



HAL
open science

La crise sanitaire dans la restauration rapide : des relations professionnelles entravées par le morcellement organisationnel

Karel Yon

► To cite this version:

Karel Yon. La crise sanitaire dans la restauration rapide : des relations professionnelles entravées par le morcellement organisationnel. CMH. 2022. halshs-03922523

HAL Id: halshs-03922523

<https://shs.hal.science/halshs-03922523>

Submitted on 9 Jan 2024

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

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

La crise sanitaire dans la restauration rapide : des relations professionnelles entravées par le morcellement organisationnel

Karel YON, IDHE.S Nanterre

La restauration rapide (RR) est un secteur jeune, par sa durée d'existence (la Convention collective nationale date de 1988), sa clientèle (les moins de 30 ans constituent plus de la moitié de ses clients) et sa main d'œuvre : 62% des 191 700 salariés de la RR ont moins de 30 ans¹. C'est aussi un secteur en croissance, avec un chiffre d'affaires qui augmente en moyenne de 5% chaque année depuis le début des années 2000². Les entreprises qui dominent le secteur (en termes économiques et de leadership au sein de la branche) sont les grandes enseignes multinationales du fast-food, en premier lieu *Fifi*. Le nombre de restaurants sous enseigne *Fifi* n'a cessé de croître année après année : fin 2018, l'enseigne disposait de 1 464 restaurants en France, contre 1 345 restaurants en 2014, soit une augmentation de 9% en 5 ans³. À elle seule, l'enseigne *Fifi* représente près de 40% des effectifs de la branche, avec plus de 73 300 salariés (restaurants franchisés et restaurants intégrés confondus) fin 2017⁴.

Du point de vue du dialogue social, *Fifi* se caractérise par la « précarité des relations professionnelles » (Bouffartigue, 2008). Cette situation résulte de la combinaison de plusieurs facteurs, à commencer par la précarité des conditions d'emploi. La recherche d'une main d'œuvre flexible ne passe pas tant par le recours aux contrats courts (il n'y a que 7,3% de CDD) que par la prédominance des temps partiels (63,4% des salariés sont à temps partiel) et le recours au salariat étudiant (1/3 des effectifs à *Fifi*), car les fluctuations de la demande sont moins saisonnières que journalières (« rush » des heures de déjeuner et dîner). Sous la double pression de la clientèle et de l'encadrement, le travail est intense et difficile, et le *turn-over* fait partie des modalités normales de régulation de l'emploi (Brochier, 2001 ; Nkuitcho Nkouatchet, 2005).

La précarité des relations professionnelles ne tient pas seulement à des facteurs socio-économiques. Elle est aussi le produit des structures et de la politique de l'entreprise. Le « système *Fifi* » (Cartron, 2003) possède deux traits essentiels, ces deux aspects entravant fortement l'implantation syndicale. Le premier est son extrême morcellement, permis par l'organisation en réseau de franchise qui fait de *Fifi* une « multinationale déguisée en PME⁵ ». Sur les 1 481 restaurants sous enseigne *Fifi* en 2019 en France, 1 037 (70%) sont des restaurants franchisés, 229 (15,5%) sont des restaurants en joint-venture (c'est-à-dire que la propriété est partagée à égalité entre le groupe *Fifi* et un exploitant indépendant) et 215 (14,5%) sont dits intégrés (c'est-à-dire que le groupe *Fifi* détient, via diverses filiales, 100% ou la majorité du capital)⁶. Que les sociétés exploitent des restaurants intégrés, franchisés ou en joint-venture, elles « immatriculent quasi systématiquement une entreprise par restaurant⁷ ». Du fait de ce morcellement, les entreprises sous enseigne *Fifi* échappent souvent aux seuils sociaux déclenchant la mise en place d'instances représentatives du personnel. Alors que la dite « loi Travail » de 2016 avait institué l'obligation d'élire une instance de dialogue social dans les

¹ Source : Insee, DADS 2017, in DARES, Chiffres clés de l'IDCC 01501 Restauration rapide.

² « Dynamique responsable engagée : en finir avec les idées reçues sur la restauration rapide », plaquette de présentation du SNARR, 2015 ; SNARR, Bilan d'activité 2020-2021.

³ Les données sont tirées de la presse économique et de la communication institutionnelle du groupe *Fifi*. Nous ne citons pas les références précises pour ne pas rompre l'anonymat.

⁴ Données *Fifi*, 2017.

⁵ Expression utilisée dans un article de presse consacré à *Fifi*.

⁶ Données tirées d'un rapport d'expertise consacré à *Fifi*.

⁷ *Ibid.*

réseaux de franchise d'au moins 300 salariés⁸, ce qui devait permettre de désigner des délégués syndicaux dont le périmètre d'action aurait couvert l'ensemble des franchisés du réseau, cette mesure, à laquelle s'opposaient les organisations patronales, a été abrogée par la réforme suivante du Code du travail en 2017⁹. Tous les syndicalistes interviewés font le même constat d'une vaste *terra incognita* correspondant aux franchisés : « si on touche 3 à 4 % des restaurants, c'est le grand maximum », nous dit un des syndicalistes CGT interrogés, responsable de la RR pour sa fédération.

Le second trait est un mode de gestion du personnel suscitant un « engagement paradoxal » des salariés dans leur travail (Cartron, 2005) et marqué par la défiance à l'égard des syndicats (Royle, 2002 ; Weber, 2005). La syndicalisation est par conséquent difficile, tout comme le dialogue social qui, lorsqu'ils ne sont pas tout simplement inexistantes, peuvent se révéler de façade. Quand une forme de représentation collective (syndicat ou élus du personnel) existe à Fifi, c'est souvent parce qu'elle a pu s'implanter « par le haut », soit parce qu'elle a été sollicitée directement par la direction et reste sous son influence, soit parce qu'elle a été impulsée par des salarié-es ayant acquis une ancienneté et des responsabilités qui leur confèrent à la fois une autorité sur leurs collègues et une certaine indépendance vis-à-vis de leur direction. La restructuration de la maison-mère et celle des instances représentatives du personnel, engagées ces dernières années, ont fragilisé davantage la représentation syndicale (cf. encadré).

Morcellement organisationnel et réduction du droit syndical dans le franchiseur

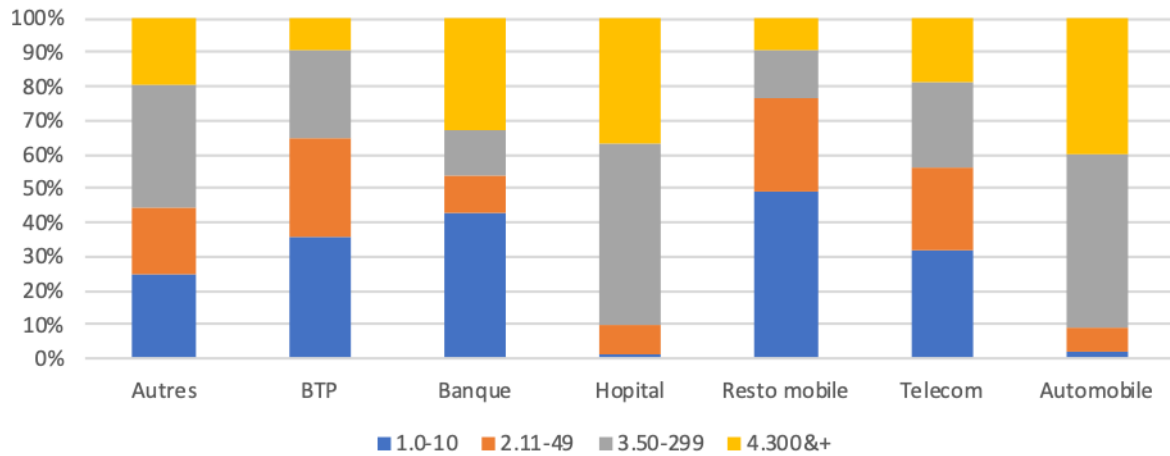
Le morcellement organisationnel n'est pas seulement un effet du système de franchise. En 2008, à l'occasion de la réforme des règles de représentativité syndicale, la direction de Fifi France décide de scinder la société en quatre filiales correspondant à des périmètres géographiques couvrant principalement l'Ile-de-France. Dans le nouveau contexte d'une représentativité basée sur les résultats électoraux, avec l'instauration d'un seuil d'accès à la représentativité à 10 % des suffrages exprimés, cette réorganisation aurait permis selon nos témoignages de limiter la représentativité d'organisations jugées indésirables, comme la CGT ou l'UNSA, à des périmètres plus restreints. Un comité de groupe chapeautant les filiales et les restaurants à participation Fifi France majoritaire se réunit deux fois par an. À cette réorganisation réduisant les marges d'action syndicale s'est ajoutée, dix ans plus tard, une restructuration consécutive à la fusion des IRP au sein du Comité social et économique (CSE). Nos interlocuteurs signalent un changement à la tête de l'entreprise avec l'arrivée d'une personne « venue spécialement pour asséner le coup de grâce au syndicalisme chez Fifi », nous dit le délégué UNSA. S'ensuit une restructuration importante du siège avec de nombreuses suppressions de postes et, en 2019, une renégociation de l'accord de droit syndical, qui échoue. Le responsable FO l'éclaire par une volonté de réduire les moyens alloués aux syndicats. L'entreprise en reste donc au plancher légal : « si je me trompe pas, on a perdu presque 35 % des mandats, qui existaient avant », nous dit le permanent CFDT, négociateur de branche et ancien délégué à Fifi. Le même représentant souligne la dégradation des relations professionnelles au sein de l'entreprise. « Depuis qu'il n'y a pas de droit syndical, c'est la mort », dit l' élu UNSA. Face à des dirigeants qu'il qualifie de plus « financiers », le syndicaliste CFDT avance l'hypothèse qu'« il y a peut-être une volonté, du côté américain, de montrer que le syndicalisme, ça ne sert pas forcément », dans un contexte où les mobilisations pour le salaire minimum aux États-Unis ont fortement ciblé Fifi avec la campagne « Fast-food forward / Fight for 15 » portée par le syndicat SEIU.

Les données D@ccord permettent de souligner le profil singulier de la RR en matière de « dialogue social ». Les textes enregistrés dans la base proviennent pour plus de la moitié d'unités de moins de 10 salariés, et pour les trois quarts d'unités de moins de 50 (graphique 1), bien que plus de 80 % des unités signataires soient des entreprises, ce qui reflète le morcellement du secteur.

⁸ Article 64 de la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

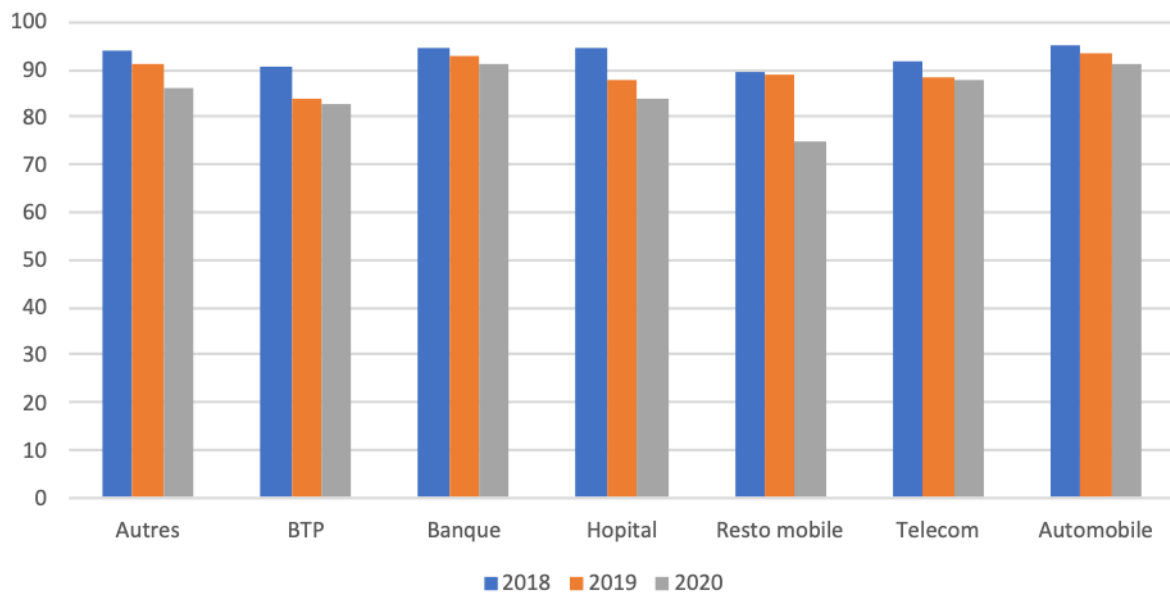
⁹ Article 7 du projet de loi ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017. Le Conseil constitutionnel a validé cette mesure, contestée par les parlementaires de gauche, dans sa décision n°2018-761.

