



**HAL**  
open science

“ La restauration rapide en temps de covid : le salariat  
à l’épreuve de la franchise ”

Karel Yon

► To cite this version:

Karel Yon. “ La restauration rapide en temps de covid : le salariat à l’épreuve de la franchise ”. Face au Covid, l’enjeu du salariat, La Dispute, pp.123-148, 2023, 9782843032721. hal-04385722

**HAL Id: hal-04385722**

**<https://hal.science/hal-04385722v1>**

Submitted on 10 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.

## Chapitre 4. La restauration rapide en temps de Covid : le salariat à l'épreuve de la franchise

Karel YON, CNRS, IDHE.S, Université Paris-Nanterre/CNRS

C'est à partir du salariat que s'est édifié tout un système de « citoyenneté industrielle » au cœur duquel se trouvent le syndicalisme et les instances représentatives du personnel<sup>1</sup>. À cet égard, si la crise sanitaire a permis de rappeler le rôle central des institutions salariales, elle a aussi, dans le cas spécifique de la restauration rapide, donné à voir ce qui peut les fragiliser. Le « système McDonald's<sup>2</sup> » possède en effet deux traits qui entravent fortement l'exercice de la citoyenneté salariale.

Le premier est son extrême morcellement, résultant de l'organisation en réseau de franchise qui fait de McDonald's une « multinationale déguisée en PME<sup>3</sup> ». Sur les 1 481 restaurants qui portent l'enseigne en 2019 en France, plus des deux tiers (1 037, soit 70 %) sont franchisés<sup>4</sup>, c'est-à-dire qu'ils appartiennent à des chefs d'entreprise indépendants qui paient à McDonald's une redevance leur donnant le droit d'utiliser la marque, à la condition de s'engager à respecter un ensemble de normes et procédures qui lui sont associées. En outre, quelle que soit la structure capitalistique de ces sociétés, elles « immatriculent quasi systématiquement une entreprise par restaurant<sup>5</sup> », ce qui permet le plus souvent d'échapper aux seuils sociaux qui déclenchent la mise en place d'instances représentatives du personnel<sup>6</sup>. Le modèle de la franchise est omniprésent dans la restauration rapide car il offre le moyen de garantir aux clients une expérience identique de l'enseigne, quel que soit le lieu, tout en déléguant au plus près du terrain la gestion du personnel – ce qui est essentiel pour une activité de service géographiquement dispersée et à forte intensité de main-d'œuvre<sup>7</sup>. Ce

<sup>1</sup> Claude Didry, *L'Institution du travail : Droit et salariat dans l'histoire*, Paris, La Dispute, 2016 ; Karel Yon, « Politiser le travail ou l'entreprise ? Trois registres de citoyenneté industrielle », *Sociologie du travail*, vol. 64, n°4, 2022.

<sup>2</sup> Damien Cartron, « Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante dans un fast-food », *Travail et Emploi*, n° 94, 2003, p. 59-64.

<sup>3</sup> Sandrine Foulon, « McDonald's, une multinationale déguisée en PME », *Alternatives économiques*, 25/01/2021 (en ligne).

<sup>4</sup> ReAct, *McProfits. Comment McDonald's profite des politiques d'aide publique en matière d'emploi pour augmenter ses bénéfices au détriment des salarié.es et de l'État*, 2021.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 20.

<sup>6</sup> Alors que la dite « loi Travail » de 2016 avait institué l'obligation d'élire une instance de dialogue social dans les réseaux de franchise d'au moins 300 salariés, cette mesure, à laquelle s'opposaient les organisations patronales, a été abrogée par la réforme suivante du Code du travail en 2017.

