

# L'impact de la crise sanitaire dans le secteur de la restauration traditionnelle française : une crise de loyauté ?

Elsa Laneyrie and Sylvie Monchatre

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/1116721ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1116721ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

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

## ISSN

2563-9250 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Laneyrie, E. & Monchatre, S. (2024). L'impact de la crise sanitaire dans le secteur de la restauration traditionnelle française : une crise de loyauté ? *Communitas*, 5(1), 66–96. <https://doi.org/10.7202/1116721ar>

## Article abstract

The COVID 19 health crisis has had a particularly significant impact on the catering sector in France (restaurant closures, mass departures, etc.). But to what extent has the resulting destabilization disrupted the previous way the sector operates? In this article, we explore the extent to which the health crisis has undermined its "ordinary normativity", characterized by a strong demand for loyalty through informal arrangements, and the distancing of national and state regulations. To do this, we will draw on material from two studies: one on restaurant directors and managers confronted with the health crisis, and the other on cooks' relationship to work. We show that, while the health crisis was accompanied by control regulations that were fairly well received by employers, it also put to test the informal supports on which loyalty is built in working relationships in the sector. The closures represented a suspended period of time, invested by employers in the continuity of previous modes of regulation. But the conditions of the reopening and the wage standards of regulation introduced by government aids helped to cast a shadow over the sector's "ordinary normativity" and gave rise to conflicts of loyalty - the scope and limits of which need to be questioned.

© Elsa Laneyrie and Sylvie Monchatre, 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/>

# L'impact de la crise sanitaire dans le secteur de la restauration traditionnelle française : une crise de loyauté ?

Elsa Laneyrie<sup>1</sup>  
Sylvie Monchatre<sup>2</sup>

## RÉSUMÉ

La crise sanitaire de COVID-19 a eu un impact particulièrement important dans le secteur de la restauration en France (fermetures d'établissements, départs massifs...). Mais dans quelle mesure les déstabilisations qu'elle a entraînées ont-elles bouleversé ses modes de fonctionnement antérieurs ? Nous nous demandons dans cet article jusqu'où la crise sanitaire a malmené sa « normativité ordinaire », caractérisée par une forte demande de loyauté, soutenue par l'importance d'arrangements informels et la mise à distance des régulations nationales et étatiques. Pour y répondre, nous mobiliserons le matériau issu de deux études : l'une portant sur les dirigeant.e.s et gestionnaires de restaurant confronté.e.s à la crise sanitaire, et l'autre sur le rapport au travail des cuisinier.ère.s. Nous montrons que si la crise sanitaire s'est accompagnée d'une régulation de contrôle plutôt bien accueillie par les employeur.se.s, elle a contribué à mettre à l'épreuve les appuis informels sur lesquels se construit la loyauté dans les relations de travail dans le secteur. Les fermetures ont représenté un temps suspendu, investi par les employeur.se.s dans la continuité des modes de régulation antérieures. Mais, les conditions de la reprise et les standards salariaux de régulation introduits par l'intervention gouvernementale ont contribué à jeter un trouble dans la « normativité ordinaire » et à susciter des conflits de loyauté – dont il convient d'interroger la portée et les limites.

**MOTS-CLÉS** : Restauration, Covid19, Activité, Régulation, Loyauté

## ABSTRACT

The COVID 19 health crisis has had a particularly significant impact on the catering sector in France (restaurant closures, mass departures, etc.). But to what extent has the resulting destabilization disrupted the previous way the sector operates? In this article, we explore the extent to which the health crisis has undermined its "ordinary normativity", characterized by a strong demand for loyalty through informal arrangements, and the distancing of national and state regulations. To do this, we will draw on material from two studies: one on restaurant directors and managers confronted with the health crisis, and the other on cooks' relationship to work. We show that, while the health crisis was accompanied by control regulations that were fairly well received by employers, it also put to test the informal supports on which loyalty is built in working relationships in the sector. The closures represented a suspended

period of time, invested by employers in the continuity of previous modes of regulation. But the conditions of the reopening and the wage standards of regulation introduced by government aids helped to cast a shadow over the sector's "ordinary normativity" and gave rise to conflicts of loyalty - the scope and limits of which need to be questioned.

**KEYWORDS:** Restaurant industry, Covid19, Activity, Regulation, Loyalty

<sup>1</sup> Maîtresse de conférences en Psychologie du travail et Ergonomie et Membre du Groupe de Recherche en Psychologie Sociétale (GRePS) de l'Université Lumière Lyon 2, France

<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

***Les auteures ne déclarent aucun conflit de confidentialité***

## Introduction

La restauration française constitue en France un secteur particulièrement dynamique. Elle représentait à elle seule plus de 500 000 emplois en équivalent temps plein en 2019 et avait enregistré une croissance de ses effectifs de +33 % entre 2005 et 2017 (Pôle Emploi, 2017). Essentiellement composé (93 %) de très petites entreprises (TPE) (INSEE, 2017), ce secteur, soumis à de fortes exigences de flexibilité, a toujours rencontré des difficultés à retenir sa main-d'œuvre et est le théâtre d'importants taux de rotation qui sont plus de trois fois supérieurs à ceux de l'ensemble de l'économie. L'instabilité chronique de sa main-d'œuvre l'expose à des difficultés de recrutement récurrentes, qui se manifestent d'autant plus que le marché du travail est dynamique (Forté et Monchatre, 2013). Ces difficultés se sont amplifiées avec la crise sanitaire. Les départs n'ont pas été compensés par de nouvelles entrées. Ainsi, entre février 2020 et février 2021, les 450 000 sortants du secteur n'ont été compensés que par 213 000 entrants, soit un total de 237 000 employé.e.s considéré.e.s comme « disparu.e.s » (DARES, 2021). Si la reprise de l'activité a finalement permis au secteur de retrouver ses niveaux d'effectifs d'avant la crise sanitaire, il n'en reste pas moins que la rétention de la main-d'œuvre demeure problématique, au regard notamment de l'accroissement des taux de démission de Contrat à Durée Indéterminée (CDI) entre 2019 et 2022 (DARES, 2023).

La persistance de ces défections massives invite à interroger l'impact de la crise sanitaire au sein de ce secteur et les transformations qui en ont résulté dans le rapport au travail des salarié.e.s. Nous savons que les changements intervenus ne peuvent être assimilés à une « grande démission » qui aurait conduit les salarié.e.s à se retirer du monde du travail. L'étude des mouvements sur le marché du travail à partir de 2021 a montré que la crise sanitaire a entraîné des mobilités entre les emplois, bien davantage que des mouvements de l'emploi vers le chômage ou l'inactivité. Les données les plus récentes de la DARES (2023) montrent également que, pour l'hôtellerie-restauration, les mobilités entre les entreprises du secteur se sont intensifiées. La question est donc pour nous de savoir comment « le moment » de la crise sanitaire a affecté l'expérience du travail et le rapport des travailleur.euse.s aux exigences de l'activité.

Nous nous demanderons plus particulièrement dans quelle mesure la crise sanitaire a affecté la « normativité ordinaire » du secteur. Nous définissons ici la normativité ordinaire en référence à la proposition de Jean-Daniel Reynaud (voir introduction du numéro) comme l'ensemble des normes communément partagées par les employeur.se.s et salarié.e.s. Ces normes résultent d'ajustements mutuels et d'arrangements permettant que le travail soit réalisé dans des conditions considérées de toutes parts comme acceptables. Interroger la normativité ordinaire dans la restauration se justifie d'autant plus que ce secteur tend à être considéré comme un segment « à

part » du marché du travail. Il déroge de fait aux normes du droit du travail, notamment sur le temps de travail et les rémunérations. Son activité est marquée par l'intensité et la discontinuité des rythmes de travail et requiert une forte « disponibilité temporelle » (Bouffartigue et Bouteiller, 2012 ; Laneyrie, Landry, Rouat, 2019). Bien que l'ensemble soit propice à des atteintes à la santé physique et mentale, et à des tensions entre les différentes sphères de vie (travail-vie personnelle-vie familiale), ces normes de travail atypiques sont soutenues par tout un ensemble de « régulations autonomes » visant à les rendre légitimes. Gages de loyauté au sein de ce monde de la restauration dominé par de petites entreprises, elles constituent une dimension majeure de sa « normativité ordinaire ».

Face à l'irruption de la crise sanitaire et des régulations étatiques qui en ont résulté, notre hypothèse est que la crise sanitaire a eu un impact sur les ressorts de cette loyauté. La rupture entraînée par l'intervention de l'État, qui a ordonné la fermeture des restaurants, puis la reprise de l'activité en différentes étapes, ont déstabilisé la dynamique des arrangements informels prévalant dans le secteur. Elle a notamment fragilisé les régulations autonomes permettant de fidéliser les salarié.e.s, à l'aide de logiques d'arrangements informels, génératrices de redevabilité, et d'un « échange salarial » considéré comme acceptable. En s'appuyant sur des principes relevant du droit du travail ordinaire, les aides gouvernementales ont introduit un autre standard de régulation de la relation salariale. Ce dernier a jeté un trouble sur les pratiques antérieures, au risque de mettre à l'épreuve les ressorts de la loyauté et de déstabiliser les équilibres fragiles qui avaient été construits jusque-là.

Sur la base de deux enquêtes auprès de cuisinier.ère.s et de responsables de restaurants, notre propos s'organise en trois temps. Après avoir présenté notre méthodologie d'enquête, nous rendons compte de notre approche de la normativité ordinaire et de sa déclinaison au sein d'un secteur qui, s'il n'a rien d'homogène, a en commun d'avoir subi de plein fouet le choc de la crise sanitaire avec les décisions de confinement. Nous montrons ensuite que les fermetures de salle qui en ont résulté ont constitué un temps d'arrêt qui a été investi, chez les gestionnaires, comme un moment de réflexion sur le devenir des restaurants, jusqu'à faire germer de nouvelles perspectives, plus ou moins dans la continuité des régulations antérieures. Nous montrons, dans un troisième temps, que la reprise de l'activité, qui s'est effectuée sous forte contrainte, a été source de désenchantement, jusqu'à faire émerger des conflits de loyauté entre vie familiale et vie professionnelle. Nous nous demandons, pour conclure, dans quelle mesure la déstabilisation de cette « normativité ordinaire » est une source de transformations durables au sein du secteur.

## **Présentation de la méthodologie des enquêtes**

Notre analyse repose sur une double enquête. Tout d'abord, l'enquête menée en France dans le cadre du projet MEDISA. Cette enquête, inscrite dans un projet international associant la France, l'Italie et le Québec, étudie l'impact de la crise sanitaire sur les conditions de travail et d'emploi dans la restauration. Il s'agit d'étudier les aides gouvernementales différenciées qui ont été octroyées aux professionnel.le.s du secteur selon les pays, ainsi que l'effet de la crise sanitaire sur le rapport au travail et à la santé des salarié.e.s et de leurs responsables. Pour ce faire, l'enquête repose sur l'analyse d'un corpus de littérature grise et d'articles de presse concernant la crise sanitaire ainsi que sur des entretiens conduits avec les responsables<sup>1</sup> de structures de restauration. Les structures enquêtées se composent de restaurants indépendants ou de chaînes de restauration économique ou bistronomique – la gastronomie de prestige ne fait pas partie de nos terrains. Pour cet article, nous nous appuyons sur une partie de l'enquête française auprès de 6 structures, parmi lesquelles 4 microgroupes<sup>2</sup> composés de 5 à 7 établissements réunissant chacun de 7 à 98 salarié.e.s. Les entretiens ont été menés entre 2020 et 2022, ont été répétés dans 3 structures et ont été complétés par des témoignages recueillis dans le cadre d'observations informelles. Nous nous centrons à l'arrivée sur l'exploitation d'un corpus composé de 12 entretiens et témoignages, concernant un total de 6 entités juridiques englobant 18 établissements de restauration.

