

Max-out : Archéologie de l'auto-aliénation contemporaine

Dynamiques sociales, scolaires et organisationnelles de l'engagement

Ce texte est protégé par une licence Creative Commons BY-NC-ND 4.0,
Lecture libre,
Reproduction interdite sans autorisation,
Aucun usage commercial ou dérivé autorisé.

Toute citation ou diffusion doivent mentionner l'auteur : Philippe Vivier.

Ce texte fait l'objet d'un dépôt régulier de ses versions successives.

Toute tentative de copie, d'appropriation ou de reformulation sans autorisation sera juridiquement contestée.

Résumé

Cette archéologie de l'auto-aliénation contemporaine permet de formaliser le Max-out comme cadre unifiant toutes les pathologies extrêmes du travail. Le Max-out est une configuration d'engagement sur-adhésif, socialement valorisé, métriquement organisé, dans laquelle la valeur de soi se construit dans le travail, au point que l'investissement devient autoentretenu et que la contrainte se vit comme liberté.

L'ouvrage reconstruit conceptuellement l'architecture de cette configuration et en retrace la genèse dans la continuité école – orientation – entreprise, en montrant comment l'apprentissage précoce du jugement chiffré, de la comparaison permanente et de la conformité évaluative prépare le terrain psychique sur lequel les dispositifs organisationnels viennent se brancher.

À partir de cette architecture, six trajectoires du Max-out sont formalisées, de la stabilisation durable à l'effondrement. Workaholisme, bore-out, brown-out et burn-out y apparaissent comme des configurations différentes d'un même processus de capture. Le Max-out propose ainsi une configuration commune à ces syndromes, en rattachant leurs formes cliniques aux logiques éducatives, sociales et organisationnelles qui les rendent possibles.

Ce texte fournit un cadre de référence pour relire quarante ans de travaux sur la souffrance au travail, la santé mentale, les épreuves professionnelles, l'engagement et la « qualité de vie au travail », en déplaçant le centre de gravité : le problème ne réside plus dans la seule intensité du travail ou dans une supposée fragilité individuelle, mais dans un régime d'auto-aliénation structurel qui organise aujourd'hui le lien entre construction identitaire précoce et rapport à soi au travail.

Mots-clés

- Max-out
- Aliénation contemporaine
- Surinvestissement professionnel
- Travail et subjectivation
- Sociologie des organisations

Sommaire

Déplacement du problème, du Burn-out visible au Max-out structurel	4
La structure, la fonction et la dynamique de l'aliénation contemporaine	16
La communication, condition et enjeu du collectif de travail	20
L'intelligence collective contrainte par l'injonction managériale	26
Le Change Manager comme opérateur de l'adhésion organisée	29
Le Chief Happiness Officer comme ingénieur de la bienveillance organisée	32
Intention déclarée, intention opératoire et effets réels	36
Pourquoi les bonnes Intentions échouent-elles ?	48
Les limites de la régulation	55
Bases théoriques et trajectoires du Max-out	70
Les fondements réflexifs pour comprendre l'articulation des trajectoires	70
Comprendre le Max-out ne suffit pas à l'individu pour en sortir	71
L'hyperactivation cognitive est coproduite	72
Les boucles existentielles	77
Les 3 niveaux de compréhension de la boucle	80
La dynamique de génération émotionnelle par narration compensatoire	81
Ce que signifie réellement un signal vide.	87
La séquence et la compulsion de vérification	92
Le renforcement à récompense variable et l'architecture addictive	93
Gamification de l'existence comme extension de l'hyperactivation	95
Boucle finale : la dynamique d'ensemble	99
L'architecture du système	104
Six trajectoires possibles du Max-out, de la stabilisation à la rupture	115
Théories et contributions conceptuelles du présent ouvrage	150
Bibliographie	151

Déplacement du problème, du Burn-out visible au Max-out structurel

Depuis un demi-siècle, la prévention du Burn-out s'est concentrée sur la détection de l'effondrement, signaux d'alerte, questionnaires d'épuisement, campagnes de sensibilisation. Pendant que la recherche et les politiques de santé tentaient d'en comprendre les causes visibles, les pratiques organisationnelles ont progressivement consolidé un mode d'autorégulation beaucoup plus stable, véritable matrice invisible du Burn-out. Cette antichambre structurelle repose sur une manière de maintenir l'engagement malgré la fatigue, au lieu de laisser l'individu s'effondrer, au point que ce maintien compensatoire est devenu le fonctionnement ordinaire du régime contemporain de performance.

Au fil des transformations managériales, les dispositifs de gestion, de communication, d'évaluation et de pilotage ont convergé vers une même logique, celle de stabiliser l'engagement, absorber les tensions, neutraliser les fluctuations émotionnelles pour garantir la continuité productive. Ce mode de régulation a permis au Max-out de se développer dans une zone largement invisible, où les mécanismes de compensation se perfectionnent pour éviter toute défaillance ouverte. Le Burn-out correspond alors à l'une des manifestations terminales, le moment où cette régulation ne parvient plus à contenir la charge accumulée.

Cette évolution silencieuse éclaire l'impasse préventive contemporaine, la prévention du Burn-out échoue parce qu'elle se concentre sur l'accident visible d'un système qui, pour se maintenir, repose précisément sur la production contrôlée de la naturalisation de cet épuisement à travers l'engagement.

Cette fixation sur l'effondrement visible a installé une erreur méthodologique centrale, traiter un phénomène soudain comme s'il pouvait se lire dans des indicateurs stables et continus. Cette manière de penser dissocie l'accident de la dynamique même qui le produit, naturellement instable et multifactoriel, et occulte le système qui rend précisément la rupture possible. Les données épidémiologiques montrent une hausse constante des cas déclarés de Burn-out au cours des dernières décennies. Ce constat reflète avant tout l'élargissement progressif du périmètre de ce concept déjà flou initialement, devenu au fil du temps un terme générique englobant des situations hétérogènes de mal-être au travail. À force d'être utilisé comme catégorie médiatique, politique ou managériale, le Burn-out ne désigne plus un phénomène précis d'effondrement, mais un ensemble flou de symptômes psychiques, émotionnels et organisationnels. Cette évolution n'est pas anodine, la dispersion des définitions et des causes du Burn-out traduit une lucidité fragmentaire. Chaque discours a perçu un élément isolé du dysfonctionnement global, mais c'est le Max-out qui en permet l'analyse cohérente. En le replaçant dans une logique systémique, il rend compréhensible un phénomène qui restait jusque-là inintelligible dans sa totalité.

Dans ce contexte, la multiplication des diagnostics de Burn-out n'est pas le signe d'une aggravation du phénomène, mais l'indice d'un glissement conceptuel qui attribue au Burn-out des analyses qui ne correspondent pas à sa définition. Or, tout s'articule à partir de la question de la conformité. La conformité, devenue lieu commun du discours social, se

décline sous d'innombrables formes, des typologies de personnalités aux cases dans lesquelles chacun se dit enfermé, catégorisé. Mais si elle est largement dénoncée comme un effet du système, elle est rarement pensée dans son opérationnalité. Les formes critiques visibles sans en comprendre la fonction, confondant l'enjeu de l'expérience de la catégorisation avec celui du mécanisme qui la produit.

Si les dispositifs contemporains de cohésion rencontrent une efficacité aussi massive, ce n'est pas seulement en raison de leur sophistication managériale, mais parce qu'ils exploitent un terrain préparé bien en amont et fruit d'un héritage social des dynamiques de pouvoir, des dispositions à la conformité, à la quête de reconnaissance institutionnelle, à la performance évaluée en continu, construites dès la socialisation scolaire et prolongées jusque dans les dispositifs d'insertion professionnelle. L'éducation fonctionne comme un appareil de production du rapport normatif au travail, et se prolonge sans rupture jusqu'aux dispositifs d'insertion professionnelle et les entreprises.

Cette dimension reste largement inexplorée dans la recherche en psychologie et psychodynamique du travail. Dejours et ses continuateurs ont analysé, dans le cadre strict du travail, la souffrance, les défenses psychiques qui la rendent supportable, les mécanismes de reconnaissance qui la légitiment, les collectifs qui tentent de la réguler. Mais leur point de départ analytique demeure centré sur l'individu déjà entré dans le monde du travail, comme si cette entrée marquait le commencement du rapport au système. Or, étudier le rapport au travail exige de remonter plus loin, comment les individus acceptent-ils si massivement et si rapidement l'évaluation permanente, la confusion entre autonomie et disponibilité, la transformation de leur quête d'épanouissement en ressource productive ?

Le Max-out ne parle pas seulement de soumission, mais d'invisibilité, la contrainte n'est plus perçue, elle se vit comme liberté.

Avant d'observer comment l'entreprise, par ses dispositifs, modèle les comportements et organise les liens pour renforcer la cohésion de son collectif, il faut d'abord comprendre le terreau anthropologique, social, politique et psychique sur lequel ces pratiques prennent racine.

La réponse se trouve dans la continuité institutionnelle école-insertion-entreprise en tant que système de production d'un rapport normé au jugement institutionnel. Bourdieu et Passeron (1970) ont montré comment l'institution scolaire fabrique un habitus de conformité, une disposition intériorisée à reconnaître la légitimité des structures d'autorité et à s'y ajuster comme à une évidence naturelle. Baudelot et Establet (1971) ont révélé que l'école prépare chacun à sa future position dans la division du travail par la logique même de ses évaluations et de ses orientations. Illich (1971) a dévoilé la fonction de dépendance symbolique propre à l'institution scolaire, apprendre à confondre apprentissage authentique et validation institutionnelle, autonomie réelle et certification reconnue, développement de soi et conformité aux critères d'évaluation. Charlot (1997) a formulé cette dynamique autrement, le rapport au savoir structure le rapport à soi, et la manière

dont l'individu construit sa valeur propre dépend fondamentalement de la reconnaissance institutionnelle qu'il obtient.

Cette logique d'évaluation intériorisée s'articule à ce que Rosenthal et Jacobson (1968) ont documenté sous le nom d'effet Pygmalion, les attentes de l'institution façonnent les performances et finissent par produire les comportements qu'elles anticipent. L'école ne se contente donc pas d'évaluer les individus par une métrique, elle fabrique les conditions de leur conformité à l'image qu'elle projette d'eux, d'autant plus qu'elle n'évalue pas véritablement le savoir, mais la capacité à en restituer les formes légitimes. Ce qui est mesuré n'est pas la compréhension, mais la maîtrise des codes qui signalent la conformité, savoir présenter, structurer, anticiper les attentes de correction, reproduire les formats du discours attendu. Elle mesure de manière privilégiée la capacité à restituer des éléments de savoirs sous des formes normées. Dans un exercice de mathématiques, un raisonnement plus court ou une méthode alternative peuvent conduire à un résultat juste, tout en étant disqualifiés par un « pas comme ça » qui renvoie à la procédure attendue plutôt qu'à la qualité du cheminement. La compréhension du problème est là, la solution est juste, mais ce qui est sanctionné n'est pas l'absence de savoir, c'est l'écart à la procédure attendue. En histoire, un récit cohérent, structuré, capable de restituer une dynamique d'époque, peut être fortement déprécié s'il ne comporte pas les trois dates canoniques ou le nom exact du souverain, y compris lorsque l'élève les connaît mais ne les a pas mobilisés comme marqueurs visibles de conformité. Ce qui est mesuré n'est pas la compréhension d'un événement ou sa place dans le continuum, mais la capacité à identifier ce qu'il faut restituer comme marqueurs formels que l'institution a définis comme preuves de cette compréhension. Cette logique des notes se prolonge dans les corrections et les commentaires qui accompagnent ce tri et fonctionnent souvent comme des signaux largement vides du point de vue cognitif. Un « bien », « bon travail », un « continuez ainsi » ou un « peut mieux faire » disent très peu de choses du raisonnement déployé, des compétences effectivement mobilisées, des points forts ou faibles du travail rendu ou des obstacles rencontrés. En revanche, ils contribuent puissamment à classer, à sélectionner et à orienter la manière dont l'élève se représente sa place scolaire et la valeur qu'il pense avoir aux yeux des adultes. L'enfant reçoit un signal d'évaluation — une note, une appréciation générique — mais ce signal ne contient pas l'information décisive qu'il vient y chercher : qu'est-ce qui était juste ? qu'est-ce qui manquait ? pourquoi cette note plutôt qu'une autre ? L'enfant apprend progressivement que sa valeur scolaire ne se mesure pas à ce qu'il sait, mais à sa capacité à produire les formes légitimes qui signalent qu'il sait. Et c'est précisément cette dissociation entre savoir réel et production des signaux de conformité qui installe l'indexation de la valeur sur des indicateurs, et qui transforme valeur réelle et perçue, en rapport comparatif avec l'attendu. Il apprend ce qu'il peut apporter de singulier et d'intéressant, n'a pas de valeur, seul sa capacité à répondre aux attentes est considéré.

Face à ces signaux d'évaluation faibles de sens mais décisifs pour sa trajectoire, l'élève ne dispose que de très peu d'éléments explicites pour comprendre ce qui a été jugé, ce qui a manqué ou ce qui a été reconnu, etc. Un dix sur vingt, sans autre précision, n'indique rien de concret sur les acquis, la compréhension, l'articulation ou l'analyse. Un « bon travail » ne précise pas ce qui est effectivement « bon » dans la copie. Un « pas comme ça » en mathématiques ne permet pas de comprendre ce qui, dans la démarche originale, posait un

problème. L'enfant se trouve ainsi placé devant un verdict qui engage sa valeur scolaire, mais dont les critères strictement cadrés restent en grande partie opaques. Pour continuer à se penser comme élève, pour supporter ces verdicts qui pèsent sur son statut et sur son avenir, il lui faut combler ce vide par un travail de narration. Il apprend à se raconter ce que ces signaux signifient pour lui.

Cette narration ne porte pas seulement sur les tâches scolaires, elle porte sur lui. « J'ai eu dix, c'est que je suis moyen », « il a écrit bon travail, c'est que je progresse », « il m'a dit que ce n'était pas comme ça, c'est que je ne suis pas fait pour les maths ». À partir de signaux pauvres en information, l'élève produit des récits d'identité scolaire qui lui permettent de supporter l'incertitude des critères. Ce travail de remplissage interprétatif n'est pas un épisode secondaire de l'expérience scolaire, il en devient l'un des ressorts centraux. L'école ne se contente pas d'exposer les élèves à la métrique, elle leur apprend à se laisser gouverner par des signaux pauvres, à s'y ajuster, à y chercher des indices sur ce qu'ils sont et sur ce qu'ils valent.

Avec la répétition, ce mode de fonctionnement se stabilise comme une compétence psychique ordinaire. L'élève devient capable de lire dans une note ou dans un commentaire très peu informatif une indication globale sur sa valeur. Il apprend à anticiper ces signaux, à adapter la forme de ses productions à ce qui, selon lui, déclenchera un verdict acceptable, sans nécessairement accéder aux critères qui structurent ce verdict et surtout en déplaçant son attention de ce qu'il doit savoir de ce qu'il doit produire pour avoir une bonne note. Ce qui se construit là, ce n'est pas seulement un rapport à l'évaluation, c'est une manière de se construire comme sujet à partir d'indices de reconnaissance qui restent en grande partie sous explicités. L'habitude de combler le vide des signaux par des narrations sur soi devient une matrice de la construction identitaire.

Ce mécanisme sera décrit plus précisément, plus tard, lorsque nous exposerons la théorie de la génération émotionnelle par narration compensatoire. Lorsque les environnements organisationnels contemporains saturent l'expérience de métriques, d'indicateurs de performance, de notes de satisfaction ou de scores d'engagement, ils réactivent une compétence déjà apprise, celle de se définir et se réguler à partir de signaux qui condensent un verdict tout en effaçant les raisons. La captation par la théorie des signaux vides que nous explorerons dans un prochain chapitre ne s'explique pas seulement par leur omniprésence technique, mais par le fait qu'ils trouvent un terrain psychique déjà préparé. La manière dont l'école habitue les individus à se penser à travers des notes, des commentaires et des évaluations peu explicites constitue l'un des socles développementaux de cette économie contemporaine de la valeur, qui culmine dans les formes d'aliénation analysées.

Ce glissement de l'apprentissage du savoir à l'apprentissage de la conformité prépare directement le terrain de la performance organisationnelle. Les mêmes logiques d'évaluation se retrouvent, transposées dans le monde du travail, là où l'école valorisait la restitution conforme des connaissances, l'entreprise valorise la conformité de l'engagement et des attitudes. La performance ne repose plus sur la maîtrise d'un contenu, mais sur la capacité à se conformer aux attendus organisationnels, à traduire en

permanence les normes implicites de l'engagement dans ses comportements visibles. Ce qu'elle mesure, ce ne sont pas des savoirs ou des compétences intrinsèques, mais des signes de conformité, d'adhésion et de disponibilité.