<sup>7</sup> David Weil, *The Fissured Workplace. Why work became so bad for so many and what can be done to improve it*, Cambridge et Londres, Harvard University Press, 2014.

système crée une tension entre le franchiseur, qui tire un revenu des ventes de l'ensemble de ses franchisés, et ces derniers qui ne sont pas intéressés par le revenu en lui-même mais par le profit qu'ils peuvent en tirer – c'est-à-dire le revenu moins les coûts d'exploitation. Il en résulte une nette inclination des franchisés à faire passer la rentabilité de leur société avant la conformité aux normes du travail. Étudiant la situation aux États-Unis, l'économiste David Weil en fait une cause majeure des illégalismes du secteur, notamment en termes d'heures de travail non payées et d'infractions aux normes d'hygiène et de sécurité<sup>8</sup>.

Le second trait caractéristique de McDonald's est son mode de gestion du personnel. Du fait des fluctuations de la demande qui sont moins saisonnières que journalières (« rush » des heures de déjeuner et dîner, des mercredis et week-ends), l'enseigne s'appuie sur une main d'œuvre flexible qui ne passe pas tant par le recours aux contrats courts (il n'y a que 7,3 % de CDD) que par les temps partiels (63,4 % des salariés) et le salariat étudiant qui représente un tiers des effectifs. 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<sup>9</sup>. La culture d'entreprise produit de la sorte un « engagement paradoxal » des salariés dans leur travail<sup>10</sup> qui nourrit la défiance à l'encontre des syndicats<sup>11</sup>. De ce fait, non seulement la fragmentation des entreprises ne permet pas toujours la mise en place d'instances représentatives du personnel (IRP) mais, quand elles existent, la culture d'entreprise tend à leur « managérialisation<sup>12</sup> ». Cette captation des IRP par l'employeur peut s'opérer d'autant plus facilement que le renouvellement de la main d'œuvre est incessant et que les salariés susceptibles d'investir ces institutions sont jeunes<sup>13</sup> et le plus souvent dénués d'expérience professionnelle ou militante.

Face à ces conditions hostiles à la constitution d'une véritable collectivité de travail salarié, comment les craintes des salariés, tant en matière sanitaire que salariale, se sont-elles exprimées ? Quel a été le rôle des responsables syndicaux dans cette expression ? Répondre à

---

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> Christophe Brochier, « 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, 2001, p. 73-83 ; Raoul Nkuitchou Nkouatchet, « La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food », *Sociologie du travail*, vol. 47, n°4, 2005 (en ligne).

<sup>10</sup> Damien Cartron, « Engagement dans le travail et dans la grève chez McDonald's », in Jean-Michel Denis (dir.), *Le conflit en grève ?*, Paris, La Dispute, 2005, p. 251-269. Voir aussi Hélène Weber, *Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions : le cas McDonald's*, Toulouse, Eres, 2005.

<sup>11</sup> Tony Royle, « 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.

<sup>12</sup> Lauren B. Edelman, « L'endogénéité du droit », in Christian Bessy, Thierry Delpeuch, Jérôme Pélisse (dir.), *Droit et régulations des activités économiques : perspectives sociologiques et institutionnalistes*, Paris, LGDJ, 2011, p. 92.

<sup>13</sup> 62 % des 191 700 salariés du secteur ont moins de 30 ans. Source : Insee, DADS 2017, in DARES, Chiffres clés de l'IDCC 01501 Restauration rapide.

ces questions implique de varier les entrées empiriques – la fragmentation du secteur induit une grande diversité de situations – en vue de mettre au jour les différentes formes prises par l’expression des attentes et des revendications des salariés.

L’enquête, basée sur le recueil de documents et d’entretiens, s’est déployée à différents niveaux : celui de la branche professionnelle, celui de McDonald’s France, qui correspond à la partie dite intégrée de l’enseigne, située pour l’essentiel en Ile-de-France, et celui des franchisés dont les contrastes, on le verra, sont riches d’enseignements. Dix entretiens ont été réalisés entre juillet 2021 et mars 2022 avec des syndicalistes FO, CFDT, CGT et UNSA, salariés ou anciens salariés de McDonald’s France ou de franchisés, avec une représentante du syndicat patronal de la restauration rapide et avec un agent de l’État chargé de présider les réunions de branche. La direction de McDonald’s France n’a pas répondu à nos sollicitations. Cette monographie s’appuie en outre sur des documents et témoignages recueillis 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.