Les entretiens ont essentiellement porté sur le parcours des directeur.ice.s/gestionnaires et sur le fonctionnement de leurs restaurants. Ont été abordées leurs pratiques de gestion des salarié.e.s, depuis le recrutement jusqu'à la gestion des carrières en passant par les modes d'affectation dans les emplois et, enfin, leur expérience de la crise sanitaire et ses répercussions. Ces entités étudiées ont connu des destins variés avec la crise sanitaire : pour trois d'entre elles, l'activité a décliné et a été l'occasion d'un choix de resserrement du périmètre d'activités ou de rationalisation de l'organisation du travail – l'une a été vendue un an après la fin de la crise sanitaire. Dans les trois autres, la crise sanitaire a été un moment de redynamisation de l'activité, voire d'expansion spectaculaire, essentiellement en raison du développement d'une activité de vente à emporter.

La seconde étude nationale (Lehmann et Laneyrie, 2022) visait à identifier le rapport au travail des cuisinier.ère.s vis-à-vis de leur activité, au regard des protocoles mis en œuvre pendant la crise sanitaire. Pour ce faire, nous avons mené 25 entretiens semi-directifs avec des cuisinier.ère.s. Le guide, composé de 36 questions, s'articule autour de deux thèmes. Le premier vise à recueillir des informations sur le métier de cuisinier.ère, le second sur la manière dont la crise sanitaire a modifié leur rapport au travail. Notre population-cible

---

<sup>1</sup> Nous les appelons, dans le texte, gestionnaires ou directeur.ice.s.

<sup>2</sup> Selon l'INSEE, un microgroupe est un groupe d'entreprises dont l'effectif total, en France, est inférieur à 500 salarié.e.s

était des cuisinier.ère.s en poste pendant la crise sanitaire, travaillant dans un restaurant traditionnel, sans différenciation de genre, de position hiérarchique et de taille de brigade. Afin de les recruter, nous avons fait une campagne numérique lors de laquelle nous avons créé un visuel sur la plateforme Canvas, destinée à une communication grand public car diffusée sur différents réseaux sociaux (de type LinkedIn, Facebook et Instagram). Notre échantillon est composé de 25 cuisinier.ère.s : 15 chef.fe.s de cuisine, 6 cuisinier.ère.s et 4 chef.fe.s de partie (dont une majorité masculine (n = 22)). La moyenne d'âge de cet échantillon est de 36 ans. La moyenne d'années d'expérience dans le métier est de 14 ans. Dix-huit des professionnel.le.s interrogé.e.s sont en couple et 12 ont des enfants. Le temps de travail des cuisinier.ère.s varie de 40 à 56 heures par semaine, pour 39 heures déclarées. 16 sont en CDI et 9 en Contrat à Durée Déterminée (CDD). Nous avons également effectué trois observations ouvertes auprès de trois chef.fe.s cuisinier.ère.s différent.e.s dans le courant du mois de mars 2022 (à la levée des protocoles sanitaires) afin d'enrichir et de compléter nos données.

## **1. Penser l'impact de la crise sanitaire à partir des régulations sociales**

Le secteur de la restauration a été l'un des plus touchés par la pandémie de COVID-19. En France, son activité a été perturbée pendant deux années – 9 mois de fermeture et 15 mois de reprise sous contrôle réglementé. En effet, du premier confinement (de mars à mai 2020) et bien au-delà du second (de fin octobre à janvier 2021), les restaurants se sont vus contraints de fermer leurs portes pendant 279 jours, soit 9 mois et 6 jours en tout. La crise sanitaire a ainsi fait surgir un nouvel acteur, l'État, dans le fonctionnement d'un secteur réputé réticent envers toute forme de régulation étatique ou conventionnelle. Si ses dynamiques de fonctionnement privilégient une forte demande de loyauté soutenue par des pratiques d'arrangements informels (1.1), elles n'en sont pas pour autant homogènes et présentent une relative diversité (1.2.). Avec la crise sanitaire, les restaurants s'en sont largement remis à l'État. Ils ont massivement eu recours à des aides gouvernementales qui leur ont sauvé la mise (1.3).

### **1.1. Dans les petites entreprises, des régulations à distance du droit ?**

Les relations sociales dans les entreprises françaises sont fortement marquées par la taille de ces dernières et les régulations qui en résultent en portent la marque. De fait, d'un point de vue juridique, les petites entreprises de moins de 50 salarié.e.s échappent aux règles de représentation du personnel et c'est en leur nom que sont formulées des revendications visant l'assouplissement des normes qui encadrent les relations de travail. Par ailleurs, les relations de travail en leur sein tendent à être marquées par des

« conventions domestiques ». Cette notion, que nous empruntons à l'économie des conventions, renvoie à un ensemble de relations marquées par le respect de l'autorité traditionnelle et de la hiérarchie, le sens du devoir et le rejet des valeurs individualistes, perçues comme égoïstes. Les pratiques paternalistes s'appuient sur des conventions domestiques. C'est particulièrement le cas lorsque la propriété de l'entreprise n'est pas distinguée du patrimoine personnel du patron. Le pouvoir patronal s'apparente alors à celui d'un père au point que l'entreprise peut être assimilée à un « cercle familial élargi » (Bunel et Saglio, 1979).

Si le fonctionnement des petites entreprises n'est pas réductible à ce modèle paternaliste, il n'en reste pas moins que les structures de petite taille ont en commun de se caractériser par des relations sociales marquées par des régulations implicites (Lepley, 2005) et informelles. La proximité des salarié.e.s et des employeur.se.s donne aux relations de travail une puissante dimension affective (Laneyrie, Landry et Rouat, 2019). Face à la multitude de « microconflits » qui peuvent surgir, l'employeur.se peut être à la fois juge et partie. Ses arbitrages reposent sur « la loi de l'entreprise », c'est-à-dire sur un « corpus de normes et d'usages, parfois très éloignés des règles de droit » (Lepley, 2005, p. 231). L'acceptation de ces normes est au cœur du contrat moral qui relie les salarié.e.s à l'employeur.se et au collectif de travail. Elle est le socle de la confiance sur laquelle repose la relation salariale, qui garantit l'engagement et l'adhésion « au code de conduite de l'entreprise » (*ibid.*, p. 232). Il en résulte un véritable « droit interne » dont la particularité est de pouvoir entrer en contradiction avec les principes mêmes du droit.

Les limites du droit comme source de régulation au sein des petites organisations de travail ne signifient pas l'absence de règles. En prenant appui sur la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (1988), nous pouvons distinguer les « régulations de contrôle », qui viennent d'en haut et qui s'imposent aux collectifs de travail par voie juridique, conventionnelle ou hiérarchique, et les « régulations autonomes », qui constituent un compromis entre les règles imposées et celles qui sont construites par les collectifs de travail. Dans les petites entreprises, comme nous l'avons évoqué plus haut, les « régulations de contrôle » s'imposent « par accident », par la force du droit, des conventions collectives ou de l'action publique, tandis que les « régulations autonomes » sont produites d'en bas, au sein des collectifs eux-mêmes. Les régulations de contrôle ne sauraient donc être incarnées par les dirigeant.e.s, acteur.rice.s à part entière des régulations autonomes. Ils.elles y contribuent d'autant plus qu'ils.elles connaissent généralement les conditions concrètes de réalisation de l'activité et qu'ils.elles s'y impliquent directement, ce qui est particulièrement le cas dans la restauration (Gaudin, 2021). Pour autant, ils.elles ne sont pas les seul.e.s acteur.rice.s à y contribuer.

Dans la restauration traditionnelle, les dirigeant.e.s doivent composer avec le groupe professionnel des cuisinier.ère.s, qui joue un rôle majeur compte tenu de la position centrale qu'il occupe dans l'organisation des

restaurants. La structure sociale de ces derniers (Whyte, 1949) se compose en effet d'un double espace de production et de consommation de repas. La cuisine est régulée selon les normes professionnelles de métier dont dépend souvent la réputation du lieu. Les dirigeant.e.s ou gestionnaires doivent composer avec cette main-d'œuvre qualifiée, dont ils.elles dépendent d'autant plus qu'ils.elles ne sont pas issu.e.s du métier. Il leur faut simultanément mobiliser un personnel de service en salle chargé de synchroniser les rythmes de production des plats et les flux de clientèle (Monchatre, 2010). L'enjeu est d'attirer et de stabiliser les collectifs de travail, de salle et de cuisine, ce qui permet de construire une coopération sans faille.

## 1.2. Normativités ordinaires plurielles et enjeux de loyauté

La « normativité ordinaire », nous l'avons dit en introduction de ce numéro, désigne les normes émergentes qui résultent d'ajustements mutuels et d'arrangements permettant que le travail soit réalisé dans des conditions considérées de toutes parts comme acceptables. Dans la restauration, elle s'appuie sur une logique, non dépourvue d'*illusio*, d'arrangements fondés sur des valeurs de générosité mutuelle et d'équité. Le contrat moral qui en résulte est d'autant plus solide qu'une proximité professionnelle et surtout sociale réunit les employeur.se.s et les salarié.e.s, d'où la propension des recruteur.euse.s à l'homophilie, c'est-à-dire à la sélection de candidat.e.s qui leur ressemblent (Monchatre, 2018). La loyauté des salarié.e.s et leur engagement durable au sein de la structure reposent ainsi sur un échange de promesses. L'enjeu pour les dirigeant.e.s est de compter sur un « noyau dur » de « salarié[e.]s de confiance » jouant un rôle pivot dans l'organisation et la gestion des aléas (Forté et Monchatre, 2013). Mais cet enjeu ne se décline pas de la même manière dans ce secteur moins homogène qu'il n'y paraît.

L'importante hétérogénéité du monde de la restauration gagne à être saisie à l'aide des typologies proposées par un ensemble de travaux (Bentabet, Michun et Trouvé, 1999 ; Nivet et Trouvé, 2021). La dépendance des employeur.se.s envers ce noyau dur est en effet plus ou moins forte selon les modes d'organisation du travail, le segment de marché sur lequel ils.elles se trouvent (restauration rapide, gastronomique, bistrannique...) et leur environnement territorial. Elle est également tributaire de la stratégie économique de l'enseigne et des propriétés sociales des dirigeant.e.s qui, par leur parcours et leur formation, ne sont pas nécessairement issu.e.s de formations hôtelières. Trois grandes configurations peuvent être dégagées face à l'enjeu de la loyauté.