On le voit déjà à l'école, qui fonctionne comme une organisation à part entière. Un exemple ordinaire éclaire la portée du conformisme aux règles et à la coercition. L'enfant qui court vers l'école sur le chemin alors qu'il a largement le temps d'arriver, qui accélère le pas même les jours où il traîne les pieds pour y aller, qui ne souhaite absolument pas être en retard, il ne court pas vers le savoir ou les copains et il suffit pour cela de les interroger. En réalité, il fuit. Ce qu'il fuit, c'est la remarque devant les autres, qu'il vit intimement comme une humiliation, une mise à l'honneur qui n'en est pas une. Ce qui a été appris là, n'est même pas le respect du professeur, des règles ou du cadre, mais les conséquences pour celui qui ne s'y soumet pas. L'institution produit un récit basé autour des valeurs de respect ; ce qu'elle installe effectivement, c'est l'anticipation de la sanction. Elle montre que le respect qu'on lui doit ne l'engage pas à protéger de l'humiliation celui qui s'écarte de la règle. Et des exemples de ce type, il y en a pléthore. Cette anticipation de la sanction ou de la remarque, l'enfant la retrouvera intacte vingt ans plus tard face à son manager en cas de retard. Ce que l'école enseigne sans le formuler, c'est que la qualité du travail importe moins que sa conformité au cadre prescrit. L'enjeu n'est pas ce qui va se passer en classe, mais la manière dont il sera catégorisé comme élève conforme ou non conforme. Ce qu'il apprend là, très concrètement, c'est que rester dans le cadre attendu protège son statut, et que le moindre écart se paie sur le plan symbolique, quelle que soit la qualité de son travail par ailleurs. Tout ce qui dépasse est un problème à recadrer. Le sujet conforme n'est pas celui qui respecte les règles parce qu'il en comprend le sens, c'est celui qui a intériorisé que toute déviation sera sanctionnée et qui agit en conséquence avant même qu'on le lui demande. Ce que l'institution enseigne, c'est à tolérer une asymétrie de dignité en même temps qu'elle prétend transmettre des valeurs. Le sujet n'apprend pas le respect, il apprend à accepter qu'une organisation avec des règles ne lui en doive pas.

C'est à ce stade que se forme le continuum du Max-out, la valeur de soi se construit au cœur de l'identité, dans la réponse adéquate aux attentes de l'institution, jusqu'à faire de cette adéquation elle-même le critère central de reconnaissance. Ce qui, à l'école, prenait la forme de la conformité cognitive devient, dans l'entreprise, conformité comportementale,

- Réussir à répondre aux attentes, cède la place à la cohésion,
- L'assiduité et la régularité, à la disponibilité permanente et à l'engagement professionnel,
- L'objectif du diplôme, à la quête d'évolution professionnelle et au statut.

Le Max-out n'est pas un simple prolongement de la socialisation scolaire, il en est le principe et l'achèvement logique. Il parachève un processus construit où l'adhésion n'a plus besoin d'être imposée, parce qu'elle a été incorporée comme condition même de la construction du besoin de reconnaissance selon les normes contemporaines et la validation au sein de la construction identitaire. La socialisation scolaire a installé les ressorts psychiques que l'entreprise contemporaine va simplement exploiter, la dépendance au jugement

institutionnel comme source de validation identitaire, l'intériorisation des critères d'évaluation externes comme mesure de soi, la confusion entre conformité et épanouissement personnel.

Cette continuité apparaît avec une netteté indiscutable dans la figure du « bon élève », qui devient « bon candidat », puis « bon collaborateur ». Cette représentation, pour tenir comme image de soi désirable, nécessite d'éviter toute rupture ou transformation fondamentale des schèmes comportementaux. Le bon élève maîtrise l'art de répondre aux attentes implicites, d'anticiper les critères d'évaluation, de transformer les exigences institutionnelles en motivations personnelles apparentes. Il apprend que sa valeur dépend de sa capacité à se rendre évaluable, à performer selon des critères standardisés, à trouver satisfaction dans la validation externe plutôt que dans l'accomplissement intrinsèque. Il ne lui est pas demandé de penser hors des cadres dominants, mais d'y exceller en s'y conformant. Les processus de recrutement prolongent cette logique en codifiant le « bon candidat », celui qui sait se raconter avec agilité selon les formats attendus, démontrer son alignement et son adhésion motivée aux valeurs organisationnelles et la culture de l'entreprise, transformer son choix et son parcours en récit de conformité tout autant que d'épanouissement. L'entreprise n'a donc pas besoin d'imposer la figure du « bon collaborateur » : elle réactive une disposition déjà profondément intériorisée, être évalué pour être reconnu, à travers l'idée que la valeur dépend de la performance mesurée. Cette disposition socialement construite a structuré l'identité depuis l'enfance et chacun cherche désormais à la projeter comme image désirable de soi dans le regard de l'organisation.

Si les systèmes d'évaluation fonctionnent avec une telle puissance d'attraction, c'est aussi parce qu'ils s'appuient sur un ressort psychique et biologique profond, la gratification liée à la comparaison. Les travaux en neurosciences ont montré que la récompense sociale, la réputation positive, la réussite dans un système compétitif et la reconnaissance activent les mêmes circuits dopaminergiques que les récompenses primaires. La dopamine n'encode pas le plaisir lui-même, mais l'anticipation et la valeur prédictive d'une récompense sociale. Ce signal renforce les comportements orientés vers la reconnaissance, surtout dans les contextes où la hiérarchie et la comparaison structurent la valeur. Être mieux classé, mieux noté ou davantage reconnu procure une satisfaction qui renforce les comportements de conformité et d'ajustement.

Les dispositifs d'évaluation, qu'ils soient scolaires ou professionnels, exploitent ainsi un mécanisme de récompense intrinsèque du cerveau social, le besoin d'être vu, validé et situé favorablement dans la hiérarchie symbolique.

L'école, en instituant très tôt le classement et la compétition comme formes légitimes de comparaison, de progression et de statut, canalise ce mécanisme en le liant à une figure centrale, l'enseignant ou l'enseignante. C'est devant la maîtresse ou devant le professeur que l'élève apprend à se présenter, à se faire reconnaître, à attendre la sanction de sa valeur sous la forme d'une note, d'une appréciation, d'un classement puis enfin, d'un diplôme. La figure d'autorité scolaire devient le premier opérateur de cette économie psychique de la reconnaissance évaluée.

L'entreprise ne fait que reprendre cette architecture intériorisée. Le N+1, le manager direct, la hiérarchie de proximité occupent la même place symbolique que la maîtresse d'école, ce sont eux qui voient, comparent, tranchent et valident. Le collaborateur ne joue plus sa place à travers son bulletin trimestriel mais à travers l'entretien annuel, la notation de performance, le feedback continu. À la place des bons points et des félicitations apparaissent les primes, les bonus, les challenges internes, les classements, les badges, toutes ces formes contemporaines de récompenses qui réactivent exactement la même économie de gratification comparatrice. Là aussi, l'entreprise ne crée pas le mécanisme, elle l'exploite en substituant au bon élève, le collaborateur performant, et en confiant au manager la fonction de nouvelle maîtresse qui distribue symboliquement les signes de valeur.

Cette continuité érige la validation managériale comme une forme contemporaine dominante de la récompense psychique, celle où se stabilise désormais la valeur professionnelle.

L'économie morale de la comparaison ne naît pas avec le capitalisme. Elle plonge ses racines dans un fondement anthropologique ancien. Les sociétés humaines ont toujours régulé le lien social à travers des formes ritualisées de hiérarchie et de distinction. Dans la Grèce antique, par exemple, la compétition (*agon*) constituait l'un des principes éducatifs et moraux centraux, se mesurer aux autres n'avait rien d'une aliénation, c'était un moyen d'éprouver sa singularité, d'accéder à la reconnaissance publique et de contribuer à la grandeur commune. La hiérarchie des vainqueurs ne détruisait pas le lien collectif, elle l'organisait. Ce n'est qu'avec la modernité scolaire puis organisationnelle que la compétition a changé de nature, elle est passée d'une épreuve de singularisation à une épreuve de conformité. Dans l'*agon* grec, la validation était publique, symbolique, liée à la reconnaissance de la valeur singulière au service du collectif. Dans le modèle scolaire moderne, elle devient normative, il ne s'agit plus d'être reconnu pour sa manière unique de s'accomplir ou se dépasser, mais d'être évalué selon sa capacité à se conformer à des critères prédéfinis comme préparation au service futur de l'entreprise et de la patrie. Il ne s'agit pas ici d'imputer à l'école une intention aliénante, j'anticipe déjà la critique, mais de montrer comment, sous des formes modernisées et souvent sincèrement bienveillantes, les dispositifs de socialisation et d'évaluation perpétuent une économie morale de la conformité qui prépare à l'adhésion organisationnelle. La hiérarchie, autrefois moteur de dépassement, devient instrument de normalisation, elle ne célèbre plus la différence, elle homogénéise la valeur.

La socialisation a façonné des sujets selon les conditions de possibilité d'une aliénation consentie en instrumentalisant leur dépendance psychique à ce qui les évalue, leur désir inconscient à ce qui les juge, leur recherche de validation dans le regard de l'institution comme preuve de leur propre valeur. Cette malléabilité et coercition du sujet au travail a un héritage sociohistorique vieux de plusieurs milliers d'années, mais dans notre monde contemporain, il commence dans la famille et se poursuit à l'école, et devient alors le laboratoire anthropologique du conditionnement au travail.

Tant que l'école produira des sujets ajustés avant même qu'ils ne s'ajustent eux-mêmes, l'entreprise n'aura pas besoin de fabriquer l'aliénation, elle n'aura qu'à la mettre au travail.

Cette généalogie éclaire pourquoi le Max-out est un phénomène de stabilité et reste si résistant aux dispositifs de prévention classiques. Il ne s'agit pas d'une capture organisationnelle récente qui pourrait être défaire par une meilleure information ou une prise de conscience critique. Il s'agit de l'aboutissement d'une socialisation institutionnelle depuis la naissance du sujet qui a installé les schèmes psychiques fondamentaux du rapport à l'autorité, à l'évaluation et à la reconnaissance. L'entreprise ne crée pas cette aliénation. Elle s'appuie sur des dispositions déjà naturalisées, façonnées par la socialisation scolaire et les premières expériences de reconnaissance, et elle les transforme en un dispositif stable d'exploitation de l'adhésion. Elle finalise ces dispositions, les reconfigure subtilement, les perfectionne et les exploite systématiquement. Les dispositifs de cohésion et de management trouvent leur efficacité précisément dans leur capacité à activer ces dispositions préalables et à mobiliser ces schèmes intériorisés préexistants.

Si cette stabilité est à ce point résistante, c'est qu'elle ne résulte pas seulement d'un conditionnement institutionnel à la conformité, d'une dépendance psychique à la reconnaissance, ni même d'un ancrage biologique des leviers de compétition.

Elle s'appuie sur une architecture morale plus profonde encore, héritée des anciens dispositifs de distinction et de hiérarchie, où, de toutes les formes de statut, l'engagement, le pouvoir, la célébrité et la richesse étaient les plus prisées symboliquement.

C'est dans une dynamique d'archéologie du sens que l'on aperçoit cet idéal symbolique qui confère au surinvestissement contemporain sa filiation morale à travers une représentation valorisée du lien au monde devenue centrale dans les sociétés modernes par sa facilité d'accès, celle de l'engagement.

L'un des idéaux symboliques les plus puissants de la société moderne n'est pas né avec elle.

L'engagement, qu'il soit religieux, politique ou professionnel, a toujours représenté un mode d'appartenance, une manière d'inscrire sa vie dans un ordre plus grand que soi. Dans la Grèce antique, l'agon (la compétition) valorise la distinction, mais l'engagement n'est pas encore un idéal moral, c'est une épreuve publique de singularité, une manière d'éprouver sa valeur au sein du collectif. Avec la chevalerie médiévale, l'engagement prend une tournure nouvelle et relève du geste d'honneur qui commence à devenir une valeur morale dans les récits. Le chevalier jure fidélité, se voue à une cause, part en quête, cet engagement est à la fois transcendantal et idéal. À partir du XVIII^e siècle, la philosophie des Lumières déplace cet horizon, l'engagement devient un devoir intérieur qui renvoie à une valeur morale de l'individu lui-même. Chez Sartre, il devient l'expression même de la liberté, ne pas s'engager, c'est renoncer à exister pleinement. L'engagement devient un idéal existentiel mais aussi le reflet d'une existence de valeur. C'est cette double dimension, à la fois morale et statutaire, que le capitalisme contemporain va récupérer subtilement et transformer.

L'idéal d'engagement contemporain est une construction sociale dont le cadre est extrêmement limité, et ceci malgré le discours, qu'il est important de « trouver sa voie » parce que « le monde s'offre à toi ». Cet imaginaire est hérité mais révèle une volonté de prolonger le rêve. L'engagement ne se définit pas en termes de voie choisie librement, mais comme fantasme social contraint. L'individu n'a jamais réellement la possibilité, ou même le temps, de choisir parmi tous les possibles, on l'oblige à s'orienter dans une palette prédéfinie, selon des schémas d'évolution professionnelle déjà tracés et porteurs. Ici encore, l'efficacité et la performance sont présentes, elle s'inscrit dans « le bon placement ». Alors non, ne devient pas Christophe Colomb qui veut. Ce double niveau de récit, celui qui émerge naturellement de l'individu et celui qui est transformé par le réel, est exploré dans mes travaux sur l'orientation désassignée qui l'établit comme fondamentalement contrainte. La question interne qui émerge et qui hante les élèves et les étudiants est bien celle-là, « dans quoi vais-je m'engager ? », « quelle voie je vais choisir ? ». Cette formulation même révèle la limite déjà intériorisée, mais aussi que l'engagement constitue le mécanisme profond qui structure l'existence sociale, tandis que l'idéal d'engagement libre relève du fantasme nécessaire.

L'individu ne peut donc faire qu'un choix contraint, même lorsqu'il se vit comme conscient et libre, même lorsqu'il est conscient des limites que nous décrivons entre ces lignes. Il doit renoncer à l'idéal de trouver ce qui l'habite et s'engager pour exister selon des règles qu'il n'a pas véritablement choisies. Le système, par ses voies d'évolution professionnelle, ses schémas de carrière, ses promesses de réalisation, va chercher à le faire rêver en lui montrant des objectifs qui portent en eux des signes de reconnaissances auxquels il peut adhérer, qui peuvent rediriger sa volonté d'engagement vers ce qui aide à produire. C'est précisément à travers la production de cette version alternative de son rêve, une projection fantasmée de ce que pourrait être un engagement authentique, que la transformation de l'engagement en performance va s'opérer.

Le paradoxe structurel se cristallise ici, l'individu rêve d'engagement véritable quand l'entreprise cherche à s'en servir pour produire. Ce conflit qui est ressenti mais peu souvent conscientisé, ne se résout jamais, il reste latent, et il devient invisible précisément parce que l'objectif demeure constant et que l'individu avance pour le réaliser. L'engagement cesse d'être jugé sur sa substance (à quoi on se voue) pour être évalué sur ses manifestations observables (est-ce que l'on passe toutes les micro-étapes pour le réaliser).

L'ensemble du processus se transforme en une dynamique de gamification existentielle. Cette notion ne désigne pas simplement l'usage de mécaniques ludiques dans les applications de bien-être ou les plateformes de formation, ces manifestations superficielles sont déjà largement documentées. Elle décrit un phénomène plus profond, la restructuration de l'engagement existentiel lui-même selon une architecture de jeu vidéo. Cette architecture trouve ses racines dès la socialisation scolaire, le système éducatif avec ses niveaux successifs, ses validations par étapes, ses passages obligés et ses moments de sélection constitue déjà une forme de gamification de l'apprentissage et de la progression identitaire. L'entreprise ne crée pas cette logique, ici encore, elle la prolonge et l'intensifie. Elle hérite d'un individu déjà formé à progresser par étapes, à attendre des validations

externes et à organiser son identité autour de la réussite conforme dans un parcours séquencé.

Les évolutions de carrière deviennent des plateaux successifs à franchir, les changements de poste s'apparentent à des niveaux à débloquer, les bifurcations professionnelles se vivent comme des choix stratégiques dans un arbre de compétences, et les obstacles organisationnels se présentent comme des « Boss » de fin de niveau qu'il faut vaincre pour progresser.

Cette architecture n'est pas métaphorique, elle exploite directement les circuits neuropsychologiques de récompense et d'anticipation. Le cerveau traite les micro-validations professionnelles — retour positif d'un manager, validation d'un livrable, franchissement d'une étape, atteinte des objectifs annuels, obtention d'un nouveau poste — exactement comme il traite les récompenses dans un système ludique. Chaque accomplissement déclenche une décharge de dopamine qui renforce le comportement et motive la poursuite. L'individu ne joue pas métaphoriquement, son cerveau est littéralement engagé dans un jeu de sa propre vie, où chaque étape franchie valide non seulement sa progression professionnelle mais aussi son existence même.