Graphique 1. Répartition de la négociation selon la taille de l'unité signataire en 2020 par secteur



Le caractère peu propice à la présence syndicale d'une telle situation semble avoir été aggravé par la crise sanitaire. Si la présence d'au moins une organisation syndicale signataire et représentative par accord décroît dans tous les secteurs, c'est dans la RR que cette baisse est la plus nette (graphique 2).

Graphique 2. % de présence d'une OS représentative ET signataire dans la négociation par secteur, par année



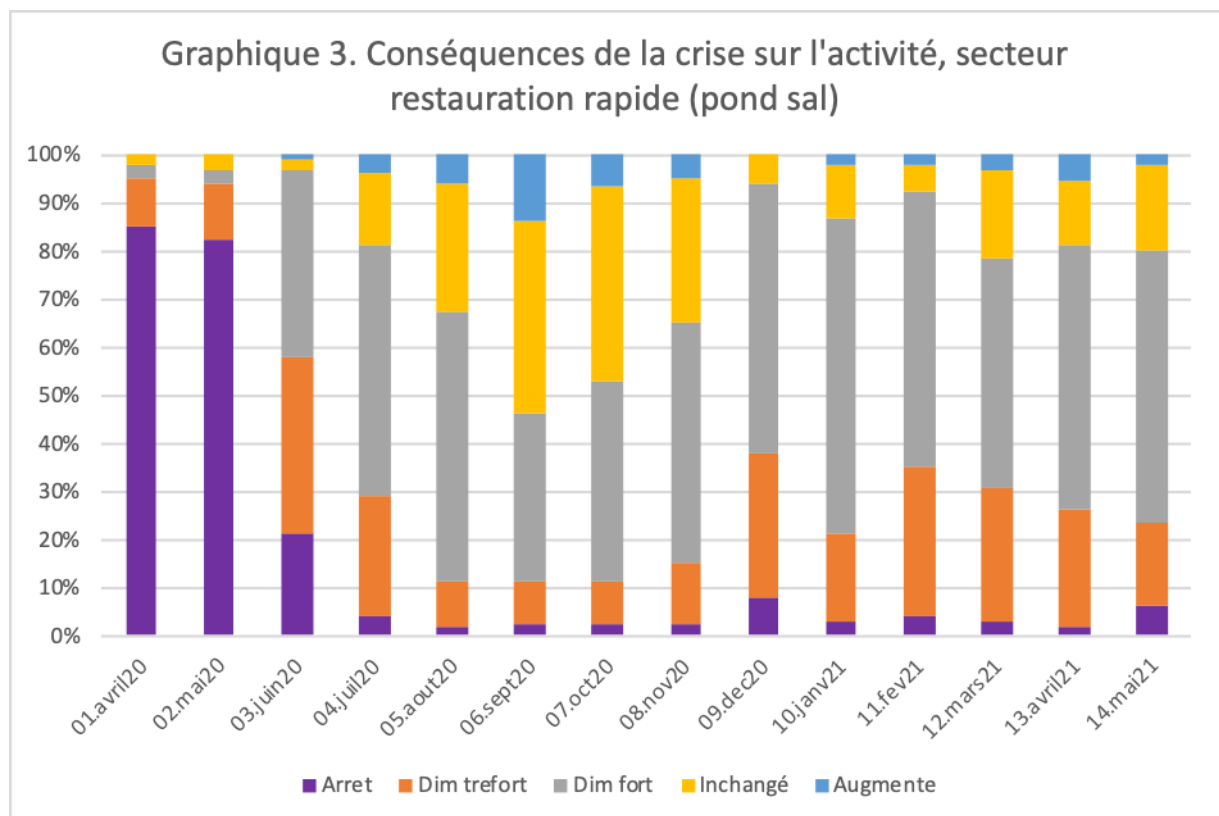
Ces données invitent à s'interroger sur les modalités de cette fragilisation syndicale. Dans quelle mesure la crise sanitaire a-t-elle pu aggraver la situation de précarité des relations professionnelles dans la Restauration rapide ? Se peut-il qu'elle ait dans le même temps suscité un besoin accru de « dialogue social » ?

Au sein de Fifi, étant donné l'extrême diversité des situations intrinsèque au système de franchise, nous avons choisi d'étudier plusieurs configurations. D'une part, celle des restaurants Fifi Company qui sont la propriété directe du groupe et se concentrent en région parisienne (« Fifi France »). D'autre part, celles de restaurants franchisés situés dans trois régions distinctes : deux franchisés marqués par une présence syndicale plus ou moins forte (« Fifi

Ouest » et « Fifi Est »), et un troisième sans présence syndicale, qui s’est distingué pendant la crise sanitaire en maintenant l’activité de ses restaurants quand tous les autres fermaient (« Fifi Centre »). Au sein de Fifi, la question de la suspension de l’activité s’est peu posée à l’annonce du premier confinement : seul un franchisé a décidé de maintenir ses restaurants ouverts, entraînant une mobilisation à distance relativement originale (1). Le rôle des organisations syndicales et du dialogue social au moment de la reprise du travail s’est avéré très variable selon les configurations (2). Si la crise sanitaire a mis en avant l’importance des organisations syndicales, fortement sollicitées par des salariés en quête d’information, elle a aussi exacerbé les contradictions du travail de représentation (3). Elle a également eu des conséquences en termes d’emploi et de conditions de travail, puisqu’à l’usage conjoncturel du chômage partiel, la crise a donné l’occasion d’une transformation accélérée de l’organisation du travail (4).

1. Suspending or not the activity ?

De tous les secteurs étudiés, la RR – à l’image de l’ensemble du commerce et de la restauration – a été la plus sensible aux mesures de suspension et de restriction des activités (confinement, couvre-feu, fermeture des lieux accueillant du public, mise en place du pass sanitaire). Comme l’indique l’exploration statistique des données ACEMO pour le programme DIASOCOV, le secteur de la RR se distingue de tous les autres par l’impact très fort du premier confinement sur son activité, avec 85% de salariés en arrêt (graphique 3).



La plupart des 1 500 restaurants Fifi ont fermé au moment du premier confinement. Douze d’entre eux ont cependant maintenu leur activité, en s’appuyant sur l’autorisation des activités de vente à emporter et livraison ; 12 restaurants sur les 22 gérés par un même exploitant franchisé du centre de la France. Le cas de ces restaurants « Fifi Centre » est intéressant car il a donné lieu à une mobilisation autonome des salariés concernés pour en demander la fermeture, mobilisation relayée ensuite sur les réseaux sociaux par un acteur que nous qualifierons de

« parasyndical », le ReAct¹⁰. Revenir sur ce cas permet de comprendre comment la crise sanitaire a été propice à des coopérations originales entre les salariés, leurs représentants traditionnels et des acteurs extérieurs aux canaux institués des relations professionnelles¹¹.

L'engagement du ReAct dans l'affaire Fifi Centre s'inscrivait dans le prolongement d'une campagne d'organisation auprès des étudiants-salariés de Fifi, menée depuis l'automne 2019, qui avait combiné la rencontre avec les équipiers Fifi à la porte des restaurants ou dans les campus, et la diffusion d'appels à participation sur les réseaux sociaux à la fois professionnels, étudiants (groupes de promo) et militants. Si le confinement a contraint le ReAct à recentrer son action sur les réseaux sociaux, celle-ci faisait déjà partie intégrante d'une démarche proactive d'organisation. C'est ainsi dans le cadre de ses activités de veille sur les réseaux sociaux qu'un organisateur du ReAct¹², alors contraint au télétravail, découvre sur les groupes Facebook dédiés à Fifi des témoignages de salariés de Fifi Centre alertant sur leur situation : alors que le travail est partout suspendu hors des activités dites « essentielles », ils sont contraints de continuer à travailler dans des conditions sanitaires très incertaines et demandent à faire fermer leur restaurant. Nous sommes une dizaine de jours après le début du premier confinement. Cet organisateur commence par diffuser un post de soutien sur les réseaux sociaux, qui suscite en retour des réactions positives des salariés concernés, lui permettant d'entrer en contact avec plusieurs d'entre elles et eux et de recueillir des informations plus précises.

Il apprend que certains salariés sont contraints de travailler sans masque, quand d'autres doivent utiliser des cache-barbe ou se confectionner des masques de fortune à partir de papier essuie-tout, le tout sans respecter les distances de sécurité entre individus. Dès le mardi 17 mars, soit le premier jour du confinement, 7 salariés d'un restaurant Fifi Centre avaient fait valoir leur droit de retrait pour ne pas se présenter au travail.

« Presque autant ont été dissuadés de le faire par la direction de l'établissement. Le responsable présent ce jour-là, a d'abord refusé de signer les lettres rédigées par les salariés avant finalement d'accepter, en menaçant les salariés de repréailles et en leur annonçant qu'on leur comptabiliserait des absences injustifiées. »¹³

Au fil des jours, des salariés se mobilisent dans cinq autres restaurants de Fifi Centre. On leur explique que le Covid 19 est une « grippette ». Menaces et repréailles s'abattent sur les salariés :

« Des salariés du restaurant [X] ont exprimé sur Facebook leurs inquiétudes quant à l'obligation d'aller travailler sans équipements de protection individuelle et sans respect possible des distances de sécurité. Ils ont été par la suite convoqués par leur directrice qui les a menacés de licenciement.

« Dans l'ensemble des restaurants, des messages demandant aux salariés de continuer à venir travailler et propageant de fausses informations en matière de droit du travail ont été envoyés par écrit, au lendemain des annonces du Président de la République. C'est par exemple le cas du restaurant [Y] où la directrice qui indiquait que le droit de retrait ne fonctionnait pas car "l'entreprise a moins de 50 personnes". »¹⁴

Le 18 mars, dans un septième restaurant, ce sont 15 salariés qui font valoir leur droit de retrait, avec les mêmes réactions de rejet de la part de la direction. Le lendemain, le restaurant est contraint de fermer faute d'effectif suffisant. Seuls les salariés n'ayant pas exercé leur droit de retrait ont touché fin mars 2020 la prime trimestrielle correspondant aux mois de décembre, janvier et février.

¹⁰ Le ReAct est une association qui, dans le cadre d'un partenariat établi avec le syndicat étatsunien SEIU, mais aussi avec la CGT et Solidaires, suit et accompagne en France les mobilisations dans la restauration rapide (Yon, 2018).

¹¹ Cette partie de la monographie s'appuie sur des documents et témoignages recueillis « à chaud », dans le cadre d'une observation participante des activités du ReAct sur le terrain de la restauration rapide, menée de l'automne 2019 au printemps 2021.

¹² Les organisateurs sont les salariés du ReAct chargés d'accompagner les salariés dans l'action collective. C'est un rôle inspiré du métier de *community organizer* aux États-Unis (Yon, 2020).

¹³ Extrait du courrier adressé le 14 avril 2020 par des salariés de Fifi, avec le soutien de la CGT, aux responsables de la DIRECCTE.

¹⁴ *Ibid.*

En lien avec un représentant du personnel sans étiquette, manager dans un des restaurants, les organisateurs du ReAct, avec l'appui de salariés ou anciens salariés de Fifi organisés dans un collectif autonome, prennent en charge la construction d'une mobilisation collective : ils recueillent des témoignages similaires dans plusieurs restaurants Fifi Centre, mettent les salariés des différents sites en contact les uns avec les autres, et les mettent en relation avec la CGT. De concert avec ce syndicat et un conseil juridique, ils appuient les démarches de l'élu du personnel qui, par deux fois, fera valoir son droit de retrait, contraignant le franchisé à conduire une enquête et à proposer des aménagements pour pallier aux risques. Ils accompagnent la rédaction d'une lettre des salariés adressée aux Directrices concernées, ce qui entraînera la visite de l'inspection du travail et de l'Agence régionale de santé. Enfin, en recourant aux réseaux sociaux et en mobilisant leurs contacts dans les mondes journalistique et politique, les organisateurs du ReAct orchestrent une vaste campagne médiatique de « *naming and shaming* » : articles de presse (Mediapart, Streetpress), capsules et live vidéo (AJ+, Le Figaro) dénonçant la situation, lettres d'élus locaux et européens interpellant les pouvoirs publics et les dirigeants de Fifi, campagne de pression par envois d'e-mails adressés aux dirigeants de Fifi, etc.

Selon les organisateurs du ReAct, la médiatisation de l'affaire a permis de mettre fin aux pressions et menaces de la direction sur les salariés qui contestaient le maintien de l'activité. Ceux qui avaient fait valoir leur droit de retrait ont finalement été payés pour ces jours que l'employeur considérait initialement comme chômés. Des mesures de protection supplémentaires ont été mises en place suite à l'activation des droits d'alerte, et au moins quatre restaurants de la franchise ont reçu des visites de l'inspection du travail.