Au sein de McDonald’s, la question de la suspension de l’activité s’est peu posée à l’annonce du premier confinement, un seul franchisé ayant décidé de maintenir certains de ses restaurants ouverts. Cette décision a cependant suscité une mobilisation originale : alors que des salariés inquiets pour leur santé faisaient valoir leur droit de retrait, l’intervention d’une organisation « parasyndicale », le ReAct, a donné à ces résistances un écho national. À l’issue du premier confinement, l’élaboration d’un protocole sanitaire pour la reprise du travail a été posée comme un enjeu relevant des relations du franchiseur avec ses franchisés plutôt que des relations entre l’employeur, ses salariés et leurs représentants, empêchant de la sorte toute réelle négociation. La mise en œuvre du protocole a ensuite été renvoyée à la responsabilité de chaque société et de chaque établissement distincts, ce qui s’est traduit par une grande hétérogénéité des situations, révélatrice de la pluralité des styles de relations professionnelles.

### Suspendre ou non l’activité ? L’intervention d’acteurs multiples pour mettre le personnel à l’abri

Le 14 mars 2020 à 20 heures, le gouvernement annonçait sa décision, applicable dès minuit, d’imposer la fermeture de l’ensemble des bars, restaurants et autres lieux non indispensables accueillant du public. Dans la foulée, la quasi-totalité des restaurants McDonald’s de France cessaient leur activité. À contre-courant de ce mouvement, et en dépit de l’annonce faite par le président de la République de l’entrée en vigueur du confinement à partir du 17 mars, le dirigeant de la deuxième plus importante franchise McDonald’s en France décidait de maintenir en activité douze de ses vingt-deux restaurants, situés dans la région de Tours. La livraison à domicile et la vente à emporter n’étant pas concernées par les

annonces du 14, et la liste des activités dites « essentielles » n’ayant alors pas encore été arrêtée, l’incertitude régnait quant au statut de la restauration rapide, à commencer par sa prise en compte dans la politique du « quoi qu’il en coûte ». Le cas de ce franchisé 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 » du fait de sa proximité avec les syndicats, le ReAct<sup>14</sup>. 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 professionnelles.

À McDonald’s comme dans d’autres secteurs, le droit de retrait est apparu comme une ressource essentielle pour permettre aux salariés de résister aux prescriptions jugées dangereuses de leur employeur<sup>15</sup>. Dans le restaurant de Tours-Les-Deux-Lions, dès le 17 mars, sept salariés font 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 représailles et en leur annonçant qu’on leur comptabiliserait des absences injustifiées<sup>16</sup>. »

Cinq salariés du restaurant de Tours Grand Marché font de même. Le 18 mars, ils et elles sont quinze à faire valoir leur droit de retrait au sein du restaurant de la Ville-aux-Dames, contraignant celui-ci à fermer le lendemain, faute d’effectif suffisant. Au fil de ces jours où sont mis en balance les risques économiques pour l’employeur et les risques sanitaires pour le personnel, ce sont au moins cinq restaurants qui sont touchés par ces mobilisations spontanées. Des responsables répondent aux salariés qui manifestent leur inquiétude que le Covid-19 est une « grippette », que le droit de retrait est inutile, voire illégal – diffusant ainsi de fausses informations en matière de droit du travail –, et parfois les menacent de sanctions ou de licenciement<sup>17</sup>. Plusieurs salariés expriment leur désarroi sur les

---

<sup>14</sup> Le ReAct – Réseaux pour l’Action collective transnationale – est une association qui, en partenariat avec le syndicat étatsunien SEIU, mais aussi avec la CGT et Solidaires, accompagne en France les mobilisations dans la restauration rapide. Cf. Karel Yon, « Des jeunes diplômés en lutte contre les multinationales : le ReAct, une expérience “parasynicale” unique en France », in Sophie Bérout, Fanny Chartier, Camille Dupuy, Marcus Kahmann et Karel Yon, *Jeunes et mouvement syndical : trajectoires d’engagement et stratégies organisationnelles*, Rapport IRES, 2018, p. 235-263.