Une première configuration concerne les **entreprises indépendantes traditionnelles**, souvent dirigées par des « gens de métier ». Issu.e.s de formations professionnelles et ayant connu une première partie de leur vie active en tant que salarié.e.s, les dirigeant.e.s se sont installé.e.s à leur propre compte ou ont pris la relève de leurs propres parents dans une logique de

succession. C'est parmi ces indépendants que se trouvent les adhérent.e.s de syndicats patronaux de la restauration. Ils.elles tendent à se situer sur un marché selon une logique de différenciation par la qualité. L'enjeu est pour eux.elles de fidéliser les salarié.e.s dans le partage d'une proximité de métier marquée par la confiance interpersonnelle. La loyauté est ici un enjeu particulièrement fort ; elle peut être entretenue par des formes de paternalisme consistant à prendre en charge les salarié.e.s jusque dans le hors-travail – comme cette structure dans laquelle les dirigeant.e.s s'engagent, jusque dans la recherche d'appartements pour leurs nouvelles recrues :

On lui a trouvé un appartement. Je suis allé faire les visites avec lui. C'est un temps monumental, hein ! Ça prend... c'est, c'est, c'est énorme le temps qu'on... mais, mais c'est, ça, ça paye ! Parce que... cet employé-là, aujourd'hui, il a un appartement avec... c'est une chambre pour ses enfants et sa femme et... un appartement ! Je pense qu'il est... du coup, il est pas près de partir de chez nous ! (Gestionnaire, R3)

Une telle générosité ne tolère guère de dissonances. Les conventions domestiques se manifestent par l'absence de contestation de l'autorité patronale. Les conflits se traduisent par des départs et conduisent, le cas échéant, à des contentieux individuels devant les juridictions prud'homales. De fait, la culture n'est guère au dialogue social. Lorsque des instances représentatives du personnel sont mises en place, les syndicats ne sont pas toujours les bienvenus. Ainsi, dans cette structure dotée d'une instance représentative du personnel, « si y'en avait un qui était syndiqué (...) alors là ce serait l'enfer ! » (Manager, R6) Pour autant, l'action collective a peu de place ici. Lorsque l'implantation syndicale menace, la dissuasion tend à l'emporter, les employeur.se.s faisant en sorte de choisir les représentant.e.s du personnel. Lorsque ce n'est pas possible, les mesures de rétorsion peuvent être fortes, comme dans ce microgroupe traditionnel de notre terrain dont l'histoire est marquée par une menace de lockout suspendue à la suite d'un procès. Dans ces conditions, entre loyauté et défection, ces configurations ne laissent pas de place à la prise de parole.

À l'inverse, l'enjeu de la loyauté tend à être neutralisé dans les structures **managériales**. Souvent rattachées à un groupe ou à un réseau qui offre des préparations standardisées, elles visent à se distinguer moins sur la qualité que sur les prix (restauration rapide, cafétérias, grills, etc.). Dans leurs multiples déclinaisons, avec ou sans service à table, leur organisation vise à les affranchir de toute dépendance envers les savoir-faire de métier, leurs préparations culinaires relevant d'un mode de production industriel (Monchatre, 2010) – nous les avons exclues de notre corpus. Elles déploient une rationalisation gestionnaire (Brochier, 2001 ; Weber, 2011) et requièrent une forte loyauté envers les normes d'activité (Monchatre, 2017). Mais, leur modèle économique s'accommode d'un important *turnover* (Nkouitchou Nkouatchet, 2005), leur noyau dur étant recentré sur les managers de terrain.

Enfin, dans les structures entrepreneuriales, l'enjeu de la loyauté est également important, mais selon des modalités différentes de celles des entreprises indépendantes traditionnelles. Dans la restauration, nous parlerons de **structures communautaires**, en ce qu'elles visent à se différencier sur leur marché dans le cadre d'un projet spécifique qui n'est pas réductible à l'amour de l'art du métier : politique d'approvisionnement sur circuits courts, organisation d'événements, offre festive de convivialité, etc. Cette configuration englobe, sans s'y réduire, des structures coopératives défendant des pratiques d'organisation se voulant alternatives, marquées par une plus grande horizontalité que dans l'univers traditionnel. Il s'agit, dans tous les cas, de privilégier un esprit d'équipe et une culture commune à partager avec la clientèle. La loyauté est attendue envers le projet d'entreprise, sous la forme d'une passion partagée dans une perspective d'épanouissement personnel. L'important est que le collectif soit amené à se renouveler sans que l'esprit du lieu change :

Nos premiers clients, ce sont nos équipes. (...) Le but, c'est d'les garder. Et pas d'avoir un turnover. Moi, le but, moi, j'veux personne qui s'en aille. (...) Mais je pars du principe où la vie est faite de rencontres. (...) Alors souvent, ben les caractères... euh... se rencontrent et ça matche. Des fois, ça matche pas. Ou des fois, ça matche pendant longtemps et puis à un moment donné, chacun veut reprendre... euh... ses libertés, etc., et... euh... mais voilà, il faut ja... Il y a toujours des arrivées, il y a toujours des départs. (Dirigeant, microgroupe R1)

La proximité avec les salarié.e.s est ainsi un enjeu fort des structures de restauration, qui privilégient les régulations autonomes de leurs modes de fonctionnement collectifs. Or, l'activité a été stoppée net par l'irruption de la puissance publique et les décisions de confinement.

### 1.3. Crise sanitaire : l'irruption de la puissance publique

La fermeture des salles de restaurant a été vécue comme une « grosse claque » (Gestionnaire, restaurant de chaîne, R2). Le choc a été d'autant plus brutal que certain.e.s ont appris la nouvelle en plein service :

Ça a été du jour au lendemain ! Je me souviens, quand on me l'a annoncé, c'est un des clients qui me l'a annoncé. C'était un samedi soir. Après un énorme service, à vingt-deux heures (...) Il me disait : « Ah bah, c'est le dernier service du coup et après vous fermez ? J'ai dit : « Ah bon ? Comment ça ? » Il me dit : « Ah, mais vous avez pas suivi ? » Du coup, on a regardé sur nos téléphones et on l'a appris comme ça. (Gestionnaire, microgroupe R3)

La crise sanitaire a entraîné la mise en œuvre d'une régulation de contrôle de l'activité au nom de la santé publique des populations. La fermeture des salles imposée brutalement par les pouvoirs publics a été perçue comme un risque de mise en péril de la pérennité des restaurants. La fermeture a en effet rapidement mis les dirigeant.e.s face aux réalités financières de l'activité. « Les

factures qui sont à trois semaines, un mois, arrivent, arrivent, arrivent. Boum, boum, boum. Ça descend, ça descend. Et toutes les trésoreries descendent, descendent, descendent... » (R1-1) Pour les restaurateur.rice.s, il revenait à l'État d'assumer les conséquences d'une situation qui leur avait été imposée. Et de fait, la réponse étatique a été à double détente. Elle s'est tout d'abord traduite par la mise en place d'un dispositif de chômage partiel garantissant une continuité de revenu aux salarié.e.s. Avec ce dispositif, le contrat de travail était suspendu mais non rompu. L'État a donc assuré la continuité de la fonction employeur.se. Parallèlement, un soutien financier a été directement apporté aux entreprises sous forme de compensations de la perte du chiffre d'affaires par rapport à l'année 2019, de prêt garanti par l'État, etc. (cf. Tableau 1).

### **Les aides gouvernementales françaises liées à la fermeture des salles**

#### **Chômage partiel pour les salarié.e.s**

- 2020 : Prise en charge à 100 % de l'indemnité d'activité partielle pour les heures non travaillées. La durée de recours à l'activité partielle a été étendue de 6 à 12 mois, dans la limite de 1 607 heures par salarié.e (base de 35 heures).

#### **Mise en place d'un fonds national de solidarité**

Les restaurants et les traiteurs font partie des entreprises du « secteur 1 », qui réunit les entreprises prioritaires pour recevoir une aide correspondant au montant de la perte du chiffre d'affaires enregistrée allant jusqu'à 10 000 euros ou à une indemnisation de 20 % du chiffre d'affaires mensuel de référence dans une limite de 200 000 euros par mois.

#### **Exonération de cotisations sociales pour les TPE et les PME**

**Prise en charge jusqu'à 70 % des coûts fixes des entreprises avec CA de plus d'un million de chiffre d'affaires par mois.** Les bailleur.eresse.s privé.e.s ont pu accorder une remise sur le montant des loyers, sans y être contraint.e.s.

#### **Prêt garanti par l'état (PGE)**

**Tableau 1. Récapitulatif des aides gouvernementales françaises**

Les entreprises de l'hébergement-restauration font partie de celles qui ont le plus eu recours au chômage partiel. Alors qu'il ne rassemble que 6 % des salarié.e.s du secteur privé, ce secteur a concentré 27 % des heures d'activité partielle indemnisées entre mars 2020 et décembre 2021 (UNEDIC, 2022). C'est lors de la première fermeture des salles que le recours à cette mesure a été le plus fort. En moyenne, entre mars 2020 et mai 2020, 81 % des salarié.e.s du secteur étaient en chômage partiel contre 38 % pour la période juin 2020 - décembre 2021.

Par ailleurs, si un grand nombre d'entreprises a dû fermer, faute d'assise financière suffisante avant que ne se mette en place le fonds de solidarité,

celles qui ont survécu ont bénéficié d'aides substantielles. Sur l'ensemble des deux vagues de fermetures, les employeur.se.s du secteur hébergement et restauration sont ceux.celles qui ont été les plus soutenu.e.s par l'État français. Ils.elles ont eu le plus recours aux dispositifs de subvention, et ceci, de manière plus marquée lors de la deuxième vague de fermetures (cf. Tableau 2).

En %	Activité partielle	Prêt garanti par l'État (PGE)	Report cotisations sociales	Fonds de solidarité	Report de charges fiscales	Nb moyen d'aides
Hébergement-restauration	82 %	46 %	44 %	65 %	49 %	2,9
Total entreprises	65 %	37 %	35 %	27 %	27 %	1,9

**Tableau 2. Répartition des dispositifs de subvention dans le secteur de l'hébergement et de la restauration (Rapport Cœuré, France Stratégie/Inspection des finances, 2021, p. 325)**

Dès lors, si près de 70 % des entreprises de restauration qui ont été aidées estiment que la situation de leur entreprise s'est plutôt dégradée à la suite de la crise sanitaire, les aides gouvernementales leur ont permis de traverser la crise dans des conditions plutôt satisfaisantes, avec de réels « effets d'aubaine » (Rapport Cœuré 2021, p. 323). Ces effets ont été soulignés au moment de la réouverture des restaurants en 2021<sup>3</sup>. Un rapport du Conseil d'Analyse économique sur la santé financière des TPE et PME françaises paru au moment de la disparition annoncée du fonds de solidarité en septembre 2021 a mis en évidence « les surprenants bons comptes de l'hôtellerie-restauration » (Les Échos, déc. 2021). De fait, plus de la moitié des TPE-PME du secteur se déclarait en bonne et très bonne santé (contre 25 % jusqu'ici), ceci grâce aux « surcompensations de l'État ». Au sein même du secteur, celles-ci ont pu être perçues comme particulièrement généreuses par les dirigeant.e.s eux.elles-mêmes, voire attribuées sans discernement.

