
De cadre *executive* à délégué syndical chez TLTX Belgium : un engagement syndical incongru ?

From executive manager to union representative at TLTX Belgium: an incongruous union commitment?

Ariel Rabat et Jean Vandewattyne



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/ris/1583>

DOI : 10.4000/16183

ISSN : 2684-1339

Éditeur

Université libre de Bruxelles - ULB

Ce document vous est fourni par Université de Mons



Référence électronique

Ariel Rabat et Jean Vandewattyne, « De cadre *executive* à délégué syndical chez TLTX Belgium : un engagement syndical incongru ? », *Revue de l'Institut de Sociologie* [En ligne], 92 | 2025, mis en ligne le 01 avril 2026, consulté le 15 avril 2026. URL : <http://journals.openedition.org/ris/1583> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/16183>

Ce document a été généré automatiquement le 8 avril 2026.



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-SA 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont susceptibles d'être soumis à des autorisations d'usage spécifiques.

De cadre *executive* à délégué syndical chez TLTX Belgium : un engagement syndical incongru ?

From executive manager to union representative at TLTX Belgium: an incongruous union commitment?

Ariel Rabat et Jean Vandewattyne

- 1 TLTX Belgium¹ est la filiale belge d'une multinationale étasunienne du secteur de l'informatique qui a servi de lieu d'observation et d'analyse à Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac et Daniel Descendre dans leur recherche sur les pratiques de pouvoir au sein des organisations. Au début des années 1970, ils la considèrent comme l'idéal-type de l'entreprise hypermoderne. Parmi ses traits caractéristiques, ils relèvent, entre autres, l'absence d'un contre-pouvoir syndical. Cette absence résulte d'une politique haut de gamme d'individualisation de la gestion du personnel combinée à des pratiques telles que l'évitement des revendications collectives et des syndicats dits « politiques », c'est-à-dire des syndicats reconnus en Belgique comme représentatifs sur le plan national et interprofessionnel². Ce bastion du management *made in USA* n'a cependant pas su résister à l'entrée de l'acteur syndical en son sein. Même si des tentatives ont eu lieu préalablement, l'instauration d'un réel contre-pouvoir syndical remonte aux années 1990, avec pour toile de fond les restructurations qui vont radicalement transformer la multinationale et sa politique de gestion du personnel.
- 2 La collecte des informations utilisées dans cet article a commencé en 2017, dans le cadre de la réédition par les Éditions de l'Université de Bruxelles, dans sa collection des fondamentaux, de *L'emprise de l'organisation* (Vandewattyne & Ndahabonimana, 2019). Afin de l'enrichir d'une postface, nous sommes retournés sur le terrain près de quarante ans après le passage de Max Pagès et de ses collègues. Si TLTX Belgium existait toujours, que restait-il de l'organisation analysée dans les années 1970 ? L'emprise était-elle encore réelle ? Les mécanismes de domination mis à nu par l'équipe

de chercheurs étaient-ils toujours opérants ? Telles sont quelques-unes des questions qui animaient notre désir de revisite (Burawoy, 2015).

- 3 John³, qui est au centre de cette contribution, fait partie des premiers TLTXiens rencontrés. En comparaison avec certains de ses collègues, son parcours est rapidement apparu comme atypique. En dépit d'une aversion héritée et longtemps entretenue à l'égard des syndicats, d'une ambition professionnelle forte et d'une carrière ascendante qui va l'amener à devenir cadre *executive* de la filiale belge de TLTX, John va, contre toute attente, faire le choix de devenir délégué syndical. Il deviendra même le délégué syndical principal d'un des principaux syndicats « politiques » présents dans l'entreprise.
- 4 Dans sa première partie, l'article revient sur les termes d'un débat qui a agité la sociologie du travail francophone, celui de la prise de distance des cadres par rapport aux impératifs de production. Une place y est faite aux référents théoriques sur lesquels nous nous sommes appuyés pour retracer et analyser l'évolution de la trajectoire de John. La deuxième partie revient sur la succession des entretiens qui ont eu lieu avec John. Si John s'est montré très transparent dès le premier entretien, il a surtout insisté sur sa volonté de faire carrière et son antisindicalisme de départ. Ce n'est que progressivement, au fil des entretiens, que les éléments permettant de retracer et de comprendre un engagement syndical présenté comme incongru sont apparus. La troisième partie est consacrée à TLTX et ses transformations, avec pour point de départ les années 1980, soit un temps de splendeur pour la multinationale et son personnel, ce qui est tout sauf anodin. L'évolution de TLTX constitue en effet le creuset dans lequel l'engagement syndical de John va se construire. Enfin, la dernière partie est exclusivement centrée sur John et sa trajectoire, avec une attention particulière portée aux points de bascule et *in fine* à son engagement et son combat syndical.

1. Les cadres : entre domination et résistance

- 5 À partir des années 1990, les bouleversements à l'œuvre dans le monde des entreprises vont toucher de plus en plus directement et durement les cadres (Bouffartigue, 2001 ; Dupuy, 2005). La déstabilisation de cette catégorie socioprofessionnelle, qui occupe une place particulière dans le processus de production, va interpeller certains chercheurs, dont les observations et analyses vont nourrir un important débat autour du positionnement ou repositionnement des cadres. Comme le note Gaëtan Flocco (2015), ce débat s'est largement structuré autour de l'opposition, assez classique en sociologie du travail, entre les tenants de la domination et ceux de la résistance. Pour cet auteur, il est clair que :

Si l'on repart des significations premières des catégories de résistance, de lutte et de rébellion, force est de constater que ces attitudes contestataires possèdent une portée relative et limitée. Elles peuvent se déployer parallèlement au maintien de toute une série de dispositifs organisationnels, de décisions stratégiques et d'orientations économiques qui conservent leur caractère contraignant. (Flocco, 2015 : 221)

- 6 Cohérent avec cette analyse, il conclut que :

La participation active des cadres, via l'intériorisation des contraintes et les formes d'adhésion au travail, est aujourd'hui autrement plus prégnante que les postures critiques et le contournement de règles organisationnelles. Cela conforte la thèse

selon laquelle l'usage qui est fait des catégories de résistance, de lutte et de rébellion demeure hyperbolique et métaphorique – lorsqu'elles ne sont pas mises en regard avec les facteurs de consentement, qu'ils reposent sur la coercition, la menace ou bien l'intériorisation des contraintes et l'adhésion. (Flocco, 2015 : 221)

- 7 Si, quantitativement parlant, les soumissions l'emportent sur les prises de distance – qu'on les qualifie de résistance (Bouquin, 2008 ; Cousin, 2008), de lutte (Mispelblom Beyer, 2006), ou encore de rébellion (Courpasson & Thoenig, 2008) – par rapport au modèle dominant et à ses injonctions, ces dernières n'en sont pas moins interpellantes sur le plan des dynamiques individuelles et collectives. En nous intéressant à l'émergence et à l'enracinement d'un contre-pouvoir syndical au sein d'un bastion managérial, c'est cet aspect de la réalité du monde du travail que nous souhaitons explorer ici.
- 8 Le cadre théorique mobilisé doit beaucoup aux auteurs de *L'emprise de l'organisation*. Selon eux, pour asseoir sa domination, l'entreprise hypermoderne recourt à quatre mécanismes de médiation – mécanismes économique, politique, psychologique et idéologique (Vandewattyne & Ndahabonimana, 2020) – et à un mécanisme de projection/introjection. En vertu de ce dernier, le « salarié projette sur l'organisation les valeurs de son idéal du Moi, comme l'idéal de réussite et d'excellence, et il introjecte les valeurs de l'organisation qui alimentent son propre idéal, comme la performance, le désir de remplir les objectifs fixés » (de Gaulejac, 2020 : 15). Par ce mécanisme, poursuit l'auteur, « l'employé identifie son désir de reconnaissance aux évaluations de ses résultats. Il se défonce dans son travail pour satisfaire les exigences de l'entreprise ». Autrement dit, ce mécanisme est au fondement de l'identification, de l'emprise qui peut exister à l'encontre d'un travailleur par l'organisation qui l'emploie.
- 9 Si le recours à ces dispositifs peut s'avérer très efficace, il peut aussi, dans la durée, se gripper. Comme le notent Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac :

Les entreprises sont en fait des lieux de vie intenses où l'on s'investit, où l'on aime, où l'on est heureux, mais aussi, parfois, on souffre, on se désespère, on se sent aliéné. Lorsque le problème est perçu à temps, lorsque l'individu peut se rendre compte que la logique qu'il poursuit ne correspond pas à ses exigences profondes et qu'il peut s'y perdre, un remaniement peut alors s'opérer dans le rapport qu'il entretient à l'entreprise et, à travers elle, à sa vie même. Il peut alors, non sans souffrances, réajuster cette relation et l'investissement qu'il y consacre et faire ainsi l'économie de ces décompensations brutales, de ces brûlures intérieures et de ces effondrements soudains. (1991 : 214)
- 10 Ce remaniement est présent dans la trajectoire de John. Il va cependant prendre une forme très particulière et, en rapport avec son habitus, tout à fait incongrue et rare dans l'histoire de TLTX Belgium. Pour résoudre les tensions qui le traversent, John va prendre la décision de se présenter aux élections sociales, de devenir délégué syndical et d'endosser une identité de syndicaliste.

