». Après, quand ça se forme dans le *staff*, ce qui est arrivé 2-3 fois, on n'a pas le choix de

> devoir les accepter et de devoir gérer après ces problèmes-là éventuellement plus tard.
> [...]
> À partir de 11 heures, je dirais, le bar se remplit de *staff*. La cuisine ferme à 11 heures, donc par exemple, les cuisiniers peuvent venir. C'est pour ça que je disais que la cuisine était proche de nous parce que tout le monde finit par prendre un verre au bar. Mais t'sais, c'est ceux qui finissent par avoir des factures de… Bon, on n'offre pas la bière gratuite, ce qui je pense est vraiment une bonne chose, mais d'un autre côté, on offre un rabais, donc ça leur revient à peu près à 3 $ la pinte de bière, ce qui est, bref quand tu te retrouves avec une facture de 20 $ par soir de bière, t'sais ça veut dire que t'as pris 4-5 bières. (Vanessa, Brasserie)

Si ce relâchement des règles permet de garder certain·es employé·es, il peut générer en même temps d'autres défis, en accroissant les risques de conflits relationnels dans l'équipe. Au-delà de dépenser une partie de leurs pourboires dans des consommations d'alcool, les employé·es qui développent l'habitude de fêter la fin du service peuvent compromettre parfois leur maintien dans l'établissement s'ils ne peuvent pas se présenter le lendemain d'une soirée trop arrosée. Par ailleurs, les couples formés peuvent se défaire et éprouver des difficultés à communiquer, donc, à fortiori, à collaborer au sein de l'équipe.

Conclusion

En somme, un discours commun semble être partagé par les gestionnaires de restaurants, tous mondes confondus. À leurs yeux, les jeunes travailleur·euses se montrent plus conscient·es de leurs droits et exigeant·es en termes de conditions d'emploi et de travail, étant socialisé·es à des pratiques actives de négociation de ces conditions. Si ces exigences et cette socialisation ne sont pas nouvelles, négocier ses conditions a été expérimenté concrètement et démultiplié à la suite de la crise de la COVID-19. C'est ainsi qu'ils et elles font évoluer les normes qui contribuent à réguler leurs choix professionnels et à s'intégrer durablement dans le secteur.

Dans ce nouveau contexte, désormais, ce sont les travailleur·euses qui semblent bénéficier de la norme concurrentielle qui a cours dans la restauration alors que, jusqu'à présent, cette norme profitait plutôt aux gestionnaires. Il en résulte un renversement des rapports de force entre l'offre et la demande de travail. Dans ces conditions, les jeunes travailleur·euses entrant dans le secteur de la restauration sont plus mobiles et menacent de faire défection (*exit*) tandis qu'ils et elles exigent plus de

temps disponible pour leurs projets personnels en vue de profiter d'une meilleure qualité de vie en dehors de l'emploi (*voice*). De ce fait, les conditions qui président à la socialisation des débutant·es et à la loyauté (*loyalty*) de l'ensemble des salarié·es évoluent sensiblement.

Contribuant ainsi au débat sur l'évolution des rapports des jeunes générations au travail, les résultats confirment qu'une évolution normative découle de cette nouvelle donne, mais qu'elle n'est pourtant pas univoque. En effet s'affirme une évolution caractéristique de ce que nous pouvons nommer un « pluralisme normatif » : la superposition et/ou la concurrence ainsi que le maintien et/ou le changement des « normes complexes, issues de diverses sources et s'imposant avec une force variable » (Bernheim 2011, p.38) confrontent l'ensemble des acteurs impliqués dans des choix et des stratégies diversifiées. Certes, cette pluralité normative existait déjà avant la crise de la COVID-19. Cependant la montée de nouvelles exigences a contribué à redéfinir les marges de manœuvre des gestionnaires dans chacun des trois mondes identifiés. Ainsi, les gestionnaires articulent anciennes et nouvelles normes pour faire face aux conditions exigées par les jeunes travailleur·euses en vue de surmonter la pénurie de main-d'œuvre accentuée par la pandémie au sein de ce secteur.