On a reçu des aides, plus que ce qu'on aurait mérité d'avoir puisque y'a des gens, y'a des restaurants comme [un des miens XXX] où on a tout payé les crédits – on a tout payé – qui ont gagné de l'argent avec le Covid ! (...) Ça, c'était pas normal ! J'aurais préféré que chaque entreprise soit aidée à sa juste valeur. Donc, oui, des grosses collectivités ou gros restaurants qui sont pas nos p'tits bistrots, eux, comme on dit, ils se sont gavés. (Dirigeant, R1)

<sup>3</sup> Une controverse autour de l'idée selon laquelle certains restaurants auraient bénéficié d'un effet d'aubaine avait déjà surgi dans le débat public avant la réouverture des restaurants. Plusieurs médias nationaux se sont emparés de la question dès le mois de mai 2021, voir à titre d'exemple : [https://www.liberation.fr/checknews/est-il-vrai-que-certains-restaurateurs-ont-gagne-plus-avec-les-aides-covid-que-quand-ils-etaient-ouverts-20210504\\_PVSHWHN7XRFAJMAUXUOBPVR2GY/](https://www.liberation.fr/checknews/est-il-vrai-que-certains-restaurateurs-ont-gagne-plus-avec-les-aides-covid-que-quand-ils-etaient-ouverts-20210504_PVSHWHN7XRFAJMAUXUOBPVR2GY/)

Globalement, les restaurateurs ont perçu l'État comme un relais « vraiment à la hauteur » : « Quand on voit ce qui se passe ailleurs, je peux vous dire qu'en France, on a eu un traitement qui était vraiment royal » (Gestionnaire, groupe, R2). Dans ce secteur, réputé pour ses rapports parfois difficiles avec l'État, les aides mises en place ont été particulièrement appréciées : « Ça, on sait aussi pourquoi on paye des impôts, pourquoi on a un système en France qui est remarquable. Qui a plein de défauts, mais qui est remarquable. On s'en rend compte devant la difficulté comme ça. Voilà. On est très reconnaissants de ça. » (Gestionnaire, microgroupe, R3) Les aides gouvernementales ont été d'autant plus avantageuses que les enseignes de restauration étaient organisées en entités juridiques distinctes, chacune ayant pu recevoir une aide pouvant aller jusqu'à 10 000 euros<sup>4</sup>. Dans les microgroupes organisés en holding, les gestionnaires ont pu répartir l'argent recueilli selon les besoins de leurs différentes entités.

La crise sanitaire a donc créé une situation inédite. Réputé hostile à l'intervention étatique, le secteur de la restauration a largement fait usage des aides gouvernementales. Les confinements ont, en revanche, constitué des moments inégalement fructueux.

## **2. Du bon usage gestionnaire des fermetures**

Les aides gouvernementales ont offert aux gestionnaires un répit qui les a amené.e.s à questionner leur activité et son devenir. Tous.te.s les restaurateur.rice.s ont observé les changements dans les habitudes de consommation issus de la crise sanitaire, notamment l'importance croissante de la livraison à domicile avec le principe du click and collect. La crise sanitaire a été pour eux l'occasion d'expérimenter – ou non – de nouveaux possibles dans la continuité d'une pente de développement antérieur. Sans prétendre à l'exhaustivité, notre terrain nous permet de dégager trois grandes postures face à la crise, plus ou moins en continuité avec les normes de fonctionnement antérieures. Ainsi, les structures communautaires ont fait un usage très prudentiel de la vente à emporter, cherchant avant tout à préserver leur communauté de salarié.e.s et de clientèle (1). De leur côté, les indépendants ont davantage investi la vente à emporter pour consolider leur développement, jusqu'à amorcer des virages commerciaux et managériaux spectaculaires, non sans risquer de déstabiliser les pratiques antérieures (2). Enfin, pour d'autres restaurants, situés dans une phase déclinante, la crise sanitaire a été l'accélérateur d'une rupture de contrat moral avec les salarié.e.s (3).

---

<sup>4</sup> Les restaurants et services de traiteur ont fait partie des entreprises du « secteur 1 », jugées prioritaires, et ont bénéficié d'un droit d'option entre une aide correspondant au montant de la perte de chiffre d'affaires enregistrée allant jusqu'à 10 000 euros ; ou une indemnisation de 20 % du chiffre d'affaires mensuel de référence dans une limite de 200 000 euros par mois. Source : <https://www.economie.gouv.fr/mesures-soutien-restaurants-cafes-hotels-entreprises-tourisme#>

## 2.1. Crise sanitaire et préservation de la communauté

Dans les restaurants de type communautaire, les stratégies déployées lors des fermetures ont avant tout cherché à préserver une communauté de client.e.s et de salarié.e.s. L'arrêt brutal de l'activité a été vécu comme un saut dans le vide : « On a vidé le restaurant tous ensemble le lendemain matin et on s'est tous dit : à bientôt, mais je ne sais pas quand ! » (Gestionnaire, R5). Le rythme soutenu de l'activité n'épargne en effet pas les dirigeant.e.s, qui tendent à jouer un rôle de variable d'ajustement : « Je fais tout... (...) et je fais aussi serveur, quand il y a des malades, des pépins ou des... Ce que j'aime bien aussi... moi, mon métier, c'est être serveur. » Pour eux comme pour les salarié.e.s, le changement de rythme a été d'autant plus été déstabilisant que leur implication dans l'activité peut être totale, vécue dans une « logique du divertissement » et « d'oubli de soi<sup>5</sup> ». Certain.e.s gestionnaires « sont parti[e].s se mettre au vert », d'autres sont resté.e.s sur place en famille : « Premier confinement, c'est deux mois et demi, j'étais mentalement usé. J'étais fatigué mentalement. J'ai passé on va dire au moins trois semaines sur le canapé. Plus d'cerveau. Plus rien... ! » (Dirigeant, microgroupe R1).

Pour autant, les liens avec les salarié.e.s n'ont pas été rompus. Les contacts ont été entretenus sous différentes formes. Certain.e.s ont mis en place des groupes de messagerie instantanée, d'autres ont communiqué par courriel ou entretenu des liens individualisés par téléphone ou SMS. L'éventuelle reprise d'une activité pendant les fermetures des salles a été décidée par concertation avec les salarié.e.s. L'enjeu était de « ne pas rester les bras croisés » et de montrer aux équipes « qu'on y croit », qu'« "on [les] lâche pas" parce qu'en fait, moi, ma plus grande douleur, c'était eux. Parce que sans les autres, on n'est rien. Donc, sans les équipes, je n'suis rien ». Certain.e.s ont ainsi réalisé un ensemble de travaux afin d'« investir sur [leurs] outils de travail », comme refaire le bar et les laboratoires de ses restaurants. Mais, la perspective de développer le click and collect et de transformer les cuisines en « dark kitchens » faisait plutôt figure de repoussoir. Lorsqu'elle a eu lieu, la vente à emporter n'a été pratiquée que ponctuellement pour maintenir le contact soit avec la clientèle, soit avec les salarié.e.s. Ainsi, ce restaurateur s'est résolu à proposer une offre à emporter (vente de plats, « plateaux apéro », etc.) uniquement pour maintenir les salarié.e.s en activité et leur permettre d'échapper à l'isolement :

C'était une espèce de bouée à la mer aussi pour nous, pour dire « bon, il faut bien qu'on reprenne nos activités (...) c'est pas possible de rester à l'arrêt » (...) et quand je leur ai dit qu'on voulait essayer quelque chose, il y en a qui ont tout de suite répondu à l'appel : « Moi, je suis chaud, je veux bosser ». Donc ça s'est fait en accord avec eux sur une base de volontariat. (Gestionnaire, R5)

---

<sup>5</sup> Comme cela a été montré pour les jeunes équipier.ère.s de la restauration rapide (Burnod, Cartron et Pinto, 2000, p. 150). Mais les moments de rush et de « coup de feu » traversent l'ensemble des structures de restauration.

Ces ventes à emporter n'ont généralement pas été pérennisées. Outre qu'elles n'ont pas « été un franc succès », elles sont considérées comme étant aux antipodes de l'esprit de lieux conçus pour « l'accueil et la convivialité ». Le click and collect est ici accusé de réduire l'activité à un registre marchand, limité à la vente, loin des représentations du métier : « Moi, donner des sacs à des gens, ça m'intéresse pas du tout. Je l'ai fait pendant un mois et demi, mais j'ai trouvé ça horrible. (...) Aucun intérêt ! Je ne fais pas ce métier-là pour ça. » (R4). Un restaurant a en revanche participé, à l'initiative de ses salarié.e.s, à l'action « des chefs avec des soignants<sup>6</sup> » qui visait à offrir des plateaux-repas au personnel hospitalier lors du premier confinement : « Ils ont géré ça en autonomie. » L'enjeu a donc essentiellement été de préserver la communauté gravitant autour de cet espace de convivialité que représente le restaurant et la recherche d'innovations s'est faite dans la continuité des normes de fonctionnement antérieures.

## **2.2. Crise sanitaire et offensives marchandes**

À l'inverse de ces configurations communautaires, d'autres structures relevant essentiellement du monde de l'indépendance traditionnelle ont mis le cap sur la vente à emporter, au risque d'amorcer des ruptures avec leur fonctionnement antérieur. La période de fermeture a été l'occasion de réflexions sur la stratégie de développement d'affaires qui, sinon, tendent à être gérées au jour le jour :

On a la tête dans le guidon. Donc on n'a pas eu ce recul et ce moment de pause qui nous a dit dans quelle direction aller, un recul stratégique sur « où est-ce qu'on va, qu'est-ce qui nous intéresse ? » (...) C'est ce Covid qui nous a permis de nous poser, de nous dire : « Bon, on a ça. » On a fait un bilan sur nous. (Gestionnaire, microgroupe R6)

L'épreuve de la crise sanitaire a ici été vécue comme une « opportunité » pour développer une stratégie de développement ou de réorganisation de l'activité. Le confinement a été considéré comme une « chance » : il a joué un rôle d'accélérateur de changements plus ou moins déjà en germe. Dans les entreprises familiales, la mise à l'arrêt de l'activité a été l'occasion de se mettre à l'écoute des idées venant de la relève et de laisser la place à certaines initiatives et expérimentations. Dans l'entreprise R3, le plus jeune fils de l'un des principaux associés a en quelque sorte pris la main. Ce restaurant indépendant fonctionnait jusqu'ici comme une entreprise familiale qui, avec ses deux établissements, accumulait les profits avec une « mentalité de fourmi ». L'entrée en scène du fils, diplômé d'une école de commerce, a conduit à mettre fin à cette logique de thésaurisation :

On a fait une réunion familiale, une sorte de conseil d'administration puisqu'on bosse en famille. Euh... comment on voit les choses, où est-ce qu'on va aller et... on a suivi une voie très, très rapide et en fait, on aurait pu le faire

---

<sup>6</sup> Cette action a eu lieu à Lyon, sachant qu'elle a également connu une dimension nationale : <https://www.facebook.com/leschefsaveclesssoignantslyon/>

en trois, quatre ans, mais sauf qu'on n'avait pas le temps de le faire, donc on l'a fait en deux ans. Et le rythme s'est toujours pas décéléré (...). Donc, c'est ce Covid-là qui a donné un coup de boost. Un coup de fouet en fait ! (Gestionnaire, microgroupe R3)

De fait, la trésorerie disponible et la possibilité de contracter des prêts garantis par l'État ont conduit cette entreprise à s'engager dans une phase de développement spectaculaire : « On s'est dit : faut absolument prendre cet argent à taux zéro, quitte à le bloquer sur un compte et le rendre après... » L'impulsion a été donnée par la mise en œuvre de la vente à emporter avec des plateformes de livraison. Le restaurant ne pratiquait pas cette activité jusque-là et l'a testée dès la fin du premier confinement, en mai 2020, avant la réouverture des restaurants :

On a mis notre restaurant, qui était pas en vente à emporter, sur une plateforme de livraison. Et euh... le succès a été phénoménal ! En fait, notre établissement XXX a une bonne réputation. (...) On a bloqué le compteur... ça s'est bloqué sur la tablette Deliveroo, ils arrivaient plus à suivre, c'était impressionnant ! (Gestionnaire, microgroupe R3)

Les dirigeant.e.s ont alors fait l'acquisition, « en six mois », d'un local dédié à la préparation culinaire pour la vente à emporter et ce développement rapide les a amené.e.s à être « opérationnel.le.s pour le deuxième confinement ». L'investissement s'est poursuivi en 2021 avec l'achat de deux nouveaux locaux, l'un faisant fonction de « laboratoire » et de point de vente à emporter, l'autre uniquement de point de vente à emporter, puis d'un nouveau restaurant. Cette enseigne familiale est ainsi passée de 20 à 70 salarié.e.s en deux ans.