2. Une succession d'entretiens pour reconstruire un parcours de vie

- 11 À l'origine, les matériaux collectés n'étaient pas destinés à retracer un parcours de vie mêlant des aspects professionnels et non professionnels, des données objectives (diplômes, date de recrutement, etc.) et d'autres plus subjectives (ressentis, engagements, etc.). John a été rencontré pour la première fois en 2017. Il faisait partie

des délégués syndicaux questionnés sur l'évolution de TLTX, de son management et de l'émergence de l'acteur syndical dans ce qui était largement décrit et pensé comme un bastion managérial *made in USA*.

- 12 C'est en fonction de ces objectifs qu'un guide d'entretien destiné aux délégués syndicaux a été conçu. De manière tout à fait classique, plusieurs questions portaient sur les trajectoires individuelles, telles que les études suivies, la date de l'engagement, l'évolution professionnelle et les raisons de l'engagement syndical. Dans ses réponses, John a rapidement mis l'accent sur le côté totalement incongru de son engagement syndical : rien ne le prédestinait à devenir un jour délégué syndical, à s'opposer ouvertement à certaines décisions de son management, et donc, à entrer en conflit ouvert avec certains de ses collègues.
- 13 Un deuxième entretien a eu lieu à la suite de la réédition de *L'emprise de l'organisation*. On était en 2019. John avait lu l'ouvrage et il nous paraissait important de recueillir ses réactions. Dans les grandes lignes, il estimait ne pas avoir connu l'emprise telle que présentée dans l'ouvrage à partir du vécu d'Odette, une secrétaire devenue manager en l'espace de trois ans. Cette dernière y symbolise à la fois « la réussite professionnelle, donc économique et sociale, d'une femme *a priori* peu pourvue en diplômes » (Vandewattyne & Ndahabonimana, 2020 : 25), l'abnégation nécessaire pour y arriver, et l'emprise que peut exercer une organisation sur certains de ses membres. Selon ses dires, l'emprise serait devenue « infiniment plus forte » et, contrairement aux années 1970, elle reposerait essentiellement sur un contrôle à distance basé sur des prescriptions liées aux procédures et aux règles à respecter. Autrement dit, les médiations idéologiques, économiques et psychologiques ne seraient plus aussi opérantes que précédemment. Comme dans de nombreuses organisations, et en contradiction avec l'autonomie tant vantée par la littérature managériale, TLTX se serait considérablement bureaucratisée (Graeber, 2015).
- 14 Par la suite, trois entretiens supplémentaires ont été réalisés, en 2020, 2022 et 2023. L'entretien de 2022 couvrait plus particulièrement le conflit social né à la suite de la dernière restructuration en date (Vandewattyne & Sepulchre, 2022). Les entretiens de 2020 et de 2022 ont aussi permis de compléter et de clarifier les informations récoltées précédemment sur la trajectoire particulière de John. Quant au dernier entretien, il a eu pour unique objectif de finaliser la reconstitution du parcours de John en explorant plus avant certaines zones d'ombre, en revenant sur des moments clés, des nœuds biographiques (Demazière, 2007). Pour ce faire, un texte retraçant et analysant sa trajectoire lui a été communiqué. L'idée était de recueillir ses réactions, de bénéficier de son *feed-back* et d'en profiter pour poursuivre le travail d'investigation. Lors de cet ultime entretien, John était à quelques mois de la retraite. L'heure était propice aux bilans et, sans le recours aux entretiens répétés (Beaud & Pialoux, 1999 : 436) et à la relation de confiance qui avait pu être créée dans la durée, les ressorts de l'engagement syndical de John seraient restés fondamentalement énigmatiques.

3. Le contexte de l'action : TLTX, du temps de la splendeur à celui des restructurations et du contre-pouvoir syndical

- 15 Dans les années 1980, TLTX est l'une des multinationales les plus puissantes. Elle domine alors le marché des *mainframes* ou macroordinateurs et occupe près de 400 000 personnes à travers le monde. Elle engrange aussi les bénéfices. Sa gestion est paternaliste et partenariale, en ce qu'elle fait profiter son personnel de sa splendeur. Le « plein emploi » ou « emploi à vie » est au cœur de son modèle social ; le package salarial et extra-salarial qu'elle propose est des plus attractifs. Les anciens TLTXiens rencontrés la considèrent comme « une bonne boîte », une entreprise attractive, attentive et soutenante.
- 16 Ce monde va s'effondrer à partir de la toute fin des années 1980. De 1991 à 1993, TLTX accumule d'importants déficits, la disparition de cet empire est même évoquée. TLTX va alors faire l'objet d'une restructuration drastique menée par un top manager recruté pour sa capacité à redresser les entreprises. Sa réputation est celle d'un *cost killer*, un « redresseur de comptes [...] sachant trancher dans le vif ». Il met fin au « plein emploi », réduit le personnel de moitié – par incitation et, le plus souvent selon Richard Sennett (2000)⁴, par « obligation » – et repositionne la multinationale sur les services informatiques. Dès 1994, TLTX renoue avec les bénéfices.
- 17 La filiale belge connaît sa première restructuration en 1992. Elle est restée dans la mémoire collective du personnel comme un moment de basculement, de passage d'un temps à un autre. À partir de-là, les TLTXiens vont vivre au rythme des restructurations, des repositionnements stratégiques et, plus profondément encore, de la financiarisation de la gestion. Lors de la restructuration de 2020-2021, la multinationale est scindée en deux entités dans le but de casser la « litanie des mauvais résultats ». La scission à peine réalisée, la nouvelle TLTX est immédiatement restructurée afin d'alléger sa structure et de réduire sa masse salariale. Au terme de cette restructuration, TLTX Belgium ne devait plus compter que 550 travailleurs ; en 2014, elle en employait encore près de 1 500...
- 18 Le basculement de TLTX dans l'ère des restructurations périodiques, voire permanentes (Lomba, 2018), va constituer le terreau propice à l'instauration d'un réel contre-pouvoir syndical. Selon les informations collectées, les premières tentatives de constitution de ce contre-pouvoir remontent au tournant des années 1980. Elles sont le fait de techniciens et vont échouer en raison des avantages octroyés au personnel, mais aussi des manœuvres de la direction visant à promouvoir un « syndicalisme » maison comme repoussoir des syndicats « politisés ». C'est à partir des années 1990 que l'étau se desserre. La conflictualité sociale devient même ouverte et virulente. Elle se traduit notamment par des actions en justice contestant la légalité de certaines décisions prises par la direction. Signe des temps, en 2008-2009, les syndicats « politiques » obtiennent l'instauration d'une délégation syndicale pour l'ensemble du personnel, cadres inclus. En 2009, une convention collective de travail dite de « coopération entre les partenaires sociaux » est conclue. Elle dit inaugurer une nouvelle approche du dialogue social dans laquelle la coopération doit primer sur la confrontation. Enfin, en 2016, la direction de TLTX Belgium accepte, pour la première fois, de reconnaître l'existence d'un licenciement collectif et de négocier avec les syndicats un plan social de départ.

- 19 La restructuration de 2020-2021, marquée par la scission de l'entreprise, donne lieu à une forte conflictualité entre le management local, les syndicats et les TLTXiens, essentiellement des cadres et des employés technico-commerciaux. Dans le contexte particulier de la crise sanitaire et des mesures interdisant les rassemblements d'une certaine taille, les syndicats appelleront à un arrêt de travail inédit, combinant un rassemblement physique devant l'entrée des locaux de la multinationale et un « *out off office* » pour fait de grève, soit une grève par déconnexion ou télégrève, ce qui est une première à l'échelle de l'histoire sociale de la filiale belge de TLTX, mais aussi, sans doute, de l'histoire sociale belge (Vandewattyne & Sepulchre, 2022).

4. La trajectoire atypique de John

- 20 À l'inverse des travaux mettant l'accent sur les prédispositions de départ à l'engagement syndical, le choix fait ici est de déplier la trajectoire de John à partir de son ancrage professionnel. Ce choix rend à la fois mieux compte du déroulé des entretiens et de la manière dont John se perçoit et se raconte. Dans cette perspective, le point de départ le plus approprié est sans doute le moment de son recrutement par TLTX, un moment qui dit beaucoup de son rapport à l'entreprise.