Cette gamification opère une triple transformation qui rend l'aliénation invisible. D'abord, elle fragmente l'horizon temporel en micro-objectifs immédiats, on ne se demande plus « est-ce que cette carrière a du sens ? » mais « où j'en suis dans mon parcours ? ». La question existentielle se dissout dans la mécanique de progression. Ensuite, elle génère un sentiment permanent d'avancement qui masque l'absence de destination réelle, on progresse toujours, mais vers quoi ? L'impression de mouvement remplace l'interrogation sur la direction ou la finalité. Enfin, elle transforme les contraintes structurelles en défis personnels, les impossibilités organisationnelles deviennent des obstacles à surmonter par plus d'engagement, les dysfonctionnements systémiques se présentent comme des épreuves qui révèlent la valeur de celui qui les traverse.

Le paradoxe structurel atteint ici son paroxysme, l'individu vit son parcours professionnel comme une quête héroïque personnelle avec progression, maîtrise, dépassement de soi, alors qu'il suit une trajectoire préconçue dont les étapes, les critères de validation et les horizons ont été définis par le système institutionnel puis organisationnel. Il croit choisir ses missions quand il sélectionne dans un menu prédéterminé. Il se sent libre de bifurquer quand il suit un arbre de progression déjà cartographié. Il éprouve la fierté du dépassement quand il franchit des seuils calibrés pour maintenir son engagement sans jamais le satisfaire pleinement. Le compromis qui organise cette coexistence artificielle finit par demander une dépense psychique intenable. Le sujet doit tenir ensemble deux engagements incompatibles : celui qu'on lui a assigné et celui qu'il n'a jamais vraiment pu formuler. Tant que cet équilibre tient, le système fonctionne. Mais lorsque la cohabitation devient impossible, ce n'est pas l'individu qui cède, c'est la structure interne du sens qui se dérobe d'un coup. L'effondrement ne vient pas d'une faiblesse, il vient de l'impossibilité de soutenir simultanément deux vérités qui ne peuvent plus se recouvrir.

Cette mécanique explique pourquoi les dispositifs de prévention du Burn-out échouent systématiquement face au Max-out. Ils tentent de détecter l'épuisement là où le sujet ressent l'excitation ludique du prochain niveau à atteindre. Ils cherchent à mesurer la souffrance là où l'individu éprouve la satisfaction de franchir des étapes. Ils présument une perte de sens là où la gamification produit précisément un surplus de signification immédiate, chaque micro-validation génère un sens ponctuel qui évite de poser la question du sens global.

Le rêve d'engagement devient ainsi l'instrument même de sa capture managériale. Non pas parce qu'il serait trahi ou détourné, mais parce qu'il est restructuré selon une architecture qui le rend immédiatement exploitable, fragmenté en étapes mesurables, converti en objectifs atteignables, calibré pour maintenir l'investissement optimal sans rupture ni questionnement.

La quête existentielle authentique se transforme en parcours gamifié dont chaque étape valide à la fois la progression professionnelle et l'existence personnelle, rendant difficile de distinguer accomplissement de soi et accomplissement pour l'organisation.

Les organisations reformulent l'engagement authentique, elles produisent un rêve alternatif gamifié d'engagement qu'elles restructurent en parcours de performance mesurable. Les valeurs sont transformées dans tous les registres de l'existence qui sont disponibles à la mesure.

L'engagement a toujours existé, mais sa fonction s'est inversée. Autrefois il liait l'individu à quelque chose qui le dépassait, aujourd'hui, il lie l'individu à lui-même à travers le regard de l'organisation, du public ou du collectif. L'engagement ne relie plus au monde, il asservit au miroir du monde. S'engager est devenu une composante intrinsèque de la valeur de soi qui se doit d'être validé par le collectif. L'engagement n'est plus le contraire de la soumission ; il en est la forme raffinée. Il transforme la quête de sens en modalité morale et sociale de l'auto-aliénation.

Ce nœud anthropologique contemporain essentiel réside dans la centralité de l'engagement comme valeur morale universelle, critère transversal de légitimité, et, désormais, d'existence. Qu'il s'agisse du travail, du sport, du couple, de la sphère militante ou de la vie associative, ce sont autant de terrains où se rejoue cette économie morale, seuls ceux qui s'engagent pleinement sont jugés aptes à incarner l'idéal dominant de performance et de compétence. L'engagement est devenu le signe social de la valeur personnelle, la preuve que l'individu existe à travers une cause, une mission ou un objectif qui le dépasse. On ne demande plus seulement d'être compétent, performant ou loyal, il faut désormais être engagé, dans sa carrière, dans sa relation, dans sa communauté.

Ce déplacement sémantique marque une rupture majeure, l'adhésion n'est plus un état, mais une vertu. Elle ne traduit plus la conformité à une norme explicite, mais la capacité à se mobiliser spontanément, à transformer toute activité en investissement existentiel. L'engagement devient ainsi la forme morale de la conformité moderne, une conformité intériorisée, valorisée et autojustifiée.

Cette mutation, qui s'étend bien au-delà du champ professionnel, consacre l'idée que seuls ceux qui s'engagent pleinement méritent la reconnaissance. Le non-engagement n'est plus perçu comme une neutralité ou un retrait, mais comme une défaillance morale, une preuve d'insignifiance ou d'incompétence. La société de la performance a fait de la mobilisation existentielle une exigence symbolique, être « entier », « authentique », « aligné », « engagé », autant de déclinaisons morales des aspects d'une adhésion sans réserve.

Sous cet angle, le Max-out apparaît comme l'expression la plus aboutie de cette économie morale et symbolique. Le sujet s'y perçoit libre parce qu'il choisit son engagement, alors même qu'il constitue la modalité contemporaine de sa capture. L'énergie psychique que les systèmes hiérarchiques d'autrefois imposaient est désormais fournie volontairement, réenchantée par le vocabulaire de l'épanouissement et du sens.

Cela explique en partie les limites structurelles des interventions qui se concentrent exclusivement sur le travail. Si cinquante ans d'analyse n'ont pas empêché la dégradation continue des conditions psychiques d'exercice professionnel, ce n'est pas seulement parce que les organisations résistent ou que le capitalisme récupère les critiques. C'est aussi parce que ces interventions traitent les symptômes sans remonter aux conditions de leur production. Créer des espaces de discussion sur le travail, redonner de la reconnaissance, restaurer les collectifs constituent des leviers nécessaires, mais structurellement insuffisants si les individus arrivent dans ces espaces avec une disposition déjà constituée à confondre leur valeur et le jugement institutionnel, avec une intériorisation de conformité forgé sur deux ou trois décennies, et surtout, avec une dépendance symbolique à la validation externe installée comme évidence naturelle.

Le Max-out n'est donc pas une pathologie du capitalisme contemporain qu'il suffirait d'identifier pour la traiter. Il constitue l'aboutissement logique d'une socialisation institutionnelle qui commence à l'école, se prolonge dans l'insertion professionnelle, et trouve son accomplissement dans l'entreprise. Cette continuité démontre que la question de l'aliénation au travail ne peut plus être pensée indépendamment de la question de la socialisation, et que toute critique du travail contemporain doit nécessairement interroger les dispositifs éducatifs qui en préparent les conditions de possibilité.

L'aliénation contemporaine se déploie au cœur des processus de socialisation en reconfigurant, sous le seuil de la conscience, les critères à partir desquels le sujet, dès l'enfance, est soumis à des dispositifs de mesure et de classement qu'il ne choisit pas et dont il ne perçoit pas les effets sur sa construction identitaire, se voit assigner une place dans la compétition, se juge, se raconte, se projette dans son idéal d'engagement et, finalement, se construit.

L'aliénation contemporaine organise ainsi une part décisive de l'identité.

La structure, la fonction et la dynamique de l'aliénation contemporaine

Depuis le début des années 2000, les organisations ont vu se multiplier des initiatives sans précédent pour améliorer les conditions de travail. Séminaires de team building, ateliers de développement personnel, plateformes collaboratives numériques, applications de bien-être connectées, rituels de célébration des réussites collectives, dispositifs de storytelling organisationnel, etc. Toutes ces pratiques, portées à la fois par les directions des ressources humaines et par un écosystème florissant de cabinets de conseil, partagent une même promesse, restaurer une cohésion d'équipe, recréer un lien social et du sens partagé dans un monde du travail fracturé par l'individualisation croissante et la fin des illusions sur la santé mentale des salariés.

Les budgets alloués croissent chaque année. Les intentions affichées semblent sincères. Ce mouvement s'est construit sur un temps extrêmement court, à l'échelle de l'histoire de l'entreprise, compte tenu de la nature de la transformation sociale que l'on constate à différents niveaux. Et, dans le monde du travail, nous avons assisté à l'atomisation des parcours professionnels, la flexibilisation des emplois, la digitalisation des interactions, l'intensification des rythmes. Toutes ces transformations structurelles ont fragilisé les formes classiques d'appartenance organisationnelle. Dans ce paysage éclaté, miser sur la cohésion, repenser le collectif et ancrer le bien-être semble logique, voire nécessaire, il faut compenser la perte d'ancrage collectif, offrir des espaces de reconnaissance personnelle, fidéliser des collaborateurs en quête de sens et d'épanouissement et pour qui l'engagement fonctionne comme une nécessité identitaire socialement induite, indispensable pour maintenir une place dotée de valeur dans l'ordre social contemporain.

Et pourtant, malgré ces efforts massifs, les enquêtes sur la santé mentale au travail, quel que soit leur degré de validité, dressent un constat implacable, les indicateurs se dégradent continuellement. Les troubles anxio-dépressifs liés au travail progressent, l'épuisement professionnel se normalise. Pire encore, on voit émerger des formes inédites de mal-être qui échappent aux catégories traditionnelles. Plusieurs études récentes (baromètre Malakoff Humanis 2022, enquête Technologia) révèlent une coexistence paradoxale, des salariés qui déclarent simultanément être épanouis dans leur travail, éprouver une fatigue persistante ainsi qu'une difficulté croissante à « décrocher ». Cette coexistence entre satisfaction affichée et signes objectifs de surinvestissement est le paradoxe dans l'évolution des conditions de travail que nous explorons précisément à travers la compréhension du Max-out. Cela amène aussi à s'interroger sur les effets pervers de l'écosystème de la prévention du Burn-out : pourquoi les dispositifs pensés pour créer du bien-être produisent-ils l'effet inverse ? Pourquoi les meilleures intentions échouent-elles si systématiquement ?

Cinquante ans de prévention du Burn-out n'ont rien changé, ou presque. Ces années de recherches consacrées au Burn-out n'ont malgré tout pas été vaines, elles ont décrit des syndromes, clarifié des trajectoires, analysé des mécanismes de défense, caractérisé des environnements pathogènes, définis des facteurs de risques. Mais ces travaux ont en commun de ne saisir qu'un segment du continuum,

- les approches cliniques se centrent sur l'effondrement,
- la psychodynamique sur la souffrance,
- les modèles organisationnels sur les déséquilibres charge/ressources,
- les approches sociologiques sur les transformations institutionnelles.

Aucune n'a étudié la montée en puissance de l'investissement identitaire comme mécanisme de régulation ni la manière dont l'adhésion totale peut fonctionner comme réponse logique dans un environnement qui détruit les conditions de la régulation collective. Le Max-out ne remplace pas ces analyses, il les dépasse et les unit tout en les articulant dans un schéma explicatif qui fait apparaître leur cécité commune.

Les entreprises ont tenté de prévenir le Burn-out par des dispositifs d'alerte et des recommandations individuelles. Rien n'y fait, le phénomène persiste, s'aggrave même.

Face à cette énigme, les approches cliniques et critiques du travail apparaissent partiellement outillées. Elles ont chacune révélé une partie du problème, sans toutefois cartographier la configuration d'ensemble. Dejours a mis au jour les mécanismes de souffrance et les défenses individuelles face à des organisations qui prescrivent l'impossible. Boltanski et Chiapello ont montré comment le capitalisme a intégré les aspirations à l'autonomie pour en faire un moteur de mobilisation. Honneth a éclairé la fragilisation identitaire produite par les formes contemporaines de reconnaissance et de mépris. Mais aucun de ces cadres, parce que ce n'était pas leur objet propre, n'a décrit la configuration où l'exploitation opère sous les signes de l'épanouissement, où la souffrance se dissimule derrière la satisfaction affichée, où l'aliénation se nourrit de la revendication d'autonomie. Et c'est précisément dans cet espace où l'engagement devient à la fois preuve, exigence et piège, que se déploie le Max-out.

Il désigne la configuration dans laquelle un individu maintient une performance élevée, affiche un sentiment d'épanouissement et perd progressivement sa capacité de mise à distance critique. Ce mécanisme n'ajoute pas un nouveau syndrome à la liste des pathologies du travail contemporain ; il réarticule l'architecture commune qui permet au même système organisationnel de produire, selon les situations, ce que la littérature a décrit séparément.

Chacune de ces configurations, chacun de ces champs, garde sa spécificité descriptive et clinique, mais le Max-out, sans rien y substituer, en éclaire la logique de production, une même structure d'adhésion identitaire qui rend possibles ces manifestations, qui varient selon le rapport au contenu du travail. Trois mécanismes rendent cette architecture largement invisible aux grilles traditionnelles, la stabilité paradoxale de la performance malgré la dégradation des conditions de soutenabilité ; la reconstruction active d'un sens subjectif qui transforme la contrainte en épanouissement ; la suspension progressive de la lucidité critique qui empêche toute mise à distance. Ces trois mécanismes s'actualisent différemment selon que le contenu du travail est surinvesti, vidé ou rendu incohérent, donnant lieu à ce que la littérature a nommé Workaholisme, Bore-out, Burn-out ou Brown-out. Nous en ferons une analyse plus précise lorsque nous aborderons enfin les différentes trajectoires.

Les dispositifs de cohésion d'équipe produisent cette configuration. En apparence, ils créent du lien social et offrent des espaces de reconnaissance. Simultanément, ils installent des normes implicites qui codent la participation comme indicateur de loyauté et l'enthousiasme affiché comme preuve d'engagement. Ces normes n'opèrent pas par contrainte explicite, ce qui les rendrait identifiables et contestables, mais par création d'un environnement où le refus de participer génère un coût sans qu'aucune sanction formelle ne soit prononcée. L'exclusion tacite, la marginalisation informelle, la perte de reconnaissance, l'image de soi dans le collectif, deviennent le prix du non-engagement. L'individu « choisit » donc de participer, mais ce choix s'opère dans un contexte qui a rendu l'alternative symboliquement et structurellement coûteuse. Ces normes implicites sont progressivement intériorisées et l'individu finit par ne plus toujours percevoir qu'il répond à des attentes organisationnelles, il a le sentiment d'exprimer ses propres valeurs en participant aux rituels collectifs, en se rendant disponible, en manifestant son enthousiasme. Cette adhésion sincère rend le phénomène invisible aux analyses qui cherchent la contrainte explicite ou la souffrance déclarée.

Notre analyse s'organise autour d'une interrogation centrale, que se passe-t-il quand l'intention organisationnelle rencontre les mécanismes d'auto-exploitation que le Max-out a révélé ? Pour y répondre, cette exploration mobilise une approche transdisciplinaire qui articule, entre autres, économie, sociologie des organisations, psychologie du travail et philosophie. Cette convergence s'impose par la complexité même de l'objet étudié. La sociologie des organisations permet d'analyser les dispositifs managériaux et leurs effets systémiques. La psychologie du travail éclaire les mécanismes individuels d'adaptation et de régulation. La philosophie fournit les outils conceptuels pour penser les nouvelles formes d'aliénation.

Cette articulation disciplinaire permet de saisir ce que chaque approche, isolément, ne peut voir, comment des transformations organisationnelles créent des dispositifs dont l'analyse sociologique révèle les normes implicites, qui exploitent des mécanismes psychologiques spécifiques, pour produire in fine une forme d'aliénation que seule la philosophie peut conceptualiser comme suspension du libre arbitre sous les apparences de l'autonomie. Le paradoxe devient alors lisible, l'entreprise bienveillante peut fabriquer précisément ce qu'elle prétend combattre, et l'épuisement au travail persiste sous l'égide conceptuelle de l'épanouissement.

Ces dispositifs cherchent à recréer du collectif et renforcer le lien, répondant à une demande récurrente, compenser la fragmentation des équipes, retenir les talents, sauvegarder la productivité. Mais qu'appelle-t-on réellement « collectif » dans ce contexte ? Est-ce l'émergence de liens authentiques, capables de maintenir la soutenabilité de l'activité ? Ou des dispositifs qui produisent une cohésion de façade, dont la fonction première est de mobiliser la disponibilité permanente ?

Le terme « façade » ne désigne pas une hypocrisie volontaire. Il renvoie à la surface visible produite par l'organisation, rituels, dispositifs, communication qui orientent les représentations, mais ne reflètent pas nécessairement l'expérience vécue. L'écart entre ce qui est affiché et ce qui est vécu importe plus que la surface elle-même.

Prenons l'exemple d'un afterwork. Formellement facultatif, aucune directive n'impose la présence. Pourtant, progressivement, ne pas participer devient remarqué. Les absents manquent des échanges informels où circulent des informations stratégiques. Ils ne bénéficient pas de la visibilité que procure cette présence régulière. Sans sanction formelle, l'absence génère un coût, exclusion tacite, marginalisation progressive, perte de reconnaissance. La convivialité initialement proposée comme ressource devient obligation tacite dont le refus se paie.