Cette stratégie de diversification a été considérée comme un enjeu de survie : « Du coup, maintenant grâce à, à toutes ces activités, [s'il arrivait] un autre confinement, on pourrait rebondir sur d'autres choses. On s'est vraiment mis en mode 4X4 tout-terrain pour pouvoir... tout régler ! » La vente à emporter a ici été un levier d'activité alternative face à la fermeture, ce qui a supposé de faire un transfert de personnel, avec « des serveurs qui sont devenus un peu des préparateurs de commandes ». Ce développement marchand a été pris en maintenant le contact avec les salarié.e.s dans le cadre d'une communication descendante avec eux.elles. « On a fait des groupes WhatsApp aussi pour tenir tout le monde au courant » : l'enjeu était de mieux faire accepter les changements envisagés. L'entreprise a d'ailleurs mis en œuvre<sup>7</sup>, au nom d'une rhétorique humaniste, des pratiques visant à renforcer la « qualité de vie au travail ». Elle a proposé aux salarié.e.s de faire « du sport ensemble » pour « garder le lien », jusqu'à utiliser un « coach sportif » « une

---

<sup>7</sup> Ceci non sans évoquer les principes de surhumanisation de la gestion des ressources humaine, évoqués par Danièle Linhart (2015).

heure tous les lundis », au nom d'un souci de « bien-être au travail » compatible avec une forme de verticalité des décisions.

De la même façon, le confinement a suscité des stratégies de développement passant cette fois par un virage managérial. L'offensive n'a pas été ici la diversification mais le renforcement de la performance économique de la structure, en vue d'optimiser l'existant en le rationalisant. C'est le cas dans ce microgroupe de traiteurs, disposant de restaurants, d'un laboratoire et de boutiques de points de vente à emporter. L'offre culinaire a été revue et les activités de cuisine réorganisées : « Le Covid nous a permis, du coup, d'avoir énormément de temps de réflexion sur plein de choses comme ça en fait. » Après avoir fermé trois semaines, le groupe a rouvert ses boutiques et son laboratoire pour relancer la vente à emporter lorsqu'elle a été autorisée.

Mais [les restaurateurs] sont devenus un peu traiteurs finalement. Parce que, ils ont fait un « click and collect ». (...) Et en même temps y en a d'autres, comme nous, qui se sont dit : « Mais moi j'ai pas envie d'acheter des boîtes plastique ; je veux que mes plats soient beaux ; j'ai pas envie qu'un mec en scooter vienne le prendre, le secoue dans tous les sens et que ça arrive tout cabossé chez les gens, quoi ! » (...) Nous, on avait une largeur de gamme, mais, euh... vous pouviez pratiquement nous demander après n'importe quoi, on pouvait le faire, couscous, paella, Baeckeoffe (...) On a essayé de se recentrer, déjà pour faire, pour avoir moins de pertes et pour essayer de, de maintenir une qualité, vraiment irréprochable. (Gestionnaire, R6)

Un changement de stratégie a eu lieu, à l'initiative de l'un des petits-fils du fondateur de l'entreprise, dont le profil gestionnaire a été mis à l'honneur. La crise sanitaire a précipité son arrivée et, avec lui, « le changement de génération et le changement de vision ». L'offre culinaire a été standardisée, afin que « chaque boutique n'ait pas des plats en fonction de la patte du cuisinier sur place », ce qui s'est également traduit par une stratégie de communication plus intense qu'auparavant : « Quand vous voulez être sur le devant de la scène, il faut que l'Instagram tourne à plein régime pour être dans le top des recherches. » Cette offensive commerciale a eu pour conséquence des réorganisations internes. Tous.te.s les cuisinier.ère.s des boutiques de vente ont tous.te.s été rapatrié.e.s dans la cuisine centrale hors de la ville, ce qui a entraîné des ruptures conventionnelles :

Certains n'avaient pas envie de revenir [y] retravailler et d'un commun accord, euh, y a eu des, des, des séparations qui se sont faites, mais en, voilà. En... Alors c'est... c'est toujours pareil, ça a été un, un peu imposé aux cuisiniers de revenir sur [ce site], donc, on peut pas non plus complètement nier ça.

La verticalité des décisions a suscité ici des tensions et des départs négociés, mais les normes de fonctionnement sont inchangées : en dehors de la loyauté envers l'organisation, la seule issue est « l'exit ».

Ainsi, dans ce monde des indépendants de la restauration traditionnelle, la priorité a été donnée à des logiques marchandes de développement commercial ou à des logiques industrielles de rationalisation de l'activité sans transformer les régulations antérieures, déployées dans la continuité de la « normativité ordinaire » des restaurants.

### **2.3. Crise sanitaire, extinction et rébellion**

Mais, il n'en a pas toujours été de même et la crise sanitaire a pu être le théâtre d'une rupture dans les régulations. La fermeture des salles de restaurants a pu accélérer une dynamique de déclin qui ne se donnait pas directement à voir jusque-là, au point de provoquer une mobilisation collective de la part des salarié.e.s. L'un des microgroupes étudiés, composé de 7 restaurants à l'échelle nationale, illustre bien ce cas de figure. Si ses difficultés se sont accentuées lors du second confinement, il disposait jusque-là d'un matelas financier qui, manifestement, l'a aidé à éponger les pertes de l'année 2020 : « La chance qu'on a eue nous, c'est qu'on a un patron qui n'a pas voulu abandonner le groupe, qui n'a pas voulu abandonner les salariés. » (Gestionnaire, R2-1) Au nom d'une « fibre sociale », la priorité a été donnée à la préservation du marché interne. Les contrats courts n'ont pas été renouvelés, le collectif s'est ainsi resserré autour du noyau dur de salarié.e.s stables. L'enjeu pour le groupe et les représentant.e.s élu.e.s du personnel était de préserver l'emploi. Nous noterons que ce microgroupe constitue la seule structure enquêtée à disposer d'une implantation syndicale – ce qui résulte d'une histoire tumultueuse, celle-ci ayant été obtenue à la suite de dix mois d'action collective et judiciaire au début des années 2000. L'enseigne ne déroge donc pas à la culture de méfiance syndicale, qui prévaut dans le secteur.

Mais, avec la crise sanitaire, l'enseigne ne s'est lancée dans aucun projet de développement. La fermeture des restaurants a entraîné des changements mineurs :

On a fait un coup de peinture, certes, on n'a pas mis des mille et des cents, on a fait un peu avec les moyens du bord, mais on a essayé d'embellir un peu notre établissement pour que ce soit plus attrayant, plus joli. (Gestionnaire, R2)

Dans le même esprit, et alors que la vente à emporter sur site représentait un chiffre d'affaires non négligeable, qui a été divisé par deux avec la crise sanitaire, elle a refusé de céder aux sirènes de la livraison à domicile par l'entremise de plateformes :

Ces gros mastodontes qui font les livraisons. (...) on a freiné des quatre fers pour ne pas travailler avec ces gens-là. C'est p't'ête une erreur, hein, financièrement parlant ? On n'avait pas envie d'entrer dans ce système. Peut-être qu'un jour, on le fera, parce qu'on n'aura pas le choix. Mais aujourd'hui,

on évite tant qu'on peut, parce que comme je vous disais, c'est pas du tout nos valeurs. (Gestionnaire, R2)

Or, cette contraction de l'activité a été suivie par celle du périmètre du groupe. La reprise au cours de l'été 2020 et la mise en place de jauges pour raisons sanitaires a réduit la capacité d'accueil des restaurants. La fréquentation a ici chuté de 35 à 40 % et les difficultés financières auraient commencé à se faire sentir. Le microgroupe fonctionnait comme une chaîne juridiquement intégrée, ne disposant que d'une seule société : « Les fameux 10 000 €, on les a touchés, mais qu'une fois puisqu'on était une seule entité. [On ne les a pas touchés] par établissement. » De plus, il n'était pas propriétaire de ses murs alors que l'un de ses restaurants phares était situé sur une avenue prestigieuse. Au nom du fait qu'il ne pouvait s'acquitter du loyer<sup>8</sup> de ce restaurant dont le bail arrivait à terme, un plan social a été déclenché, qui l'a conduit à se séparer de 40 % de son personnel.

L'abandon de l'un des restaurants phares de l'enseigne a déclenché une forte mobilisation collective. Les syndicats ont dénoncé l'importance du soutien financier de l'État, qui s'est avéré sans contreparties pour les salarié.e.s. Selon le gérant du restaurant lyonnais, cette saignée se justifiait par le fait qu'« en gros, [le bailleur] [les] a mis à la porte (...) et [le propriétaire de l'enseigne] n'avait pas envie de dilapider sa fortune » en renégociant un renouvellement du bail. La mobilisation est restée circonscrite au restaurant menacé de fermeture sans se propager au-delà. Il n'en demeure pas moins que la crise sanitaire a joué un rôle de révélateur d'un déclin amorcé avec l'absence de toute perspective de développement. La rupture avec les salarié.e.s a ensuite été consommée avec la mise en vente du reste du microgroupe, qui a été cédé en 2022 à un groupe de restauration concurrent, avec reprise du personnel resté sur place.

Ainsi, les fermetures n'ont pas uniquement représenté une séquence de repli et d'isolement, mais ont été le théâtre de réflexions menées avec plus ou moins de concertation sur l'avenir des restaurants. Les initiatives, patronales et gestionnaires, pour la poursuite de l'activité se sont toutefois heurtées à un inégal répondant de la part des salarié.e.s. Ces dernier.ère.s ont également mis à profit les confinements pour un retour réflexif sur leurs projets professionnels, non sans créer de surprises du côté de l'acteur dirigeant.

### **3. Une reprise au risque du désenchantement ?**

Si les employeur.se.s ont joué leur rôle dans une relative continuité avec les normes de fonctionnement en vigueur dans leurs restaurants, ils.elles ont observé chez leurs salarié.e.s des loyautés plus incertaines. Toutes les configurations d'entreprise ont été rattrapées, avec plus ou moins de force,

---

<sup>8</sup> Les bailleurs privés n'avaient pas l'obligation de suspendre les loyers.

par ces formes de défection. Non seulement la reprise s'est effectuée sous fortes contraintes sanitaires, mais l'intervention étatique a été porteuse de standards salariaux contrastant avec ceux en vigueur au sein du secteur. Le contrat moral entre salarié.e.s et employeur.se.s s'en est trouvé affecté à trois niveaux, que nous explorerons successivement. Tout d'abord, l'intervention étatique a imposé une reprise sous fortes contraintes qui a contribué à mettre la passion du métier à l'épreuve de protocoles sanitaires contraignants (1). De plus, la mise en œuvre du dispositif de chômage partiel a jeté un trouble sur l'illusion de la relation salariale au sein du secteur (2). Enfin, les supports de la loyauté, notamment l'« échange de promesses » sur lequel elle repose pour les professionnels, s'en sont trouvés mis à mal, non sans générer des conflits de loyauté (3).