4.1. Le temps du recrutement : un rapport ambigu à TLTX

- 21 Contrairement à certains collègues, lors de son recrutement, John n'était pas du tout sous le charme de TLTX. Il ne rêvait pas d'y travailler, d'y faire carrière. Contrairement à l'image véhiculée à l'époque, il estimait que la multinationale avait accumulé un retard technologique sur certains de ses concurrents.

J'étais à l'unif [NDR diminutif de l'université] et j'ai fait mon mémoire sur une machine TLTX. [...] C'était encore des cartes en carton perforées. [...] C'était encore artisanal. [...] Donc, je suis sorti de l'unif avec l'image d'une société complètement dépassée sur le plan technologique. (2023)

- 22 En outre, John n'avait aucune affinité ni pour l'informatique ni pour l'électronique. Son rêve était de décrocher un job de technico-commercial. Rêve que TLTX lui permet de réaliser :

Quand j'étais au service militaire, c'était à l'époque les petites annonces... Il n'y avait pas internet, etc. [...] C'était le jeudi. Le jeudi, les petites annonces paraissent dans le journal et on découpait les petites annonces. J'étais en Allemagne [...]. Puis il y a eu une annonce pour un job technico-commercial chez TLTX. Je garde technico-commercial et je biffe TLTX. Je me dis qu'est-ce que je fais entre les deux ? Je vais me présenter. (2023)

- 23 John est recruté au début des années 1980. C'est encore le temps de la splendeur et TLTX Belgium recrute de nombreux universitaires qu'elle forme selon ses besoins. John en est un. Il est ingénieur civil, une formation qu'il a complétée par un cursus universitaire en gestion et administration. À propos de son recrutement, il relève que le niveau d'exigence ne lui paraissait pas très élevé : il suffisait de réussir des tests, dont un test linguistique. Outre la fonction de technico-commercial, le choix de TLTX a une forte connotation instrumentale. Évoquant son entrée dans la vie professionnelle, il souligne son souhait de trouver un travail « très bien » payé. Il s'était fixé un niveau de

rémunération particulièrement élevé, que TLTX lui a permis d'atteindre dès son engagement. À l'époque, l'entreprise se distinguait sur le marché du travail belge par une politique salariale et extra-salariale des plus attractives.

Au niveau de la Belgique, il y avait régulièrement des *rankings*, des tops des sociétés les plus recherchées par les universitaires : TLTX était systématiquement numéro 3 derrière la Générale de banque et Petrofina. [...] TLTX avait comme politique de payer des salaires largement au-dessus du marché. Et moi, je me comparais aux autres ingénieurs [...] J'étais dans le dernier décile, au niveau des salaires. [...] Le choix correspondait à mon état d'esprit à ce moment-là. (2023)

Je me comparais à mes collègues ingénieurs civils [...] je recevais aussi les rapports de l'association des ingénieurs de Belgique, j'étais dans le top 10 % des ingénieurs les mieux payés. TLTX payait au-delà de la moyenne et avait cette volonté de recruter « les meilleurs éléments ». (2017)

- 24 Dans chacun des cinq entretiens, John a toujours insisté sur l'importance de la médiation économique dans ses choix. Si elle a conditionné son engagement chez TLTX, elle est aussi au cœur de son désir de faire carrière et, par la suite, de s'engager syndicalement.

4.2. Le temps de la facilité et de l'ascension professionnelle

- 25 Comme il le dit lui-même, John fait partie des « vieux TLTXiens ». Il qualifie ses premières années dans l'entreprise de « faciles » : à l'époque, dit-il, « il ne fallait pas s'occuper de sa carrière » et le *first line* défendait « vraiment ses gens ». Lorsqu'il estimait qu'une personne n'était pas adaptée, il cherchait une solution auprès de ses collègues. Les affaires tournaient à plein régime :

TLTX faisait de l'argent. Je caricature un peu : on engageait un vendeur, on lui donnait un téléphone, le téléphone sonnait, il prenait les commandes. TLTX avait une position extrêmement dominante. [...] Elle était la référence au niveau des machines. Alors, l'argent rentrait. (2017)

- 26 Une partie des bénéfices de la multinationale étaient réinvestis « dans les gens, le *team spirit*, etc. ». Les reconnaissances, les augmentations, les primes et autres bonus récompensaient l'investissement dans le travail selon un modèle perçu comme gagnant-gagnant. Les perspectives de carrière étaient aussi importantes. John, comme d'autres de ses collègues, faisait « carrière pour arriver au top », un peu à l'image des CEO de la multinationale « issus du rang » :

J'avais une démarche très ambitieuse, très « jeune cadre dynamique ». Avec, comme on dit maintenant, les dents qui raclent un peu le sol. C'est un peu la démarche dans laquelle j'étais et je concevais effectivement de travailler dans une société et avec des collègues qui avaient une vision un peu comparable [...] À mes vingt ans, j'étais dans une logique [...] libérale, au sens où tu travailles, tu te développes, tu gagnes bien ta vie. Et puis voilà quoi. (2023)

- 27 John voulait faire carrière, réussir professionnellement. La réussite professionnelle est un autre des fils conducteurs majeurs de son récit. À l'image de son entreprise, il se décrit comme « *successful* ». Il évoque « un phénomène d'aspiration naturelle » qui le poussait à faire du « chiffre », de « l'*overachievement* » et, en retour, il bénéficiait de reconnaissance :

On avait des primes, des bonus de fin d'année, on avait des augmentations quasiment chaque année. Quand je dis « quasiment », on avait des augmentations chaque année ! Promotions, ça c'était peut-être un peu rare parce que le nombre de

band [NDLR de promotions] était relativement limité. Mais oui, tout se passait absolument naturellement à l'époque. (2017)

- 28 Tout en jouant le jeu, en investissant dans sa carrière, en se projetant dans l'organisation et en introjectant ses valeurs, John estime qu'il n'a jamais été totalement sous l'emprise de TLTX. Il décrit son rapport à son employeur comme non sectaire, non fusionnel. D'une part, il reste attentif au marché de l'emploi et aux opportunités s'y présentant. D'autre part, il va quitter l'entreprise pendant un temps. Il y revient cependant et reprend son ascension professionnelle jusqu'à devenir *executive*, ce qui constitue, à ses yeux, un aboutissement, un bâton de maréchal. La filiale belge de TLTX ne compte en effet que quelques dizaines d'*executives*. Pour être pleinement reconnu comme tel, John a dû suivre une formation aux États-Unis, s'apparentant, selon ses dires, à un lavage de cerveau :

Du *brainwashing* ! Je l'ai voulue, cette nomination. Mais elle tombait tellement mal à l'âge où je l'ai obtenue que j'ai tout fait pour ne pas y aller. Au bout d'un an, j'ai reçu un mail : ou bien vous venez à A. ou bien on vous retire votre *band d'executive*. Donc, je suis allé à A. Ce n'était pas inintéressant [...], mais le premier message que l'on te passe, c'est : « vous êtes devenu *executive* chez TLTX, maintenant, ce qui est au centre de votre vie, c'est TLTX. Et dans le deuxième cercle, il y a la famille ». C'est clair. [...] Alors derrière, tu acceptes ou tu n'acceptes pas. [...] Il n'y a aucune ambiguïté. Ce n'était pas sous-entendu. C'était clairement dit. (2020)

- 29 Durant ces années, projection et introjection semblent se renforcer mutuellement. John s'investit totalement dans son travail, dans son entreprise, et celle-ci le lui rend bien. Même si, dans sa manière de relater son rapport à l'entreprise, John témoigne d'une certaine distance, il aime aussi à répéter que, comme beaucoup de TLTXiens, il a le « sang bleu », un bleu qui renvoie à la fois à la couleur de l'entreprise et à celle de l'aristocratie. Ces deux aspects sont souvent intimement liés dans les propos des TLTXiens rencontrés. Avoir le « sang bleu » revient à souligner une double appartenance symboliquement forte. Chez John, elle est au cœur de son identité professionnelle.