Face à ce renversement du rapport à la norme concurrentielle, les gestionnaires doivent mettre en place des stratégies destinées à favoriser la loyauté (*loyalty*) des jeunes salarié·es. Ces stratégies varient selon les mondes sociaux dans lesquels s'inscrivent les établissements issus de tel ou tel segment du secteur de la restauration. Dans le monde de la vente, concernant le recrutement, les gestionnaires diversifient les profils de main-d'œuvre en recourant plus souvent à des mineur·es et à des étranger·ères tout en s'efforçant d'accorder des avantages salariaux complémentaires. Dans le monde du métier, les gestionnaires prennent plus de temps pour recruter, recourent à la formation interne et favorisent une diffusion de la professionnalité parmi leurs salarié·es par osmose avec un pilier plus expérimenté. Enfin, dans le monde de la convivialité, les gestionnaires développent des pratiques innovantes qui se veulent inclusives et horizontales, notamment en favorisant la convivialité et en relâchant l'emprise des codes les plus contraignants pour l'ensemble de leurs salarié·es.

En retour, ces stratégies tendent à renforcer les différences entre les trois mondes et au-delà, la segmentation qui traverse la restauration. Toutefois, de nouvelles exigences légales et donc contraignantes – en partie consécutives à la crise sanitaire – peuvent contrecarrer la mise en œuvre de ces stratégies. Ainsi au Québec, l'adoption du projet de loi n° 19

de 2023 sur l'encadrement du travail des enfants, induit de nouvelles contraintes qui touchent plus particulièrement le monde de la vente puisque cette loi interdit désormais l'embauche des mineur·es de moins de 14 ans et limitent le temps de travail des enfants assujettis à l'obligation scolaire à 17 heures hebdomadaires et au plus 10 heures du lundi au vendredi. De même, depuis l'adoption du projet de loi nº 59 de 2021, les gestionnaires québécois·es doivent identifier, analyser et prévenir les facteurs psychosociaux (FPS) de risque au titre de la santé mentale et psychologique au travail. À ce titre, il leur incombe de mettre en œuvre des mécanismes de prévention et des processus de participation des travailleuses et travailleurs. Ce nouveau cadre semble plus particulièrement contraignant pour le monde de la convivialité en raison de l'engagement attendu de ces collaborateur·ices dans le projet de l'établissement, du fait que cette mobilisation peut engendrer des injonctions morales et ainsi des tensions psychiques importantes.

En ce sens se fait jour une dialectique diversifiée entre, d'un côté, l'évolution des normes légales et celles qui sont propres au secteur et, de l'autre, les règles spécifiques des différents mondes qui composent la restauration. Il en résulte une dynamique renouvelée de la segmentation qui traverse ce secteur. Elle s'exprime par des normes de travail et d'emploi qui, d'un monde à l'autre de la restauration, s'appliquent aux jeunes salarié·es de manière plus différenciée qu'auparavant.

Bibliographie

ARQ (2022). « Salaires et avantages sociaux : la restauration de plus en plus attractive », https://restauration.org/nouvelle_20221207_resultat_sondage_salaires_2022_3n

BARIL, H (2024), « Le resserrement de l'emploi frappe les jeunes de plein fouet », La Presse, 10 mai. https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2024-05-10/le-resserrement-de-l-emploi-frappe-les-jeunes-de-plein-fouet.php

BERNHEIM, E. (2011). Le « pluralisme normatif »: un nouveau paradigme pour appréhender les mutations sociales et juridiques? *Revue interdisciplinaire d'études juridiques* 67(2), 1-41. https://www.cairn.info/revue-interdisciplinaire-d-etudes-juridiques-2011-2-page-1.htm

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

BOLTANSKI, L. ET CHIAPELLO, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.

BONESCU, M., GINON, E., TAVILLA, V., BIGUZZI, C. ET SUTAN, A. (2023). Représentations de la convivialité [espace insécable devant les :]: de l'imaginaire social du repas au bien-être alimentaire. *Decisions Marketing*, 109(1), 221-246. https://www.cairn.info/revue-decisions-marketing-2023-1-page-103.htm

BOUFFARTIGUE, P. (2012). *Temps de travail et temps de vie. Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*. Paris, PUF, coll. « Le travail humain » (avec la collaboration de J. Bouteiller).

BOULIANE, A (2022). Voici comment la pandémie a transformé la restauration à jamais. https://ici.radio-canada.ca/mordu/4865/restaurants-canada-pandemie-consquences-finances-donnees

DAGNAUD, M. (2013). Génération Y. *Les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion,* Paris, Presses de Sciences Po, 2e édition.

DELAY, B. (2008). *Les jeunes : un rapport au travail au singulier? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges*. Centre d'études de l'emploi/Document de travail n° 104. https://ceet.cnam.fr/medias/fichier/104-travail-singulier-opposition-age_1508242580138-pdf?ID_FICHE=1050486&INLINE=FALSE

DEMPSEY, P. G. ET FILIAGGI A. J. (2006). « Cross-Sectional Investigation of Task Demands and Musculoskeletal Discomfort among Restaurant Wait Staff ». *Ergonomics* 49 (1), p.93106.