Loin d'impliquer uniquement une coalition nationale salariés-CGT-ReAct à un franchisé local, cette mobilisation a été suivie de près par la direction de Fifi France. Dans une tentative de préserver l'image de l'enseigne, le maintien en activité des 12 restaurants a été présenté comme une pièce du dispositif expérimental permettant de préparer la réouverture généralisée des restaurants. En réalité, s'il existait bien un dispositif de test du protocole sanitaire, celui-ci était bien plus modeste, ne concernant que trois restaurants d'Ile-de-France ayant rouvert début avril. L'attitude de Fifi Centre semble avoir été celle d'un franchisé « électron libre » refusant de prendre le risque de perdre de l'argent à un moment où l'entrée de la restauration rapide dans le périmètre des entreprises ayant droit au chômage partiel n'était pas encore garantie. C'est ce que laissent penser ces mots prononcés par le PDG de Fifi France le 28 mars 2020 :

« La Fermeture de nos restaurants pour assurer la sécurité légitime de nos équipes dans ce contexte exceptionnel n'était pas prévu par la législation en vigueur. Certains au niveau du gouvernement considéraient même que les dispositifs d'aide au chômage partiels ne pouvaient pas s'appliquer aux activités toujours autorisées.

« Depuis le début du confinement nous œuvrons auprès des autorités, du ministère du travail et de l'économie pour faire comprendre la situation sanitaire mais aussi économique et sociale, de pouvoir appliquer le dispositif du chômage partiel à l'ensemble des restaurants et à l'ensemble des heures des contrats de travail au sein de notre enseigne.

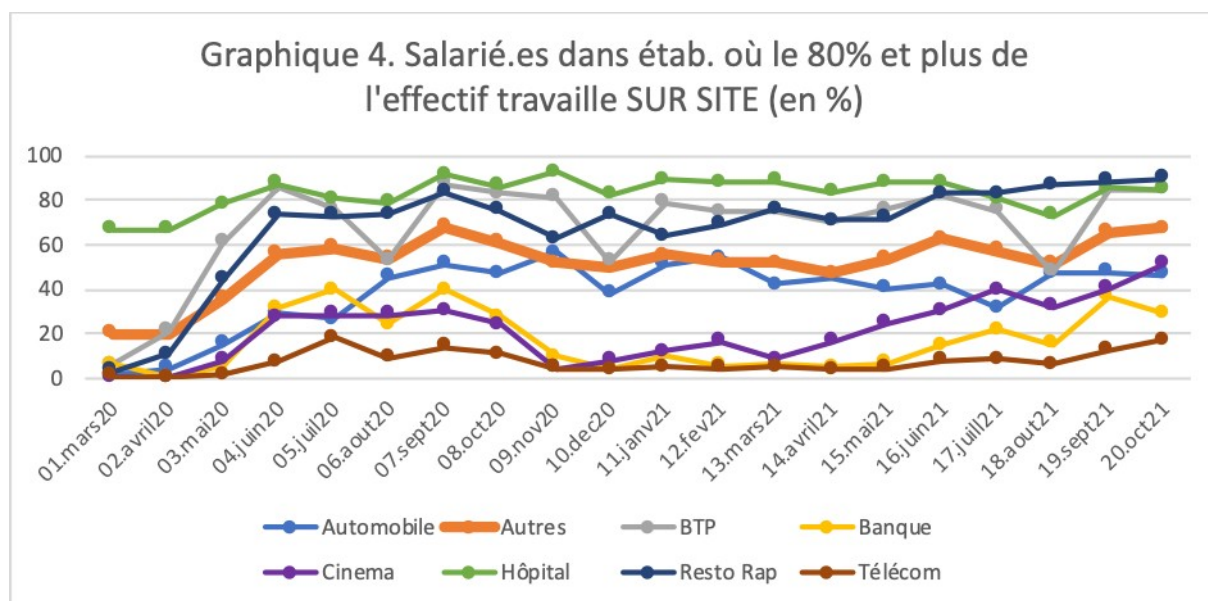
« Grâce à la mobilisation des équipes dédiées, au siège, des franchisés auprès du gouvernement, des députés et des sénateurs, nous avons collectivement obtenu le fait que sur l'ensemble de nos activités restaurant mais aussi LAD [livraison à distance] et Drive qui sont elles toujours techniquement autorisées, que nos restaurants soient éligibles à une couverture totale et cela semble se confirmer dans les faits. A ce jour plus de 650 dossiers ont été réalisés. Tout le monde n'a pas encore eu de réponse mais déjà 148 ont eu une réponse positive ferme et complète. »¹⁵

D'après les organisateurs du ReAct, si la mobilisation autour de Fifi Centre n'a pas réussi à contraindre le franchisé à suspendre son activité, elle aurait obligé le groupe Fifi à durcir son protocole et rééchelonner sa reprise d'activité : sur 200 ouvertures initialement programmées avant la fin avril 2020, seulement 70 ont été effectives.

¹⁵ Retranscription du discours du PDG de Fifi France sur la page Facebook « Vos droits chez Fifi », 28 mars 2020.

2. Comment reprendre le travail ?

Comme le montrent les données ACEMO, la reprise du travail à l'issue du premier confinement a été tout aussi rapide et forte que sa suspension, avec une présence sur site qui se maintiendra autour de 80% des effectifs dès l'été 2020 (graphique 4).



Quelles ont été les modalités de cette reprise du travail sur site ? Les entretiens avec des représentants syndicaux salariés de Fifi font apparaître que l'organisation de l'enseigne sous la forme d'un réseau de franchise a doublement empêché une gestion négociée de la reprise du travail. D'abord, en faisant de l'élaboration d'un protocole sanitaire commun à tout le réseau un enjeu relevant des relations du franchiseur avec ses franchisés plutôt que des relations entre l'employeur, ses salariés et leurs représentants. Ensuite, en renvoyant à chaque société et chaque établissement juridiquement autonomes la responsabilité de la mise en œuvre de ces règles, ce qui s'est traduit par une grande hétérogénéité de situations.

2.1. Un protocole sanitaire élaboré en dehors des canaux du dialogue social

Entre fin mars et début avril 2020, Fifi France a élaboré un volumineux « protocole de réouverture », régulièrement mis à jour au fil des décisions gouvernementales et devenu ensuite « Guide d'exploitation en période Covid 19 ». C'est un document de plusieurs centaines de pages, présenté comme « confidentiel », qui contient des indications relatives au renforcement des règles d'hygiène et de sécurité, aux schémas d'organisation du travail, à la formation du personnel, à la gestion des produits, aux commandes de matériel permettant d'adapter les environnements de travail aux contraintes sanitaires. Il pose les règles en matière d'approvisionnement en masques, de fonctionnement en équipe réduite et de répartition des rôles (avec notamment la désignation d'un référent Covid 19 par restaurant, de préférence le référent sécurité alimentaire), il définit les effectifs maximaux selon les configurations (jusqu'à 25 équipiers par magasin, hors managers), etc.

Les représentants de Force ouvrière, syndicat majoritaire au sein de Fifi France (qui désigne la partie « intégrée » du réseau de franchise, *cf. supra*), nous ont indiqué ne pas avoir été consultés en amont de l'élaboration de ce protocole. L'attitude a été la même au niveau de la branche, où la délégation du Syndicat national de l'alimentation et de la restauration rapide (SNARR) a repoussé la demande des représentants syndicaux de mettre en discussion les protocoles de reprise d'activité. Au sein de Fifi France, la mise à l'écart des représentants des salariés est justifiée par le fait que le protocole a été défini dans le cadre des règles régissant les relations entre Fifi France et ses franchisés, en lien avec des experts en droit, épidémiologie et santé publique. Appréhendée dans la continuité des protocoles de sécurité alimentaire, la sécurité

sanitaire a donc été gérée comme un problème relevant des relations commerciales entre les agents économiques disposant du droit d'utiliser la marque, plutôt que comme un thème relevant des relations professionnelles. Le symbole de cette organisation est l'approvisionnement en masques, géré centralement par le département Achats/Qualité de Fifi France, qui se charge de livrer à tous les magasins, franchisés ou non, les quantités suffisantes. De même, le guide recommande aux exploitants de ne pas s'adresser aux médias et de rediriger toute demande presse vers l'agence de communication travaillant pour Fifi France.

Représentant du personnel dans une entreprise franchisée, ce syndicaliste CGT a ainsi dû employer des voies détournées pour avoir accès à ce document que son employeur ne souhaitait pas lui communiquer :

« Fifi France avait interdit à mon franchisé de me le fournir, parce que moi, il me l'a dit en *off*, parce qu'il savait que j'allais prendre les différentes pages, que j'allais les épilucher avec l'équipe [...]. Et il nous a fallu, mais des semaines et des semaines, avant de l'avoir *via* un autre élu [...] pour qu'on diffuse l'information de ce qui allait et ce qui n'allait pas. »

La consultation des salariés et de leurs représentants était uniquement prévue en aval, à l'occasion de la transposition des préconisations : le Guide contient une page de « Consignes RH » rappelant que les établissements sont tenus de mettre à jour leur Document unique d'évaluation des risques (DUER) dans le respect de la réglementation en matière d'information et/ou d'information consultation du CSE. Si la consultation des IRP a pu être vécue comme une contrainte liée au formalisme juridique pour la direction de Fifi France, elle s'y est néanmoins soumise, comme nous l'ont confirmé les syndicalistes interviewés. Le secrétaire FO du CSE d'une des filiales évoque le fait que cette demande était d'autant plus pressante que le projet d'une réouverture partielle des restaurants a vite germé dans l'esprit des dirigeants de l'entreprise. Un représentant de l'UNSA, élu dans le CSE d'une autre filiale, ne dit pas autre chose : « je pense qu'il faut dire la vérité que notre employeur n'a pas été, ce n'est pas avec enthousiasme qu'ils ont accepté de fermer. Même quand après, ça allait un peu mieux, ils étaient les premiers à vouloir ouvrir. »

Le passage obligé par les IRP s'est répété à chaque modification du protocole résultant de nouvelles consignes des autorités publiques. Cette obligation de consultation a permis aux représentants syndicaux d'exercer une certaine influence, dans un premier temps sur la décision même de reprendre l'activité, ensuite sur l'adaptation du travail aux conditions de la crise sanitaire. L'un des deux délégués FO interviewés indique que son CSE, en votant majoritairement contre une reprise précoce du travail, a repoussé la réouverture de l'ensemble des restaurants regroupés dans sa filiale : « On nous l'a reproché, mais bon, on a pris la décision de ne pas ouvrir, parce que les salariés avaient peur de venir travailler. Mais c'était vraiment à l'apogée du Covid, mai 2020. » À l'inverse, une autre filiale a repris l'activité plus tôt avec l'aval d'un CSE ayant pourtant la même majorité syndicale. Comme l'illustre cette anecdote, l'intervention du syndicat majoritaire s'est déployée sans politique coordonnée, en dépit du fait que FO soit organisée sur le périmètre de Fifi France – un périmètre divisé en quatre filiales correspondant pour l'essentiel à l'Île-de-France (voir l'encadré) – en syndicat régional. L'action syndicale s'est faite au coup par coup, en fonction des remontées du terrain et des visites des représentants syndicaux dans les restaurants. Ils ne sont jamais allés jusqu'à mobiliser les droits d'alerte ou de retrait et n'ont pas eu recours à des expertises santé-travail. La Commission santé-sécurité-conditions de travail du CSE, concentrée sur les questions de harcèlement qui requièrent un cadre plus confidentiel, n'a pas non plus été mobilisée. Un interviewé précise :

« Il y a eu des fois des manquements, et qu'on a remontés, et le nécessaire a été fait. Parce que je ne peux pas aller dans un restaurant aujourd'hui, et que juste à l'entrée du restaurant, dans le protocole sanitaire, il est demandé qu'il y ait un distributeur de savon et que j'arrive dans un restaurant, y a pas ce distributeur de savon, j'interpelle directement le directeur [...]. Il y a eu des suggestions qu'on a faites, qui ont été apportées à ce protocole. Parce que des fois, ceux qui sont aussi dans les bureaux, en pensant, voilà, trouver des solutions direct tombées du ciel, sur le terrain, c'est pas du tout la même chose. Donc nous, on a apporté notre expérience du terrain, à

l'élaboration de ce protocole. Mais en amont, on n'a pas du tout été associés à l'élaboration. »
(Représentant FO, secrétaire de CSE)

Parmi les aménagements apportés suite aux retours des représentants syndicaux, l'autre délégué FO mentionne le remplacement des chaînes, censées matérialiser la séparation entre les postes de travail au sein des cuisines, par des plexiglas.