4.3. Le temps des déceptions et de l'ébranlement de la confiance

- 30 Pendant plus de deux décennies, John dit avoir eu une « confiance aveugle en TLTX ». Cette confiance va cependant être mise à l'épreuve à la suite de décisions concernant sa carrière, de l'introduction de nouvelles modalités de gestion du personnel, et du traitement réservé à un de ses collaborateurs. Ces événements vont progressivement amener John à douter, à prendre de la distance et, finalement, à s'engager syndicalement. En d'autres termes, les médiations jusque-là opérantes ne parviennent plus à contenir ses frustrations et ses désaccords vis-à-vis de l'entreprise et le couplage entre projection et introjection perd de son efficacité. En bref, la machine à plaisir et à reconnaissance s'enraye.
- 31 Dans ce processus, John incrimine d'abord le manque de « cohérence » avec lequel le management local a géré le suivi de la première restructuration. Lors de celle-ci, au début des années 1990, l'ensemble du personnel a été réparti entre *criticals*, regroupant les TLTXiens considérés comme indispensables au futur de la filiale, et *non-criticals*, regroupant ceux qui pouvaient partir s'ils le souhaitaient. John a été classé parmi les *criticals*. Il y voit une marque forte de reconnaissance et de légitimité dont il tire de la fierté. Mais, par la suite, il estime que ce classement ne l'a pas favorisé par rapport aux

non-criticals qui ont fait le choix de rester. Comme *critical*, il estime qu'il aurait dû évoluer plus rapidement que certains *non-criticals*. Il en fait une question de principe, de « cohérence ». Cette situation, qu'il qualifie de « réelle maladresse » de la part de la direction, sera en fait le premier « coup de canif » à la relation. Dans un entretien, il explique qu'il s'était fixé comme objectif de devenir *executive* à quarante ans, ce qui n'a pas été le cas. À contrario, il affirme que, comme *critical*, on l'a empêché de partir en bénéficiant d'un plan de départ financièrement intéressant, alors même qu'il était jeune et que ses perspectives de reclassement lui paraissaient importantes :

D'autres ont reçu des promotions. Je n'étais pas jaloux, mais je demandais simplement à TLTX d'être cohérent avec les choix faits au début des années 1990. [...] Si on estime qu'un tiers du personnel est critique, derrière, il faut lui donner des promotions, des augmentations, des primes, etc. Et les non-critiques, je veux bien croire que TLTX reste correct avec eux. (2019)

- 32 Le deuxième « coup de canif » renvoie à la mise en place d'une nouvelle politique de rémunération. Après avoir réduit la masse salariale à travers la réduction des effectifs, le management local, répondant à une injonction venue du siège social, impose une flexibilité salariale via l'introduction de la *variable pay* (Vandewattyne, 2000). Dans son argumentaire, il insiste sur l'importance de doter la filiale d'un amortisseur de conjoncture, tout en faisant espérer des gains salariaux pour le personnel. Or, pour John, le *variable pay* a pris, *de facto*, les allures d'une réduction salariale, d'un « cadeau fait à la société ». Les gains financiers, que le management a fait miroiter en vue de faire accepter la mesure, ne se sont jamais concrétisés. Pour John, ils ont servi de leurres, de miroirs aux alouettes.

Ils nous ont dit : « On va variabiliser 10 % de votre salaire, mais avec une bonne chance [grâce au système de calcul retenu] de faire 12 % ou 13 %. TLTX fonctionne bien donc vous allez y gagner et nous, ça nous permet d'absorber les chocs conjoncturels. » Je pense qu'en dix, quinze ou vingt ans, je ne sais pas combien de temps a duré ce système, on n'a jamais été au-delà des 10 %. (2017)

- 33 L'introduction du *variable pay* symbolise aussi la fin de la politique des hauts salaires destinée à attirer et fidéliser « les meilleurs éléments ». Si John dit comprendre ce changement, il ne l'accepte pas pour autant. Plus largement, il estime que les dirigeants mondiaux de TLTX, en s'inscrivant dans la logique de la financiarisation du capitalisme, vont, à partir des années 1990, privilégier les actionnaires au détriment du personnel. Selon ses termes, « le poids du personnel est tombé bien bas ».

- 34 Le troisième « coup de canif » tient dans la mise sur la sellette, de manière « indécente », d'un de ses collaborateurs. Pour le défendre, John explique que – ne connaissant rien aux lois sociales –, il se tourne non pas vers le département du personnel, ce qui aurait dû être le cas au vu de sa trajectoire et de ses croyances, mais vers un délégué syndical.

Je ne suis pas allé au département GRH, je suis allé trouver un délégué syndical. J'ai dit : « Écoute, je voudrais bien défendre cette personne-là. » (2017)

- 35 John se justifie en parlant d'une perte de « confiance » dans le service du personnel. Il met aussi en avant les compétences dudit délégué, à savoir sa connaissance de la législation sociale, et son engagement dans la défense de collègues. Les affinités sélectives ont aussi joué un rôle :

Le gars, je le connaissais, je l'aimais bien. (2017)

Costa⁵ est entier. Je ne suis pas toujours d'accord avec tout ce qu'il dit, mais il est entier, il est honnête, et il est droit. (2023)

- 36 Costa appartient à la première génération des délégués syndicaux, celle qui a introduit et pérennisé la présence des syndicats « politiques » dans l'entreprise. C'est aussi cette génération qui est entrée ouvertement en conflit avec le management local (Vandewattynne, 2020). John s'appuie donc sur un contre-pouvoir institué en interne, confirmant ainsi toute l'importance des relations de proximité dans les engagements, qu'ils soient syndicaux ou non. L'aide fournie par Costa est d'autant plus appréciée qu'il ne la conditionne pas à une affiliation syndicale préalable. Elle pouvait donc être perçue comme désintéressée et altruiste.

4.4. De la prise de distance à l'engagement syndical

- 37 Dans les premiers entretiens, John a présenté son engagement syndical comme étant tout sauf naturel et évident. Contrairement à d'autres délégués rencontrés dans le cadre de cette recherche – qui ont expliqué leur engagement comme inhérent à leur origine socio-familiale et à un habitus hérité (Yon, 2005) –, John a insisté sur l'absence de prédispositions favorables à l'égard des syndicats et de l'action syndicale. Il le fait en mettant en avant l'antisyndicalisme viscéral de ses parents.

Je pense que mon père doit se retourner dans sa tombe s'il apprend que je suis sur les listes syndicales. (2017)

Ma mère, elle a quatre-vingt-six ans, elle me [xxxxx] dessus si je lui dis que je suis dans un syndicat. (2017)

- 38 À la suite de sa relecture, John a demandé à retirer le verbe qu'il avait utilisé pour parler de la réaction de sa mère. Il le trouvait « un peu vulgaire », tout en précisant qu'il montrait bien son « côté virulent » (2023). Cherchant à préciser la position de ses parents, il souligne :

Mes parents n'imaginaient pas voter socialiste. Il y avait dans la famille des socialistes. Ça donnait des discussions familiales très animées. On ne s'envoyait jamais des bouteilles à la tête. C'était un peu Peppone et Don Camillo⁶. Surtout ma mère était assez virulente sur le sujet, et ce, jusqu'à la veille de sa mort. (2023)

- 39 Par la suite, sa formation d'ingénieur et son statut d'universitaire n'auraient fait que renforcer la prédisposition antisyndicale héritée de ses parents.

Je suis un peu noir/blanc, mais je pense que, quand vous êtes universitaire, je ne pense pas que vous sortez avec une volonté syndicaliste. Peut-être dans d'autres études que des études d'ingénieur ou des études de sciences économiques, etc. Mais je ne pense pas que les ingénieurs et les étudiants en science éco sortent en se disant « Tiens, je vais faire un mandat syndical ». (2017)

- 40 Il qualifie les premières actions syndicales menées devant le siège de TLTX Belgium en 1999 comme incompréhensibles et totalement déplacées :

Je me souviens avoir vu des drapeaux à l'entrée du bâtiment, etc., en me disant « Mais qu'est-ce qu'ils veulent ? Ils veulent quoi ? » Donc, non seulement je n'avais aucun intérêt [pour l'action syndicale], mais, je vous l'ai dit, les lois sociales ne m'intéressaient pas. J'avais confiance en TLTX, dans le fait qu'elle va respecter toutes les lois sociales. (2017)

Avant, je ne me suis jamais intéressé aux notions de conseil d'entreprise, de délégation syndicale... Au début de ma carrière, tout se passait naturellement. On n'avait pas besoin de délégués syndicaux. À la limite, ils se battaient pour qu'on ait 6 % d'augmentation au lieu de 5,5 %. Je caricature à peine. (2017)

- 41 En avançant ces éléments, John n'a fait que renforcer le caractère « incongru » (Guillaume & Pochic, 2009), c'est-à-dire aussi improbable qu'inattendu, de son

engagement syndical. Un engagement qui, à ses yeux, n'est en rien impulsif. Au contraire, il le présente comme étant le fruit d'une longue et difficile introspection :

Ça n'a pas été une décision facile vis-à-vis des collègues, vis-à-vis de la famille, etc. (2017)