<sup>15</sup> Jean-Philippe Tonneau, « Le droit de retrait en temps de pandémie. Quelques réflexions sociologiques », *Les mondes du travail*, 22 juin 2021 (en ligne).

<sup>16</sup> Extrait du courrier adressé le 14 avril 2020 par des salariés de McDonald’s, avec le soutien de la CGT, aux responsables de la DIRECCTE.

<sup>17</sup> Tous ces faits sont consignés dans les courriers adressés aux responsables des DIRECCTE du Centre Val de Loire et de Nouvelle Aquitaine sur le territoire desquelles se situent les magasins.

réseaux sociaux, notamment sur des groupes Facebook comme « Le coin des équipiers McDo<sup>18</sup> ». Le 25 mars, un jeune homme de 23 ans, responsable d'équipe (manager) dans le restaurant de Tours-Les-Deux-Lions, publie ce message : « Aujourd'hui, ma compagne part sauver des vies et moi servir des burgers ! Je ne travaille pourtant pas dans un supermarché, je ne fais pas partie du personnel soignant, je ne suis pas un agent d'entretien, je ne suis pas un routier et je ne suis pas toutes les autres personnes indispensables pendant cette crise sanitaire. Je suis employé d'une grande chaîne de fast-food américaine à Tours, je prends donc le risque de vous contaminer et de contaminer mes collègues ou de l'être pour que des citoyens puissent manger des burgers<sup>19</sup> ! » Cette prise de parole, avec d'autres, aura permis aux salariés de se faire entendre au-delà de leurs restaurants et d'enranger des soutiens extérieurs.

L'engagement du ReAct dans cette affaire s'inscrivait dans le prolongement d'une campagne menée auprès des étudiants-salariés de McDonald's depuis l'automne 2019. Celle-ci visait à renforcer l'engagement syndical dans la restauration rapide. Elle combinait la rencontre avec les équipiers McDonald's 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. C'est ainsi dans le cadre de ses activités de veille sur les réseaux sociaux qu'un salarié du ReAct, alors contraint au télétravail, découvre sur les groupes Facebook dédiés à McDonald's les témoignages de ces salariés de la chaîne de *fast-food* alertant sur leur situation. Il 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.

En lien avec un représentant du personnel sans étiquette, manager dans un des restaurants, l'équipe du ReAct, avec l'appui de salariés ou anciens salariés de McDonald's organisés dans un collectif autonome, impulse la construction d'une mobilisation de soutien : ils recueillent des témoignages similaires dans plusieurs restaurants McDonald's 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,

---

<sup>18</sup> Ce groupe a été créé en 2016 par des membres de la CGT mais ne se présente pas comme un média syndical et sert avant tout de communauté professionnelle virtuelle.

<sup>19</sup> Cité dans Khedidja Zerouali, « “Des gens meurent et nous, chez McDonald's, on vend des nuggets” », *Mediapart*, 5 avril 2020.

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 Direccte<sup>20</sup> 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 : 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 McDonald's, campagne de pression par envois d'e-mails adressés aux dirigeants de McDonald's, 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 l'action d'une coalition nationale salariés-CGT-ReAct à l'encontre d'un franchisé local, cette mobilisation a été suivie de près par la direction de McDonald's France. En tentant de préserver l'image de l'enseigne, celle-ci a présenté le maintien en activité de ces douze restaurants comme une pièce du dispositif expérimental visant à préparer la réouverture généralisée des restaurants. En réalité, s'il existait bien un dispositif de test du protocole sanitaire, celui-ci était plus modeste, ne concernant que trois restaurants d'Ile-de-France ayant rouvert début avril, sur la base du volontariat. L'attitude de ce franchisé du centre de la France semble avoir été celle d'un « 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 McDonald's 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 prévue par la législation en vigueur. Certains au niveau du gouvernement considéraient même que les dispositifs d'aide au chômage partiel ne pouvaient pas s'appliquer aux activités toujours autorisées. [...] 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