Le style de relations professionnelles qui prédomine au sein des restaurants Fifi France s'apparente sous bien des aspects à celui étudié par Marlène Benquet dans la grande distribution (Benquet, 2015). On y retrouve un paysage syndical pluraliste mais où une organisation syndicale, en l'occurrence FO, a été consacrée comme interlocuteur privilégié de la direction. Ce syndicat, dont les responsables sont plus âgés que la moyenne (les deux interviewés ont une quarantaine d'années) et occupent des positions intermédiaires dans la hiérarchie de l'entreprise (assistants de direction, managers, responsables de formation), privilégie une prise en charge informelle et individualisée des griefs. La « familiarité » étant le « mode privilégié d'échanges et d'arrangements » (*Ibid.*, p. 266.), les problèmes se règlent généralement par un coup de téléphone d'un responsable à un autre. Le secrétaire du CSE interviewé, par exemple, « salue vraiment ce dialogue » qu'il a avec son président de filiale. Si ce système participe de la structuration d'un « double circuit hiérarchique » (*Ibid.*, p. 307) qui sert le plus souvent à mettre les salariés au travail en accompagnant les directives de l'employeur, il repose cependant sur la reconnaissance d'un « partenaire syndical » relativement autonome dont la légitimité dépend aussi de sa reconnaissance par les salariés. De lors que cette reconnaissance faiblit ou que la logique des obligations réciproques semble menacée, le syndicat est capable de mobiliser ses réseaux pour engager des formes d'action protestataires. Le secrétaire de CSE interviewé évoque ainsi un restaurant où FO est intervenu dans le Nord de Paris, suscitant un débrayage en fin de journée « pour le non-respect des normes de sécurité ».

2.2. Des situations hétérogènes chez les franchisés

On l'a dit, derrière l'enseigne Fifi se retrouvent des centaines d'établissements, généralement de petite taille et le plus souvent exploités par des chefs d'entreprise indépendants. En dehors des restaurants appartenant en propre à Fifi France, les chances que des IRP et/ou des organisations syndicales soient présentes sont par conséquent faibles. Ainsi des syndicalistes FO : si leur majorité est bien assise dans les restaurants Fifi France, leur influence ne s'étend pas au-delà. Il y a parfois des syndiqués, voire des sections syndicales, parmi les franchisés, mais ce sont souvent les structures territoriales interprofessionnelles (unions locales ou départementales) qui les prennent en charge, sans que la fédération professionnelle en soit toujours informée. Cette situation de morcellement organisationnel pose de sérieux problèmes pour l'action des représentants syndicaux, problèmes aggravés par les mesures consécutives à la crise sanitaire de fermeture des locaux au public :

« ça a été une énorme contrainte syndicale, c'est que les restaurants étaient fermés. Maintenant qu'ils sont ouverts, on peut aller revoir un peu les conditions de travail, observer, discuter avec les salariés qui sont en pause, etc., mais jusqu'alors, c'était un bunker ! Et ce qui se passait à l'intérieur des restaurants, si on ne nous appelait pas, on ne pouvait rien faire ! On ne pouvait pas y aller ! Donc... moi, j'ai aucun mandat syndical national me permettant d'aller dans les entreprises, puisque c'est des entités juridiques indépendantes de moins de 50. [...] les salariés ont été bunkerisés pendant un an, mais totalement. » (négociateur de branche CGT, DS chez un franchisé)

Selon ce même syndicaliste CGT, les alertes qu'il a reçues concernaient souvent des franchisés déjà identifiés comme peu respectueux de leurs salariés :

« comme par hasard, c'est là où ça s'est très mal passé, en terme de gestion sanitaire. Tous ceux qui tirent sur la corde, qui mettent le moins de salariés possible : l'aseptisation, le lavage des mains, l'effectif, évidemment, ils ne respectaient rien. »

Les modalités de gestion de la crise ont dès lors été très diverses d'un restaurant à l'autre, comme l'illustrent les deux cas suivants de restaurants franchisés.

Fifi Ouest est singulier dans le paysage de la RR : c'est un restaurant sous franchise d'une soixantaine de salariés, doté d'un Comité social et économique (CSE) et marqué par une forte présence syndicale, avec une section CGT monopolisitique, installée depuis une dizaine d'années. Avec une pratique régulière des Négociations annuelles obligatoires (NAO), ponctuées si nécessaire d'arrêts de travail, les salariés de ce restaurant bénéficient d'un accord d'entreprise leur garantissant des conditions d'emploi et de rémunération qui les situent nettement au-dessus de la moyenne des autres franchisés.

L'arrêt des activités au moment du premier confinement n'a pas fait débat : au lendemain des annonces du président de la République, un CSE exceptionnel se réunit et acte la fermeture du restaurant jusqu'à nouvel ordre. Les syndicalistes négocient « un maintien de salaire sur l'ensemble du mois de mars, sans présager de ce qui allait advenir des mois qui suivaient. » À ce moment, seul le directeur du restaurant, resté partiellement en activité, est en télétravail. La réouverture du restaurant est enclenchée à la mi-mai, soit une quinzaine de jours après la plupart des autres restaurants Fifi. Ce retard s'expliquerait, d'après notre interlocuteur, par la crainte des réactions de la CGT. Il considère qu'ils ont été parmi les seuls à réviser le protocole établi par Fifi France à l'occasion de sa présentation devant le CSE. Indéniablement, cette séquence a été marquée par une intensification du dialogue social :

« j'ai jamais fait autant de réunions CSE que sur cette période-là ; notamment en mai 2020... mai 2020-juin 2020. Et octobre, enfin, septembre, octobre, novembre... 2020. [...] On faisait un point par semaine, et on se faisait une réunion tous les quinze jours. Et dès qu'il y avait un truc qui pétait, je balançais un courrier : droit d'alerte, droit d'alerte, droit d'alerte. [...] Au moins quatre ou cinq sur les douze mois alors que d'habitude, on n'en fait jamais. »

La vigilance syndicale s'est aussi traduite par le recours à l'inspection du travail (pour vérifier la qualité des masques, soumettre l'éventualité d'un droit de retrait à propos de l'organisation du Drive...) et par une présence quotidienne sur le lieu de travail : « pour l'application du protocole sanitaire, très clairement, c'est parce qu'on était tous les jours... on est quatre élus, deux titulaires, deux suppléants, y avait toujours quelqu'un de la CGT qui était présent ».

Fifi Est, le deuxième cas d'étude, est un restaurant situé de l'autre côté de la France et dont l'effectif est d'une soixantaine de salariés, correspondant à une quarantaine d'équivalents temps plein. Il appartient à un franchisé possédant quatre autres restaurants. Il n'y a ici ni contre-pouvoir syndical, ni double circuit hiérarchique. Pourtant, il existe bien des représentants du personnel, mais ceux-ci sont en quelque sorte neutralisés : ils sont directement intégrés au circuit hiérarchique de l'employeur et rappelés à l'ordre, on le verra, s'ils tentent de s'autonomiser.

Les témoignages recueillis à propos de ce restaurant nous permettent de croiser le point de vue de deux salariés. Le premier a quitté Fifi à l'automne 2021, après sept ans dans le même restaurant et cinq ans de lutte syndicale n'ayant pas abouti : militant CGT, il a tenté d'y implanter son syndicat et d'imposer la reconnaissance d'une unité économique et sociale. Ayant été débouté sur le projet d'UES et battu à deux reprises lors des élections professionnelles, il s'est progressivement désengagé, se consacrant à un projet de reconversion professionnelle, tout en gardant le contact avec les salariés et les RP du restaurant, avec qui il est resté en bons termes. C'est par son intermédiaire que nous avons pu obtenir le second entretien, avec un représentant du personnel, élu au CSE et adhérent de la CFDT. L'adhésion syndicale fait cependant peu sens pour ce dernier. Il la présente comme une formalité que lui avait présentée une collègue élue avant lui : « on m'a dit qu'il fallait être syndiqué pour le faire, on m'avait proposé de faire partie de la CFDT, j'avais accepté à ce moment-là ». Mais il reconnaît ne pas avoir de contact avec son syndicat régional, hormis à l'occasion des tensions survenues dans le restaurant autour du pass sanitaire (on y reviendra). De fait, son adhésion syndicale semble avoir découlé de la nécessité de présenter des candidats face à la CGT au premier tour des élections professionnelles en 2019. Son ex-collègue cégétiste se remémore les conditions d'apparition de la CFDT dans son restaurant, à l'occasion de la précédente élection (DP) : « les anciennes déléguées sans étiquette, le jour de l'élection, sont apparues sous étiquette CFDT ». Les deux interviewés ont moins de

trente ans et ont débuté à Fifi comme étudiants salariés. Si le militant CGT a refusé les propositions de promotion, restant équipier polyvalent à temps partiel jusqu'à son départ, le représentant CFDT, entré à Fifi en 2018, a abandonné ses études pour passer à temps plein l'année suivante et a été promu manager en 2020.

Au moment du premier confinement, la décision de fermer fait d'autant moins débat que le restaurant se situe dans une région fortement touchée par la première vague de l'épidémie. « Il y a eu suspension directe de tous les salariés, le resto a fermé ses portes », nous dit l' élu CSE CFDT, qui précise : « le patron a décidé de fermer directement, sans réfléchir ». En tant que manager, il a été prévenu par un appel téléphonique de son patron. Le militant CGT, alors simple équipier, syndiqué mais sans mandat, insiste sur l'absence d'information : « je crois que c'est au bout d'un mois qu'on a eu le premier courrier pour nous expliquer [...] ; on ne savait pas quand on allait rouvrir, et on l'a appris par la presse. » Cette absence totale de communication semble avoir été relativement courante dans la RR, expliquant que les syndicalistes aient été dans ce contexte assaillis de demandes d'information, notamment *via* les réseaux sociaux, comme on le verra plus loin.

Dans le cas de ce franchisé, l'absence de communication de la direction n'est pas compensée par l'existence d'une représentation du personnel ou d'une section syndicale active. L' élu CFDT n'est pas en contact avec son syndicat, ni avec des représentants d'autres restaurants ; il n'est pas inscrit sur les réseaux sociaux ou dans des groupes de discussion, qu'ils soient syndicaux ou professionnels. Selon le militant CGT, la première réunion du CSE aura lieu peu avant la reprise, pour la mise à jour du DUER. Dans le témoignage de l' élu CSE CFDT, cette réunion est d'ailleurs secondaire par rapport à celle des responsables, associant le directeur et ses managers. Il ne la mentionne qu'après notre relance :

Q- Et alors, quand il s'est agi de reprendre le travail, comment ça s'est passé ? Est-ce que vous avez été associé à des discussions sur la façon de reprendre, de mettre en place des règles sanitaires nouvelles, des choses comme ça ? R- Oui. Tous les responsables du restaurant s'étaient réunis pour, déjà, discuter de comment on allait dérouler les choses. Parce qu'il y avait des nouvelles normes à mettre en place, le port du masque, si je me trompe pas, il était devenu obligatoire à ce moment-là, y avait des distanciations à mettre en place, et vu que c'est assez restreint, le restaurant, en termes de places, on était obligé de trouver des façons pour diminuer le passage et respecter au maximum les distanciations sociales [...] ; après, y avait aussi les questions d'hygiène à mettre en place, et comment on allait le faire. On discutait de tout ça, et par la fin, on s'est mis à plusieurs pour communiquer toutes ces informations aux employés, qu'ils soient au courant de comment ça se passe, quand ça va reprendre, et comment, surtout. [...] Q- Et vous, la façon dont vous avez été associé à tout ça, c'est en tant que, vous le disiez, en tant que responsable, que manager ; est-ce qu'au titre de votre mandat de représentant du personnel, vous avez eu à tenir des réunions, où tous ces points-là ont été mis en discussion ? R- Nous en avons aussi eu une avant le commencement, mais elle expliquait la même chose que lors de la réunion managers, ça revient à la même chose. Mais, mon rôle de délégué du personnel n'a pas réellement impacté le début de la réouverture du restaurant. C'était plus mon rôle de manager que j'utilisais que mon rôle de délégué du personnel. »

À l'issue du premier confinement, la réouverture du restaurant a été tardive, relativement à d'autres. Le militant CGT interviewé s'interroge sur le fait que même sans mandat, la présence de son syndicat ait pu influencer sur le calendrier de réouverture des restaurants, dans une logique d'évitement des syndicalistes les plus contestataires de la part de l'employeur.