C'était inimaginable pour moi de me retrouver sur les listes syndicales à un moment donné. Ça a été un processus de décision extrêmement important. Et relativement long. (2017)

J'ai pensé à mon père, qui est enterré depuis un paquet d'années, en disant : « Je ne veux pas le rendre malheureux dans sa tombe. » (2017)

- 42 Les propos de John font transparaître de nombreux enjeux et points de tensions, tant au niveau individuel que collectif, professionnel qu'extraprofessionnel : conflits de loyauté par rapport à la fonction occupée et à l'entreprise, reniement – voire trahison – à l'égard de l'héritage familial et de convictions personnelles profondément ancrées, maintien de l'estime de soi dans un environnement professionnel de plus en plus dissonant, conséquences éventuelles pour sa carrière, son standing de vie et celui de sa famille. À un moment donné, John n'a plus supporté être un spectateur conscient mais silencieux des « dérives » managériales à l'œuvre dans son entreprise. Le « conflit interne », épargnant l'organisation et son management (de Gaulejac, 2020), s'est mué en conflit à la fois externe et ouvert. Pour des questions d'estime de soi et d'intégrité morale, notamment, la *voice* (Hirschman, 2017), en l'occurrence syndicale, s'est imposée à lui comme la seule issue possible :

Maintenant, ça va trop loin. Je ne peux plus, en tant qu'être humain, accepter qu'une entreprise aille si loin dans la pression sur son personnel. Je pense que mon père doit se retourner dans sa tombe s'il apprend que je suis sur les listes syndicales, mais à un moment donné, c'est un engagement. Si on a une vision un peu sociale de son rôle dans une société, on se dit, à un moment donné, « Non, la balance n'y est plus ». Et elle est tellement déséquilibrée que soit je me tais, et j'aurai peut-être un peu difficile à me regarder dans la glace, soit je prends un chemin qui reste la motivation de développer le business de TLTX, qui reste les projets avec les clients, que j'aime développer, mais qui, à un moment donné, veille à garder l'église au milieu du village quand il s'agit de partager la richesse créée. Là, je vous fais part un petit peu de « mon combat syndical ». (2017)

- 43 En s'engageant syndicalement, John ne cherche pas à faire une carrière syndicale (Fillieule, 2001) en prolongement de sa carrière professionnelle. Sa volonté est de concilier une activité syndicale avec son activité professionnelle. Concernant ses hésitations, elles apparaissent d'autant plus fortes que son engagement se traduit immédiatement par une participation aux élections sociales. Contrairement à d'autres, qui gardent leur affiliation cachée de peur des représailles, il avance à visage découvert, au vu et au su de tous :

Je me suis dit : je prends un mandat, peut-être deux, et puis je quitte TLTX en acceptant un plan de prépension ou que sais-je. [...] Mais, pendant un mandat ou un mandat et demi, je veux effectivement pouvoir influencer, si j'en ai le pouvoir, les choses. (2017)

- 44 Si son engagement syndical était d'abord pensé comme provisoire, il s'est avéré plus pérenne que prévu.

4.5. Les autres facteurs au fondement de l'engagement syndical de John

- 45 Si l'estime de soi, l'intégrité morale et la défense des collègues sont au fondement de l'engagement de John, ils n'expliquent pas, à eux seuls, la bifurcation opérée. Parmi les autres facteurs présents dans les entretiens, on trouve le rôle déterminant de Costa, le délégué syndical qui l'a aidé dans la défense de son collègue (cf. point précédent). En le sollicitant, John s'est rapproché de lui tout en contractant une dette. Et, « un beau jour », Costa lui a proposé de se présenter aux élections sociales.

Je pense que, sans l'intervention de ce traître [NDLR : c'est dit avec humour] de Costa, je ne suis pas sûr que je serais rentré dans le monde syndical. Peut-être qu'autre chose serait intervenu dans ma vie et qui aurait fait que j'y serais allé quand même. (2023)

Costa m'a forcé à faire un pas qui est quand même un pas de géant [...] Je le répète, pendant deux ans, je me suis vraiment posé des questions. Pour être tout à fait transparent et honnête, j'ai aussi observé des comportements syndicaux que, personnellement, je ne cautionne pas et donc je me suis quand même posé la question, vraiment pendant deux ans, est-ce que j'y vais ou n'y vais pas ? (2023)

- 46 Dans un premier temps, John a décliné la proposition de Costa, arguant d'une promotion récente et de son niveau hiérarchique. Ce n'est que plus tard qu'il y répond positivement :

On est arrivés aux élections suivantes, en décembre, j'ai pris ma carte et j'ai signé mon engagement à être sur les listes. Parce que je pense qu'il y avait un combat à faire. (2017)

- 47 Dans les entretiens, Costa fait office de transmetteur et recruteur syndical. Mais, si l'engagement syndical de John doit énormément à sa présence et à sa personnalité, John insiste aussi sur le fait que le syndicat dont ce délégué fait partie, était un « vrai syndicat » et qu'il mettait à disposition un « support légal fort ». Ce dernier aspect est fondamental car, selon John, le management de TLTX jouait souvent avec les limites de la légalité. Il y a, dit-il, « trop de choses qui se passent à la marge de la légalité ». Sans Costa et ce support, John n'aurait sans doute pas fait le choix d'un syndicat « politique », mais plutôt d'un syndicat maison ou indépendant.

[L'acteur syndical indépendant] était largement majoritaire dans les belles années de TLTX. On était élus, on était protégés, mais à la limite, on s'en foutait, on était quand même protégés chez TLTX, etc. Donc, naturellement, je serais allé dans ce syndicat-là. (2017)

- 48 John a directement été élu, ce qui a renforcé sa conviction d'avoir pris la bonne décision. Il reçoit aussi beaucoup d'encouragements de la part de TLTXiens :

En fin de compte, ça a été remarquable, parce que je pense que j'ai été un des premiers *high band*, si vous me permettez de le dire ainsi, à me retrouver sur les listes. Eh bien, vous n' imaginez pas le nombre de mails que j'ai reçu me disant « John, c'est bien que des gens comme toi s'engagent dans ce genre de choses-là ». Il y avait vraiment une attente chez les TLTXiens, notamment de la part des cadres, parce que je suis un cadre, de dire « il est temps que quelqu'un s'occupe de notre situation. On n'arrête pas de nous reprendre de l'argent, d'une manière ou d'une autre ». (2017)

- 49 Lors des élections suivantes, John a été systématiquement réélu, tout en augmentant son score personnel. Il en tire la conclusion que, dans la durée, son action est restée « bien perçue ». Ses résultats électoraux agissent, dans son discours, comme autant de

gratifications, de renforcements positifs, de marques de reconnaissance. Ils sont aussi porteurs d'un rééquilibrage du couplage entre la projection et l'introjection. Celui-ci n'est plus uniquement construit à partir de TLTX, mais articule des éléments issus de ce monde avec des éléments issus du monde syndical ou, pour le dire autrement, du registre professionnel et du registre syndical.

- 50 L'engagement syndical de John n'est pas le fruit d'un coup de tête. Au contraire, il en fait une décision très réfléchie, pesée et soupesée. Inconsciemment ou non, il s'inscrit pleinement dans le paradigme du choix rationnel (Olson, 1978). Sa prise de parole syndicale – sa *voix* syndicale – intervient à un moment où il estime que la prise de risque consécutive à celle-ci est limitée. L'essentiel de sa carrière professionnelle est derrière lui. Il n'a « plus rien à perdre », expliquant que sa maison est payée et ses enfants quasiment tous indépendants.