Ce mécanisme procède de la logique même de ces dispositifs, en créant des espaces de sociabilité, ils créent simultanément des occasions d'être vu, évalué, comparé. La disponibilité devient attendue. La participation se transforme en indicateur. L'adhésion devient évaluable. Progressivement, la convivialité se transforme en indicateur de loyauté, la disponibilité en preuve d'engagement. Ce glissement s'inscrit dans la structure même des dispositifs qui visent simultanément à créer du lien et à le rendre visible, mesurable, donc évaluable.

Cela soulève une question centrale : celle de l'intention organisationnelle. Non pas l'intention proclamée, « favoriser le collectif », « promouvoir la QVT », mais l'intention opératoire, celle qui guide réellement la mise en place et l'usage de ces dispositifs. En ergonomie et en psychologie du travail, l'évaluation d'une activité s'opère sur ses effets réels, conséquences sur la santé, l'efficacité et l'autonomie, indépendamment du discours qui l'accompagne. Un dispositif pensé pour « renforcer la cohésion », mais qui produit, dans les faits, surcharge cognitive, autosurveillance et surinvestissement voit son intention initiale devenir secondaire. En cas de divergence entre intention déclarée et effets produits, ce sont les effets qui prévalent, car ils structurent la réalité vécue.

Or, une intention louable peut même renforcer l'aliénation lorsqu'elle sert d'écran discursif. En se présentant comme bienveillante, elle rend la critique plus difficile, renverse la responsabilité sur l'individu (« s'il souffre, c'est qu'il ne s'investit pas correctement ») et légitime des mécanismes qui produisent surcharge, dépendance ou épuisement. C'est précisément dans ce décalage entre intentions affichées et effets réels que se joue la dynamique du Max-out. Comprendre comment ces intentions s'articulent, et parfois se contredisent, permet d'éclairer le paradoxe central, plus l'entreprise cherche à susciter de la cohésion par des instruments dédiés, plus elle produit une cohésion de façade qui masque l'exploitation.

Notre démonstration se déroule en trois temps. Nous interrogeons d'abord la nature des dispositifs de cohésion d'équipe pour révéler l'écart entre leur intention déclarée et leurs effets réels. Nous analysons ensuite pourquoi et comment l'intention organisationnelle bienveillante contribue au Max-out malgré sa sincérité apparente. Nous identifions enfin les mécanismes structurels qui expliquent l'échec systématique de ces intentions face aux dynamiques d'auto-exploitation.

Cette recherche contribue au renouvellement des approches critiques du travail face aux mutations du capitalisme organisationnel contemporain. Elle interroge les conditions de possibilité d'une véritable bienveillance organisationnelle dans un contexte où

l'engagement, les mécanismes de reconnaissance et d'épanouissement peuvent être systématiquement détournés. Son déroulé méthodologique est précis, passer de l'analyse des intentions proclamées à l'évaluation des effets réels sur l'autonomie effective, la santé durable et la lucidité critique des individus. En analysant les mécanismes par lesquels les meilleures intentions produisent leur contraire, elle interroge les conditions mêmes de possibilité d'une organisation du travail qui ne transformerait pas la quête légitime d'épanouissement en instrument d'exploitation.

La communication, condition et enjeu du collectif de travail

Les dispositifs de cohésion d'équipe fonctionnent comme des écrans symboliques. Présentés comme des leviers de lien social, de bien-être au travail et de convivialité, ils offrent aux directions, aux services RH et aux prestataires externes une validation rassurante de leurs intentions, tout en masquant les effets réels qu'ils produisent. Tant que les rituels collectifs semblent fédérer : taux de participation élevés, climat apparemment apaisé, absence de conflits visibles, ces acteurs y voient une réussite managériale et culturelle.

Or, cette lecture sélective occulte ce que ces dispositifs reconduisent insidieusement : des normes implicites d'adhésion, une disponibilité relationnelle permanente et une obligation de participation qui érodent la soutenabilité du travail. Ce qui est mis en avant comme preuve de bienveillance organisationnelle et d'efficacité du collectif devient ainsi un instrument d'auto-exploitation, précisément parce que ses promoteurs choisissent (consciemment ou non) de se cacher les yeux sur ses coûts invisibles pour les individus, même face aux chiffres. Reconnaître ces effets reviendrait à admettre que l'adhésion, et non le bien-être, constitue le véritable moteur de l'entreprise.

Un collectif de travail suppose la construction progressive d'un langage technique et « corporate » partagé, vocabulaire spécifique lié au secteur, répertoire de processus internes et gestes reconnus, système de normes implicites qui organisent la coordination, etc. Mais la communication n'est pas qu'un échange d'informations, elle est le lieu où s'élaborent les significations partagées, où s'établit une hiérarchie, où se construit la reconnaissance mutuelle et où se maintient la symbolisation du collectif. Cette construction communicationnelle est l'activité collective elle-même.

De nombreux travaux en analyse de la communication et de l'action collective ont montré que la coopération ne peut pas s'appuyer uniquement sur les procédures formelles. Elle suppose la formation d'un référentiel commun, c'est à dire d'un langage partagé et de repères collectifs sur ce qui doit être fait, sur la manière de le faire et sur ce qui est considéré comme un travail acceptable ou de qualité. Ce référentiel ne préexiste pas aux interactions. Il se construit dans les ajustements quotidiens entre personnes dont les activités doivent s'articuler pour atteindre un objectif commun.

La psychodynamique du travail (Dejours, 1993, 2009) prolonge et déplace cette question en montrant que ces ajustements ne sont pas seulement des opérations de coordination. Ils constituent le lieu où s'évaluent et se reconnaissent le travail de l'autre, où se valide sa

contribution, où se construit ou se fragilise la confiance nécessaire à l'interdépendance. C'est dans ce mouvement que se joue la possibilité de transformer la confrontation au réel du travail en expérience supportable, voire en source de plaisir et de fierté, plutôt qu'en facteur de mise en danger psychique.

Ce qui se construit dans le travail réel se distingue du cadre prescrit par l'organisation. Le prescrit fixe les tâches, définit les rôles et trace les circuits de décision. Le réel, lui, produit un système parallèle de repères partagés, il réorganise les priorités selon les contraintes concrètes, institue des règles tacites de coopération et redéfinit, au fil de l'activité, les modalités d'arbitrage entre efficacité, qualité, ajustement et soutenabilité.

Ces régulations reposent sur des échanges constants où les acteurs se racontent, se traduisent et s'interprètent mutuellement le sens de leur travail. Autrement dit, le collectif ne se construit pas *dans* l'action, mais *par* la parole sur l'action, par ces discussions, reformulations et ajustements permanents qui permettent à chacun de comprendre comment les autres travaillent et ce que cela implique pour lui.

C'est dans ce passage, du faire au dire, de l'action à sa mise en sens, que se constitue la véritable substance du collectif. Les règles tacites deviennent langage, les arbitrages se transforment en accords implicites, et la coopération prend forme dans la communication elle-même.

Cette réalité produit deux régimes communicationnels distincts, qui coexistent dans toute organisation. Le premier, visible et prescrit, circule par les canaux officiels, réunions, e-mails, plateformes collaboratives. Le second, informel et souvent invisible, circule à travers les échanges de couloir, les signaux gestuels, les silences ou les reformulations spontanées. L'efficacité du travail collectif dépend du second autant que du premier, car il permet les ajustements en temps réel et la régulation des imprévus que le cadre formel ne peut anticiper.

Or, toute transmission d'information dans une organisation comporte sélection, traduction et réinterprétation. Ce mécanisme, analysé en sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977), n'est pas un dysfonctionnement, il résulte de la structure même des systèmes complexes.

Trois processus s'enchaînent. La sélection, chaque acteur ne retient qu'une partie de l'information reçue, selon ses priorités et contraintes locales. La traduction, pour circuler entre contextes différents, l'information doit être reformulée, ce qui en altère le contenu. La réinterprétation, chaque récepteur reconstruit le sens à partir de son cadre de référence et de ses enjeux contextuels.

Plus la chaîne hiérarchique est longue, plus ces effets s'accumulent. L'information qui parvient aux niveaux décisionnels a déjà subi plusieurs filtrations successives qui l'ont lissée selon les attentes présumées de la direction. Cette distorsion explique l'écart récurrent entre la perception du travail par les directions (image épurée, indicateurs rassurants) et l'expérience des opérationnels (tensions quotidiennes, contradictions vécues). Les

remontées d'information ne traduisent jamais fidèlement le travail réel et tout n'est pas dit ou nommé.

Face aux lacunes des circuits officiels, la rumeur devient opérante et structurante. Elle fonctionne comme un canal alternatif de circulation de l'information, comme une forme de régulation informelle pour compenser l'absence de sens partagé et altère le contenu initial des messages, comblant anarchiquement les déficits et distorsions des circuits formels.

La rumeur représente un fonctionnement social fondamental. Elle traduit la manière dont un collectif élabore ses représentations du réel lorsqu'il n'a plus accès à une parole institutionnelle crédible. À mesure qu'elle circule, chaque acteur la reformule, l'interprète et la module en fonction de son expérience, de ses émotions et de sa place dans le système. Ce processus de médiation successive transforme le contenu initial, parfois anodin, en miroir déformant des inquiétudes collectives.

En ce sens, elle n'est pas une altération accidentelle de l'information, mais une construction collective et déstructurée du sens incomplet. Elle ne transforme pas le discours officiel, elle transforme ce qui manque, l'incertitude, le doute, la défiance, la peur ou le besoin de se rassurer. La rumeur devient alors un indicateur de la santé symbolique du collectif, révélant la distance entre le vécu des acteurs et le discours institutionnel. Mais elle n'est jamais étudiée comme telle, ni appréhendée dans ses effets.

Dans beaucoup d'organisations, les personnes qui reçoivent les messages institutionnels les qualifient elles-mêmes de « bullshit », de novlangue managériale ou de français plaqué. Les mails, les slides de direction ou les comptes rendus de réunion enchaînent les slogans et les formules, mais disent très peu ce qui va changer concrètement, ce qu'il faudra faire différemment, ce qui sera abandonné ou renforcé. La pauvreté de contenu n'empêche pas la mise en scène, au contraire : les dispositifs se multiplient, avec toujours plus de réunions, de comités et de présentations. Toute une culture du travail ironise désormais sur cette culture du vide informationnel

Face à ces communications dénuées de sens, chacun est obligé de combler les blancs avec son propre cadre de référence, compréhension des dossiers, expériences passées, interprétations des intentions managériales. Ce sont ces inférences produites individuellement à partir d'énoncés flous qui alimentent ensuite les conversations de couloir, les échanges en visioconférence et les messages privés. La rumeur ne surgit pas d'un simple malentendu, elle s'appuie sur ce travail d'interprétation ordinaire et la critique de ses conditions, dans un environnement où les discours officiels multiplient les mots sans fournir les repères nécessaires pour se situer.

La rumeur n'existe pas dans l'organisation, mais à côté d'elle : elle naît lorsque le collectif tente de combler l'écart entre le réel qu'il vit et la version institutionnelle du réel qui lui est présentée. C'est pourquoi elle met en lumière autant les défaillances du discours officiel que la vitalité symbolique d'un groupe qui, malgré tout, s'efforce de maintenir du sens commun.

Elle remplit plusieurs fonctions dans les collectifs de travail. Elle agit d'abord comme un dispositif d'alerte, elle signale les dysfonctionnements que la communication institutionnelle occulte, repère les incohérences entre discours et pratiques, anticipe les décisions avant leur formalisation. Mais elle joue aussi une fonction évaluative, elle met à l'épreuve la crédibilité des discours managériaux et permet au collectif de juger ce qui est encore digne de confiance ou respectable. Elle n'est pas seulement une circulation teintée et anarchique d'informations, la rumeur emprunte des réseaux relationnels structurés. Elle obéit à des règles tacites de confiance, s'appuie sur la réputation des émetteurs et se renforce ou s'éteint selon sa plausibilité au regard des expériences vécues. Par sa trajectoire même, elle suit une route symbolique qui montre la structure du collectif ; qui parle, à qui, avec quelle légitimité, et sur quels non-dits repose la cohésion apparente ?

Lorsqu'elle est reconnue, nommée et discutée, analysée dans ses parcours et ses effets, la rumeur devient un matériau de lucidité collective, elle permet au groupe de confronter ses représentations et de rendre visibles les décalages. Mais lorsqu'elle est déniée ou réprimée, elle agit en sous-main et renforce la défiance. Dans les deux cas, elle indique ce que le collectif n'a plus les moyens de dire ouvertement.

Cette régulation informelle s'active particulièrement quand l'écart entre discours et réalité se creuse. Quand l'organisation proclame sa bienveillance en intensifiant les cadences, quand elle célèbre l'autonomie en multipliant les contrôles, la rumeur devient le canal par lequel circule l'expérience effective et affective que les communications institutionnelles neutralisent. En matière de santé au travail, la rumeur signale les situations de souffrance avant leur visibilité statistique. « Romain est en train de craquer », « Germain a un management toxique », ces formulations de couloir constituent les premiers symptômes de dégradations que les indicateurs RH ne captent pas. Le collectif nomme des processus pathogènes avant que l'organisation ne les reconnaisse. Mais la rumeur pose plus de problèmes qu'elle n'en résout, elle reste, selon la recherche, un phénomène incontrôlable, produit imparfait des représentations subjectives issues des interactions plus que reflet des faits.

Les dispositifs de cohésion comme instruments de captation communicationnelle

Les dispositifs contemporains de cohésion (plateformes collaboratives, rituels de partage, afterworks organisés, programmes de storytelling, applications de bien-être) ne se limitent pas à faciliter la communication. Ils la formatent, la canalisent et la rendent traçable. Cette mise en exploitation constitue un enjeu de contrôle.

En cherchant à déplacer les échanges informels vers des espaces institutionnellement managés, ces dispositifs n'y parviennent pas réellement, les échanges authentiques disparaissent ou se déplacent vers des zones clandestines, tandis que les dispositifs produisent une forme factice d'informel. La spontanéité et l'espace de parole sont canalisés, scrutés, ce qui empêche certains messages de circuler car les acteurs sentent que la parole tente d'être captée. Cette tentative de maîtrise modifie la nature de la communication, son opérationnalité et sa pertinence selon au moins trois processus.

- L'officialisation : ce qui était plutôt un échange discret et réversible devient consultation formelle et traçable.
- La valorisation sélective : certaines paroles sont encouragées (témoignages positifs, récits de réussite) tandis que d'autres sont découragées (critiques structurelles, expressions de doute), l'organisation oriente la représentation du réel et influence le désir et l'objectif de parler.
- L'instrumentalisation : les échanges entre collègues deviennent ressources pour la communication externe, preuves de culture d'entreprise, matériaux pour le storytelling institutionnel.

Cette transformation ne supprime pas les canaux informels, mais en change radicalement la nature et la fonction. Quand les dispositifs institutionnels saturent l'espace communicationnel, en occupant tous les espaces temps où l'informel pouvait émerger, en transformant toute communication en tâche nécessitant compte-rendu et livrables, en rendant impossible de communiquer hors cadre institutionnel, les échanges qui échappent à cette emprise peuvent devenir suspects par défaut.

D'une part, ils se raréfient, car le temps et l'énergie disponibles sont absorbés par les dispositifs formels. D'autre part, ils se déplacent vers la clandestinité. Cette clandestinité produit de la suspicion, un manager ou un collègue qui aperçoit deux personnes discuter discrètement, à l'écart, sans que l'information ne remonte, interprète cette scène comme potentiellement problématique. De quoi parlent-ils ? Pourquoi n'en parle-t-on pas dans les espaces prévus ? Cette opacité involontaire devient un signal suspect dont il est impossible de faire sens sans inférences.

La volonté de contrôle communicationnel dans les espaces de cohésion peut produire ainsi un effet inverse, elle génère de la méfiance là où elle prétendait créer de la transparence, elle fragmente le collectif, là où elle affichait vouloir le souder. Le collectif perd les espaces de délibération non contrôlée qui permettaient de construire du sens commun face aux contradictions, de développer des stratégies collectives de défense, d'articuler des solutions nouvelles, de maintenir une distance critique vis-à-vis des injonctions managériales. Ce qui devait renforcer la cohésion finit par la gangréner.

Un collectif de travail ne fonctionne que si subsistent des espaces communicationnels non entièrement régulés. Vouloir tout canaliser détruit les conditions de la coopération.

La confiance dans le collectif est un paramètre capital, et elle suppose des échanges qui peuvent échapper au regard organisationnel, des confidences qui ne peuvent être instrumentalisées et des critiques qui ne risquent pas la sanction. Les espaces de parole ne fonctionnent que s'ils restent protégés de l'influence et du contrôle hiérarchique. Dès que la parole est exposée au jugement ou à l'évaluation, elle cesse d'être un outil de compréhension collective pour devenir un risque à gérer. Quand ces espaces disparaissent ou sont colonisés, le collectif perd sa capacité de régulation autonome. Les individus peuvent alors se retrouver seuls face aux contradictions, aux enjeux, aux implicites, sans

règles de travail ou de métier construites collectivement, sans expérience partagée permettant de relativiser les difficultés et sans accès aux savoir-faire informels de gestion des situations complexes.