---

<sup>20</sup> Acronyme de Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

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<sup>21</sup>. »

D'après les membres du ReAct, si la mobilisation n'a pas réussi à contraindre le franchisé à suspendre son activité, la vague d'indignation suscitée par cet épisode aura cependant forcé le groupe à durcir son protocole et à rééchelonner sa reprise d'activité : sur 200 ouvertures initialement programmées avant la fin avril 2020, c'est-à-dire avant la fin de la première période de confinement (qui a duré jusqu'au 11 mai 2020), seulement 70 étaient effectives à cette date.

### Organiser la reprise : une consultation minimale des IRP

Comme le montrent les données ACEMO-Covid, la reprise du travail à l'issue du premier confinement a été, dans la restauration rapide, tout aussi rapide et forte que sa suspension, avec plus de 90 % des salariés dans des établissements en présentiel à plus de 80 %. Quelles ont été les modalités de cette reprise du travail sur site ? Les entretiens avec des représentants syndicaux salariés de McDonald's font apparaître que l'organisation de l'enseigne sous la forme d'un réseau de franchise a exclu toute discussion avec les représentants du personnel sur l'élaboration du protocole sanitaire, celui-ci ayant été constitué en enjeu relevant exclusivement des relations du franchiseur avec ses franchisés. Mais, en renvoyant à chaque société et chaque établissement juridiquement autonomes la responsabilité de la mise en œuvre de ces règles, différentes modalités d'intervention des personnels se sont faites jour.

Entre fin mars et début avril 2020, McDonald's 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 ». Interpellée au moment de l'affaire de Tours, la direction du groupe disait à son sujet : « Ce guide a été préalablement développé par les équipes opérationnelles de l'enseigne et des franchisés au cours d'un processus interactif de plus de quinze jours et les représentants du personnel ont été dûment informés de son contenu sur chacun des sites pilotes<sup>22</sup>. »

---

<sup>21</sup> Retranscription du discours du PDG de McDonald's France sur la page Facebook « Vos droits chez McDonald's », 28 mars 2020.

<sup>22</sup> Réponse de McDonald's France à *Mediapart* reproduite en annexe de l'article de Khedidja Zerouali, « “Des gens meurent et nous, chez McDonald's, on vend des nuggets” », art. cité.

Ce document de plusieurs centaines de pages, présenté comme « confidentiel », 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 le nombre maximal de salariés pouvant travailler selon la surface et la configuration des restaurants (jusqu'à 25 équipiers, hors managers), etc.

En dépit des allusions de la direction du groupe au dialogue social, les représentants de Force ouvrière (FO), syndicat majoritaire au sein de McDonald's France (qui désigne la partie « intégrée » du réseau de franchise), n'ont pas été consultés en amont de l'élaboration de ce protocole<sup>23</sup>. L'attitude a été la même au niveau de la branche professionnelle, où la délégation du Syndicat national de l'alimentation et de la restauration rapide (SNARR)<sup>24</sup> a repoussé la demande des représentants syndicaux de mettre en discussion les protocoles de reprise d'activité : « au [grand] dam de certaines organisations, mais on ne s'est pas emparé de la crise comme étant un élément de négociation », résume le représentant de l'administration du travail qui préside les réunions de branche. Des échanges réguliers ont eu lieu entre le SNARR et les pouvoirs publics, comme entre le SNARR et les entreprises adhérentes, mais sans associer les organisations syndicales de salariés. Selon un négociateur de branche CFDT, les premiers protocoles de reprise ont été élaborés par les deux entreprises leaders du secteur, McDonald's et Burger King, qui ont ensuite « essayé de le dupliquer chez les copains et chez les voisins ». Les représentants des syndicats de salariés ont pourtant bien tenté de mettre divers sujets sanitaires en discussion au niveau de la branche, comme le rappelle un négociateur FO : « Même dans la branche, on avait parlé juste... Ils nous ont donné des informations globales, “des entreprises sont en train de préparer des protocoles, les choses vont être respectées, on respectera la loi” [...]. Ça, on a eu un débat, même un peu houleux là-dessus, sur les ouvertures prématurées, sur les masques, enfin... même sur certaines ouvertures, parce qu'on leur disait : “Voilà, on ouvre, on accueille les clients, ils ont des