Ça, c'est un peu l'avantage de l'âge et du nombre d'années que j'ai passées chez TLTX. La pression, ils peuvent me la mettre tant qu'ils veulent, moi j'ai l'âge, ils peuvent me virer demain, même sans ma protection. Je me sens libre de parler. (2017)

- 51 Contrairement aux jeunes, il estime pouvoir se permettre une « certaine liberté de parole », « de dire les choses telles qu'il les voit ». A contrario, il admire les jeunes qui osent s'engager syndicalement :

Lorsque je vois des jeunes de 35, 36, 37 ans qui s'engagent dans des combats syndicaux, je leur dis « je vous admire parce que je ne suis pas sûr que j'aurais eu le même courage à 35, 36 ans ». J'aurais peut-être eu le courage de me mettre sur liste, mais peut-être pas celui d'affronter la direction. (2017)

- 52 Le sentiment de liberté sur lequel John insiste résulte également de son rapport à TLTX. Il ne se sent pas prisonnier de l'entreprise. Depuis plusieurs années, il souhaite d'ailleurs la quitter, ce qui renforce son sentiment de liberté :

Je suis toujours demandeur pour quitter ici, dès qu'il y a un plan acceptable, je quitterai TLTX. Non pas que j'en ai marre de l'entreprise, mais je veux passer à autre chose. (2017)

4.6. L'importance du chemin de Saint-Jacques-de-Compostelle

- 53 Les deux premiers entretiens avec John ne faisaient apparaître aucune prédisposition quant à son engagement syndical. Lors du troisième entretien, à une question qu'il estime brutalement posée portant sur ses engagements de jeunesse, il confirme cette absence de prédisposition. Si, à la demande de ses parents, il a été scout pendant deux ans, il ne s'est pas pour autant investi dans les mouvements de jeunesse. Il n'a pas non plus d'antécédents dans le secteur associatif. C'est en marchant que John dit avoir progressivement mûri la décision de son engagement syndical. Il l'a fait sur le chemin de Saint-Jacques-de-Compostelle, un chemin qui est tout sauf anodin. Dans son récit, celui-ci devient un véritable révélateur :

Le hasard a voulu qu'à l'âge de quarante ans, je me suis mis en route sur le chemin de Saint-Jacques-de-Compostelle. C'était en 1999 que je me suis mis en route pour la première fois. À l'époque, c'était encore assez confidentiel, mais les valeurs humaines sont extrêmement fortes. Tu te retrouves avec toi-même ou éventuellement avec une autre personne avec qui tu marches. Tu te rends compte de l'importance des valeurs humaines. C'est de l'entraide pour la personne qui est en difficulté. C'est aussi présent dans les discussions le soir ou la journée... Ces valeurs humaines remontent complètement à la surface lorsque tu te balades sur le

chemin de Saint-Jacques. Je pense que cela a été un révélateur pour quelque chose qui était fondamentalement ancré en moi et où les injustices, qui commençaient à se développer chez TLTX, commençaient à me peser. Probablement que le chemin de Saint-Jacques a été une force nouvelle si tu veux pour, à un moment donné, oser lever la tête en disant « non, ça va trop loin, je ne peux plus rester assis et ne pas bouger par rapport à ce qui se passe ». (2020)

- 54 Épreuve physique, le chemin de Saint-Jacques a surtout été pour lui, comme pour beaucoup d'autres marcheurs, un cheminement humain et spirituel (Le Breton, 2000). À cette occasion, John s'est reconnecté avec des valeurs héritées de son éducation, de ses parents. Questionné sur celles-ci, lors du dernier entretien, John mentionne qu'il est issu « d'un milieu catholique » et qu'il est toujours « chrétien pratiquant ». Pour une part, l'engagement syndical de John est donc aussi le fruit tardif d'un héritage familial retrouvé. Parlant de son rapport à la religion, il souligne :

Honnêtement, je ne pense pas qu'elle a été structurante au début de ma carrière. Maintenant, il y a des acquis, sans doute, des non-dits, non ressentis ou non exprimés qui m'ont probablement influencé. Mais je suis incapable de te les dire, ce sont des choses qui sont passées à travers moi et qui sont allées se mettre quelque part. Ça m'a beaucoup plus influencé après. À partir de la cinquantaine, ça a joué. Pas avant. Pas quand j'avais vingt ans. (2023)

- 55 Au gré des kilomètres, des rencontres et des difficultés, sa foi chrétienne l'a « rattrapé », l'a « séduit » ou, plus exactement, reséduit. Le chemin l'a amené à prendre conscience de l'écart qui s'était creusé entre des valeurs humaines au fondement de son habitus et sa réalité professionnelle. La prise de conscience a été rude.

Quand on forme les jeunes universitaires, on les forme à la finance, on les forme à la productivité, on les forme pas du tout à l'humain. Fondamentalement, nous avons le résultat des investissements que nous faisons [...] Quand on est sur le chemin, on voit quelqu'un qui vient de tomber, qui est épuisé, qui a des cloches et dont le moral est dans les chaussettes. [...] il y a vraiment cette notion d'entraide qui s'installe sur le chemin et, en fin de compte, quand on marche ou quand on est à vélo sur le chemin, je me suis rendu compte qu'on se pose les trois questions de base : Est-ce que j'aurai la santé pour continuer ? Est-ce que, ce soir, j'aurai un toit pour dormir ? [...] Est-ce que j'aurai à manger et à boire ? Voilà. [...] Alors, les carrières, les ambitions, etc. Donc, j'en ai pris, passe-moi l'expression, plein la figure [...] alors qu'en parallèle, j'avais toujours l'ambition, et je développais toujours ma carrière. Et donc, quand je parle de référentiel, oui, je parle effectivement de ces valeurs humaines là, de valeurs de base de tout être humain ici, ici sur terre. Enfin voilà, je suis peut-être un peu idéaliste ici, mais oui, c'est un peu l'idée. (2023)

- 56 Outre la prise de conscience, le chemin l'a progressivement amené à refuser de « rester assis ». Il en a conclu qu'il ne pouvait plus vivre le décalage entre certaines de ses valeurs personnelles et celles à l'œuvre dans sa sphère professionnelle. Cette introspection a aussi impacté ses relations avec ses clients. John dit avoir fait des choix, en concertation avec sa direction, sur les clients avec lesquels il souhaitait ou ne souhaitait plus collaborer. Il évoque notamment le cas d'une discussion avec un *Business Partner* qui s'en était pris à plusieurs reprises à des collaborateurs sous sa responsabilité. S'adressant au client, John lui dit :

« Tu m'en vires encore un, et je les reprends tous. » Elle [la situation] a escaladé chez TLTX. Mais j'avais prévenu mon management et la situation en est restée là. Il [le client] a demandé que je ne vienne plus chez lui. Mais j'ai sauvé l'équipe à ce moment-là. J'ai dit : « Ton petit cinéma, je n'accepte pas. Humainement, je n'accepte pas, tu décides économiquement que l'équipe TLTX n'est plus rentable,

est trop chère, etc. Prêt à entendre. On discute. Mais commencer à dénigrer les gens... Tu l'as déjà fait trop de fois, j'aurais déjà dû t'arrêter avant. » (2023)

- 57 Il lui est également arrivé de mobiliser l'expérience de la marche auprès de clients afin de faciliter certains marchés :

Et à un moment donné, dans une discussion, je mets le chemin de Saint-Jacques sur la table. La relation avec ce gars a changé du tout au tout. [...] On a à peu près le même âge. Il dit : « Écoute, beaucoup de gens me disent d'ailleurs, la première chose que je fais quand je serai en pension, je mets mes baskets, je mets mon short et je pars à Saint-Jacques. » C'est ce qu'il me dit. Et on a eu un débat qui n'avait plus rien à voir avec le boulot, il s'est humanisé. (2023)

- 58 Le chemin l'a aussi amené à s'interroger sur certains de ses comportements antérieurs, notamment dans sa relation avec ses collaborateurs.

Je me pose vraiment des questions sur ce que, en tant que manager, j'ai dit et j'ai fait. Bon, maintenant, je n'ai tué personne, mais enfin, j'ai été carré à un certain nombre de reprises par rapport à des gens qui me reportaient. Quand je dis carré, c'est être clair et net. Sans ambiguïté et avec relativement peu de souplesse. J'aurais eu un peu plus de souplesse quelques années plus tard. C'est tout un cheminement à la fois physique, sur le chemin de Saint-Jacques, mais aussi dans la démarche, entre guillemets intellectuelle et humaine, qui s'est passé, en gros, au cours de la quarantaine. Je ne sais pas si c'est la crise de la quarantaine. (2023)

- 59 C'est précisément à ce moment qu'il est relancé par Costa. Si cette relance tombe à point nommé, la décision de s'engager est restée, comme on l'a souligné, difficile à prendre :

Effectivement, dans la fin de ma quarantaine et à un moment où j'avais effectivement cette réflexion et cette évolution qui était en train de se faire. Cela étant, le pas qu'il m'a demandé de faire était quand même un pas assez significatif. J'ai longuement, longuement, longuement hésité et j'ai été à plus d'une reprise sur le point de reprendre ma parole auprès de Costa. Et puis, j'ai tout mis dans la balance et ça a quand même basculé dans le sens de cet engagement. (2023)

- 60 Lorsque le chemin de Saint-Jacques avait été évoqué pour la première fois, John était resté très discret sur la dimension religieuse. Il avait insisté sur le fait que le choix de ce parcours relevait du hasard ; ce qu'il voulait, c'était traverser la France à vélo. Un projet qu'il a nourri très tôt et qui prend ses racines dans ses souvenirs de jeunesse, du temps où, à l'arrière de la voiture familiale, il traversait l'Hexagone pour rejoindre un lieu de vacances. Ce projet va finalement se concrétiser à la suite d'une discussion avec un « copain » qui avait pédalé jusqu'à Compostelle. Ce fut le déclic. John s'est mis en selle « sans avoir la moindre idée de ce qu'était Saint-Jacques-de-Compostelle ». Il voulait « juste traverser la France à vélo », sans intention de franchir la frontière.