### **3.1. Une mise à l'épreuve de la passion**

Lors des réouvertures, entre juin 2020 et octobre 2020 (5 mois), puis de juin 2021 à mars 2022 (10 mois), de nombreux protocoles sanitaires ont dû être appliqués afin de maintenir l'activité (cf. Tableau 3 en annexe). Le couvre-feu a contraint les restaurants à fermer à 21 h, puis à 23 h, ainsi qu'à mettre en place de jauges limitant l'accueil de la clientèle (50 % à l'extérieur, puis à l'intérieur). Le respect des mesures de distanciation physique a impliqué le déplacement des tables et la mise en place d'un sens de circulation en salle. L'activité s'est également trouvée quadrillée par un ensemble d'obligations visant la limitation des contacts et la mise en place de mesures d'hygiène : mise à disposition de gel hydroalcoolique, désinfection renforcée des locaux, incitation à la mise en place de menus sous format QR code, port du masque obligatoire pour la clientèle comme pour le personnel et vérification du « passe » sanitaire (devenu vaccinal) jusqu'en mars 2022.

La réouverture des restaurants a été réalisée sous forte contrainte. Les restaurants ont reçu de volumineux dossiers sanitaires indiquant l'ensemble des procédures à suivre pour la salle et les cuisines. Ces règles à respecter modifiaient les gestes professionnels et le rapport au travail des cuisinier.ère.s : « C'est le contact avec les collègues, le fait de goûter les choses, de sentir les choses, là, on est privé de tout en fait quand on a le masque. » (E3) Il en a résulté un sentiment d'incompréhension, voire d'injustice chez les professionnel.le.s enquêté.e.s : « Moi, j'ai l'impression qu'on a fait une fixette sur les boîtes, les restaurants et les bars comme s'il n'y avait aucun endroit où on peut se contaminer, j'ai eu le sentiment d'injustice, nous, on fait notre maximum. » (Cuisinier, E9).

Cette procéduralisation du travail en cuisine est venue augmenter la charge physique, mais aussi la charge mentale des professionnel.le.s. Elle s'est traduite par beaucoup d'interruptions de tâches, d'erreurs et d'un rythme intense, provoquant ainsi chez eux.elles de la fatigue, un sentiment d'être surpassé.e :

C'était redondant, ça changeait tout le temps, toujours se remettre en question, changer nos habitudes, confinement pas confinement, masque, pas masque, passe sanitaire, passe vaccinal, ça fait des charges mentales supplémentaires. Déjà sans Covid on a une grosse charge mentale, mais on rajoute ça par-dessus, c'est vraiment compliqué. (E23)

En salle, l'application de ces mesures n'a pas eu lieu de façon uniforme. Certains restaurants traditionnels les ont appliquées d'une façon relativement stricte, quitte à transformer le restaurant en « cantine » :

On a trouvé l'idée de mettre les couverts dans des sachets. Donc une personne, le matin, se désinfectait les mains, elle prenait tous les couverts, elle les mettait dans des sachets, donc après on touchait le sachet, on touchait pas les couverts. (...) On a éliminé, par exemple, les sels et poivres, l'huile d'olive, le ketchup, la moutarde, on a tout acheté en dosettes individuelles (...) ça faisait un peu cantine, mais ça évitait que les gens touchent tous la même bouteille d'huile d'olive, d'huile piquante ou la même salière, vous imaginez... » (Gestionnaire, R2)

D'autres, notamment dans les structures communautaires, se sont montrés très critiques envers les protocoles reçus, qu'ils ont jugés proches de ceux du milieu hospitalier :

C'était du délire ! C'était des protocoles d'hygiène d'hôpitaux, pour travailler dans la restauration, c'était hallucinant ! donc ça, je ne l'ai même pas ouvert ! (...) Après on a évité les choses communes dans la salle. On a enlevé les salières communes, les sucrières ; ça, on a arrêté. Pareil on a des bouteilles le soir, pour les repères visuels, les cartes, tout ça, tout ce qui était commun aux clients, ça on a arrêté. » (Gestionnaire, R4)

Cet ensemble de changements a demandé aux managers de repenser leur posture. En effet, dans la moitié des cas, ils ont dû faire « la police » ou donner l'exemple afin de faire respecter les protocoles auprès du personnel, notamment en ce qui concerne la vaccination du personnel :

Ça crée des tensions, car y'a ceux qui ne veulent pas en entendre parler, ceux qui ne le sont pas, ceux qui se sont fait vacciner, mais qui ne le voulaient pas, donc ça crée des tensions. Ça n'a pas été positif. (E5)

On n'a pas eu trop de... d'antivax dans le, dans le... dans l'équipe... Mais euh... et puis on a montré l'exemple nous aussi. Nous, en tant que patrons, managers, tout le monde est allé se faire vacciner tout de suite. Ça aide beaucoup de choses aussi. On pouvait pas dire aux employés : « Allez vous faire vacciner ! Ah non, moi j'suis pas vacciné. Je m'en fiche, j'fais... la loi, j'suis patron (...) » On a donné l'exemple et... tout le monde a joué le jeu. Même les plus réticents... Bah au final... finalement ils ont... de toute façon, on... on s'en séparait sinon. » (Gestionnaire, R6)

Les règles de contrôle des « pass » sanitaires se sont en outre complexifiées à la fin de l'été 2020. Dans un contexte de reprise de l'épidémie avec l'arrivée d'un nouveau variant, les restaurateur.rice.s ont été appelé.e.s à tenir un relevé d'adresses de la clientèle pour contribuer au suivi des cas contacts. Cette mesure a suscité d'importantes résistances. En effet, les restaurateur.ice.s ont observé un comportement plus agressif des client.e.s, notamment pour faire respecter certains protocoles comme celui du masque et du « passe » sanitaire et vaccinal.

Oui, on s'est fait insulter parfois, il y a même des collègues en terrasse qui se sont fait traiter de « collabos » parce qu'ils demandaient le pass vaccinal parce qu'il y avait des manifs antipass là. (...) On en était là ! Tu te fais traiter de collabo parce qu'ils ne se rendaient pas compte que, nous, on le faisait parce que c'est notre gagne-pain et qu'on nous tenait, en fait ! On nous a tenu parce que financièrement, sinon, on était mort.e.s. (Gestionnaire, R5)

D'autres professionnel.le.s ont perçu des comportements plus craintifs se traduisant par de nombreuses annulations :

La clientèle, je l'ai trouvée en retrait, y en a qui sont très contents et d'autres en retrait, d'autres en colère, car on demande qu'ils mettent le gel, le masque, ils sont en colère quand on leur demande le pass, en fait ils sont en colère contre nous alors qu'on n'a pas le choix et que ce n'est pas nous qui faisons la loi. (E10)

Face aux risques de contrôles et d'amendes auxquels ils.elles étaient soumis.e.s, certain.e.s restaurateur.rice.s se sont organisé.e.s. Ils.elles ont créé un groupe WhatsApp pour se tenir informé.e.s des contrôles : « Ceux qui étaient contrôlés nous disaient "attention, ils ont regardé ça, faites gaffe à ça". Après, on se donnait des bons tuyaux, des conseils. Ça nous a permis d'exprimer aussi notre colère, quoi ! » (R4) D'autres ont préféré fermer précocement avant que n'arrive le 2<sup>e</sup> confinement, pour ne pas avoir à faire de « répression » (R1) et préserver le collectif.

### **3.2. Les termes perturbés de l'échange salarial**

Pour autant, la crise sanitaire a malmené les supports de la confiance dans les relations entre les gestionnaires et les salarié.e.s. Comme nous l'avons vu, les restaurateur.rice.s ont eu largement recours au chômage partiel pour leurs salarié.e.s employé.e.s en CDI (contrats à durée indéterminée) et ils.elles n'ont généralement pas renouvelé leurs contrats à durée déterminée d'extras ou de saisonnier.ère.s<sup>9</sup>. Dans ce secteur, réputé recourir au travail « au gris », certain.e.s salarié.e.s en CDI ont subi des pertes de salaire particulièrement importantes. Les fermetures ont donc contribué à resserrer les équipes autour des salarié.e.s à temps plein et à durée indéterminée, réduisant les possibilités

---

<sup>9</sup> Sur le rôle de l'institution salariale pendant la crise sanitaire, voir Didry (2023).

d'arrangements. Or, la loyauté de ces dernière.s a été mise à l'épreuve, notamment sur le plan des contreparties salariales.

En effet, avec le dispositif du chômage partiel, les employeur.se.s ont été indemnisé.e.s à 100 % de l'allocation versée aux salarié.e.s au titre de l'activité partielle pendant toutes les périodes de fermeture administrative<sup>10</sup>. L'allocation versée aux salarié.e.s était cependant calculée sur une base de 35 heures, alors que dans le secteur, la convention collective prévoit qu'ils.elles peuvent travailler 39 heures (169 heures par mois) avec 4 heures supplémentaires hebdomadaires majorées de 10 %<sup>11</sup>. Les salarié.e.s ont donc vu leurs revenus baisser sensiblement. Ils.elles ont en outre été privé.e.s des gains périphériques comme les pourboires ou les extras – qui pouvaient les amener à parfois doubler leurs salaires (R6). Les termes de l'échange salarial s'en sont trouvés déséquilibrés. La logique d'arrangement, qui tend à prévaloir dans ce secteur, a été rattrapée par des logiques de calcul malmenant le contrat moral entre employeur.se.s et salarié.e.s. Mais pour les dirigeant.e.s, la défiance qui s'est manifestée provenait de salarié.e.s dont la loyauté était préalablement fragile. Ainsi, certain.e.s ont pu être désigné.e.s responsables de la perte de salaire due au chômage partiel :

Certains nous ont rendu coupables de ces fermetures en disant : « Ben à cause de vous, on a moins gagné d'argent » (...) Ils étaient payés avec 10 % de moins, etc., donc pour eux, on leur a fait perdre de l'argent. Donc, y'en a qui nous en voulaient à nous ! (Dirigeant, R1)

Par ailleurs, si pendant le 1<sup>er</sup> confinement, les salarié.e.s ont massivement basculé en chômage partiel, la situation a été plus variée lors de la seconde fermeture. Certain.e.s salarié.e.s ont repris une activité quand d'autres étaient maintenu.e.s en chômage partiel. Certaines enseignes ont mis en place des tours de rôle, pour répartir équitablement le chômage partiel et la reprise aux conditions salariales habituelles entre les équipes.

On a essayé de faire une rotation à peu près parfaite. Si, par exemple, j'avais 12 serveurs dans le restaurant, et que j'en avais besoin que de 6 ou 7, et ben toutes les semaines, y'en avait 4 ou 5 qui avaient une semaine d'activité partielle, et pis ils travaillaient la semaine d'après. (Gestionnaire, R2).

Mais des discordances sont intervenues. Certain.e.s salarié.e.s ont reproché à leur employeur.se de les rappeler moins que d'autres. Des tensions sont également intervenues dans le calcul des congés payés qui restent dus par l'employeur.se aux salarié.e.s placé.e.s en chômage partiel. Les gestionnaires n'ont pas tous.te.s pris la mesure de cette obligation, qui s'avérait poser un problème financier en cas de départ de leurs salarié.e.s, car celle-ci leur demandait de payer d'un coup l'équivalent de 2,5 jours de congés payés pour les neufs mois en activité partielle. Ils.elles ont alors été tenté.e.s d'imposer

---

<sup>10</sup> Ce montant a été réduit à 60 % avec la reprise d'activité à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2021.