Mais cette systémie communicationnelle a des effets qui dépassent la seule coordination du travail, lorsque la parole ne peut plus circuler librement, le sujet perd la possibilité de symboliser ce qu'il vit. La charge psychique ne peut plus se transformer en sens partagé, elle s'intériorise, se referme et peut être vécue comme un enfermement. Cette intériorisation crée une vulnérabilité, face aux contradictions organisationnelles, demandes incompatibles, objectifs incohérents, valeurs affichées contredites par les pratiques, l'individu ne peut plus s'appuyer sur une élaboration collective qui permettrait de nommer le non-sens, l'absurdité, de la relativiser, de construire des protections, etc. Il doit produire seul un récit qui rende sa situation tangible et supportable. Plusieurs stratégies individuelles deviennent alors possibles, conjointement à d'autres causes, et, parmi elles, le retrait (désengagement, cynisme), la fuite (turnover, reconversion), la résistance (contestation, conflictualité) ou le surinvestissement. Cette dernière stratégie s'inscrit dans le cadre du Max-out, l'individu tente de rétablir un équilibre en s'investissant plus qu'il ne peut supporter, transformant l'intensité de son engagement en compensation du sens propre et collectif qu'il doit construire seul. Face à une activité dépourvue de sens intrinsèque, il s'appuie sur la réélaboration du sens défini pour rendre sa situation supportable. Le Max-out s'installe d'autant plus profondément quand cette construction échappe à toute régulation collective, soit parce que le collectif a disparu et ne peut plus valider, contester ou relativiser ce sens défini ; soit lorsqu'il subsiste mais s'est lui-même instrumentalisé, renforçant l'auto-persuasion au lieu de la confronter au réel. Lorsque les collectifs ne disposent plus d'espaces où élaborer ce qu'ils traversent, les événements non digérés s'inscrivent alors dans une mémoire affective commune qui oriente ensuite les comportements. Les réactions présentes ne répondent plus aux situations actuelles, mais à des traces passées que l'organisation n'a jamais pu transformer en sens partagé. Dans les deux cas, l'individu perd l'accès aux ressources collectives qui permettraient de mettre à jour les contradictions de son engagement et de restaurer la distance critique nécessaire pour réaliser son surinvestissement et retrouver un pouvoir d'agir effectif.

Ce qui se joue dans la tentative de maîtrise communicationnelle dépasse largement la simple question du lien. Ces dispositifs de cohésion, en apparence univoques, sont en réalité traversés par de multiples enjeux, culturels, symboliques, technologiques et politiques. C'est cette intrication qui rend leur analyse si délicate, car le contrôle s'y dissimule souvent sous les formes les plus consensuelles du lien, sous couvert de favoriser la coopération, ils produisent des effets implicites de pouvoir et de performativité qui transforment la parole en instrument de régulation comportementale. En formatant la communication collective, ils redéfinissent les conditions de possibilité de l'autonomie au travail. Mais au-delà de cette redéfinition, ils opèrent un déplacement politique fondamental, en transformant la parole en donnée, le collectif en communauté observable et l'expression en performance : l'organisation déplace le pouvoir. Elle ne contrôle plus par le commandement, mais par la visibilité. Cette visibilité s'incarne dans ce qu'on appelle aujourd'hui la traçabilité, la mise en trace permanente des comportements, des interactions et des contributions, via les outils numériques, les plateformes collaboratives,

les comptes-rendus en continu, les retours publics, les indicateurs de présence ou de réactivité. Ce n'est plus la hiérarchie qui observe, ce sont les dispositifs qui captent, enregistrent, traduisent et comparent. À travers cette traçabilité généralisée, le travail vivant devient une suite de traces exploitables, et le sujet, un flux de données mesurable. L'effet est double, d'un côté, elle offre l'illusion d'une transparence et d'un contrôle partagé ; de l'autre, elle impose une autosurveillance constante et une obligation de preuve qui colonise la vie intérieure. Ce n'est plus cette traçabilité elle-même qui produit des effets, mais le silence autour d'elle, elle s'impose comme un regard permanent dont personne ne parle plus. L'exposition devient la norme, la parole se retire, et le sujet doit continuer à se montrer sans jamais avoir eu les moyens de penser ou de dire ce que cette visibilité lui fait ni même de l'accepter.

Cette logique de déplacement caractérise le management contemporain qui crée les conditions où l'individu s'autorégule et s'auto-surveille sans forcément s'en rendre compte. La communication devient le terrain où s'exerce cette nouvelle modalité du pouvoir, non plus disciplinaire au sens classique, mais normalisatrice par la traçabilité et la mise en scène obligée de l'engagement.

La question n'est donc pas de savoir si ces dispositifs créent du lien authentique ou simulé. Elle est de comprendre comment, en transformant les modalités communicationnelles, ils modifient les rapports entre individus, entre individus et organisation, entre individus et leur propre activité. C'est sur ce fond, de référentiel commun comme lieu de reconnaissance, de déperdition structurelle, de régulation informelle, de tentative de maîtrise et de déplacement du pouvoir et du niveau de surveillance que peuvent s'analyser les dispositifs concrets de cohésion et leurs effets sur la soutenabilité du travail.

Ce que l'organisation tente de maîtriser sous le registre du contrôle communicationnel correspond précisément à ce qui, laissé à la vie du collectif, pourrait devenir une ressource d'intelligence collective.

L'intelligence collective contrainte par l'injonction managériale

Dans des environnements saturés de traçabilité et d'obligation de preuve, les espaces où le travail peut être discuté pour lui-même se rétractent. L'intelligence collective désigne ici la capacité d'un collectif à élaborer en commun sur le travail réel, à en discuter les contraintes, les arbitrages et les critères, pour réguler ce qui ne peut pas être prescrit par les procédures. Ce n'est pas une compétence décorative ajoutée au catalogue des « soft skills » ou des avantages compétitifs ; c'est la manière dont le collectif reprend la main sur tout ce que les dispositifs de gestion ne savent pas traiter. Cette configuration reste rare en pratique, non parce qu'elle serait exceptionnelle par nature, mais parce que les conditions qui la rendent possible sont systématiquement sapées... manque de temps, peur des conséquences de la parole, récupération managériale des espaces d'échange. Quand ces conditions sont malgré tout réunies, l'intelligence collective ne vient pas se surajouter au fonctionnement ordinaire, elle en devient la condition de viabilité.

Ce que l'on nomme intelligence collective correspond d'abord à l'activité par laquelle un collectif produit des interprétations, des ajustements et des protections que l'organisation ne peut ni prescrire ni anticiper. Les travaux en ergonomie et en psychologie du travail l'ont documenté depuis longtemps : cette intelligence ne s'active que lorsque les conditions d'élaboration et de confrontation vivante existent réellement (Darses et Falzon, 1996 ; Caroly et Clot, 2004).

L'intelligence collective suppose d'abord que ses membres disposent d'une connaissance fine du travail réel de chacun, de ses contraintes, de ses marges de manœuvre et de ses difficultés. Elle requiert ensuite des espaces de délibération protégés où confronter les interprétations divergentes des situations sans que cette confrontation soit sanctionnée ou instrumentalisée. Elle nécessite une temporalité qui permette l'élaboration, c'est-à-dire un temps où l'on peut suspendre l'urgence opérationnelle pour analyser, débattre et construire des règles de métier. Elle émerge concrètement dans plusieurs types d'opérations. La détection précoce des dysfonctionnements par la circulation d'informations que les circuits formels ne captent pas. L'ajustement en temps réel face aux imprévus par la mobilisation coordonnée des compétences distribuées. La construction de solutions robustes par la confrontation des points de vue et l'intégration des contraintes. La transmission des savoirs d'action par l'observation mutuelle et la verbalisation techniques. Ces opérations, lorsqu'elles sont produites socio-naturellement, c'est-à-dire par la vie sociale ordinaire du travail, sans dispositif ni injonction, hors d'un exploit ponctuel lors d'un atelier d'innovation, constituent le fonctionnement ordinaire d'un collectif qui régule effectivement et intelligemment son activité.

Quatre conditions organisationnelles doivent être réunies pour que l'intelligence collective puisse opérer.

La stabilité relative du collectif : l'intelligence collective suppose la construction progressive d'une connaissance mutuelle, d'un langage commun et d'une confiance qui ne peuvent se développer que dans la durée. Or, les recompositions permanentes d'équipes, la rotation accélérée des postes et la précarisation des appartenances détruisent cette condition.

La possibilité de l'erreur sans sanction immédiate : l'élaboration collective suppose que l'on puisse tester des hypothèses, explorer des pistes, se tromper et ajuster. Mais, quand chaque erreur est tracée, évaluée et comptabilisée, la prise de risque cognitive disparaît au profit de la reproduction des solutions déjà validées.

L'existence d'espaces de délibération non instrumentalisés : elle requiert des moments où l'on peut débattre des façons de faire sans que ces débats soient immédiatement transformés en procédures ou archivés. Elle suppose des échanges qui restent propriété du collectif et ne deviennent pas ressources pour l'organisation.

Une temporalité compatible avec l'élaboration : résoudre collectivement un problème complexe demande du temps (temps de verbalisation des situations, temps de confrontation des interprétations, temps de construction des compromis opératoires).

L'accélération généralisée des rythmes et le morcellement des séquences de travail empêchent cette élaboration.

Comment les dispositifs détruisent-ils ce qu'ils prétendent stimuler ?

Les dispositifs managériaux contemporains mobilisent massivement le vocabulaire et, plus encore, l'idéologie de l'intelligence collective. Ils l'ont érigée à la fois en mot d'ordre, en outil de mobilisation et en instrument performatif de la cohésion. Ateliers de cocréation, plateformes collaboratives, marathons internes, atelier d'innovation, outils de « brainstorming » numérique prolifèrent avec la promesse de « libérer l'intelligence collective ». Cette rhétorique masque une réalité inverse, ces dispositifs détruisent systématiquement les conditions qui rendent l'intelligence collective possible.

Ils formatent parfois l'expression collective selon des protocoles prédéfinis (post-it, matrices, canevas) qui cadrent d'emblée ce qui peut être pensé. Ils imposent des temporalités artificielles (deux heures pour résoudre un problème complexe) incompatibles avec l'élaboration réelle. Ils transforment les productions collectives en livrables évaluables (compte-rendu, plan d'action, engagement formalisé) qui referment la délibération au lieu de l'ouvrir. Ils instrumentalisent les savoirs produits en les extrayant du collectif pour les capitaliser dans des bases de connaissances qui deviennent propriété organisationnelle.

Ces dispositifs produisent une simulation d'intelligence collective, mise en scène de la participation, scénarisation de la créativité, ritualisation de la collaboration. Ils visent officiellement la production de solutions mais produisent plutôt des signes, des signes destinés à être vus, reconnus et relayés, ceux d'une organisation participative, inclusive, innovante. La finalité n'est pas la résolution effective des problèmes du travail réel, mais la constitution de preuves visibles, pour la direction, pour les parties prenantes externes, pour les supports de communication, que l'organisation valorise l'engagement collectif. Cette production de signes transforme les participants en producteurs involontaires de la légitimité organisationnelle.

Mais ces dispositifs ne créent pas les conditions réelles de la régulation collective. En saturant le temps et l'espace disponibles, ils empêchent l'émergence des régulations informelles qui constituent le véritable lieu de l'intelligence collective, loin des réunions. Cette saturation alourdit la charge quantitative (préparer l'atelier, y participer, produire les livrables) tout en vidant de leur substance les espaces où pourraient s'élaborer les ajustements pratiques qui allègent réellement l'activité.

La conséquence est directe : quand le collectif ne peut réellement plus assurer sa fonction de régulation par manque de conditions structurelles, chaque individu doit compenser seul. Il doit anticiper seul les dysfonctionnements, improviser seul des solutions face aux imprévus, construire seul du sens là où l'élaboration collective fait défaut. Cette compensation individuelle permanente caractérise précisément l'un des mécanismes du Max-out : un surinvestissement subjectif pour pallier la défaillance structurelle du collectif.

L'intelligence collective authentique devrait pourtant constituer un facteur protecteur contre l'épuisement professionnel. Elle permet la mutualisation de la charge cognitive, la redistribution des tensions, la relativisation des difficultés par leur mise en commun. Elle offre un espace où la souffrance au travail peut se dire, se partager et se transformer en action collective plutôt que de s'intérioriser en culpabilité individuelle.

Les dispositifs de cohésion qui détruisent l'intelligence collective tout en prétendant la stimuler produisent donc un double effet pervers. D'une part, ils privent les individus de la ressource collective qui permettrait de réguler la charge et de construire du sens partagé. D'autre part, ils créent l'illusion qu'un collectif existe et fonctionne, ce qui empêche de nommer sa défaillance et rend impossible la revendication de conditions réelles de travail collective.

Ce qui disparaît avec l'intelligence collective authentique n'est pas un supplément de performance, mais la dernière instance capable de produire une critique interne du travail. Là où le collectif pouvait nommer les contradictions, formuler les limites et redistribuer la charge, il devient un espace vidé de sa fonction régulatrice, remplacé par une ingénierie de la participation qui en simule les signes. Privés de ce contrepoids, les individus doivent compenser seuls ce que le collectif n'assure plus : détecter, ajuster, absorber et justifier. Cette compensation individuelle permanente constitue l'une des voies d'entrée dans le Max-out. L'organisation ne supprime pas seulement l'intelligence collective, elle supprime la dernière structure qui empêchait le surinvestissement de devenir norme ordinaire.

Ce qui émerge à travers ces dispositifs de cohésion et cette ingénierie du collectif, c'est une transformation radicale, ce n'est plus ce que l'on fait qui compte, mais la manière dont on montre un idéal d'action. Deux figures organisationnelles cristallisent la manière dont l'idéal d'action remplace la régulation collective, le Change Manager et le Chief Happiness Officer qui vont être abordés en miroir parfait pour en vivifier les reflets.

Le Change Manager comme opérateur de l'adhésion organisée

Le Change Manager occupe une position singulière dans les organisations contemporaines. Cette fonction a pour charge de rendre acceptables, intégrables et opérationnelles des transformations internes, réorganisations, nouveaux outils, nouvelles procédures, restructurations, transformations culturelles ou managériales, fusion d'équipes, changement de modèle de travail (agile, télétravail, etc.). La mission explicite consiste à réduire la résistance, faciliter l'adoption, maintenir la performance dans un contexte de transformation permanente. Le Change Manager se situe à l'interface entre l'organisation et les salariés, sans appartenir totalement aux ressources humaines, au management opérationnel ou au conseil stratégique.

Cette fonction hybride combine communication, pédagogie, pilotage de projet et psychologie appliquée, bien souvent sans revendiquer cette dernière composante. Cette position liminaire en fait un point d'observation privilégié pour analyser comment les organisations contemporaines fabriquent les conditions d'adhésion qui caractérisent le Max-out.

Prenons un cas concret. Une entreprise de services annonce une réorganisation transversale, fusion de départements, déploiement de nouveaux outils, refonte des processus. Le Change Manager reçoit pour mandat d'accompagner cette transformation. Dans les faits, la mission consiste à faire accepter des décisions déjà prises, selon un calendrier déjà fixé, même lorsque ces transformations ont été mal anticipées, mal expliquées ou mal vécues par les équipes concernées. Pour obtenir cette adhésion, le Change Manager déploie un répertoire d'actions standardisé, reformuler le changement comme « opportunité », dissoudre les objections, valoriser l'engagement et la flexibilité, normaliser l'effort supplémentaire, promouvoir une vision positive quoi qu'il arrive. Ces gestes discursifs légitiment l'adhésion totale comme qualité professionnelle attendue.

Le Change Manager transforme l'acceptation en performance professionnelle. Cette production d'adhésion mobilise systématiquement le registre de la signification, storytelling organisationnel, mise en valeur des principes collectifs, construction d'une vision partagée, explicitation du « pourquoi », invocation de raisons supérieures. Dans un environnement déjà saturé d'injonctions contradictoires, cette mobilisation du sens le convertit en carburant du surinvestissement. Le plaisir de bien faire, la maîtrise technique ou la satisfaction d'un défi constituent souvent les premières attaches d'un engagement qui s'intensifie avec le temps. Cette dynamique nourrit progressivement l'intégration identitaire du changement et installe un lien plus serré entre l'activité et la manière de se percevoir. L'adhésion devient à la fois obligation tacite et source de gratification identitaire. Cette production d'adhésion requalifie tacitement toute réserve comme résistance illégitime, rigidité personnelle, manque d'agilité. Les salariés intériorisent cette norme, pour prouver qu'ils « suivent », qu'ils ne constituent « pas un frein », ils surjouent l'enthousiasme, masquent leurs réserves, se suradaptent. La recherche de reconnaissance renforce ce mouvement, être perçu comme fiable, adaptable et volontaire sert de repère pour juger sa propre valeur professionnelle. Cette logique entretient une suradaptation continue qui procède autant d'un ajustement personnel que d'un positionnement dans le collectif. L'adhésion de façade devient psychiquement coûteuse tout en étant vécue comme choix personnel, car elle s'appuie sur des mécanismes d'identification au projet qui rendent difficile toute prise de distance. La marge de manœuvre subjective se rétracte progressivement, les repères d'ajustement se déplacent vers l'extérieur, et l'individu s'aligne sur des attentes implicites qui redéfinissent son propre seuil d'acceptabilité.