Il y a des hasards dans la vie et qui ne sont peut-être pas tout à fait des hasards... Enfin, on croit ou on ne croit pas à ce genre de choses. Je n'y crois que modérément, mais il faut reconnaître qu'il y a des moments où il se passe des choses dans ta vie, qui ne sont probablement pas tout à fait des hasards. (2023)

Et puis, il s'est effectivement passé des choses sur le chemin qui font que, comme dit l'adage, ce n'est pas toi qui prends le chemin, mais que le chemin te prend. Et le chemin m'a pris et m'a révélé un certain nombre de choses, parmi lesquelles ces valeurs humaines essentielles, qui étaient probablement déjà en moi. Mais le chemin, c'est un révélateur. (2023)

- 61 Sept ans vont s'écouler entre cette expérience initiatique et sa première présence sur une liste syndicale aux élections sociales.

4.7. Le combat syndical de John

62 Si John s'est engagé, il ne se décrit pas comme un militant syndical. À travers son engagement, il dit chercher à retrouver une capacité d'action et de protection des autres qu'il estime avoir perdue en tant que *first* ou *second line*. Il veut « faire entendre sa voix », « influencer », « se battre » pour « ses gens », comme il le faisait en tant que manager, quand TLTX lui permettait de le faire. Si les relations humaines structurent fortement le discours syndical de John, il en va de même de la dégradation des conditions d'emploi. Ces deux dimensions prennent résolument le pas sur les considérations idéologiques. Son combat est d'abord et avant tout tourné vers l'entreprise qui l'emploie. C'est un véritable leitmotiv pour John :

Maintenant, je n'en fais pas un combat de tous les jours. Je l'ai dit d'ailleurs, quand je me suis mis sur les listes. J'ai dit très clairement : « Écoutez, ne comptez pas sur moi pour aller défiler toutes les semaines, ce genre de choses-là. Si c'est sensé, je le ferai. » Je crois que je l'ai peut-être fait une fois en cinq ans. [...] Mais pour le reste, je travaille pour que, dans ma société, les choses se passent un peu mieux que j'estime qu'elles se passent pour le moment. (2017)

63 Le syndicalisme de John est un syndicalisme de cadres, un syndicalisme plus centré sur le dialogue et la négociation sociale que sur la confrontation ouverte. Ainsi, à propos d'un éventuel recours à la grève, il soulignait en 2017 :

C'est quelque chose que l'on discute depuis longtemps. C'est un énorme risque. Je ne suis pas sûr que la population de TLTX soit déjà mûre, en Belgique, pour se lancer dans une grève. Si on appelle à une grève et qu'il y a quinze personnes à l'entrée de TLTX, on perd notre pouvoir de négociation. Si on appelle à une grève et qu'il y a 300 personnes devant l'entrée de TLTX, alors je pense qu'on augmente notre pouvoir de négociation. Mais pour le moment, je pense qu'on ne le sent pas encore. (2017)

64 Un pas qui a néanmoins été franchi lors de la restructuration de 2020-2021. Et John en a été l'un des principaux artisans.

Conclusion

65 Entré dans la vie professionnelle avec une ambition forte et une volonté de faire carrière, trois grandes périodes ressortent du travail de reconstruction qui marque le parcours de John.

66 La première est celle de la « confiance totale » en TLTX. Recruté par la multinationale, alors qu'il n'avait pas une attirance particulière pour celle-ci, John s'y retrouve totalement. TLTX lui permet de réaliser son ambition, son désir de réussite professionnelle. Il se dit et se vit « *successful* ». Il travaille beaucoup, gagne très bien sa vie et bénéficie de promotions. Projection et introjection sont fortement couplées. John n'est cependant pas totalement sous le charme de TLTX, il garde une certaine distance par rapport à l'entreprise. En fait, John croit surtout en lui, en ses capacités de réussite, que ce soit chez TLTX ou en dehors.

67 Le deuxième temps est celui des « coups de canif » et de l'ébranlement progressif de la confiance qu'il avait placée dans TLTX et son management. Ils sont liés à une promotion qui tarde, à la perte salariale résultant de la flexibilisation des rémunérations, et à la manière dont un de ses collègues est « injustement » remis en cause. Les médiations économique et psychologique perdent de leur force et le couple

projection/introjection se grippe. John se tourne alors vers un délégué syndical afin de défendre son collègue. C'est un moment charnière dans la trajectoire de John. À cette occasion, il contracte une dette morale à l'égard de ce délégué.

- 68 Enfin, le troisième temps est celui de l'engagement syndical. John est recruté par le délégué syndical qui l'a aidé et il se présente aux élections sociales. Il a d'abord décrit cet engagement comme totalement incongru en raison de l'antisindicalisme de ses parents, de ses propres croyances et de son ambition professionnelle. Un engagement qui n'a pas été simple à prendre, tant par rapport à ses parents que par rapport à lui-même et à certains de ses collègues. En fait, John ne se reconnaissait plus dans l'évolution de TLTX, marquée au fer rouge par la financiarisation de sa gestion et les excès d'une culture de l'excellence poussée à l'extrême. Aux yeux de John, TLTX avait perdu sa dimension humaine.
- 69 Si l'engagement de John est d'abord apparu comme incongru, il ne l'est qu'à priori. D'une part, le vécu de John n'est en rien singulier. Sa trajectoire est aussi le produit d'un contexte : comme de nombreux cadres, John a été déstabilisé par les restructurations successives de son entreprise et la remise en question de sa catégorie socioprofessionnelle. D'autre part, John est issu d'une famille chrétienne et le chemin de Saint-Jacques a joué un rôle central dans son engagement syndical. Si, au départ, il voulait juste réaliser un rêve de jeunesse sans aucune arrière-pensée spirituelle ou religieuse, le chemin l'a rattrapé en réactivant les valeurs chrétiennes héritées de ses parents. En d'autres termes, il a convoqué une prédisposition à l'engagement s'ancrant dans un atavisme religieux, que l'on peut retrouver dans les engagements militants, qu'ils soient syndicaux (Guillaume & Pochic, 2009) ou non (Pagis, 2010). Dans sa conception, être syndicaliste est une manière de venir en aide aux autres. Mais, si John s'affilie et se présente aux élections sociales via la Centrale nationale des employés, une centrale professionnelle de la Confédération des syndicats chrétiens (CSC), il justifie ce choix par l'existence de compétences et non par le partage de valeurs chrétiennes. Au niveau de l'organisation syndicale elle-même, le qualificatif de chrétien relève d'ailleurs plus de l'héritage du passé que d'une référence actuelle.
- 70 Enfin, soulignons que sa relation au syndicat et à l'action syndicale reste profondément marquée par une certaine distance. Le syndicat ne s'est pas totalement substitué à TLTX dans le couplage projection/introjection. L'engagement de John est principalement construit autour et en fonction de TLTX. Il n'est pas contre TLTX, mais contre les dérives de son management. John garde le « sang bleu ». Lors du premier entretien, il a souligné qu'après trente-cinq ans de TLTX, il avait toujours le sang bleu. Cinq ans plus tard, à quelques mois de sa retraite, son discours est resté le même.

BIBLIOGRAPHIE

Aubert, Nicolas & Vincent de Gaulejac, 1991. *Le Coût de l'excellence*. Paris : Seuil, 352 p.