Sur la mise en œuvre des règles de sécurité sanitaire au moment de la reprise, le militant CGT pointe « une dichotomie entre ce qu'on prônait et la réalité des faits ». Il mentionne des prescriptions impossibles à suivre, comme par exemple l'interdiction de mutualiser des ustensiles, « parce qu'il y a un certain nombre d'ustensiles qui étaient communs à des postes. [...] Par exemple, aux frites, ils nous avaient mis deux personnes, et y en a une qui devait plonger les paniers, et l'autre la ressortir. » Il s'interroge aussi sur les raisons du remplacement des chaînes par des plexiglas, dont on a vu plus haut qu'il avait été validé par des syndicalistes de la maison-mère :

« on était soi-disant pas censés passer à côté. Sauf que très vite, comme on est sur un système à la chaîne, qu'est-ce qui s'est passé ? Des collègues qui s'impatientaient, qui voulaient bosser toujours plus vite, revenir à un rythme de travail comme avant, ben ils venaient chercher les sandwiches, ils franchissaient les plexi'. Parce que, quand y avait les chaînes, ils étaient obligés de prendre leur mal en patience. Mais une fois qu'il y avait le plexi', qu'on pouvait franchir, ben ils le franchissaient. Et la direction, elle, ben si y avait un contrôle, elle était couverte, elle disait : "Ben, regardez, nous, on a les plexi', et dont, il a été clairement indiqué au personnel que le plexi' ne doit pas être franchi, que c'est censé être une barrière." »

Il évoque aussi les règles de distanciation, par exemple « de ne jamais être plus d'un à la fois dans le vestiaire... Ça en fait, on a vite assoupli là-dessus, mais de nous-mêmes, parce que c'était intenable », ainsi que le port du masque, à propos duquel il parle d'un « relâchement » consécutif à la diffusion de la vaccination : « Perso', je l'ai toujours porté de A à Z, mais j'ai des collègues, dès qu'ils n'étaient pas à la vue des clients, ils l'enlevaient carrément ». S'il était lui-même, en tant que salarié syndiqué et préalablement politisé, identifié comme « le chieur de service », son témoignage laisse voir, en creux, l'absence d'intervention des représentants du personnel sur ces questions. Ils n'interviennent pas au moment de la mise en œuvre du protocole pour ajuster celui-ci, à la différence de l'autre franchisé étudié. Ils ne sont pas sollicités par les salariés en cas de problème, comme dans le cas des syndicalistes de Fifi France.

Les réunions du CSE sont surtout l'occasion, nous dit l'élu CFDT, de recevoir des « explications » sur le protocole, pas d'en discuter le bien-fondé ou les modalités. Le rôle qu'il reconnaît au CSE concerne surtout l'accompagnement des sociabilités professionnelles : « y avait surtout le fait des avantages tels que des sorties, ou des fêtes pour ressouder encore l'équipe ». L'élu CSE CFDT évoque bien sa contribution à la mise en œuvre du protocole sanitaire, mais il la présente comme une obligation liée à son rôle de manager, induisant un surcroît de travail, « des tâches supplémentaires à gérer... [...] on devait vérifier, encore plus souvent [...] que tout le matériel était bien nettoyé, que tous les équipiers se nettoyaient les mains... » Il n'évoque à aucun moment une obligation de vigilance particulière qui serait liée à sa fonction de représentant. Tout se passe comme s'il n'était nullement investi, ni par lui-même ni par ses collègues de travail, des fonctions de prévention en matière de santé, sécurité et conditions de travail, qui sont normalement dévolues aux représentants du personnel. À l'opposé, sur les enjeux sociaux d'emploi et de rémunération (pertes de salaires liées au chômage partiel, renforcement des équipes...), il dit avoir été sollicité par ses collègues et tenté d'assumer son rôle d'information comme il pouvait.

Du reste, les obligations de prévention semblent avoir doublement échappé aux acteurs de terrain : par le haut, dans la mesure où la mise en œuvre du protocole se présentait comme la transcription de règles imposées par le franchiseur ; et par le bas, dans la mesure où certaines mesures de contrôle de la diffusion du virus, comme la prise de température ou la réalisation de tests, relevaient de la libre détermination des salariés. Le militant CGT évoque ainsi le cas de deux salariées « qui étaient pas très malignes, parce qu'elles avaient carrément plus d'odorat, et elles continuaient à venir bosser. [...] Donc on les a forcées à dégager et puis à faire leur test, et effectivement, elles l'avaient. [...] Je sais que par précaution, j'étais allé faire un test. On était deux, trois, comme ça, à avoir pris l'initiative de le faire, mais y a eu aucune coordination au niveau de l'entreprise, hein, c'est des initiatives perso' ». L'élu CSE CFDT confirme cette analyse : en cas de suspicions de Covid, « c'était chaque personne, d'eux-mêmes, qui allaient se tester, mais sinon, on ne demandait pas à toute l'équipe d'aller se tester ».

La mise en place du pass sanitaire, à la rentrée 2021, mérite attention car elle suscitait l'opposition d'une partie des managers du restaurant, dont l'élu CSE CFDT, conduisant ceux-ci à tenter de négocier un arrangement avec le patron. Le militant CGT parle à ce sujet d'une « similitude-négociation » :

« on se retrouve dans une situation où la majorité des managers, en fait, ne veulent surtout pas se faire vacciner... et sont un peu en conflit avec l'employeur là-dessus. Et ils demandaient, par exemple, de trouver une solution, vu que les tests devenaient payants, soit en fermant la cuisine [...], soit en arrêtant la vente sur place, pour qu'en fait, le pass sanitaire ne soit plus obligatoire

pour le personnel. [...] Ils avaient dit : “Ben écoutez, on fait ça, et en échange, nous, on est prêts à bosser plus tard, à élargir les horaires de travail, les heures d’ouverture, quoi.” Et il a rien voulu entendre, le patron. »

C’est à cette occasion que le syndicat, qui avait jusqu’alors uniquement servi à permettre le dépôt d’une liste concurrente à celle de la CGT au 1^{er} tour des élections du CSE, est mobilisé pour rappeler à l’ordre l’élu CFDT qui participait à cette fronde :

« Donc ils ont essayé de négocier ça avec le patron, pas moyen, le patron qui se retrouve à leur rabâcher constamment d’aller se faire vacciner, blablabla. Et en fait, le jour où ils ont formulé la proposition, le lendemain, alors qu’il n’avait plus de contact avec lui depuis deux ans, le délégué CFDT, qui reçoit un appel du responsable régional CFDT, qui en fait, lui explique : “Ah, mais non, en fait, on peut pas faire... on peut rien faire, le pass sanitaire, il est vraiment obligatoire, ci, ça, ça.” Et en fait, ils m’ont regardé, ils m’ont dit : “Ouais, c’est vraiment bizarre, parce qu’en fait, je l’ai pas appelé, je lui ai rien demandé, et puis en fait, il m’appelle le lendemain du jour où y a eu la discussion avec le patron, quoi.” Voilà, au rayon des soupçons... Y a des trucs un peu bizarres qui se sont passés. »

Si la plupart des salariés mobilisés ont fini par se faire vacciner, l’élu CFDT y reste pour sa part opposé : « même encore maintenant, je les paie, mes tests, par question de philosophie ». Pour autant, il ne se revendique pas « antivax ». Ses propos laissent penser que, au milieu d’un discours où il est le plus souvent « agi », le refus de la vaccination reste pour lui une manière de manifester son autonomie de volonté.

3. Les relations professionnelles sous contrainte sanitaire

La situation de crise sanitaire a créé une situation d’incertitude, et parfois d’angoisse, suscitant une demande d’information que la suspension des réunions physiques n’a pas permis de combler par des échanges en face à face. Il en a résulté un accroissement considérable des échanges à distance et en particulier des échanges numériques, *via* les réseaux sociaux. Comme le montre le cas de Fifi Centre évoqué plus haut, le recours aux réseaux sociaux numériques a même permis d’imposer une forme de négociation à un employeur qui la rejetait. Mais si la crise sanitaire a entraîné un accroissement des échanges à distance, elle a dans le même temps rendu plus complexe le travail syndical de proximité.

3.1. Quelle digitalisation des relations professionnelles ?

Pour que les relations professionnelles se digitalisent, il faut déjà qu’elles existent. C’est le cas au sein de la branche, de Fifi France ou de certains franchisés. À l’échelle de la branche, la crise sanitaire a entraîné un passage du dialogue social au tout-virtuel : « On s’est pas revus depuis mars 2020 », nous dit le syndicaliste CGT investi à ce niveau (le retour au présentiel a eu lieu en octobre 2021). Au sein de Fifi France, les réunions ont rapidement basculé en distanciel, les CSE couvrant des périmètres larges de plusieurs restaurants. *A contrario*, à Fifi Ouest comme à Fifi Est, les réunions de CSE (couvrant un seul restaurant) ont été maintenues en face à face, une volonté partagée entre l’employeur et les représentants du personnel.

Au-delà des échanges entre acteurs des relations professionnelles, la crise sanitaire a également transformé la relation que les organisations professionnelles entretiennent avec les salariés ou les employeurs qu’elles entendent représenter. L’incertitude liée à la crise sanitaire et l’isolement provoqué par le premier confinement ont suscité un accroissement des demandes d’information, qui a par la suite été entretenu par l’adaptation permanente, au fil de l’évolution du contexte sanitaire, des règles organisant l’activité économique. Ce besoin d’information s’est manifesté aussi bien du côté des salariés que des employeurs de la RR. La représentante du SNARR note ainsi un accroissement sensible des demandes d’information et même des adhésions au SNARR pendant la crise sanitaire. Tous les représentants syndicaux interviewés disent avoir été assaillis de questions de salariés, qui ne se sont cependant pas traduites par un surcroît d’adhésions. Les interdictions ou les réticences à l’organisation de réunions en face à

face ont contraint les syndicalistes à réduire les moments de sociabilité physiques et à renforcer le recours aux visioconférences et aux groupes de discussion.

Du reste, nombre de groupes d'échange et de discussion existaient avant que n'éclate la crise sanitaire. C'est en partie pour compenser la fragmentation organisationnelle du secteur qu'ont été créés des groupes et pages Facebook dédiés à Fifi. « Le coin des équipiers Fifi », est par exemple un groupe Facebook né en 2016 et qui compte près de 20 000 membres. S'il a été créé par des membres de la CGT Fifi Ile-de-France, ce groupe qui ne se revendique pas comme un média syndical est d'abord investi comme le support d'une communauté professionnelle. Il permet aux salariés de l'enseigne, à travers toute la France, d'éprouver leur appartenance à la même enseigne en s'échangeant des anecdotes, *memes*, informations et conseils sur le travail à Fifi, et parfois seulement, mais régulièrement, des informations sur les conflits ou le droit du travail à Fifi. On y trouve notamment des posts de la page « Vos droits chez Fifi », créée en 2014, qui compte 10 500 abonnés et dont le courriel de contact est celui du responsable fédéral CGT de la RR. À l'origine cette page n'affichait pas non plus d'appartenance syndicale car elle avait été créée par des militants de syndicats différents. Elle publie régulièrement des points d'actualité juridique, par exemple tout dernièrement sur les obligations liées au Passe sanitaire. Enfin, il existe une troisième page, plus ancienne encore puisqu'elle date de 2012, intitulée « Les indignés de Fifi ». Créée par le syndicat CGT Fifi Ile-de-France, elle compte environ 7 500 abonnés. En phase avec la philosophie de cette organisation qui revendiquait une identité « anarcho-syndicaliste » à sa naissance, cette page est consacrée aux luttes qui se déroulent à Fifi. La présence sur les réseaux sociaux a donc été investie précocement par les acteurs syndicaux qui y ont vu un moyen de diffuser autant que de récolter de l'information auprès des salariés de Fifi en contournant l'obstacle de l'organisation en franchise.