---

<sup>23</sup> McDonald's France est divisée en quatre filiales dotée chacune d'un Comité social et économique. La renégociation de l'accord de droit syndical suscitée par le passage aux CSE ayant échoué, l'entreprise s'en tient désormais au plancher légal. Il n'y a par exemple pas de représentants de proximité dans les restaurants.

<sup>24</sup> Le SNARR représente les principaux acteurs du secteur, à commencer par McDonald's. À la date de l'enquête, il était présidé par le directeur financier de McDonald's France ; son vice-président, Directeur général et vice-président de Burger King France-Quick, a été directeur financier puis directeur général de McDonald's France de 1996 à 2016.

masques mais les gestes barrière ne sont pas forcément respectés.” Ce débat, on l’a eu, dans la branche. Mais après, ça reste un débat, y avait pas de conclusion pour obliger qui que ce soit à faire quoi que ce soit. »

Cette demande était d’autant plus légitime aux yeux des représentants syndicaux qu’ils pouvaient faire ailleurs l’expérience d’une prise en charge à ce niveau, à l’instar du représentant de la CFDT qui siégeait dans les branches des espaces de loisirs et de l’expédition des fruits et légumes, où des protocoles sanitaires ont été définis à l’échelle conventionnelle. Les syndicats avaient en outre intérêt à aborder les enjeux sanitaires à ce niveau, leurs capacités de contrôle étant faibles sur le terrain. Ce même constat, combiné à une posture plus générale de défiance vis-à-vis des syndicats, explique sans doute aussi que les employeurs n’aient pas trouvé utile de faire des syndicats un relais de leur politique sanitaire.

Au sein de McDonald’s France, la mise à l’écart des représentants des salariés a été justifiée par le fait que le protocole avait été défini dans le cadre des règles régissant les relations entre McDonald’s 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 même argument était renvoyé aux représentants syndicaux présents dans les entreprises franchisées. Ce syndicaliste CGT au sein d’une franchise McDonald’s de l’ouest de la France a ainsi dû employer des voies détournées pour avoir accès à ce document que son employeur ne souhaitait pas lui communiquer : « McDonald’s 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 éplucher 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. »

L’élaboration des consignes relatives aux conditions sanitaires de la reprise de l’activité a ainsi emprunté des canaux strictement managériaux. 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<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Selon le code du travail, toutes les entreprises sont tenues, en lien avec les représentants du personnel, d’identifier et hiérarchiser les risques auxquels sont exposés les salariés et de proposer des actions de prévention. Cette action est transcrite dans le Document unique d’évaluation des risques professionnels, qui doit être mis à

(DUER) dans le respect de la réglementation en matière d'information-consultation du Comité social et économique (CSE).

Si la direction de McDonald's France a pu appréhender la consultation des IRP comme une contrainte imposée par le formalisme juridique, elle s'y est néanmoins soumise, comme nous l'ont confirmé les syndicalistes interviewés. 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 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 organisé, sur le périmètre de McDonald's France, 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. 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 associé à l'élaboration. » (Représentant FO, secrétaire de CSE)

Le style de relations professionnelles qui prédomine au sein des restaurants McDonald's France s'apparente sous bien des aspects à celui étudié par Marlène Benquet dans la grande distribution<sup>26</sup>. On y retrouve un paysage syndical pluraliste mais où une

---

jour annuellement et à chaque fois qu'une décision d'aménagement importante affecte les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail.