Le changement organisationnel contemporain repose sur l'idée que chacun doit être agile, être acteur, être volontaire, être moteur, éviter toute résistance. Cette injonction transforme la participation en obligation morale diffuse. Le Change Manager organise des ateliers collaboratifs où les salariés coconstruisent les modalités d'application de décisions déjà prises, identifie des ambassadeurs internes chargés d'incarner l'enthousiasme, déploie des dispositifs de mesure censés suivre l'appropriation de la transformation. Ces dispositifs créent un environnement où toute réserve critique équivaut à un manque d'adhésion implicite. La volonté de tenir, souvent alimentée par une exigence personnelle de cohérence ou de performance, conduit à mettre de côté les signes internes de fatigue. Cette exigence agit comme force motrice qui prolonge l'investissement au-delà des limites initiales. Une forme de déni fonctionnel accompagne fréquemment ces phases de surmobilisation. Les

difficultés sont temporairement mises hors champ pour préserver l'image d'une maîtrise continue, ce qui stabilise l'effort tout en brouillant les repères internes.

Le Change Manager travaille avec des indicateurs standardisés, taux d'adoption des nouveaux outils, vitesse d'appropriation des processus, niveaux d'engagement mesurés par questionnaires. En période de transformation, les salariés en Max-out présentent un profil caractéristique. Ils travaillent plus pour démontrer leur capacité d'adaptation, veulent prouver qu'ils suivent le rythme imposé, masquent leurs fragilités pour ne pas être identifiés comme vulnérables, se suradaptent pour éviter de devenir un frein à la dynamique collective. L'accumulation de sens mobilisé dans les dispositifs d'engagement absorbe progressivement les signaux de souffrance. Plus l'investissement identitaire s'intensifie, plus les repères liés à la fatigue se déplacent vers l'arrière-plan, jusqu'à devenir difficiles à interpréter. Ces comportements génèrent exactement les signaux que les dispositifs de mesure valorisent, participation élevée aux ateliers, adoption rapide des outils, retours positifs dans les enquêtes de climat. Le Change Manager, pris dans la pression calendaire et politique du projet, lit cette surmobilisation comme preuve de réussite de son action. Les salariés en suradaptation deviennent les cas exemplaires, les modèles à suivre, renforçant la norme d'engagement total qui alimente le phénomène.

Cette analyse du Change Manager illustre les quatre mécanismes d'échec identifiés précédemment. La validation par l'épanouissement affiché, les salariés qui se déclarent « embarqués » dans le changement valident le dispositif sans que leur suradaptation soit identifiée comme signal d'alerte. La colonisation douce par les dispositifs de lien, les ateliers collaboratifs et rituels participatifs créent des obligations tacites de contribution enthousiaste qui rendent la déconnexion psychiquement coûteuse. L'illusion de l'autonomie contrôlée, l'invitation à coconstruire s'inscrit dans un cadre où les orientations sont déjà fixées, individualisant ainsi la responsabilité de l'adaptation tout en maintenant les contraintes systémiques. La confusion entre moyens et finalités, la multiplication des dispositifs d'accompagnement du changement s'opère sans interrogation sur la soutenabilité des transformations imposées.

Analyser cette fonction permet de saisir comment le Max-out naît d'environnements organisationnels qui valorisent l'adhésion totale. Le Change Manager incarne une position où le surinvestissement se trouve socialement encouragé, où la performance « engagée » obtient reconnaissance et récompense, où les comportements d'autosurveillance se développent, où l'identité professionnelle se confond avec la transformation en cours, où la dissociation entre pensée et affichage s'intensifie au point de créer une hyperadaptation invisible. La continuité de l'effort s'appuie sur une économie psychique où la capacité à tenir sert de point d'appui identitaire. Cette dynamique prolonge l'engagement et crée une distance croissante avec les signaux internes qui pourraient inviter à interrompre ou ajuster l'investissement.

Le Change Manager opère dans un cadre qui le mandate pour obtenir l'adhésion, sans questionnement sur la pertinence ou la soutenabilité des transformations imposées. Cette fonction déploie une ingénierie sophistiquée de l'adhésion qui transforme la disponibilité en norme, la plasticité en compétence, l'engagement permanent en preuve de

professionnalisme, malgré les intentions sincères des acteurs qui y participent. L'entreprise bienveillante est autre chose qu'une simple proposition de dispositifs de bien-être. Elle organise activement les conditions d'une adhésion qui structure l'identité professionnelle, mobilise le désir de reconnaissance, exploite le plaisir du travail bien fait, et transforme l'exigence personnelle de cohérence en levier d'auto-exploitation. Le Max-out provient ainsi d'une production d'un système qui requiert structurellement l'engagement total pour maintenir sa performance dans un contexte de transformation continue.

Cette fonction constitue ainsi à la fois un terrain d'observation privilégié, un vecteur opérationnel des mécanismes d'adhésion, et une démonstration que le Max-out résulte d'une production systémique qui mobilise autant les ressorts organisationnels que les dynamiques psychiques individuelles d'investissement, de reconnaissance et d'identification au travail. Mais ces ressorts organisationnels ont des relais opérationnels...

Le Chief Happiness Officer comme ingénieur de la bienveillance organisée

Le Chief Happiness Officer occupe une position singulière dans le paysage organisationnel contemporain. Cette fonction, apparue dans les années 2010, se donne pour mission d'améliorer le bien-être des salariés, de renforcer la cohésion d'équipe, de fluidifier les relations interpersonnelles, de réduire le stress et de soutenir l'engagement collectif. Les activités déclarées comprennent l'organisation de rituels collectifs, l'animation d'ateliers bien-être, la création d'espaces d'écoute, la facilitation des échanges, la mesure régulière du climat social et la remontée des besoins au management.

Le CHO se positionne à l'interface entre ressources humaines et communication interne, sans détenir de pouvoir décisionnel stratégique. Cette fonction porte un mandat moral plutôt qu'opérationnel, elle incarne la bienveillance organisationnelle, le plaisir et la joie au travail, elle protège en apparence tout en prescrivant dans les faits. Cette position haute en fait un analyseur privilégié des mécanismes qui fabriquent le Max-out, car elle cristallise la transformation du bien-être en instrument de performance et de l'empathie en dispositif de régulation. Deux valeurs qui sont devenus absolument fondamentales du point de vue existentiel pour les individus dans notre monde contemporain, et ce, dans tous les compartiments de la vie.

La configuration est structurelle car un CHO recruté pour « prendre soin des équipes » met en place des dispositifs de bien-être. Ces initiatives génèrent une participation élevée, des retours positifs dans les enquêtes, une visibilité externe valorisante pour la marque employeur. Mais cette participation ne signale pas le bien-être : elle masque la compensation. Les salariés les plus investis dans ces dispositifs ne sont pas nécessairement ceux qui vont bien, mais souvent ceux qui tentent de réguler une charge de travail insoutenable en surmobilisant leur engagement dans les rituels de cohésion. Lorsque cette compensation cède et se traduit en arrêts prolongés, démissions, effondrements, alors l'organisation s'interroge, plutôt que de comprendre rétrospectivement que les indicateurs de bien-être n'ont rien détecté, précisément parce qu'ils mesuraient la participation aux

dispositifs censés produire le bien-être, pas le bien-être lui-même. Ici, nous postulons que l'organisation ne « voit pas » et ne « comprend pas ».

Ces situations s'inscrivent dans un liant où les dispositifs d'attention captent progressivement l'engagement affectif jusqu'à le rendre structurel, ce qui éclaire trois dynamiques fondamentales.

Le CHO institutionnalise l'empathie et codifie le lien, transformant la convivialité en objectif mesurable et la bienveillance en registre de performance. Cette institutionnalisation crée un environnement où être « bien » devient une norme comportementale attendue (conforme), où se montrer « motivé » constitue une vertu professionnelle, où exprimer une réserve peut être requalifié comme « négativité » ou « résistance passive ».

Le plaisir de participer aux rituels collectifs, la satisfaction d'appartenir à un groupe bienveillant, le sentiment de reconnaissance obtenu par l'expression d'enthousiasme constituent les premières attaches d'un engagement qui dépasse progressivement le cadre professionnel. Cette dynamique nourrit l'intégration identitaire des dispositifs de bien-être et installe une confusion entre prendre soin de soi et performer la bienveillance attendue.

Les salariés intériorisent cette norme, pour signaler qu'ils « vont bien », qu'ils « sont positifs », qu'ils « adhèrent à la culture », ils surjouent leur participation aux dispositifs, masquent leurs difficultés réelles, suradaptent leur présentation de soi. Une forme de déni fonctionnel accompagne cette performance, les signaux internes de fatigue ou de désajustement sont temporairement mis hors champ pour préserver l'image d'un bien-être continu, et d'une performance stable et habitée, ce qui stabilise la façade tout en brouillant les repères personnels.

Cette injonction douce au bien-être alimente la culpabilité chez ceux qui ne parviennent pas à jouer le jeu, ne pas participer aux ateliers devient suspect, ne pas afficher d'enthousiasme génère inquiétude, exprimer des limites peut être interprété comme fragilité nécessitant surveillance. La bienveillance se transforme ainsi en norme disciplinaire qui produit précisément ce qu'elle prétend combattre, une nouvelle fois, la dissimulation de la souffrance derrière une façade d'adaptation réussie.

La marge d'action subjective se rétracte progressivement, les repères internes cèdent place aux attentes implicites du collectif, qui redéfinissent en continu ce que chacun juge acceptable.

Le CHO organise une participation qui mobilise la personne dans sa totalité, au-delà de ses seules compétences professionnelles. La recherche de reconnaissance affective renforce ce mouvement, être perçu comme quelqu'un de « positif », « engagé dans le collectif », « porteur de l'esprit maison » sert de repère pour évaluer sa propre valeur dans l'organisation vis-à-vis de l'engagement des autres. Cette logique entretient un surinvestissement émotionnel qui surgit autant d'un besoin personnel d'appartenance que d'un ajustement aux attentes implicites du groupe et de compétition avec les collègues.

Ces dispositifs transforment le temps personnel en occasion de performance relationnelle. Participer à un afterwork le vendredi soir devient un marqueur de loyauté organisationnelle. Contribuer aux challenges bien-être pendant le week-end témoigne d'un engagement qui dépasse le strict périmètre contractuel. Partager des émotions dans un groupe de parole expose l'intimité psychique en montrant maîtrise et force personnelle, tout en la rendant disponible pour l'organisation.

L'accumulation de ces sollicitations affectives absorbe et dilue progressivement les signaux de saturation. Plus l'investissement émotionnel s'intensifie, plus les repères liés aux limites personnelles se déplacent vers l'arrière-plan, jusqu'à devenir difficiles à interpréter ou à formuler. La volonté de tenir dans ce système de reconnaissance affective conduit à mettre de côté les signes internes qui pourraient inviter à ajuster l'investissement. La reconnaissance affective opère comme substitut de repère interne, créant une régulation par l'extérieur qui consolide l'investissement total.

Le CHO écoute les difficultés, mais les remonte à la hiérarchie, observe les dynamiques collectives, mais les reporte au management, recueille des ressentis, mais les transforme en données pilotables, soutient les personnes fragiles, mais alimente des tableaux de bord du climat social et définit la carte des maillons faibles. Cette position hybride crée une confusion structurelle et symbolique entre accompagnement et surveillance.

Le rapport subjectif au travail devient matériau managérial, l'authenticité se trouve codifiée, le vécu converti en indicateurs, l'émotionnel capitalisé comme ressource organisationnelle. La disponibilité émotionnelle se transforme ainsi en capital mobilisable, extrait et exploité par les dispositifs de mesure et d'accompagnement.

Dans la logique du Max-out, cette capture des affects produit un effet paradoxal, les salariés surinvestis affichent précisément les signaux que les dispositifs valorisent. Ils participent massivement aux rituels, répondent positivement aux enquêtes, expriment leur satisfaction dans les espaces d'écoute. L'accompagnement devient instrument de normalisation douce, il identifie comme « en difficulté » ceux qui ne parviennent pas à performer le bien-être, tout en validant comme « épanouis » ceux qui compensent leur épuisement par une surmobilisation dans les dispositifs de cohésion. Il voient l'inverse de ce qu'il y a à voir d'un point de vue de la santé mentale, pas de la productivité.

Cette dissolution des frontières opère une forme de gouvernementalité du care, les individus régulent eux-mêmes leur surinvestissement en croyant prendre soin d'eux à travers les ressources proposées. Participer aux ateliers de gestion du stress devient la réponse acceptable à une charge de travail qui reste non questionnée, non comprise. Rejoindre les groupes de soutien entre pairs crée une solidarité qui absorbe les tensions sans transformer les conditions qui les génèrent.

Le Change Manager organise le sens ; le Chief Happiness Officer organise l'affect. Ensemble, ils structurent les deux versants de l'engagement total.

L'analyse du CHO illustre les quatre mécanismes d'échec identifiés précédemment. La validation par l'épanouissement affiché, les salariés qui participent activement aux dispositifs de bien-être valident leur efficacité sans que leur compensation défensive soit identifiée. La colonisation douce par les dispositifs de lien, les rituels de bien-être créent des obligations tacites de participation enthousiaste qui saturent le temps disponible et rendent la mise à distance psychiquement coûteuse. L'illusion de l'autonomie contrôlée, les salariés croient prendre soin d'eux en utilisant les ressources proposées, alors qu'ils adaptent individuellement leur gestion de contraintes systémiques non modifiées. La confusion entre moyens et finalités, la multiplication des dispositifs de bien-être masque l'absence d'interrogation sur les sources structurelles de la dégradation du climat.

Analyser cette fonction permet de saisir comment l'entreprise contemporaine ne se contente plus d'exploiter la force de travail ou les compétences, elle mobilise et capitalise les affects, les émotions, la subjectivité dans sa dimension la plus intime. Le CHO incarne une position où l'authenticité se trouve instrumentalisée et codifiée, où le vécu se transforme en indicateur de performance, où l'émotionnel devient ressource exploitable, où la façade de bien-être soutient le maintien de la productivité.

La continuité de l'effort repose sur une économie psychique où la participation aux dispositifs de soin sert de point d'appui identitaire. Cette dynamique prolonge l'engagement et crée une distance croissante avec les signaux internes qui pourraient inviter à interrompre ou ajuster l'investissement. Les salariés en Max-out deviennent les consommateurs modèles des dispositifs de bien-être, ils y participent massivement, y trouvent des gratifications réelles, y construisent leur identité professionnelle, tout en s'épuisant dans cette surmobilisation compensatoire.

Le CHO opère dans un cadre qui le mandate pour produire et maintenir un climat positif, sans pouvoir questionner les logiques productives qui dégradent ce climat factice. Cette fonction déploie une ingénierie sophistiquée de la bienveillance qui transforme la disponibilité affective en norme, la résilience émotionnelle en compétence, l'expression d'enthousiasme en preuve de professionnalisme, malgré les intentions sincères de soin portées par les personnes qui occupent ces postes. Ils sont instrumentalisés sans saisir la portée réelle de leur action, ou du moins nous souhaitons le considérer.

Cette économie affective s'enracine dans des dispositions acquises bien avant l'entrée dans l'entreprise, socialisation scolaire du comportement attendu, réciprocité normative, valorisation de la conformité expressive. Cette analyse permet de comprendre que l'entreprise bienveillante organise activement une économie affective qui structure l'identité professionnelle, mobilise le désir de reconnaissance, exploite le plaisir d'appartenir à un collectif chaleureux, et transforme le besoin légitime de soutien en levier d'adhésion totale. Le Max-out est le fruit d'un système qui requiert structurellement la disponibilité émotionnelle permanente pour maintenir sa performance tout en affichant sa bienveillance.

Cette fonction constitue ainsi à la fois un terrain d'observation privilégié des transformations contemporaines du travail, un vecteur opérationnel de l'économie

affective organisée, et une démonstration que le Max-out résulte aussi d'une capture des affects qui mobilise autant les dispositifs organisationnels que les dynamiques psychiques individuelles de recherche d'appartenance, de reconnaissance et de soutien émotionnel.

L'ingénierie de la signification portée par le Change Manager met en mouvement une forme d'engagement qui excède rapidement le seul registre cognitif. Produire du sens, valoriser l'adhésion, organiser la participation et mettre en scène l'enthousiasme déclenchent une intensité d'investissement qui s'étend aux émotions, à la présentation de soi, aux limites internes, aux repères identitaires et aux valeurs. Cette intensité crée une pression qui ne peut se maintenir sans un dispositif chargé d'en absorber les effets, de lisser les écarts affectifs et de rendre compatibles les ressentis avec la signification produite en amont. C'est dans cette fonction de régulation que le Chief Happiness Officer intervient, il prend en charge l'affect là où le Change Manager a mis en mouvement l'adhésion. Le second dispositif naît du premier, non par complément logique, mais comme réponse structurelle à la dynamique qu'il déclenche.