La crise sanitaire n'a fait que renforcer l'importance des réseaux sociaux et de la communication digitale. Les syndicalistes de la CGT disent ainsi avoir été assaillis, depuis le premier confinement, de messages de salariés en demande d'information. Un militant en charge de la gestion de la page « Vos droits chez Fifi » relève l'explosion du nombre de vues concernant les publications d'information postées pendant la crise, avec un doublement de la fréquentation et des interactions sur la page. Il précise, à propos du contenu des demandes :

« Au début, beaucoup d'inquiétudes sur leur sort au chômage partiel, parce qu'on n'avait pas d'infos claires... sur les conditions de réouverture, aussi. Y avait quand même une grosse peur autour du virus... [...] Voilà, conditions de reprise, y avait aussi, ben du coup, une fois que la reprise se faisait, les problématiques de garde d'enfants, et tout ça. Parce que tout le monde reprenait pas, et c'était un peu compliqué. Pas mal de questions sur les personnes qui avaient des proches fragiles, qui vivaient avec des proches fragiles, voire qui étaient fragiles eux-mêmes ; et où parfois, la direction, en fait, mettait un coup de pression en disant : "Ben, j'en ai rien à foutre, tu viens bosser quand même." »

Il évoque un « gros boom » en novembre 2020 avec le choix de publier une vidéo sur la page, dans laquelle le responsable CGT interpellait la direction de Fifi sur les mesures de sécurité : « on s'est retrouvé avec 25 000 clics dessus, 6 000 interactions ». L'appréciation des succès de cette communication digitale est cependant contrastée de la part des syndicalistes interrogés. Les militants CGT se sont par exemple refusés à faire d'autres vidéos, ne souhaitant pas « se mettre en avant » et regrettant que d'autres communications syndicales suscitent moins d'attention : « malheureusement, quand c'est de l'écrit, quand il faut un peu plus réfléchir, ça attire moins que des contenus vidéo », nous dit un militant CGT. Ils pointent aussi le caractère très chronophage de ces échanges virtuels. « C'est au moins 12 à 14 heures par semaine à bosser dessus », nous dit un responsable CGT. Le négociateur de branche de la CGT considère que ces échanges virtuels sont sans lendemain, car les salariés en feraient un usage très instrumental, consommant l'information sans rien donner en échange : « les salariés sont très ingrats », nous dit-il. Un autre militant CGT reconnaît tout de même que ces échanges ont pu déboucher sur des adhésions syndicales : « localement avec le syndicat, c'est arrivé qu'on rencontre ensuite des salariés, dont on avait eu le contact *via* la page ; et on a fait des syndiqués comme ça. » Mais dans la mesure où les demandes provenaient de toute la France, ils restent sans visibilité sur les

suites de la majeure partie d'entre elles. Le message transmis par les cégétistes est surtout une invitation à se mobiliser, sans stratégie coordonnée de syndicalisation via les réseaux sociaux :

« Q- Et par exemple, tous les gens qui vous ont contactés, ça vous arrivait de les relancer, pour leur proposer de se syndiquer, ou c'est plus au feeling, en fait ? R- Personnellement, la manière dont je l'abordais... Déjà, si c'est un problème compliqué, [...] je renvoyais vers une union locale en leur disant d'aller voir la permanence. Y avait de ça, donc c'est pas forcément un appel à la syndicalisation directe pour le coup, mais au moins, d'aller voir ce qui s'y passe. [...] Quand ils nous disaient qu'ils étaient de telle ville ou telle ville, ben si on avait des camarades, on leur disait voilà, on peut éventuellement voir pour les rencontrer. Monter des sections pour monter des sections, chez des gens qui avaient pas plus la motivation que ça, c'est pas forcément un but, parce que si on les envoie vers une union locale, où les gens, ils ont aucune connaissance dans la restauration rapide, ils risquent d'envoyer les salariés dans le mur. Et, c'est triste à dire, mais on a beaucoup de structures CGT qui sont totalement exsangues, et si c'est pour dégoûter encore plus les jeunes, c'est même pas la peine, quoi, parce que ça, l'image, ils la gardent pour le reste de leur vie. Et sinon, quand les gens commençaient à se plaindre en message : "Ah, mais mon patron, il veut pas ci, il veut pas ça", y a un moment, on leur dit : "Oui, mais y a un moment, c'est le rapport de forces, quoi, c'est : vous montez une section avec des collègues pour contrer ce problème, ou alors, c'est mort." Mais y avait pas de relance, je veux dire [...] Si la personne nous relançait pas dans la discussion, personnellement, j'allais pas revenir deux, trois semaines après pour faire le *forcing* ; je pense que c'est pas forcément productif. »

D'autres acteurs ont une vision moins négative du recours aux réseaux sociaux, articulant de manière plus dynamique les registres de l'information juridique/prestation de service et de la mobilisation collective. À l'encontre d'un discours syndical opposant l'action « réelle » sur le terrain à la communication virtuelle des réseaux sociaux, le cas de Fifi Centre évoqué plus haut illustre un investissement des réseaux sociaux qui n'est jamais seulement passif (diffuser ou récolter de l'information, répondre aux sollicitations). L'action sur ce terrain est considérée comme un moyen de nouer des contacts avec les salariés hors de l'espace virtuel. On l'a vu, ce sont ainsi les interactions via Facebook qui ont permis au ReAct de nouer des liens avec les salariés de Fifi Centre. De même, pendant l'été 2020, le ReAct a diffusé un questionnaire en ligne sur la santé et la sécurité au travail qui lui a permis de recueillir un millier de réponses et plusieurs dizaines de contacts. L'impact du ReAct sur les réseaux sociaux a en outre été amplifié de deux façons : d'abord, parce que le ReAct s'inscrivait dans un dispositif d'action plus large, en lien avec le syndicat étatsunien SEIU, ce qui lui a permis de disposer des ressources de professionnels du lobbying et de la communication ; ensuite, parce que les organisateurs du ReAct, plus jeunes que leurs alliés syndicaux, évoluaient avec beaucoup plus d'aisance dans les méandres de Facebook, Twitter ou Instagram. *A contrario*, notre interlocuteur fédéral de la CGT souligne que les capacités d'action de son syndicat ont été réduites pendant la crise sanitaire, en raison de la mise en retrait d'une partie des bénévoles. S'il est pour sa part encore jeune (environ 35 ans), la plupart des militants bénévoles qu'il côtoie à la CGT, particulièrement au niveau local, sont des retraités : « C'est plus de 50 % de nos militants actifs. Pas de nos syndiqués, mais de nos militants actifs. Et quand je dis 50 %, ça peut monter à 80 % dans les petites UL comme la nôtre. » Outre une familiarité moins grande avec les réseaux sociaux, ces militants étaient aussi plus exposés au risque sanitaire et ont eu tendance à se mettre en retrait de l'activité syndicale pendant la crise.

3.2. Un travail syndical rendu plus difficile

Si la crise sanitaire a pu conduire les syndicalistes à accroître les échanges virtuels avec les salariés à l'échelle du secteur, elle a dans le même temps rendu plus difficile le travail syndical de proximité. En faisant jouer ensemble, et parfois de manière contradictoire, préoccupations sanitaires et sociales, la crise du coronavirus a passablement compliqué le travail syndical de représentation. En plus des tensions avec l'employeur, plusieurs de nos interlocuteurs soulignent en effet que la crise a aussi entraîné des tensions entre les salariés et leurs représentants. Le DS CGT de Fifi Ouest souligne ainsi s'être trouvé à plusieurs reprises dans une position inconfortable vis-à-vis de ses collègues. L'attitude des salariés n'étant pas unanime face

à la maladie, il fait part du décalage s'étant parfois manifesté entre son rôle de défense de la santé et de la sécurité au travail et celui de porte-parole des salariés :

« j'étais coincé entre faire appliquer un protocole qui permettait plus ou moins de prévenir les risques, et les collègues qui en avaient marre d'être du bétail enfermé dans des plexi'. Et c'est toujours le problème quand tu es avec l'humain, c'est que ben, t'es le méchant syndicaliste qui fait appliquer les règles d'hygiène, et qui, ben, les épuise dans leurs conditions de travail, et en même temps, t'es le garant de la sécurité, donc c'est pas facile. »

Dans le même ordre d'idée, il dit son regret de n'avoir pas pu négocier autant qu'il l'aurait voulu les conditions de la reprise, sous la pression de ses collègues :

« on avait des salariés qui disaient : "Non, mais moi, j'ai envie de travailler, en fait. J'en ai marre d'être chez moi, je veux aller bosser, laisse-moi bosser, laisse-moi bosser." Donc on était bloqué, on leur disait : "Non, refusez, on va vous négocier une prime." "Je m'en fous de ta prime, je veux aller gratter." Donc c'était très compliqué... [...] 80 à 70 % de nos salariés sont sous le seuil de pauvreté, donc ils ont des appartements pourris, dans des quartiers un peu compliqués, [...] ils sont pas dans un jardin en banlieue, avec des cerisiers [...], la seule échappatoire était le travail »

L'obligation de naviguer entre des attentes contradictoires se retrouve dans les témoignages d'autres syndicalistes. Ainsi ce syndicaliste FO de Fifi France, secrétaire de CSE, distingue parmi les salariés « une partie de la population qui en avait marre de rester chez soi [...et] une partie qui était très anxieux, et angoissés. » Il a joute qu'il a pu y avoir :

« des tensions, entre salariés, parce que, [...] je travaille avec beaucoup de jeunes, et donc il y a cette insouciance qui, des fois, même moi, m'agace, ne pensant pas aux gens qui sont autour d'eux, à leurs parents chez eux. Quand ils se retrouvent au travail, ça fait très longtemps ils se sont pas vus, donc ce sont des accolades, des embrassades. Et là, ils ne comprennent pas pourquoi on leur disait de ne pas se rapprocher [...] Mais oui, effectivement, il y a cette tension, pour certaines personnes qui étaient assez précautionneux, et d'autres qui étaient complètement insouciantes, hein. Ah oui oui. Des tensions, et même, carrément, des insultes verbales. »

En raison de la relative homogénéité de la main d'œuvre, de sa jeunesse et des modes de gestion du personnel valorisant un sentiment communautaire (relativisation des différences hiérarchiques par la généralisation du tutoiement et de l'appel par les prénoms, incitation aux sociabilités hors travail par l'organisation d'événements festifs...), le travail à Fifi repose sur l'entremêlement des sociabilités amicales et professionnelles. Reprenant leurs habitudes de sociabilités, des salariés ont ainsi recommencé à se voir en dehors des heures de travail après le premier déconfinement, ce qui plaçait là encore les syndicalistes dans une position difficile :

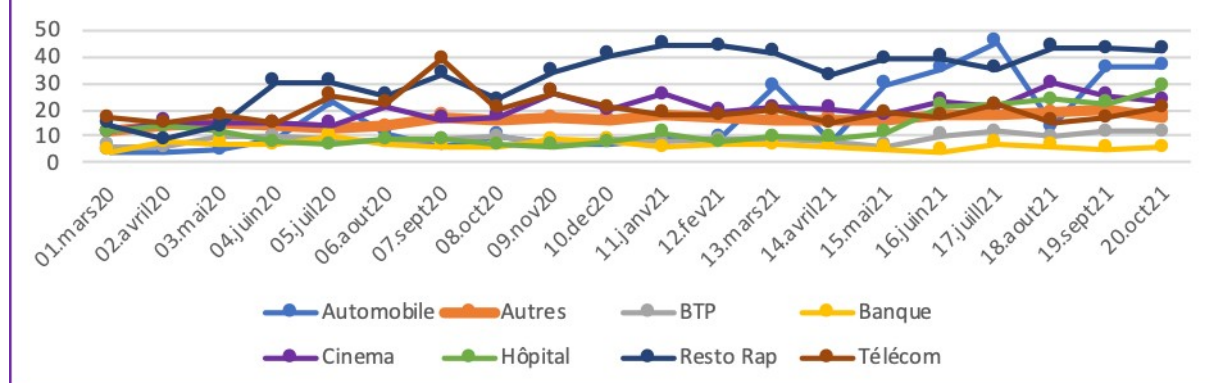
« je leur ai toujours dit : "Je suis pas un membre de votre famille, vous faites ce que vous voulez. » Mais à un moment donné, ce que je leur demandais, c'est : "Tous les collègues qui ont peur au travail, soyez cohérents, parce que moi, je peux pas batailler pour que les procédures de sécurité soient respectées, parce que vous êtes flippés, que vous m'appelez quasiment en larmes parce que vous voulez pas aller bosser, et que les week-ends ou en semaine, vous vous retrouvez à dix à taper l'apéro et à fumer des chichas, et à vous partager la chicha, quoi. Faut être cohérent." Moi, par contre, à titre personnel, je l'ai très mal vécu, jusque-là, le 1^{er} juin [2021], je n'ai vu aucun de mes collègues en *off* » (délégué CGT Fifi Ouest)

Ce témoignage montre aussi que pour être irréprochable face au risque sanitaire, ce syndicaliste a décidé de suspendre les sociabilités qui le liaient à ses collègues, fragilisant son travail de représentant.

4. Les effets de la crise sanitaire sur l'emploi et les conditions de travail

Si le retour au travail sur site a été effectif dès la fin du premier confinement, il ne l'a cependant pas été pour tout le monde puisque, de tous les secteurs étudiés dans notre enquête, la RR est la plus nettement marquée par les baisses d'effectifs : à partir du deuxième confinement, en novembre 2020, la proportion de salariés concernés par une baisse d'effectifs se maintient entre 35 et 45 % jusqu'à la fin de la période étudiée (graphique 5).

Graphique 5. Part de salarié.es (en %) dans des étab. concernées par une baisse d'effectif

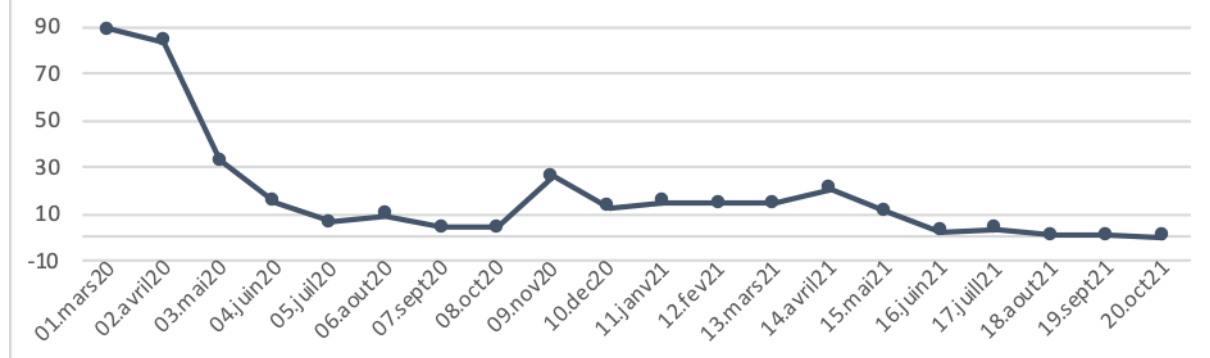


Selon les syndicalistes interviewés aux différents niveaux, les employeurs de Fifi ont pu réduire le coût de la baisse d'activité en s'appuyant sur le taux naturel de rotation de la main-d'oeuvre (non-renouvellement des départs et fins de contrat), en imposant parfois des congés payés comme le permettait la loi proclamant l'état d'urgence sanitaire (cela a semble-t-il été le cas dans la maison-mère), et bien sûr en utilisant le dispositif du chômage partiel.