- Beaud, Stéphane & Michel Pialoux, 1999. *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*. Paris : Fayard, 1999, 468 p.
- Bonetti, Michel, Vincent de Gaulejac, Daniel Descendre & Max Pagès, 2019 [1979]. *L'emprise de l'organisation* (7^e éd.). Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles, 370 p.
- Bouffartigue, Paul, 2001. *Les cadres. Fin d'une figure sociale*. Paris : La Dispute, 245 p.
- Bouquin, Stephen, 2008. *Les résistances au travail*. Paris : Syllepse, 249 p.
- Burawoy, Michael, 2015. « Revisiter les terrains. Esquisse d'une ethnographie réflexive », in Daniel Cefaï (éd.), *L'engagement ethnographique*. Paris : Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, pp. 295-351.
- Cousin, Olivier, 2008. *Les cadres à l'épreuve du travail*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 296 p.
- Courpasson, David & Jean-Claude Thoenig, 2008. *Quand les cadres se rebellent*. Paris : Vuibert.
- Demazière, Didier, 2007. « Quelles temporalités travaillent les entretiens biographiques rétrospectifs ? », *Bulletin de méthodologie sociologique* 93, pp. 5-27. Disponible en ligne : <http://journals.openedition.org/bms/506>
- Dupuy, François, 2005. *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*. Paris : Seuil, 95 p.
- Fillieule, Olivier, 2001. « Post scriptum : Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *Revue française de science politique* 51(1), pp. 199-215.
- Flocco, Gaëtan, 2015. « Vers une lutte des cadres ? », *L'Homme & la Société* 195-196(1), pp. 197-222. <https://doi.org/10.3917/lhs.195.0197>
- de Gaulejac, Vincent, 2020. « L'emprise à IBM, 1979-2019 : de l'adhésion à la répression », *Nouvelle revue de psychosociologie* 29(1), pp. 13-22, <https://doi.org/10.3917/nrp.029.0013>
- Graeber, David, 2015. *Bureaucratie. L'utopie des règles*. Paris : Les Liens qui libèrent, 304 p.
- Guillaume, Cécile & Sophie Pochic, 2009. « Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT », *Revue française de science politique* 59(3), pp. 535-568, <https://doi.org/10.3917/rfsp.593.0535>
- Hirschman, Albert, 2017. *Exit, voice, and loyalty: Défection et prise de parole*. Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Le Breton, David, 2000. *Éloge de la marche*. Paris ; Métailié, 172 p.
- Lomba, Cédric, 2018. *La restructuration permanente de la condition ouvrière. De Cockerill à ArcelorMittal*. Vulaines-sur-Seine : Éditions du Croquant, 386 p.
- Mispelblom Beyer, Frédéric, 2006. *Encadrer un métier impossible ?* Paris : Armand Colin, 299 p.
- Ndahabonimana, Divine & Jean Vandewattyne, 2019. « TLTX, du temps de la splendeur à celui des remises en question et des ruptures », in Vincent de Gaulejac et al., *L'emprise de l'organisation*. Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles, pp. 333-370.
- Ndahabonimana, Divine & Jean Vandewattyne, 2020. « Quarante ans après *L'emprise de l'organisation* : un retour sur le terrain », in Vincent de Gaulejac & Jean Vandewattyne (dir.), *Les métamorphoses de l'emprise dans l'organisation*, *Nouvelle revue de psychosociologie* 29, pp. 23-36.
- Olson, Mancur, 2011 [1965]. *Logique de l'action collective*. Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles, 214 p.

Pagis, Julie, 2010. « La politisation d'engagements religieux. Retour sur une matrice de l'engagement en mai 68 », *Revue française de science politique* 60(1), pp. 61-89.

Sennett, Richard, 2000. *Le Travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*. Paris : Albin Michel, 221 p.

Sepulchre, Douglas & Jean Vandewattyne, 2022. « IBM : sur l'usage du "out of office" dans un contexte d'individualisation de la relation salariale, de crise sanitaire et de restructuration », in Iannis Gracos (dir.), *Grève et conflictualité sociale en 2021, Courrier hebdomadaire du CRISP* 2541-2542.

Vandewattyne, Jean, 2000. « Individualisation et flexibilisation des rémunérations : les conflits sociaux de Solvay Jemeppe et d'IBM Belgium », *Année Sociale* 1999, pp. 75-87.

Yon, Karel, 2005. « Modes de sociabilité et entretien de l'habitus militant : Militer en bandes à l'AJS-OCI », *Politix* 70, pp. 137-167.

NOTES

1. TLTX est l'acronyme utilisé par les auteurs de la recherche pour anonymiser leur terrain. Derrière lui se cachent IBM, la multinationale, et sa filiale belge. Nous avons décidé de le conserver dans cet article afin de mettre l'accent sur sa continuité avec la recherche d'origine.
2. Les syndicats qualifiés de politique sont la Confédération des syndicats chrétiens (CSC), la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB) et la Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB).
3. Il s'agit d'un prénom d'emprunt.
4. Dans *Le Travail sans qualité*, Richard Sennett consacre plusieurs pages à TLTX, sa restructuration et ses conséquences.
5. Prénom d'emprunt.
6. Don Camillo et Peppone sont les personnages principaux de romans écrits par Giovannino Guareschi à partir de 1948, et adaptés au cinéma. Ces histoires, à la fois humoristiques et satiriques, mettent en scène l'opposition entre Don Camillo, un curé de village au caractère bien trempé, et Peppone, le maire communiste, dans l'Italie rurale de l'après-guerre. Leur relation est marquée par des disputes constantes, mais aussi par un respect mutuel et une forme d'amitié cachée.

RÉSUMÉS

L'article se centre sur la trajectoire de John, rencontré à plusieurs reprises entre 2017 et 2023 dans le cadre d'une recherche sur TLTX, une grande multinationale américaine. Ingénieur de formation, il y fait quasiment toute sa carrière. Ambitieux, il s'est pleinement investi dans son travail, au point de devenir cadre *executive*. La confiance totale qu'il avait en la multinationale va cependant s'éroder. John parle de « coups de canif » et d'une aide reçue, qui l'amènent à devenir délégué syndical. Dans les premiers entretiens, John relève le caractère incongru de cet engagement en insistant sur l'antisyndicalisme de ses parents et son rejet de l'action syndicale. Son crédo est celui de la réussite individuelle et non de l'action collective. Les entretiens ultérieurs ont cependant conduit à relativiser le caractère incongru de son revirement. Si ses

parents étaient antisindicalistes, ils lui ont transmis une éducation chrétienne. Or, comme il l'explique lors du cinquième entretien, son engagement doit beaucoup aux valeurs chrétiennes d'aide et d'entraide, desquelles il s'était déconnecté pour faire carrière. C'est le chemin de Saint-Jacques-de-Compostelle qui va les réactiver et l'amener à prendre conscience du décalage entre celles-ci et sa réalité professionnelle. Par ailleurs, sa trajectoire est aussi le fruit d'un contexte fortement marqué par la remise en question du statut des cadres, ce qui relativise également le caractère incongru de son engagement syndical.

The article focuses on the career path of John, whom we met during several interviews between 2017 and 2023 as part of our research on TLTX, a large American multinational company. An engineer by training, John has spent almost his entire career there. Ambitious, he threw himself into his work to the point of becoming an executive. However, his complete trust in the multinational company began to erode. Citing "breaches of trust" and the support he received from a union representative, he in turn became a union representative himself. In early interviews, John emphasised the incongruity of this commitment, insisting on his parents' anti-unionism and his rejection of union action. His credo was one of individual success rather than industrial action. Subsequent interviews, however, led to a relativisation of the incongruity of his change of heart, at least in terms of his family heritage. Although his parents were anti-union, they gave him a Christian upbringing. However, as he explains in the fifth interview, his commitment owes much to the Christian values of helping and supporting others, from which he had disconnected in order to pursue his career. It was the Camino de Santiago that reactivated these values and made him aware of the gap between them and his professional reality. Furthermore, his career path was also the result of a context strongly marked by the questioning of the status of executives, which also put the incongruity of his union activism into perspective.

INDEX

Mots-clés : TLTX, syndicalisme de cadres, Saint-Jacques-de-Compostelle, sociologie clinique

Keywords : TLTX, managerial trade unionism, Santiago de Compostela, clinical sociology

AUTEURS

ARIEL RABAT

Ariel Rabat est psychologue du travail et chercheuse à l'Université libre de Bruxelles, dans le Centre de recherche en psychologie des organisations et des institutions. Elle dispense actuellement des activités d'enseignement au sein du Master en psychologie du travail et du Master en Sciences du travail, en alternance. Ses travaux de recherche portent sur la construction des identités au travail et les processus de socialisation professionnelle, dans une approche psychosociologique et attentive aux rapports sociaux de genre.

ORCID : 0009-0006-9440-5755

ariel.rabat[at]umons.ac.be

JEAN VANDEWATTYNE

Jean Vandewattyne enseigne à l'Université de Mons et à l'Université libre de Bruxelles. Ses enseignements portent notamment sur les dimensions humaines des organisations. Ses recherches concernent principalement le monde des organisations, la conflictualité sociale et les relations professionnelles. En Belgique, il est membre du Groupe d'Analyses des Conflits Sociaux et, à l'international, du bureau du CR25 Sociologie des relations professionnelles et du

syndicalisme de l'Association internationale des sociologues de langue française (AISLF). Il est le (co)auteur de nombreux écrits dont, en 2025, « Ryanair : régime despotique néolibéral, luttes syndicales et santé au travail en milieu aérien ».

ORCID : 0009-0002-4352-4819

jean.vandewattyn[at]ulb.be