<sup>26</sup> Marlène Benquet, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, la Découverte, 2015 [2013].

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<sup>27</sup> », 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<sup>28</sup> » 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. Dès lors que cette reconnaissance faiblit ou que la logique des obligations réciproques semble menacée, le syndicat peut être conduit à se mobiliser. 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 ». La priorité donnée au règlement informel des litiges se traduit cependant par un sous-investissement des capacités d'action proprement juridiques auxquels les mandats de représentation donnent en théorie accès. Les élus du personnel ne sont ainsi jamais allés jusqu'à mobiliser les droits d'alerte ou de retrait. Ils n'ont pas eu recours à des expertises santé-travail. La Commission santé-sécurité-conditions de travail du CSE n'a pas davantage été mobilisée.

### Des formes contrastées de vigilance syndicale chez les franchisés

On l'a dit, derrière l'enseigne McDonald's se retrouvent des centaines d'établissements, généralement de petite taille et le plus souvent exploités par des chefs d'entreprise indépendants. Si la crise sanitaire a pu conduire les syndicalistes à multiplier les échanges avec des salariés en quête d'informations au-delà de leur restaurant, elle a dans le même temps rendu plus difficile le travail syndical de proximité, en premier lieu du fait des mesures 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

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 266.

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 307.

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. » (Représentant du personnel et négociateur de branche CGT)

En dehors des restaurants appartenant en propre à McDonald's France, les chances que des IRP et/ou des organisations syndicales soient présentes sont en effet très faibles. L'influence de FO ne s'étend par exemple pas au-delà de ce périmètre. Il y a parfois des syndiqués, voire des sections syndicales, parmi les franchisés, mais ce sont souvent les structures territoriales interprofessionnelles qui les prennent en charge, sans que la fédération professionnelle en soit toujours informée. Il en est de même à la CGT, qui au moment de l'enquête était de surcroît minée par des rivalités internes entre des équipes loyales à la fédération, en région parisienne et au-delà, et un syndicat CGT McDonald's Ile-de-France non reconnu par celle-ci. Cette situation de morcellement organisationnel pose de sérieux problèmes pour l'action des représentants syndicaux : « si on touche 3 à 4 % des restaurants, c'est le grand maximum », nous dit un des syndicalistes CGT interrogés, responsable de la restauration rapide pour sa fédération. Les modalités de gestion de la crise ont dès lors été très diverses d'un restaurant à l'autre, comme l'illustrent les deux restaurants franchisés que nous avons étudiés en plus du franchisé évoqué dans la partie précédente.

Le premier cas, que nous appellerons « McDonald's Ouest », est singulier dans le paysage de la restauration rapide : c'est un restaurant sous franchise d'une soixantaine de salariés, doté d'un CSE et marqué par une forte présence syndicale, avec une section CGT monopolistique installée depuis une dizaine d'années. Grâce à une pratique régulière des négociations annuelles obligatoires, 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. Un autre restaurant appartient au même franchisé mais constitue une entité juridique distincte au sein de laquelle la CGT n'est pas représentée. Pour éviter une implantation syndicale, l'employeur y applique systématiquement les avantages négociés dans l'autre restaurant.

À McDonald's Ouest, 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 site 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 », nous dit le délégué CGT. 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 McDonald's. Ce retard s'expliquerait, selon 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 McDonald's 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 ». Dans le cas de McDonald's Ouest, la présence syndicale se manifeste sous des formes diverses, à travers la présence vigilante des élus, la pratique de la négociation collective et le recours au contentieux juridique. Elle témoigne de l'existence d'un contre-pouvoir syndical face à l'employeur.

Le deuxième cas d'étude, « McDonald's Est », est un restaurant situé à l'autre bout de la France et dont l'effectif s'élève à une soixantaine de salariés, correspondant à une quarantaine d'équivalents temps plein. Il appartient à un franchisé qui possède quatre autres restaurants, chacun immatriculé en société distincte. 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.