Intention déclarée, intention opératoire et effets réels

Cette volonté de maîtrise communicationnelle prend tout son sens quand on considère qu'elle s'articule à une logique de mise en compétition. Lorsque l'entreprise organise la comparaison entre salariés tout en déployant des dispositifs de cohésion, elle mobilise simultanément deux logiques incompatibles. D'un côté, elle active les leviers du lien (care, reconnaissance, appartenance) et ceux de la communication (réunions, visibilité, partage). De l'autre, elle maintient des mécanismes d'évaluation individuelle, de classement des performances et de mise en concurrence pour l'accès aux ressources (primes, promotions, projets valorisants). Cette coexistence crée une zone d'ambiguïté structurelle où ce qui devait relier finit par séparer.

Ainsi, l'échange devient exhibition de sa contribution, la parole se transforme en signe de son engagement, le collectif s'érige en espace d'observation de la loyauté et de la conformité. La cohésion, au lieu de soutenir la régulation du travail, sert de cadre d'évaluation où l'engagement visible détermine la place et la valeur de chacun. Le lien passe de statut de ressource pour l'activité à un critère de jugement. La communication ne sert plus à ajuster le travail, elle sert à rendre visible son adhésion. Ce qui était conçu pour faciliter la coopération devient un instrument pour départager. Les dispositifs de cohésion produisent ainsi une injonction paradoxale teintée d'objectifs institutionnels, mais également individuels, coopérer tout en se dépassant les uns les autres, partager tout en se distinguant, appartenir tout en étant supérieur. Cette logique de surpassement permanent, où chacun doit prouver qu'il vaut plus, accomplit mieux, s'engage davantage que ses collègues, transforme le collectif en système de compétition et de vigilance continue.

C'est dans cette hybridation du lien, de la communication et de la compétition que se joue la mutation contemporaine du collectif de travail, un dispositif où l'engagement visible détermine la position de chacun. Et si ce modèle se maintient malgré ses contradictions, c'est parce qu'il s'avance sous couvert d'intention bienveillante. Au nom du lien, tout

devient légitime, même ce qui détruit les conditions du collectif. Au nom de la cohésion, tout devient acceptable, même ce qui institue la concurrence généralisée, voire la guerre.

L'entreprise contemporaine agit à travers plusieurs registres d'intention qui s'entremêlent sans toujours se rejoindre. Dans ses discours, elle valorise le sens, la bienveillance et le care. Dans ses modes d'organisation, elle cherche à maintenir la performance, la cohésion et la productivité. Entre les deux, un ensemble d'indicateurs avec les baromètres de satisfaction et les enquêtes d'engagement qui mesurent l'adhésion à l'intention affichée ainsi que les métriques de productivité et les taux de réalisation qui mesurent l'efficacité de la logique opératoire. Ces registres obéissent à des logiques différentes, l'un relève de la représentation qu'a l'organisation de l'individu et de son importance, l'autre de sa mécanique de fonctionnement qui vise avant tout la rentabilité. Mais aucun dispositif ne mesure l'écart entre ces deux niveaux ni le coût subjectif individuel de leur mise en compatibilité quotidienne.

L'individu adhère sincèrement à l'intention bienveillante que l'organisation affiche. Simultanément, il subit les effets de la logique productive, intensification des rythmes, multiplication des sollicitations, disponibilité permanente qu'il compense spontanément par un surinvestissement. C'est dans cet écart, cet espace de flottement du sens construit subjectivement par l'individu que l'autorégulation se crée et qui reste invisible aux dispositifs de mesure, il performe, il adhère, il ne s'effondre pas. Tous les indicateurs valident le système.

Mais attribuer une intention à « l'entreprise » relève du piège anthropomorphique. Une organisation n'a pas de volonté, encore moins unique et cohérente, le dirigeant non plus. Elle agrège plutôt sous couvert d'un discours étudié, une somme subjective des intentions individuelles contradictoires, des routines héritées, des impératifs économiques. Le dirigeant qui met en place des dispositifs de cohésion ou des programmes de bien-être agit également avec une intention sincère, renforcer le lien entre les équipes, maintenir un climat collectif positif. Mais ces initiatives opèrent dans un environnement contraint fait de tensions internes, de ressentis, de réalités et d'objectifs, ambiance, absentéisme, objectifs de performance, échéances commerciales, métriques de productivité qui redéfinissent implicitement les signes du « bon collectif ». Quand la participation reste élevée et l'ambiance apparemment sereine, cette stabilité est interprétée comme la preuve que le lien fonctionne, alors même qu'elle peut traduire un effort d'autorégulation silencieuse de l'individu ou du groupe. Ce mécanisme d'auto-réassurance entretient des pratiques qui normalisent la régulation individuelle et la fatigue sans la reconnaître, sous couvert de cohésion.

Le désir de collectifs vivants et fonctionnels répond à une aspiration réelle.

L'individualisme ambiant produit un épuisement relationnel que beaucoup ressentent. Mais la fabrication du « lien » emprunte souvent des chemins problématiques. Rituels répétés, artefacts de gestion, dispositifs qui visent d'abord à stabiliser l'adhésion plutôt qu'à soutenir l'activité. Les afterworks se multiplient. Les célébrations de micro-étapes s'enchaînent. Les applications de sport deviennent collectives. Les challenges internes se

succèdent. Les séminaires de cohésion, les ateliers de team building ou les journées solidaires fonctionnent comme des dispositifs symboliques, sous couvert de nourrir le lien, ils imposent la représentation d'une communauté unifiée où l'adhésion devient la norme et la critique une trahison. En surface, tout semble nourrir la cohésion, mais ces dispositifs agissent surtout comme des marqueurs d'adhésion et d'engagement. Ils entretiennent l'autosurveillance. Ils installent des normes que personne n'a explicitement formulées, mais que tout le monde ressent. La présence aux événements collectifs devient un indicateur tacite de loyauté. L'enthousiasme se transforme en preuve d'adhésion. La réactivité aux sollicitations collectives fait l'objet d'une évaluation informelle. Le résultat ? Non pas un « nous » substantiel, mais des individus alignés sur des rituels qui miment l'appartenance sans produire de véritable collectif. Cette instrumentalisation des valeurs a été décrite par Boltanski et Chiapello, des principes comme l'autonomie, la créativité ou l'humanité, loin de contester le système, servent souvent à le renforcer. L'idéal d'authenticité devient alors un levier de mobilisation affective.

Tant que les tableaux de bord ne basculent pas, tant que les arrêts maladie restent stables, tant que l'engagement semble intact, la conviction d'une intention « bonne » demeure inébranlable. Cette façade rassure toutes les parties prenantes, y compris la personne elle-même qui se raconte son engagement comme un choix libre et son épuisement comme un signe d'engagement.

Il serait naïf de postuler que « personne ne sait », ou ne voit, ce qui se joue réellement. Beaucoup voient des signaux de surcharge, d'épuisement latent, de surinvestissement problématique. Mais ces signaux sont cadrés différemment selon les positions et les responsabilités. Pour les directions, ils apparaissent comme un coût nécessaire de la performance dans un environnement compétitif. Pour les managers de proximité, ils sont une preuve de volontarisme et d'engagement de la part des collaborateurs. Pour les services RH, il s'agit d'une variabilité individuelle normale dans la gestion de la charge de travail. Cette division n'est pas le fruit d'une dissimulation organisée, d'un complot ou d'un déni collectif, puisqu'elle est liée à la structure même de l'organisation, où chaque acteur arbitre à partir de ce qui remonte par les canaux officiels et des objectifs qui structurent son propre périmètre d'action. Cette invisibilité provient de cette scission entre la conscience individuelle et la primauté accordée aux signaux qui confortent les choix déjà opérés. Chacun agit de bonne foi dans son périmètre tout en contribuant à un résultat d'ensemble qu'aucun acteur individuel n'a perçu dans sa globalité. Du moins, il est confortable de le penser.

Et le système semble être étanche, car, dans les espaces publics de discussion professionnelle, qu'il s'agisse des RH, des experts QVT ou de santé mentale, les tentatives de mise en visibilité du surinvestissement ou de l'adhésion contrainte, voire d'aliénation, ne rencontrent aucun écho approfondi et aucun signe d'intérêt. Ce constat ne provient pas d'une étude mais est nourri par une observation récurrente, sur le long terme, que ces sujets suscitent souvent des réactions d'évitement, d'humour, ou de neutralisation, comme si nommer ces phénomènes menaçait la cohérence des récits collectifs du travail.

Dans l'espace public contemporain, l'épuisement s'est imposé comme prisme légitime de la souffrance au travail, au point de calibrer la parole disponible sur ce registre. Cette normalisation produit un effet de focalisation chez les personnes en difficulté, qui décrivent prioritairement leur vécu en termes d'épuisement parce que c'est ce qui est immédiatement lisible, reconnu et audiblement recevable, sans que cela relève d'un manque de lucidité. Le résultat est un canal conforme d'audibilité où parler d'autre chose est vite perçu comme moins grave, donc moins sérieux, donc moins entendu, ce qui laisse hors champ les mécanismes qui fabriquent les trajectoires de surinvestissement et d'adhésion durable. Cette exclusivité ne se maintient pas seule. Elle est produite et entretenue par une dimension algorithmique et médiatique qui valorise les récits simples et identifiables, par une dimension professionnelle et économique où les acteurs de la prévention et de la réparation ont stabilisé leurs outils et leurs offres autour de l'épuisement, et par une dimension morale et identitaire qui rend socialement plus acceptable de dire « je suis épuisé » que de reconnaître une adhésion conformiste aliénante devenue invisible. Ainsi, même dans la souffrance, la conformité continue d'opérer, non plus sur la réussite mais sur la manière autorisée de s'effondrer. Reconnaître l'épuisement est indispensable, parfois vital, mais le problème apparaît quand ce prisme devient exclusif et fait écran aux mécanismes antérieurs qui le produisent. Ce point sera repris et démontré de manière autonome dans un article à venir, construit spécifiquement sur l'histoire et la progression publique de ce prisme de l'épuisement.

Comprendre la performativité réelle des intentions suppose de descendre au niveau des pratiques observables. C'est là, dans l'expérience concrète des collectifs, que l'écart entre cohésion vécue et cohésion prescrite devient mesurable. La distinction entre intention affichée et logique opératoire éclaire le fonctionnement des dispositifs, mais ne suffit pas à en saisir la portée réelle. Elle ne se suffit pourtant pas non plus à elle seule, car elle ne dit rien de la force des dispositifs concrets ni des contraintes systémiques qui les rendent performatifs. La sincérité de l'intention ne protège pas de ses effets d'emprise si les instruments qu'elle mobilise codent la présence, mesurent l'enthousiasme ou évaluent la disponibilité comme preuves d'engagement. À l'inverse, même une intention explicitement stratégique peut préserver la santé et l'autonomie lorsqu'elle s'appuie sur des mécanismes de régulation solides. L'analyse doit donc combiner trois niveaux, ce qui est déclaré dans les communications et les politiques, ce qui est effectivement mis en œuvre dans les dispositifs concrets et les pratiques managériales, et ce qui est réellement vécu par les individus dans leur activité quotidienne. C'est seulement en articulant ces trois dimensions qu'on peut comprendre comment les dispositifs s'approprient la sincérité des intentions pour mieux stabiliser l'ordre existant au sein d'un collectif. Mais ce collectif est une représentation subjective.

Le collectif qu'il soit « idéal » ou « authentique » est un vide fonctionnel, un concept flou qui permet à tous les acteurs d'y créer un sens propre. Ces qualificatifs sont saturés d'affects, sans contenu opératoire.

L'entreprise l'utilise pour stabiliser le cadre symbolique de ses attentes managériales ; les RH et les discours de QVT l'utilisent pour moraliser la relation et maintenir l'adhésion émotionnelle. Et c'est entre ces deux registres (le concept flou et le mot creux) que le Max-

out se loge, là où l'on confond « cohésion » avec « adhésion », et « authenticité » avec « disponibilité émotionnelle permanente ».

C'est le grand paradoxe de la coopération contemporaine où l'entreprise instrumentalise un idéal flou et impossible à atteindre pour fédérer, contrôler et lisser les frictions. Les individus, eux, désirent une authenticité relationnelle qui, elle aussi, est un horizon impossible, car le collectif humain, par nature, surtout dans un cadre professionnel d'engagement existentiel, est traversé de rapports de force, d'affects, d'inégalités et de conflits d'intérêts.

Ces deux pôles sont des fictions nécessaires, l'entreprise a besoin du mythe du collectif pour optimiser la cohésion et les individus ont besoin du mythe du collectif pour maintenir un sens au travail et l'idée d'appartenir à une grande famille qui prend soin de ses membres. La rencontre de ces deux illusions alimente la structure du Max-out, chacun croit contribuer à la cohésion, alors qu'il participe à la reproduction d'un système autorégulé d'auto-exploitation.

Le « collectif » est un idéal conceptuel, pas un état observable. Mais il reste nécessaire comme référence régulatrice, sans cette visée (même impossible), il n'y a plus de point d'appui pour penser la coopération autrement que comme conformité ou obligation.

Et entre les deux se situent des dispositifs concrets (afterworks, QVT, challenges, etc.) qui jouent le rôle de « zones de compromis » où se fabriquent les apparences de collectif idéal et de liens authentiques.

Nous pouvons proposer trois repères empiriques, ils deviennent non pas des critères moraux, mais des indicateurs de vitalité collective, autrement dit, des façons de mesurer si un collectif donné reste vivant ou s'il a basculé dans la mise en scène de l'unité pour la seule productivité.

L'entreprise contemporaine ne se contente plus d'organiser le travail, elle organise les liens. Sous couvert de collectif « idéal », elle impose un collectif contraint et la cohésion. Les équipes doivent devenir des familles symboliques où la loyauté affective permet d'instaurer une régulation professionnelle. L'adhésion à cet idéal n'est plus une simple coopération, mais instrumentalise le besoin d'appartenance, de reconnaissance et de protection symbolique. Ce n'est plus par obligation explicite que l'on se dévoue pour le collectif, mais parce qu'il représente un écosystème de soutien, une forme de sécurité affective et statutaire et une sécurité financière. Cette dynamique est d'autant plus puissante qu'elle ne naît pas d'une injonction directe, elle s'enracine dans les doutes individuels, tels que sa valeur, ses choix, ses objectifs ou peurs systémiques diffuses de décevoir, d'être mis à l'écart, raillé, critiqué, etc.

Le collectif contraint se maintient ainsi par un équilibre subtil entre attachement et crainte de rejet, où la conformité et l'adhésion deviennent la condition silencieuse de la reconnaissance. Ce modèle de collectif contraint colonise la subjectivité, il exige une adhésion émotionnelle permanente et transforme la convivialité en outil d'asservissement.

Le concept de coopération bascule ici. Il n'est plus question de soutenir l'activité réelle, mais de la recouvrir.

Dans sa fonction première, la coopération vise à articuler les contributions, à réguler les écarts, à permettre aux acteurs de confronter leurs représentations du travail pour en préserver la qualité. Elle repose sur la parole, le débat constructif, la reconnaissance des interdépendances, etc. À tous s'entraider au mieux pour atteindre un objectif. Mais dans le collectif contraint, cette fonction se renverse. La coopération devient un instrument de contrôle, un espace où toute dysharmonie subjective est perçue comme une rupture du lien. Elle ne sert plus à ajuster le travail, mais à maintenir intacte la fiction d'une entente harmonieuse. Le collectif cesse alors d'être un lieu de coélaboration du réel, il devient un dispositif de pacification symbolique.

Le collectif contraint reconfigure et redistribue le contrôle. Sous couvert de coopération, il délègue aux individus eux-mêmes la fonction de surveillance mutuelle. Et l'autocontrôle se juxtapose et devient une norme de comportement, car chacun s'évalue à travers le regard supposé des autres, ajuste sa disponibilité, son ton, son enthousiasme pour rester dans la « bonne posture » du collaborateur engagé qu'il se doit d'afficher. Ce contrôle horizontal plus diffus remplace les formes explicites d'encadrement. Il s'appuie sur le collectif pour internaliser la contrainte, ce ne sont plus les managers qui rappellent les objectifs et les comportements attendus, mais les pairs qui veillent à la bonne tenue de chacun et à la conformité du climat. La loyauté s'évalue dans les micro-signaux d'adhésion, la fatigue se tait et le surinvestissement devient norme pour ne pas desservir le groupe.

Le collectif agit ainsi comme un système d'autorégulation symbolique où chacun devient le gardien de la cohésion, au détriment de sa propre lucidité. Ce déplacement du contrôle hiérarchique vers le contrôle social constitue l'une des formes les plus subtiles d'asservissement contemporain, il transforme la coopération en dispositif de maintien de l'ordre affectif au service de la productivité.