4.1. Le chômage partiel comme levier d'une gestion flexible de l'emploi

Si le recours au télétravail est resté marginal en raison de la nature de l'activité, la RR est ainsi marquée par un recours notable à l'activité partielle, lors du premier confinement bien sûr, mais aussi pendant toute la période allant de l'automne 2020 au printemps 2021, qui correspond à l'instauration d'un couvre-feu (graphique 6).

Graphique 6. Resto Rap - Part de salarié.es dans étab. avec la moitié et plus de l'effectif en activité partielle (en %)



À Fifi Ouest, où comme on l'a vu le contrôle syndical est plus fort, le DS CGT indique avoir négocié les conditions de la reprise, là où « les autres, ils n'ont fait qu'appliquer les directives de l'employeur », énumérant différents points : le maintien en activité partielle pour « tous les salariés qui ne voulaient pas reprendre, pour X ou Y raison, médicale, familiale, ce qu'on veut », une répartition équitable des heures entre les autres, la négociation du maintien de salaire, le blocage des tentatives de l'employeur d'imposer des congés payés.

À l'issue du premier confinement, l'activité partielle devient le principal instrument d'une gestion flexible de l'emploi, permettant d'ajuster la main d'oeuvre aux variations des besoins de production induits par l'évolution des contraintes sanitaires, de la limitation de l'activité liée au couvre-feu jusqu'à son extension progressive avec la réouverture du service en salle. Un élu UNSA dans le CSE d'une filiale Fifi France le résume en ces termes : « En gros c'était aussi pour [l'employeur] une autre façon de gérer sa main d'oeuvre. S'il pensait qu'il avait un peu plus

d'activité il faisait venir les gens travailler. S'il pensait qu'il n'en avait pas il les laissait pour qu'ils soient en chômage partiel. » Dans les différentes configurations étudiées, un relatif accord a pu s'instaurer entre directions et représentants du personnel autour de cette gestion de l'emploi : le chômage partiel était proposé en priorité aux plus petits coefficients, qui pouvaient de la sorte bénéficier d'un maintien intégral de leur rémunération (située aux alentours du Smic), tandis que les salariés aux coefficients plus élevés, notamment les managers, étaient mis au travail en priorité, à la fois parce qu'ils étaient présumés davantage polyvalents et parce que leur inactivité coûtait davantage à l'entreprise. « Du coup, on n'a pas eu forcément de chômage partiel pour les agents de maîtrise, nous dit le délégué FO d'une filiale de Fifi France. On a eu plus de chômage partiel pour les équipiers, pour les niveaux bas. Et sincèrement, on n'avait pas forcément de difficultés à le mettre en place. »

Le recours au chômage partiel n'a cependant pas été sans faire l'objet de critiques de la part des syndicalistes : plusieurs témoignages évoquent la suspicion d'un détournement du dispositif par des employeurs qui auraient fait travailler des salariés tout en les déclarant en inactivité. L'élue UNSA avance que ce genre de pratique a pu se déployer là où les syndicats étaient absents : « Chez McDo, on a appris que chez pas mal de franchisés, c'était une aubaine pas possible. Ils faisaient travailler des salariés en même temps qu'ils touchaient le chômage partiel. » Cette suspicion s'est étendue à la maison-mère, puisqu'un élu FO de filiale indique avoir cherché à contrôler le bon usage des aides publiques en engageant une expertise comptable.

4.2. La crise sanitaire, une opportunité pour réorganiser le travail

De multiples manières, la crise sanitaire a contraint les organisations à hâter leur digitalisation. Dans le secteur de la RR, on assiste au cours de la période à une généralisation de l'intégration de la vente à distance (VAD), en partenariat avec les sociétés de « foodtech » de type UberEats ou Deliveroo, dans le modèle économique des enseignes. L'inclusion de la VAD dans l'activité des restaurants s'est notamment imposée dans les établissements de centre-ville où n'existait pas d'activité de vente à emporter de type « drive ». C'est notamment le cas à Fifi Est : son directeur décide à l'été 2020 d'adopter le système, ce à quoi il s'était refusé jusqu'alors, dans la mesure où la localisation du restaurant en centre-ville lui garantissait en temps normal un flux de clients suffisant. L'élue CSE CFDT précise à ce sujet qu'au moment du deuxième confinement, « on avait la commande de livraison à domicile qui nous a grandement aidé à ne pas remettre toute l'équipe en chômage partiel ».

Un autre changement important, noté par plusieurs de nos interlocuteurs, a été la diffusion au sein des restaurants Fifi d'un nouveau mode d'organisation du travail appelé « Full restaurant ». L'élue UNSA du CSE d'une filiale de Fifi France en résume bien les enjeux :

« Q- Vous, en comparant la façon dont vous travaillez aujourd'hui avec la situation, il y a trois ans, avant la crise, qu'est ce qui a changé dans vos façons de travailler? R- Par contre, nous, Fifi en a profité pour... Parce que nous à l'époque, on était dans un système que je connais depuis 30 ans, le FK [full kitchen]. Fifi je dirais a profité de cette période, on dirait que vraiment, ça a été une occasion en or pour remodeler tous ses restaurants et passer au nouveau système qui est le système de la production à la chaîne [full restaurant]. »

Avant la crise sanitaire, au sein de sa filiale composée d'une vingtaine de restaurants, un seul établissement organisait sa production en mode « full restaurant ». Après la crise, les trois quarts des établissements ont adopté cette organisation du travail. Selon notre interlocuteur, le même basculement a eu lieu dans toutes les filiales, les directions profitant des fermetures de magasin pour engager les travaux nécessaires à la réorganisation des espaces de travail. La France serait l'un des derniers pays à basculer sur ce système. Les directions précédentes de Fifi France avaient plaidé contre le système du Full restaurant, qu'elles jugeaient inadapté aux habitudes de la clientèle française : pour résumer, la France conserverait des habitudes de repas à heure fixe qui rendent ce système de production à flux tendu peu adapté. La crise sanitaire a relativisé cet argument en mettant au premier plan l'exigence de rentabilité financière des restaurants : « Pour McDo c'était vraiment une grande, grande aubaine pour passer à la vitesse

supérieure. » En dépit de l'ampleur des bouleversements induits par cette réorganisation du travail, les syndicats n'ont pas cherché à peser sur le processus en sollicitant par exemple une expertise en matière de conditions de travail :

« Il n'y a jamais eu ce genre de truc chez Fifi. Fifi mouline tout et puis ils viennent imposer, et voilà point à la ligne. [...] C'est l'une des faiblesses de la représentation [syndicale] chez Fifi. il n'y a pas de vrai débat en tant que tel quand il y a de grands, grands changements dans notre entreprise. C'est l'employeur qui fait tout ce qu'il veut. » (élu UNSE, CSE filiale Fifi France)

Pourtant, selon notre interlocuteur, ce nouveau système de production à la demande, à flux tendu, est « très très très contraignant », beaucoup plus que le système « full kitchen » :

« La différence, en full kitchen, c'est que si si tu n'as pas beaucoup de salariés, tu peux jongler, tu peux t'en sortir. Pourquoi ? Par rapport à l'organisation, c'est à dire que tu peux préparer tes sandwiches à l'avance, que tu mets dans un espèce de présentoir qui tient chauds une certaine durée les aliments. Et donc, quand les clients viennent et au fur et à mesure, ils les achètent, ils s'en vont. Donc tu peux préparer, t'organiser avant, tes produits en avance. [...] Alors que le full restaurant, [...] c'est à la chaîne. C'est du pur taylorisme. [...] Donc ils ont fait des espèces de lignes, ça s'appelle lignes. Une ligne, deux lignes, trois lignes, ça dépend du volume. Vous pouvez avoir jusqu'à six lignes. Et donc vous avez deux ou trois personnes par ligne. Et ils produisent, ils ont un écran et ils font les sandwiches sur des machines. [...] Ça part dans un espèce du trou et puis ça part directement vers le client. »

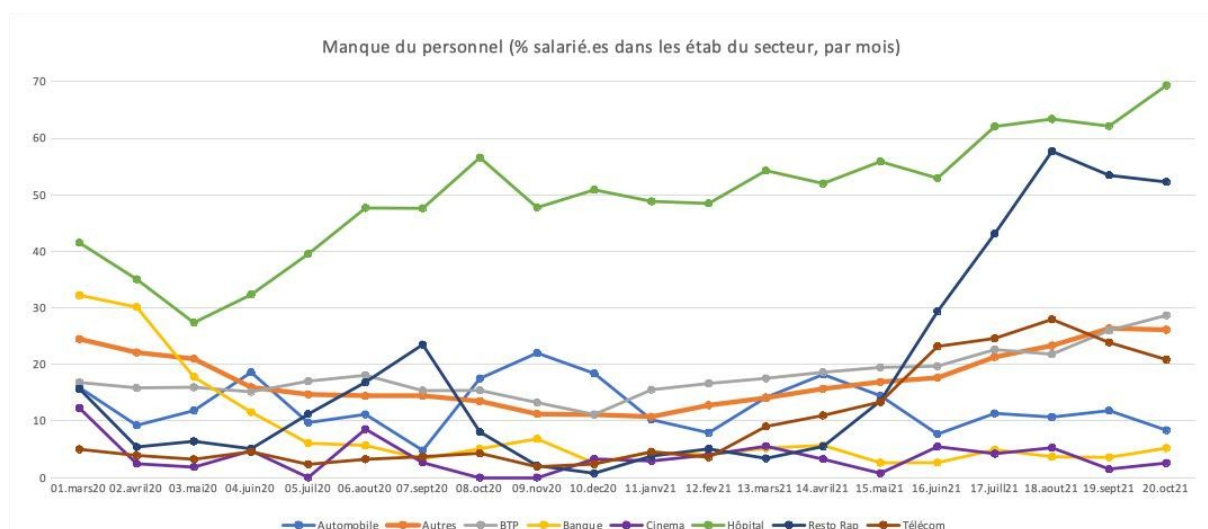
Le DS CGT de Fifi Ouest évoque lui aussi cette transformation profonde du travail, liée à la combinaison de la Vente à distance et du système « Full restaurant », à quoi on peut ajouter le système de la commande en borne qui réduit les interactions avec la clientèle :

« je viens aujourd'hui pour produire du sandwich. Il n'y a plus de contact client. Il n'y a rien d'autre que, ben produire en masse, en juste à temps, avec leur nouveau système de full restaurant, qui a métamorphosé notre métier, on ne fait rien d'autre que créer un sandwich le plus rapidement possible, avec des écrans qui nous imposent un rythme. Et même pire encore aujourd'hui, depuis quelques mois, on est aujourd'hui, les employés des Uber. Et aujourd'hui, c'est Uber qui dit, "va plus vite, magne toi", qui me menace, qui m'insulte, et le directeur, et le manager n'a plus rien à faire puisque c'est Uber qui impose le timing. »

Cette nouvelle organisation du travail renforce d'autant plus la pression sur les salariés que les effectifs sont insuffisants. Ainsi au moment des rushes « vous travaillez à des cadences totalement infernales, nous dit l'élu UNSA, vous avez plein de plaintes parce que les clients, il y a des attentes énormes... il suffit qu'un petit problème informatique s'ajoute et c'est le chaos total. Et c'est le stress partout. »

Les données ACEMO confirment ce constat : la RR est, avec le secteur hospitalier, le secteur le plus touché par le manque de personnel. Si, dans le cas des hôpitaux, le problème du sous-effectif est manifeste tout au long de la période étudiée, il n'explose dans la RR, pour concerner autour d'un salarié sur deux, qu'à l'été 2021 (graphique 7). Cette période correspond au moment où l'allocation versée par l'État aux entreprises pour la prise en charge de l'activité partielle commence à diminuer, laissant à l'employeur un reste à charge croissant¹⁶.

¹⁶ Décret n° 2021-674 du 28 mai 2021.