DIMOCK, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, *17*(1), 1-7. https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/

DUBET, F., CAILLET, V., CORTÉSÉRO, R., MÉLO, D. ET RAULT, F. (2006). *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Paris, Seuil.

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*, n° 76, 1-24.

HIRSCHMAN, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Harvard University Press.

KORCZYNSKI, M., SHIRE K., FRENKEL S., & TAM M. (2000), "Service work in consumer capitalism: customers, control and contradictions", *Work, Employment and Society*, 14(4), p.669-687.

LEMIEUX, T. MILLIGAN, K., SCHIRLE, T. ET SKUTERUD, M. (2020). *Initial Impacts of the COVID-19 Pandemic on the Canadian Labour Market*. *Canadian Public Policy*, *46*(s1), S55-S65.

LONGO, M. E. ET NOËL, M. (2019). La construction intergénérationnelle des rapports des jeunes au travail. Dans J. Couronné (coord.), *Pour une approche plurielle du rapport au travail. Analyse des parcours juvéniles* (32-52). Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire. https://injep.fr/wp-content/uploads/2020/01/rapport-2019-14-RapportAuTravail.pdf

LONGO, M. E. *ET AL.* (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. - Chaire-réseau de recherche sur la jeunesse du Québec. https://chairejeunesse.ca/wp-content/uploads/2022/11/PEJ_Rapport-complet-VF-2021-08-30_web.pdf

LONGO, M. E., BOURDON, S., FLEURY, C., SAINT DENIS, X., GALLANT, N., LECHAUME, A., VULTUR, M. ET VACHON, N. (2021). *Du premier confinement au rebond partiel : l'impact de la première vague de la pandémie de la COVID-19 sur l'emploi des jeunes de 15 à 34 ans au Québec*. Québec : INRS.

LORIOL, M. (2017). Le(s) rapport(s) des jeunes au travail. Revue de littérature (2006-2016), Rapport d'études, INJEP, Paris. https://injep.fr/wp-content/uploads/2018/09/rapport-2017-02-rapports-jeunes-travail-v2.pdf

LUC, S. ET FLEURY, C. (2016). Le phénomène « génération Y » : symbole d'une plainte existentielle? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, *10*(2), 4-22. https://doi.org/10.7202/1040292ar

MANNHEIM, K. (2011) [1928]. *Le problème des générations*. Armand Colin.

MARTUCCELLI, D. (2015). Les deux voies de la notion d'épreuve en sociologie. *Sociologie* Vol. 6 (1), 43-60. https://doi.org/10.3917/socio.061.0043

MATHISEN, G. E., EINARSEN, S., & MYKLETUN, R. (2008). The occurrences and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(1), 59-68.

MÉDA, D. ET VENDRAMIN, P. (2010). « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », *SociologieS*, Théories et recherches, mis en ligne le 27 décembre 2010.

https://doi.org/10.4000/sociologies.3349

MERCURE, D., VULTUR, M. ET FLEURY, C. (2012). Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs à l'égard du travail au Québec : une analyse intergénérationnelle. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 67(2), 177-198. https://doi.org/10.7202/1009083ar

MESSABIA, N., FOMI, P. R., & KOOLI, C. (2022). Managing restaurants during the COVID-19 crisis: Innovating to survive and prosper. *Journal of Innovation & Knowledge*, *7*(4), 100234.

PECTOR-LALLEMAND, J. (2022). *Pourboire : une sociologie de la restauration*. Éditions XYZ.

PROULX, M.H. (2022). La fin des jobines. *L'actualité*, 2 mars https://lactualite.com/societe/la-fin-des-jobines/

STRAUSS, A. (1984). Social worlds and their segmentation processes. *Studies in symbolic interaction*, 5(1), 123-139.

TWENGE, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 201-210. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6

VILA MASSE, S. (2017), « Entre détresse psychologique et santé mentale positive : le cas des travailleurs-euses de la restauration », *Revue canadienne de santé publique*, 108(5-6), p.510–515.

VILA MASSE, S. (2022). *Les réactions émotionnelles aux expériences d'injustice dans le secteur de la restauration. Ethnographie de trajectoires*

professionnelles au Québec. Thèse de doctorat en sociologie, Université de Montréal et Aix-Marseille Université. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/27680