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 l'épidémie. « Il y a eu suspension directe de tous les salariés, le resto a fermé ses portes », nous dit un salarié, élu au CSE sous étiquette 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. Un autre interviewé, simple équipier polyvalent, syndiqué à la CGT mais sans mandat<sup>29</sup>, insiste

---

<sup>29</sup> N'ayant pu faire reconnaître le périmètre des quatre restaurants comme une unité économique et sociale, ayant par deux fois échoué aux élections professionnelles, il a fini par quitter McDonald's à l'automne 2021.

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. » 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 actives. 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. Il présente d'ailleurs son affiliation à la CFDT comme une formalité : « on m'a dit qu'il fallait être syndiqué pour le faire [se présenter aux élections] ». 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, lors de la précédente élection : « les anciennes déléguées sans étiquette, le jour de l'élection, sont apparues sous étiquette CFDT ».

La première réunion du CSE a lieu dans ce restaurant peu avant la reprise, pour la mise à jour du DUER. Dans le témoignage de l' élu 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 : « 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. »

La réunion du CSE est 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. 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. La principale fonction qu'il reconnaît au CSE concerne l'accompagnement des sociabilités professionnelles : « y avait surtout le fait des avantages tels que des sorties, ou des fêtes pour ressouder encore l'équipe ». 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 assumer son rôle d'information.

Une lecture purement économique du système de franchise avance que le franchiseur a de bonnes raisons de se conformer au droit tandis que les franchisés seraient davantage enclins aux illégalismes, le cœur de ce rapport contradictoire étant la réputation de la marque<sup>30</sup>. L'épreuve de la crise sanitaire, au cours de laquelle l'enjeu du rapport au droit est apparu plus vif qu'en période normale, invite à prendre en compte les logiques sociales et pas seulement économiques. Dans le cadre du « système McDonald's », la crise sanitaire a ainsi révélé l'absence du CHSCT comme représentation des salariés sur le terrain de la prévention en matière de santé et de sécurité, y compris dans le groupe « amiral ». La marginalisation des acteurs syndicaux au sein de celui-ci montre en effet que le système de franchise tend à substituer une logique commerciale, consacrant la toute-puissance du propriétaire de la marque, à la logique salariale fondant une régulation négociée des risques du travail. La crise a d'abord été appréhendée par la direction de la franchise sous l'angle de la sécurité alimentaire et des relations entre franchiseur et franchisés, plutôt qu'en termes de prévention des risques professionnels et de relations entre employeur et salariés.

En outre, la pluralité des employeurs que recouvre la franchise a renforcé cet affaiblissement des capacités de discussion des enjeux de sécurité sanitaire, en multipliant les obstacles à l'implantation d'IRP, notamment par un jeu sur les seuils en matière d'effectifs. Le contraste entre les différentes situations évoquées dans ce chapitre permet toutefois de constater que la non-activation des prérogatives en matière de santé, de sécurité et d'organisation du travail ne résulte pas seulement d'une (mauvaise) volonté de l'employeur ou de l'absence d'IRP mais aussi de la façon dont les salariés et leurs représentants investissent les institutions salariales.

Cependant, le grand affaiblissement des IRP résultant des ordonnances Macron de 2017 n'a pas éliminé toute expression des salariés. Qu'il s'agisse des rappels à l'ordre de syndicalistes FO pris dans le système des loyautés contradictoires qui fonde leur légitimité au sein de McDonald's France, de la vigilance d'un collectif CGT militant conjuguant la défense de l'intérêt matériel des salariés et celle de leur santé chez un franchisé de l'ouest de la France, ou de la mobilisation autonome de ces salariés qui, à Tours, ont pu faire valoir leur droit de retrait avec l'appui du ReAct, la présence syndicale a revêtu ainsi des formes plurielles.

---

<sup>30</sup> David Weil, *The Fissured Workplace...*, *op. cit.*