<sup>11</sup> Heures qui peuvent être mensualisées sur la base d'un forfait de 17,33/heure.

une semaine de congés payés comme le législateur les y autorisait. Il en a résulté une source de tension, les dirigeants ayant pu contrarier ceux de leurs salariés :

Y'en a certains qui me disaient : « Ben, c'est pas juste ou c'est dégueulasse. Moi, j'aurais préféré garder cette semaine de congés payés et qu'tu me payes mes quatre jours en chômage partiel et la semaine de congés payés en plus. (Dirigeant, R1)

Par ailleurs, un trouble dans la figure de l'employeur s'est manifesté à un double niveau. D'une part, avec le chômage partiel, une dissociation est intervenue entre le revenu et le travail. Le pourvoyeur de revenu n'est plus le pourvoyeur de travail, au risque de créer des dissonances, parmi les salariés et parmi les employeurs. Le salarié n'est plus censé travailler pour le compte de son employeur pendant le chômage partiel, et l'autorité de ce dernier s'en est trouvée malmenée lorsque des actions de formation ont été entreprises, comme dans le cas de R2, qui a organisé des formations à distance « financées par l'État » dans une perspective de professionnalisation.

On a fait des formations sur les techniques de vente (...) sur quel type de client on a en face de soi, est-ce qu'on a un « travaillomane », est-ce qu'on a quelqu'un qui a envie de, un empathique, un introverti, histoire de comprendre un peu le client. (...) On a fait des formations sur l'hygiène, la sécurité alimentaire... Mais les jeunes, si la formation commençait à neuf heures, ils arrivent à neuf heures et demie, ils arrivent à dix heures, euh d'autres « ah ben j'arrive pas à me connecter », « ah ben moi, je suis en Italie », « ah ben moi, je suis en Espagne », « ah ben moi, je suis parti en Suisse », c'était euh... c'était une catastrophe ! (Gestionnaire, R2)

Enfin, selon un procédé bien documenté dans les recherches sur les intermittents du spectacle (Grégoire, 2013), certains employeurs ont été tentés de faire travailler les salariés en chômage partiel. C'est ce qui s'est passé pour ce restaurateur qui était salarié lors de la crise sanitaire et qui a démissionné pour monter depuis son propre restaurant.

On travaillait très peu, nous les cuistots, on travaillait 3 jours/semaine, de 7 h à midi. Mais là où ils abusaient, clairement, c'est que c'est l'État qui nous payait ! Du coup, moi là, j'ai eu du mal... Du coup, j'ai eu mon premier fils, là, au premier confinement. Et je leur ai dit là, c'est très simple, on est au mois de janvier, là je suis payé par l'État. Donc c'est très simple, je vais rester chez moi pour m'occuper de mon fils et de ma femme. J'en ai profité du coup, j'ai pu avoir du temps pour la naissance de mon fils. (R5)

Les conditions de la reprise ont donc perturbé à la fois l'autonomie des gestes des professionnels, mais également les termes du contrat moral qui relie les salariés aux employeurs. Elles ont alimenté un mécontentement qui a d'autant plus généré des départs que la crise sanitaire a entraîné une dynamisation du marché du travail :

Là, j'ai une serveuse qui a été débauchée, elle va toucher 2000 euros net avec un service 7 h-15 h, elle touchait 1550 euros chez nous – et encore, son nouvel employeur lui a demandé ce qu'elle voulait, et elle s'en veut de ne pas avoir demandé plus ! (R2)

Dans les structures communautaires, les gestionnaires ont vu partir des salarié.e.s qu'ils.elles considéraient comme des « fidèles ». D'autres ont vu d'ancien.ne.s salarié.e.s devenu.e.s associé.e.s leur faire défection. Un dirigeant a dû racheter les parts d'un de ses jeunes associé.e.s dont le départ a entraîné celui de l'ensemble des serveuruse.s que ce dernier avait recruté.e.s dans le restaurant dont il avait la charge.

Le Covid, il a fait beaucoup et les gens ont envie de se réinventer, faire d'autres choses. Donc là, y'a eu pas mal de départs d'anciens... (...) Ils ont eu pendant une longue période leurs soirées, leurs week-ends... Ils veulent retrouver ça. (R1)

Les restaurants qui ont subi le moins de départs sont sans doute ceux qui relèvent des configurations traditionnelles et qui travaillent avec une main-d'œuvre peu diplômée et relativement captive. Les jeunes recrues ont fréquemment fait défection dans les restaurants traditionnels (« 99 % des problèmes viennent des jeunes... je les aime de moins en moins ! » [R2]). Sont en revanche resté.e.s en poste les salarié.e.s avec davantage d'ancienneté, notamment les plus âgé.e.s, ayant bénéficié de promotions internes, ou ceux.celles issu.e.s de l'immigration, en attente de titres de séjour, placés dans une situation proche du « salariat bridé » (Moulier-Boutang, 1998). Certain.e.s gestionnaires ont enfin observé des tentatives infructueuses de reconversions de leurs salarié.e.s démissionnaires, et les ont réintégré.e.s en « aménageant leurs plannings, le nerf de la guerre » (R4). De fait, au-delà des enjeux salariaux, la question de la gestion du temps a pris une importance nouvelle dans les revendications adressées aux employeur.se.s.

### **3.3. Conflits de loyauté et équilibres entre les sphères de vie**

La crise sanitaire a mis en lumière l'étendue des sujétions liées aux horaires flexibles et décalés de la restauration. Si certain.e.s gestionnaires avaient l'habitude de réserver à certains salarié.e.s de confiance des plannings avantageux, libérant leurs soirées ou leurs week-ends, ils.elles ont vu affluer des demandes de réagencement des horaires plus exigeantes. La baisse de la fréquentation et la difficulté à recruter pour compenser les départs ont conduit certain.e.s restaurateur.rice.s à réduire leurs amplitudes horaires<sup>12</sup> ou leur nombre de jours d'ouverture. Selon certain.e.s responsables, l'épisode de la reprise en activité réduite aurait donné de « mauvaises habitudes » dont les salarié.e.s peineraient à se défaire :

---

<sup>12</sup> Ainsi, dans le restaurant R2, la fermeture a été ramenée à minuit au lieu de 2 h du matin ou, dans le microgroupe R1, deux restaurants ne sont ouverts que 5 jours sur 7.

On s'habitue à un confort, à des journées plus courtes... Y'a eu un temps où on faisait 6 heures - 11 heures, mais quand il a fallu repasser à 13, voire à 14 heures, c'était la déchirure pour certains. C'était extrêmement dur. En plus, ils avaient presque le salaire maintenu et on leur redemandait de faire trois, quatre heures et ils pouvaient rentrer et déjeuner avec leurs compagnes ou leurs conjoints. C'était, enfin, c'était magnifique ! Ils voyaient leurs enfants. (Gestionnaire, R6)

Les gestionnaires reçoivent notamment des demandes d'aménagement du temps de travail sans coupure entre les services du midi ou du soir ainsi que sur une semaine de quatre jours :

Là, j'ai un cuisinier qui me demande de travailler sur des journées de 10 h d'affilée, il fait 39 h en quatre jours, 3 jours à 10 heures et un autre à 9 heures... ça lui fait un jour en plus dans la semaine, il est content. (R2)

On va dire que les annonces que je poste aujourd'hui, c'est sur du quatre jours. Et alors là, je peux vous dire que ma boîte mail explose de candidatures. Nous, on s'est dit : on va faire, si un salaire normal [sur cinq jours], c'est 1 800 euros, on va faire quatre jours, 1 800 euros. J'ai mis une annonce, j'ai soixante candidatures en deux jours. (R3)

Une recomposition des priorités, notamment l'expression d'un souci déjà ancien, mais minoré en matière d'articulation des temps sociaux, se donne ainsi à voir. Les cuisinier.ère.s enquêté.e.s soulignent avoir « pris du recul » pour se questionner sur la place qu'occupe le travail dans leur vie. Le manque de vie sociale, familiale, de temps pour soi et l'impression d'être en décalage constant par rapport aux autres sont les principales contraintes que les cuisinier.ère.s ont mis en exergue dans les entretiens réalisés. Ceci est causé par les horaires en décalage des cuisinier.ère.s, les obligeant à finir tard, à travailler durant les jours fériés et les week-ends. Certain.e.s vont jusqu'à se déclarer contraint.e.s à ne pas envisager une relation amoureuse avec une personne qui ne serait pas du secteur. À ce titre, la littérature montre un lien positif entre la flexibilité des horaires et la satisfaction d'un équilibre du travail et de la famille (Hansez et al., 2008). Ainsi, certain.e.s professionnel.le.s ont reconsidéré la place de leur métier vis-à-vis de leur vie personnelle :

Ben justement de me rapprocher et de privilégier ma famille, de relativiser et de me remettre en question sur mon investissement qui était trop excessif pour mon métier, je prends plus de recul et me prends moins la tête au travail. (E16)

Tout se passe comme si la crise sanitaire avait renforcé le poids des normes de parentalité, dont on sait qu'elles ont été sensiblement transformées au cours des dernières décennies (Cartier et al., 2021). La montée en puissance de la cause des enfants va de pair avec l'injonction à être « de bons parents » (Le Pape, 2012) adressée aux femmes, mais également aux hommes. La diffusion

de la norme contemporaine du « bon » père se traduit en effet par une hausse, depuis les années 1980, de la participation des hommes aux tâches parentales (Brousse, 2015). Ces enjeux d'articulation des différentes sphères de vie ne manquent pas de susciter des conflits de loyauté. L'amour du métier apparaît être mis en balance avec les engagements familiaux, au point d'amener certain.e.s cuisinier.ère.s à envisager une reconversion professionnelle : « Tu vois, je voudrais profiter comme la majeure partie des gens, avoir un métier normal, avec des horaires normaux, des week-ends normaux, comme tout le monde. » (E7)

## Conclusion

La crise sanitaire a mis en lumière la fragilité des contrats implicites sur lesquels repose la loyauté des salarié.e.s dans les entreprises de restauration. La « régulation de contrôle » étatique de la crise sanitaire a permis de préserver la santé économique des entreprises et a été à ce titre bien accueillie. Elle a néanmoins jeté un trouble sur la figure de l'employeur.se, le recours au chômage partiel prenant appui sur des standards salariaux qui contrastent avec les logiques d'arrangements prévalant dans le secteur. Par ailleurs, la gestion de la crise sanitaire a contribué à dynamiser le marché du travail, dans un mouvement propice à la mobilité des salarié.e.s et, partant, à l'ouverture du champ des possibles professionnels. La question est alors de savoir dans quelle mesure la « normativité ordinaire » du secteur s'en trouve déstabilisée. Notre analyse suggère qu'au-delà de ce moment inédit, les régulations autonomes en vigueur dans le secteur sont appelées à reprendre leurs droits. L'intervention étatique a permis de renflouer les structures, en rendant possible la poursuite autonome de leurs activités. Les fermetures ont constitué un temps d'arrêt qui a été investi, chez les responsables, comme un moment de réflexion sur le devenir de leurs restaurants. Elles ont moins entraîné de ruptures que la poursuite, voire l'accélération, d'une trajectoire de développement, le plus souvent dans la continuité des régulations antérieures. Si l'activité économique a pu reprendre son cours, la crise sanitaire a en revanche contribué à refroidir la loyauté des salarié.e.s. La reprise de l'activité, qui s'est effectuée sous forte contrainte, a été source de désenchantement, jusqu'à faire émerger des conflits de loyauté entre vie familiale et vie professionnelle. Les défections qui en ont résulté, bien qu'elles aient surpris par leur ampleur, n'ont en réalité rien d'étonnant. Elles ne font que réactiver un phénomène récurrent dans la restauration, à savoir l'affaiblissement de son « attractivité » lorsque le marché du travail est dynamique.