Nos interlocuteurs soulignent ainsi une forte dégradation des conditions de travail à partir de l'été 2021. Interviewé à ce moment, le délégué CGT de Fifi Ouest note une très forte surproductivité, qu'il interprète comme un moyen de compenser la réduction des effectifs et le coût des mesures sanitaires : « Le problème, c'est qu'on a habitué les salariés à travailler comme des bœufs, et c'est presque devenu la norme ». Il considère que son restaurant n'a « jamais été aussi rentable qu'en 2020, malgré une fermeture de deux mois » : « on faisait 80 % à 85 % du chiffre d'affaires, alors qu'on était 65 % des salariés présents. » Cet enjeu de la surproductivité, qui s'est manifesté par une dégradation des conditions de travail, un mécontentement des salariés, des défections et parfois même quelques conflits, semble avoir été une donnée structurante. Les syndicalistes FO de Fifi France le pointent également :

« quand on regarde un peu les plannings qui se font et combien de salariés on mettait avant la crise et après, ben le nombre, on va dire, on l'a diminué par deux. [...] Ce qui nous a gênés, c'est la mutualisation des postes ; en fait, avant, je faisais un poste, ben pendant la crise, je faisais deux postes tout seul. Ça, on l'a remarqué, on l'a remonté d'ailleurs, c'était compliqué à gérer, c'était dur pour les salariés. On avait beaucoup de salariés qui s'absentaient, qui se mettaient en arrêt à cause de ça, en fait. » (Négociateur de branche FO, délégué syndical Fifi France)

Interviewé au printemps 2022, l'élu UNSA dans une filiale de Fifi France indiquait que les embauches commençaient alors seulement à reprendre :

« avec la crise et vu qu'ils ont perdu beaucoup d'argent, Fifi à un moment donné faisait très attention justement aux embauches, [...] ils ont pris du retard et on a eu des conséquences vraiment dramatiques dans des restaurants. Et comme je vous dis, avec cette nouvelle production, façon de travailler, il faut du monde sur la chaîne. Si vous n'avez pas du monde sur la chaîne, vous avez de l'hécatombe partout. Les gens travaillent à la place de 10 personnes, ils sont fatigués, ils sont épuisés et ils terminent par démissionner aussi. Par exemple, dans [toute la filiale], c'est un record, on a perdu 20 managers. Pourquoi ? C'est des gens qui ont travaillé, ils étaient épuisés, ils n'en pouvaient plus, ce qui n'était jamais arrivé. »

Il n'y avait selon lui jamais eu de telles défections parmi les agents de maîtrise, le turn-over étant traditionnellement plus fort chez les équipiers.

4.3. Des tensions en matière de recrutement

La dégradation des conditions de travail a ainsi exacerbé les tensions en matière de recrutement qui préexistaient à la crise sanitaire, un enjeu dont s'étaient saisi les acteurs de la branche. Pour le PCM, « on sait bien qu'on est dans une situation où c'est assez compliqué en termes de recrutement dans les branches de la restauration, que ce soit la restauration traditionnelle ou la restauration rapide ». La représentante du SNARR estime à 10 % la proportion de postes non

pourvus. D'après le négociateur de branche CGT, la crise sanitaire aurait offert un répit aux employeurs du secteur, qui commençaient à s'inquiéter des tensions sur le marché de l'emploi :

« je négocie aussi au niveau de la branche et ça me permet d'avoir une vision un peu nationale, les patrons là commençaient vraiment à se chier dessus, ils n'arrivaient plus à embaucher. Notamment par rapport à la grande distribution et les ouvertures dominicales. Et là, vraiment, novembre, décembre 2019, et janvier, février 2020, ils ne trouvaient plus de candidats. Au point qu'ils fournissaient des primes de 30 à 50 balles pour tout salarié qui arrivait à trouver quelqu'un pour travailler chez nous. Donc là ils se sont dit bon, il va y avoir certainement de la lutte sociale, il va falloir augmenter les salaires. Il va falloir peut-être même penser à une majoration dominicale pour arriver à court-circuiter l'aspiration de la grande distrib... Et là, le Covid est arrivé. Avec, on le sait tous, les contrats précaires, CDD, intérim, qui ont sauté. »

Un accord de branche a été conclu le 20 novembre 2020, signé par l'ensemble des organisations syndicales, qui se présente comme une réponse aux nouveaux défis de la restauration rapide : l'exacerbation de la concurrence, la transformation digitale, les enjeux environnementaux, mais aussi la « forte pénurie de candidats ». Celle-ci est mentionnée à plusieurs reprises dans le texte de l'accord : « les entreprises de la restauration rapide font face à une réelle pénurie de recrutement : elles doivent relever le défi de l'embauche ». L'accord ne porte cependant que sur la mise en place d'un dispositif de formation en alternance et la mise à jour des titres et certifications retenus par la branche. Les problèmes de recrutement sont ainsi interprétés comme un défaut d'employabilité des salariés, les entreprises étant « confrontées à une inadéquation des profils : bien souvent, les personnes recrutées ne disposent pas des aptitudes correspondant aux postes de travail proposés. »

À l'inverse, les organisations syndicales mettent en avant la dureté des conditions de travail et la faiblesse des rémunérations comme principales causes des tensions en matière de recrutement. Si le recours à l'activité partielle a gelé pendant un temps les questions de salaire et d'emploi, la reprise de l'activité a très vite remis au premier plan le problème de l'attractivité de la RR. Selon le négociateur de branche CFDT, les salariés « se sont rendu compte, pendant le confinement, qu'il y avait mieux ailleurs », notamment en termes d'horaires, de conditions de travail et de salaires. « Il y a trop de contraintes aujourd'hui, et pas assez de compensations, pour que les gens aient envie de rester », précise-t-il. Le négociateur de branche FO ne dit pas autre chose : « On n'arrive pas à recruter, et quand on recrute, les gens ne restent pas ». Il poursuit :

« aujourd'hui, les gens ne veulent plus travailler le dimanche, ils ont raison, avec la crise sanitaire, on découvre qu'on a des familles, on a des loisirs, c'est bien, moi, je suis pour. Les gens ne vont pas courir pour venir travailler chez nous ; surtout si on ne majore pas, ni le travail du dimanche, ni le travail de nuit »

Selon le négociateur de branche CFDT, les défections ont aussi pu être exacerbées par la mise en place du pass sanitaire à l'été 2021 :

« il y avait toute une partie un peu plus jeune, de généralement moins de 30 ans, qui était quand même dans une optique : "Mais pourquoi je devrais me faire vacciner ? Je risque moins que les autres." C'était souvent, en plus, ceux qui travaillaient le soir. Donc du coup, il a commencé à y avoir une déperdition de salariés qui travaillaient le soir. Mais bon, certains se sont dit : "Autant devenir chauffeur-livreur, au moins j'ai pas de problème de pass, et je gagnerai plus." »

La hausse de l'inflation, sensible depuis l'automne 2021, a exacerbé le problème des salaires, conduisant la première organisation syndicale de la branche, FO, à demander au SNARR l'ouverture anticipée des négociations salariales¹⁷. Avec retard, ces négociations salariales ont été prolongées au sein de Fifi France, après deux ans de blocage. L' élu UNSA interviewé rappelle que, pendant toute la période de la crise sanitaire, les négociations n'ont jamais abouti : « ils en ont profité pour faire des économies ». Il précise : « Il faut dire aussi, pendant la crise, c'était l'opportunité, Fifi, on a signé aucun accord. Ni aucun syndicat n'a signé parce qu'on était en intersyndicale. Donc Fifi a toujours réussi à imposer unilatéralement sa décision. » Les NAO

¹⁷ Courrier en date du 8 octobre 2021, en ligne sur le site de la FGTA-FO : <https://www.fgtafo.fr/2021/10/11/la-fgta-fo-demande-louverture-dune-negociation-salariale-dans-la-restauration-rapide/>

salariales du printemps 2022, en cours au moment où l'on rédigeait ce rapport, semblaient mener vers quelques avancées.

Conclusion

On l'a vu, la combinaison entre les caractéristiques démographiques de l'emploi dans la restauration rapide, l'organisation juridico-financière des restaurants Fifi sous forme de réseau de franchise, et les politiques de gestion du personnel rendent la présence syndicale sur le lieu de travail extrêmement difficile. Dans le contexte de crise sanitaire, les incertitudes liées à la crainte du virus, ainsi que les ajustements en continu de l'organisation du travail et des règles sanitaires au fil des évolutions de la pandémie et des décisions des pouvoirs publics, ont pourtant renforcé l'importance du syndicalisme. Il est apparu comme un interlocuteur essentiel de salariés en quête d'informations, et même comme un recours dans certaines situations conflictuelles (comme à Fifi Centre). En dépit de cela, la situation de marginalité syndicale a été redoublée par le choix de Fifi France d'élaborer seule un protocole sanitaire, sans consulter les syndicats ou les représentants du personnel, en faisant valoir que ce dossier relevait de sa relation aux franchisés plutôt que des relations professionnelles. Si les organisations syndicales ont tout de même pu influencer sur le protocole au moment de sa mise en œuvre sur le terrain, l'existence d'attitudes différentes, sinon contradictoires des salariés vis-à-vis de l'épidémie de Covid-19 a parallèlement rendu plus difficile le travail syndical, tiraillé entre les intérêts parfois contradictoires des salariés et des fonctions de représentation et de vigilance qui n'étaient pas toujours alignées.

Le morcellement organisationnel explique aussi la très grande hétérogénéité des « styles de relations professionnelles » d'une configuration à l'autre, entre neutralisation des représentants du personnel à Fifi Est, existence d'un contre-pouvoir syndical ancré dans le collectif de travail à Fifi Ouest, et reconnaissance par la direction du syndicat comme un « partenaire social au service de la gestion des salariés » (Benquet, 2015, p. 269), comme à Fifi France. Si, dans cette dernière configuration, le syndicat apparaît moins comme un contre-pouvoir pour les salariés subalternes que comme un opérateur de la politique des ressources humaines, on a vu que sa présence pouvait néanmoins changer la donne sur certains points. En l'absence de syndicat, comme à Fifi Centre, on a vu comment l'expression des salariés sur les réseaux sociaux avait permis de publiciser la situation des salariés et attiré l'attention des acteurs syndicaux. Si la crise sanitaire a exacerbé les difficultés syndicales, elle a ainsi donné quelques pistes pour les surmonter en pointant vers un « syndicalisme 2.0 » entendu non pas comme un basculement du physique à l'immatériel mais comme une forme d'action syndicale intégrant les espaces numériques à ses champs d'intervention et à son répertoire d'action et d'organisation.

Au-delà de la gestion de crise, on a vu en quoi les contraintes sanitaires avaient eu pour conséquence d'accélérer certaines transformations en cours de l'organisation du travail, à travers l'extension des partenariats de Vente à distance avec les entreprises de plateforme et la diffusion d'un nouveau système de production appelé « full restaurant ». Combinés à une situation de sous-effectif qui préexistait elle aussi à la crise, ces changements ont entraîné une dégradation des conditions de travail, suscitant même quelques débrayages au cours de l'été 2021. Cette conflictualité latente, alimentée en outre par l'inflation, devrait dès lors peser lourdement sur la dynamique des relations professionnelles dans le secteur.

Références bibliographiques

Benquet M., 2015 (2013), *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte.

Bouffartigue P., 2008, « Précarités professionnelles et action collective. La forme syndicale à l'épreuve », *Travail et Emploi*, n°116, p. 33-43.

- Brochier C., 2001, « Des jeunes corvéables. L'organisation du travail et la gestion du personnel dans un fast-food », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°138, p. 73-83.
- Cartron D., 2003, « Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante dans un fast-food », *Travail et Emploi*, n°94, p. 59-64.
- Cartron D., 2005, « Engagement dans le travail et dans la grève chez McDonald's », in J.-M. Denis, *Le conflit en grève ?*, Paris, La Dispute, p. 251-269.
- Nkuitchou Nkouatchet R., 2005, « La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food », *Sociologie du travail*, vol. 47, n°4. DOI : <https://doi.org/10.4000/sdt.27046>
- Royle T., 2002, « Just vote no! Union-busting in the European fast-food industry: the case of McDonald's », *Industrial Relations Journal*, vol. 33, n°3, 2002, p. 262-278.
- Weber H., 2005, *Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions : le cas McDonald's*, Toulouse, Eres.
- Yon K., 2018, « Des jeunes diplômés en lutte contre les multinationales : le ReAct, une expérience "parasyndicale" unique en France », in S. Bérout et al., *Jeunes et mouvement syndical : trajectoires d'engagement et stratégies organisationnelles*, Rapport IRES, p. 235-263.
- Yon K., 2020, « Notes pour accompagner la réception de l'*organizing* en France », postface à M. Benchehboune, *Balayons les abus ! Expérience lyonnaise d'organisation syndicale dans le nettoyage*, Paris, Syllepse, p. 109-132.