À ce titre, la crise sanitaire a moins fait surgir une prise de conscience des sujétions propres au secteur qu'elle n'a joué un rôle d'accélérateur des réflexions des salarié.e.s sur leur propre devenir professionnel. La restauration peine à retenir durablement ses professionnel.le.s, leurs bifurcations en deuxième partie de carrière les conduisant à se reconvertir ou à occuper des

segments moins exposés aux horaires étendus – comme dans la restauration collective ou de chaîne (Monchatre, 2010). Cette recherche montre que la crise sanitaire semble avoir accéléré ce processus, en le faisant surgir plus précocement dans le cycle de vie des jeunes professionnel.le.s. À l'instar de ce qui a été souligné dans d'autres secteurs d'activité (Laurent, Taskin et Ughetto, 2022), la distance avec l'entreprise et la proximité familiale ont « précipité des réflexions qui s'inscrivent dans des temporalités plus longues » jusqu'à imposer un poids accru des normes familiales.

Il reste à savoir si les entreprises du secteur sont en mesure d'ajuster leurs normes organisationnelles à une meilleure préservation des équilibres entre les sphères de vie. Les conséquences de la crise sanitaire conduisent les équipes de direction à rechercher des améliorations de l'organisation du travail, comme nous l'avons observé dans certains restaurants : augmentations salariales, organisation de services sans coupures, semaine de 4 jours, plus d'horizontalité d'un point de vue managérial (Chambard, Laneyrie, 2020), etc. Ces innovations restent toutefois marginales, et les restaurants enquêtés tendent à faire face à leurs difficultés de recrutement en réduisant leur offre commerciale davantage qu'en révisant en profondeur leur organisation du travail, voire en misant sur la possibilité de faire appel à une main-d'œuvre captive<sup>13</sup>. Autant d'éléments qui attestent de la puissance de la normativité ordinaire au sein de ce secteur.

---

<sup>13</sup> La signature, en juin 2022, à l'initiative de l'UMIH (Union des métiers de l'industrie hôtelière), d'une convention permettant à la branche de faire appel à une main-d'œuvre tunisienne avec des CDD de 5 mois afin de soutenir les besoins du secteur ([https://www.liberation.fr/economie/social/hotellerie-restauration-la-france-facilite-le-recrutement-en-tunisie-via-un-dispositif-qui-pose-question-20220715\\_TYWDRD2NLRX7KYBEOHO2R7ZIQ/](https://www.liberation.fr/economie/social/hotellerie-restauration-la-france-facilite-le-recrutement-en-tunisie-via-un-dispositif-qui-pose-question-20220715_TYWDRD2NLRX7KYBEOHO2R7ZIQ/)) ainsi que la réforme de l'assurance chômage, qui, en 2023, réduit les durées d'indemnisation pour inciter à la reprise d'emploi, font partie des mesures évoquées par les gestionnaires comme ayant eu des effets positifs.

## Bibliographie

- BENTABET E., MICHUN S., TROUVE PH. (1999). Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises. *Céreq Études* 72.
- BOUFFARTIGUE, P. ET BOUTEILLER, J. (2012). *Temps de travail et temps de vie. Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*. PUF.
- BROCHIER, C. (2001). Des jeunes corvéables. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* 138 (1): 73-83
- BROUSSE, C. (2015). Travail professionnel, tâches domestiques, temps « libre » : quelques déterminants sociaux de la vie quotidienne. *Économie et statistique*, (478-479-480), 119-154.
- BUNEL, J. ET SAGLIO, J. (1979). *L'action patronale*. PUF.
- BURNOD G., CARTRON D. ET PINTO V. (2000). Étudiants en fast-food. Usages d'un petit boulot. *Travail et Emploi*, 83, 137-156.
- CARTIER, M., COLLET, A., CZERNY, E., GILBERT, P., LECHIEN, M.-H., MONCHATRE, S. ET NOUS, C. (2021). Allez, les pères ! Les conditions de l'engagement des hommes dans le travail domestique et parental. *Travail, Genre et Société*, (46), 35-55.
- CHAMBARD, C. ET LANEYRIE, E. (2020). D'un restaurant traditionnel à la mise en œuvre d'un restaurant « libéré » : impacts sur les métiers et le collectif de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 4(26), 344-356.
- COEURE, B. (2021). Rapport final du comité de suivi et d'évaluation des mesures de soutien financier aux entreprises confrontées à l'épidémie de Covid-19. *France Stratégie*, Inspection générale des finances.
- DARES (2021). Hébergement-restauration : quelle évolution des effectifs avec la crise ? *DARES-Focus*, (52).
- DARES (2023). À l'été 2022, des effectifs et des difficultés de recrutement inédits dans l'hébergement-restauration. *Dares-Focus*, (61).
- DIDRY C. (Coord.) (2023). *Face au Covid : L'enjeu du salariat*. Paris, La Dispute.
- FORTE, M. ET MONCHATRE, S. (2013). Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? *Revue de l'IRE*, (76).
- GAUDIN, D. (2021). *Le travail d'organisation du dirigeant, enjeux de prévention des risques professionnels dans la restauration traditionnelle* [thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes]. <https://theses.hal.science/tel-03626514>
- GRÉGOIRE, M. (2013). *Les intermittents du spectacle : enjeux d'un siècle de luttes (de 1919 à nos jours)*. Paris, La Dispute.
- HANSEZ, I., SCHINS, F. & ROLLIN, F. (2008) Occupational stress, work-home interference and burnout among Belgian veterinary practitioners. *Ir Vet J* 61, 233. <https://doi.org/10.1186/2046-0481-61-4-233>

INSEE (2017). Le secteur de la restauration : de la tradition à la rapidité. *INSEE Focus*, (34).

LANEYRIE, E., LANDRY, A. ET ROUAT, S. (2019). Représentations des chefs cuisiniers quant à leur activité de management : entre performance et prévention des risques. *Psychologie du travail et des Organisations*, 25(4), 301-315. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.11.001>

LAURENT, M.-P., TASKIN, L. ET UGHETTO, P. (2022). Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 28(73), 63-83.

LEHMANN, N. et Laneyrie, E. (2022). *Les impacts de la crise sanitaire sur la pratique professionnelle, le rapport au métier et la passion des cuisiniers* [mémoire de maîtrise, Université Lyon 2].

LE PAPE, M.-C. (2012). L'art d'être un « bon » parent : quelques enjeux des nouvelles normes et pratiques éducatives. *Cahiers français*, (371), 36-42.

LEPLEY, B. (2005). Gestion des conflits dans les petites entreprises. Dans Jean-Michel Denis (dir.), *Le conflit en grève ?* (p. 229-249). Paris, La Dispute.

LINHART, D. (2015). *La comédie humaine du travail*. Paris, Érès.

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

MONCHATRE S. (2017). Des normes de genre aux normes d'entreprise : le service revisité, in M.-H. Lechien et F. Neyrat, *Sociologie de la relation clientèle*, Limoges, Presses Universitaires de Limoges, 87-99

MONCHATRE, S. (2018). Embaucher ou habiliter ? Recrutement et espaces de (non)qualification dans l'hôtellerie-restauration. *Travail et Emploi*, (155-156), 93-115.

MOULIER-BOUTANG, Y. (1998). *De l'esclavage au salariat. Économie historique du salariat bridé*. Paris, PUF.

NIVET, B. ET TROUVE, PH. (2021). Pour une sociologie des petites entreprises. *Sociologies pratiques*, hors-série, 117-131.

NKOUITCHOU-NKOUATCHET, R. (2005). La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food. *Sociologie du travail*, 47(4), 470-484.

PÔLE EMPLOI (2017). Éclairages et synthèses : les métiers de l'hôtellerie-Restauration, *Statistiques, Études et évaluation*, n° 39.

REYNAUD, J. D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29(1), 5-18.

UNEDIC (2022). *Activité partielle : État des lieux et perspectives*, UNEDIC Analyses, février 2022.

WEBER H. (2011). *Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions. Le cas McDonald's*. Paris : Érès.

WHYTE, W.-F. (1949). The social structure of the restaurant. *The American Journal of Sociology*, 54(4), 302-310.

Annexe :

<b>Rappel du calendrier des fermetures/réouvertures en France (2020-2021)</b>	
1 <sup>er</sup> confinement national : 17 mars-11 mai 2020 (soit 1 mois et 25 jours)	Fermeture des restaurants : 14 mars-2 juin 2020 (soit 77 jours - 2 mois et 16 jours)
<p>Mai-octobre 2020 : réouverture progressive avec obligation de respect du protocole sanitaire  <i>Port du masque pour clientèle et personnel, mise à disposition de gel hydroalcoolique, organisation d'un sens de circulation.</i>  <i>Pour le personnel : port de gants, lavage des mains (toutes les heures en salle), port de charlottes obligatoire en cuisine. Nettoyage complet à la fin de chaque service de table.</i>  <i>Distanciation sociale en salle : 1 mètre de distance requis entre les tables, limitation à 10 personnes par table, menus en QR Code ou sur ardoise, paiement sans contact à privilégier.</i></p>	
2 <sup>e</sup> confinement national : 30 octobre-15 décembre 2020 (soit 1 mois et 15 jours)	<b>Fermeture annoncée pour les restaurants : 29 octobre-20 janvier 2021. La fermeture a finalement été effective jusqu'au 19 mai 2021. L'UMIH<sup>14</sup> avait déposé un recours et saisi le Conseil d'État pour demander la suspension de la fermeture des restaurants annoncée le 29/10/2020, mais la demande a été refusée (voir <a href="https://www.conseil-etat.fr/actualites/fermeture-des-bars-et-restaurants-decision-en-refere-du-8-decembre">https://www.conseil-etat.fr/actualites/fermeture-des-bars-et-restaurants-decision-en-refere-du-8-decembre</a>).</b>
3 <sup>e</sup> confinement national : 3 avril 2021 - 3 mai 2021 (soit 28 jours)	
<p>19 mai 2021 : réouverture des terrasses, jauge de 50 %, tables de 6 personnes maximum et couvre-feu à 21 h            9 juin 2021 : réouverture des cafés restaurants en intérieur : jauge de 50 %, tables de 6 personnes maximum/couvre-feu porté à 23 h et réouverture des terrasses avec jauge de 100 %            Fin du couvre-feu le 20 juin 2021            9 juin 2021 - 14 mars 2022 : contrôle obligatoire du passeport sanitaire (devenu passeport vaccinal le 24 janvier 2022) dans les restaurants et port du masque requis</p>	

**Tableau 3. Calendrier des ouvertures et fermetures des restaurants en France**

<sup>14</sup> L'UMIH (Union des métiers de l'industrie hôtelière) est le principal syndicat patronal de l'hôtellerie-restauration en France.