L'image du collaborateur idéal pour le collectif n'est plus imposée, elle se négocie silencieusement dans les interactions quotidiennes. Ce glissement transforme profondément la subjectivité du travail. Coopérer ne signifie plus « faire ensemble », mais « ne pas dissoner ». La cohésion apparente masque la désarticulation des pratiques et l'appauvrissement du débat sur le sens. La coopération n'est jamais univoque, ce qui, dans un contexte, régule, peut dans un autre complexifier. Le même dispositif peut alléger la charge quand il clarifie les arbitrages, et l'alourdir quand il multiplie les validations. Ce n'est donc ni la forme du collectif, ni la bienveillance de ses intentions, qui en déterminent la valeur, mais sa capacité à produire des décisions, à rendre visibles les priorités et à répartir la complexité sans la déplacer, dans un environnement où les liens relationnels et émotionnels soutiennent l'action plutôt qu'ils ne la parasitent.

Les repères qui suivent visent à identifier ce basculement, ils ne décrivent pas un idéal moral de cohésion, mais les signes concrets d'un collectif encore vivant, c'est-à-dire capable de préserver la réversibilité, la redistribution et la conflictualité qui le maintiennent du côté du travail, et non de l'asservissement.

Comment analyser la nature du collectif sans s'en remettre à un idéal ou aux intentions proclamées ? Nous allons approfondir les six repères empiriques majeurs qui permettent de trancher.

Le premier concerne la réversibilité. Dans un collectif, la participation reste réellement optionnelle. Refuser de participer à un afterwork, décliner une invitation à un événement collectif, choisir de ne pas s'exposer dans un dispositif de storytelling interne, ces choix n'entraînent aucun coût symbolique ou de carrière. La possibilité de dire non existe effectivement et n'altère ni la réputation d'engagement ni l'accès aux opportunités. Si refuser génère une gêne tacite, si l'absence est remarquée et commentée, si le non-engagement devient un handicap informel, alors le lien est instrumentalisé.

Le deuxième repère porte sur la redistribution des charges, c'est le collectif qui permet la régulation. En d'autres termes, il transforme une contrainte individuelle en régulation collective. Un lien réel peut alléger la charge mentale individuelle, mais ce n'est pas sa présence qui le garantit, c'est sa fonction par effet de corégulation. Le lien n'est pas régulateur par essence, il peut aussi être producteur de charges, dissonant, paralysant, voire aliénant, même quand il est sincère. Lorsqu'il ouvre un espace où la complexité de l'activité peut être discutée, il agit comme une régulation partagée, les arbitrages deviennent visibles, les décisions se coconstruisent, et la responsabilité cesse d'être portée seule. Mais lorsqu'il s'enferme dans la loyauté affective, la peur du désaccord ou la quête de validation mutuelle, il produit l'effet inverse, il accroît la charge, entretient la confusion et transforme la coopération en diplomatie émotionnelle. Le lien n'est donc pas en soi un facteur de bien-être et un levier du collectif, il ne le devient que s'il permet la mise en discussion du travail réel, la reconnaissance explicite des limites et la circulation des responsabilités. Dans le cas contraire, il se referme sur lui-même et contribue à la surcharge qu'il devrait prévenir. Si l'entreprise tend à moraliser le lien, alors elle le transforme en preuve de loyauté plutôt qu'en un espace de régulation du travail réel. La question devient alors, ces dispositifs réduisent-ils la charge ou la complexifient-ils sous couvert de créer du lien ?

Le troisième repère examine la conflictualité comme capacité du collectif à accueillir les désaccords sur le travail réel. Un collectif vivant autorise la confrontation des points de vue sur la manière de bien faire, reconnaît les divergences de critères et permet la mise en mots des tensions liées à l'activité. Cette discussion de travail sur le travail n'a pas pour fonction de trancher les désaccords, mais de rendre pensable la complexité de la tâche, des réels subjectifs et de maintenir ouverte la possibilité d'un jugement partagé sur la qualité des stratégies et la pertinence des objectifs. À l'inverse, un collectif instrumentalisé neutralise cette conflictualité, sans qu'aucune intention explicite ne s'y loge, la culture de l'harmonie et du « vivre-ensemble » interdit progressivement la mise en débat et le questionnement sur la nature même du travail. Cette neutralisation du débat sur le travail alimente l'essor des « Bullshit jobs » et la perte de sens largement documentée. Les désaccords deviennent des atteintes à la loyauté, les limites exprimées sont perçues comme des signes de retrait, et la souffrance liée au travail perd ses espaces de conscientisation et de parole.

Le résultat est un étouffement, le collectif cesse d'être un lieu de régulation du réel pour devenir un espace de conformité. Le conflit relationnel appartient à une autre scène que celle du travail, il naît de la rencontre entre les affects, les statuts et les égos. Rivalités, stratégies d'alliance, sentiments d'injustice, loyautés implicites ou blessures narcissiques, ces tensions s'expriment à travers les interactions, mais traduisent des enjeux identitaires plus profonds. Elles ne portent pas nécessairement sur l'activité elle-même, mais sur la reconnaissance, la place et la valeur symbolique de chacun dans le collectif. Lorsqu'elles peuvent être nommées, ces tensions servent parfois de soupape et réintroduisent de la vérité relationnelle. Mais lorsqu'elles sont tuées ou instrumentalisées, elles colonisent l'espace de travail, détournent l'énergie psychique vers la régulation des affects, et font du lien un terrain de compétition silencieuse.

Le quatrième repère porte sur la réciprocité des échanges dans l'organisation du travail. Dans un collectif réel, la reconnaissance circule selon un équilibre dynamique, celui qui contribue reçoit en retour soutien, ajustement de ses sollicitations, protection du temps nécessaire à la régulation de sa charge. Cette réciprocité ne relève pas d'un calcul comptable, mais d'une régulation vivante où l'investissement trouve une compensation effective en termes de soutenabilité de l'activité. Donner beaucoup signifie recevoir en retour des conditions qui permettent de tenir, pas seulement des marques symboliques de gratitude.

Cette logique renvoie à l'anthropologie du don telle que Mauss l'a établie, dans les sociétés humaines, l'échange n'est jamais à sens unique, il structure le lien social par l'obligation de donner, recevoir et rendre. Quand cette tripartition se rompt, l'échange devient extraction. Dans les premiers collectifs ouvriers du XIXe siècle, dans les corporations médiévales ou les ateliers artisanaux, on retrouve cette logique, la reconnaissance passait par un ajustement effectif des conditions, pas par des célébrations symboliques.

Dans l'organisation contemporaine du travail, cette structure s'inverse. Le salarié donne son investissement total, temps, disponibilité, engagement identitaire, et l'organisation « reconnaît » symboliquement par des célébrations rituelles, des témoignages valorisants, des marques de confiance affichées. Mais rien n'est rendu en termes d'effets réels sur le long terme, ni réduction de charge, ni protection des limites, ni ajustement des attentes. Seuls subsistent des dispositifs de prise en charge ponctuelle qui maintiennent l'apparence du soin sans en produire les conditions matérielles. La reconnaissance devient performative, elle célèbre l'échange tout en organisant son absence.

Cet endettement symbolique inversé masque le déséquilibre. Le salarié se retrouve dans une logique de dette affective, qu'il formule dans un récit intérieur de ce type : « Puisqu'on m'a donné confiance, du sens, de l'autonomie, et de la bienveillance, je dois montrer ma gratitude ». Ce qui relevait de la coopération devient preuve d'engagement.

Mais ce qui est donné et ce qui est reçu ne relèvent pas du même ordre de réalité. Le salarié donne du temps, de la disponibilité, de l'énergie vitale, de la santé — ressources matérielles, finies, épuisables. Il reçoit de la reconnaissance, du sens, de la confiance et de l'argent — gratifications symboliques, immatérielles, qui ne restaurent rien de ce qui a été dépensé. Cette discordance d'échelle rend l'asymétrie structurellement invisible : le sujet ne peut pas

comparer ce qui relève de registres incommensurables. Il ne peut pas mesurer si « recevoir de la confiance » compense « donner sa santé », parce qu'aucune commune mesure n'existe entre ces deux ordres de valeur. L'individu continue de donner parce qu'il croit recevoir, alors même que ce qu'il reçoit ne peut, par nature, jamais restaurer ce dont il aurait besoin. Ce mécanisme asymétrique constitue l'un des moteurs insidieux du Max-out. L'endettement symbolique transforme la réciprocité en obligation morale non formulée, créant les conditions d'un surinvestissement qui se perpétue précisément parce que son asymétrie reste invisible. Si la reconnaissance ne se traduit plus par un ajustement des conditions de travail, si elle reste confinée au registre symbolique sans effet sur la soutenabilité, alors la réciprocité a basculé dans l'instrumentalisation.

Le cinquième repère examine la temporalité commune comme condition de régulation collective. Un collectif capable de réguler son activité dispose de séquences temporelles partagées où ses membres peuvent se parler, confronter leurs expériences, ajuster leurs façons de faire. Cette temporalité suppose des moments où l'urgence peut être suspendue pour permettre l'élaboration, temps de verbalisation des situations, temps de confrontation des interprétations, temps de construction des arbitrages. Sans cette synchronisation minimale, la régulation collective devient structurellement impossible.

Cette nécessité traverse l'histoire du travail collectif. Les corporations médiévales organisaient des assemblées régulières où les pairs débattaient des règles du métier. Les premières manufactures ont profondément entamé cette temporalité en fragmentant les tâches et en accélérant les cadences. Les collectifs ouvriers du XXe siècle ont dû reconquérir par la lutte syndicale ces moments de délibération collective. Le temps partagé n'est pas un confort organisationnel, il constitue la condition politique d'une activité régulée, l'espace où peut s'exercer une forme de souveraineté collective sur les modalités du travail.

Certaines organisations détruisent cette temporalité en fragmentant les séquences de travail et en accélérant les rythmes jusqu'à rendre impossible tout alignement. Chaque individu compense dans son coin, à sa propre vitesse, dans un isolement temporel croissant. Les moments nécessaires à la délibération collective sont compressés, évités, ou remplacés par des rituels formels, stand-up meetings de quinze minutes, reporting en continu, ateliers de deux heures, qui donnent l'illusion d'une temporalité partagée sans offrir le temps réel nécessaire pour élaborer, discuter, comprendre. Quand cette temporalité disparaît, les signaux internes de fatigue deviennent ininterprétables, ils n'ont plus de point de référence collectif permettant de les situer, de les nommer, de les valider. L'individu ne sait plus si ce qu'il ressent relève d'une défaillance personnelle ou d'une surcharge systémique, car il n'a plus accès aux expériences des autres pour construire cette distinction.

Le sixième repère concerne la transparence des enjeux opératoires et productifs comme condition de l'arbitrage autonome. Un collectif qui fonctionne rend visibles les finalités réelles de l'activité, les critères de qualité attendus, les contraintes effectives qui pèsent sur le travail, les arbitrages structurels qui orientent les décisions. Cette transparence permet aux acteurs de comprendre ce qui est attendu, d'anticiper les conséquences de leurs choix, d'ajuster leur investissement en fonction de critères explicites. Elle constitue la condition

de possibilité d'une régulation autonome et, au-delà, d'une résistance collective : pour contester une sollicitation excessive, il faut pouvoir la nommer, la situer, identifier ce qui la produit.

Les controverses contemporaines sur la transparence (Strathern, Boltanski) ont montré que toute transparence affichée peut masquer une opacité réelle. Mais cette critique ne doit pas occulter une nécessité structurelle plus ancienne. Dans les collectifs de métier traditionnels, la visibilité des enjeux passait par la transmission des règles du travail bien fait, la discussion ouverte des critères de qualité, la confrontation publique des arbitrages. Cette transparence opératoire, distincte de la transparence symbolique, permettait à chacun de situer son effort, de comprendre sa contribution, de limiter son investissement selon des repères partagés.

L'opacité contemporaine produit un double effet : surinvestissement défensif et impossibilité de résister. Quand les attentes restent floues, quand les priorités changent sans explication, quand les critères de performance demeurent implicites, la stratégie par défaut revient à donner plus, répondre plus vite, compenser plus largement. Face à l'incertitude, mieux vaut surinvestir que risquer d'être jugé insuffisant. Mais cette opacité empêche également toute résistance collective car si les objectifs restent flous, si les règles changent, si les décisions ne sont pas explicitées, on ne sait pas exactement à quoi on s'oppose, on risque de passer pour quelqu'un qui « n'a pas compris », qui « résiste au changement ». Le problème s'individualise : « Si je n'y arrive pas, c'est que je ne suis pas assez bon, pas assez rapide, pas assez engagé ». Cette auto-accusation protège l'organisation de toute remise en cause.

Les dispositifs de transparence affichée, bulletins internes, newsletters, ateliers de communication, réunions plénières, constituent des transparences symboliques qui masquent l'opacité réelle. Ce qui est communiqué relève du discours sur l'organisation (valeurs, vision, culture) plutôt que des enjeux effectifs du travail. L'enjeu concret : charge réelle, arbitrages budgétaires, conflits de priorités, impossibilités structurelles, reste non formulé, non discuté, non négociable. Si les enjeux réels restent masqués derrière des discours de façade, si les critères effectifs d'évaluation demeurent invisibles, alors la transparence a été remplacée par sa simulation.

Pris ensemble, les six repères structurants forment un système. L'absence de temporalité commune rend invisibles les non-réciprocités. L'opacité des enjeux rend impossible la conflictualité. L'irréversibilité de l'engagement renforce l'endettement symbolique. La destruction de la redistribution alimente la fatigue structurelle. Chaque destruction renforce les autres, créant un environnement qui organise l'auto-aliénation sans intentionnalité apparente. Le Max-out n'est donc pas une pathologie individuelle, mais la réponse rationnelle d'individus placés dans cet environnement. Quand ces six conditions structurelles d'un collectif soutenable ont été systématiquement détruites, le surinvestissement devient la seule stratégie disponible pour maintenir sa place et préserver une image acceptable de soi.

Pour la plupart des acteurs, auditeurs externes, équipes, managers, ce qui se joue là reste opaque, impensé, ils constatent la façade, des dispositifs de cohésion qui s'essouffent, se retournent ou ne tiennent pas dans la durée, sans disposer de grille pour en comprendre la logique. Cette destruction s'appuie pourtant sur une infrastructure technique centrale, la métrification généralisée du travail et de l'engagement. En quantifiant les objectifs, elle fige les engagements dans un effet de cliquet, toute tentative de « démétrifier » pouvant être interprétée comme un recul ou un renoncement. En individualisant les résultats, elle enferme chacun dans « ses » chiffres et les chiffres de tous, et rend la redistribution collective de la charge pratiquement impossible. En transformant des arbitrages en constats chiffrés supposés objectifs, elle désarme la conflictualité légitime sous la formule commode selon laquelle « les données parlent d'elles-mêmes ». En faisant échanger du temps, de l'énergie et de la santé contre des scores, des badges ou des points, elle installe une réciprocité incommensurable entre ce qui est donné et ce qui est reçu. En imposant des flux de mesures et de feedbacks asynchrones, elle fragmente les temporalités et dissout les temps communs de délibération. En produisant une transparence chiffrée très détaillée sur les résultats individuels, elle masque l'opacité des arbitrages et des impossibilités structurelles qui fixent ces attentes sans faire le lien avec les objectifs globaux. La métrification ne décrit pas le réel, elle le configure et le fait parler à la place de. Elle produit implicitement un discours sans sujet responsable, elle est simplement cadré par la médiation. Ce qui pourrait être discuté collectivement devient un simple « constat de chiffres ». Elle ne constitue pas un outil de gestion neutre, elle fournit les moyens concrets de défaire les conditions d'un collectif vivant tout en produisant l'illusion d'objectivité et d'équité.

On voit ainsi se dessiner la généalogie des conditions structurelles d'un collectif non pas simplement soutenable mais intelligent, et la manière dont l'entreprise contemporaine les détruit systématiquement pour stabiliser l'auto-aliénation.

Le constat peut se faire très simplement. Existe-t-il des temps communs où le collectif peut délibérer sur le travail réel sans que cette délibération soit captée par des dispositifs formalisés ? Les charges peuvent-elles être redistribuées collectivement et sans jugement lorsque quelqu'un est en difficulté, ou chacun doit-il compenser seul ? Les conflits sur les priorités, les méthodes, les arbitrages peuvent-ils être formulés ouvertement sans risque de stigmatisation ? Les engagements pris peuvent-ils être remis en cause collectivement quand les conditions changent, ou sont-ils devenus irréversibles ? Ce que le collectif donne en reconnaissance correspond-il à ce qu'il reçoit en investissement, ou l'échange s'est-il inversé ? Les enjeux réels du travail — charge effective, arbitrages budgétaires, impossibilités structurelles, bénéfiques — sont-ils transparents et discutables, ou masqués derrière des discours de façade ?

Ces questions déplacent l'attention. Elles invitent à quitter le terrain des labels et des intentions pour examiner les effets concrets des dispositifs sur l'autonomie, la santé et les fondements profonds du collectif à l'œuvre.

La question devient, peut-on exprimer ses limites, formuler un désaccord, refuser une sollicitation sans être stigmatisé ?

Le Max-out se déploie d'autant plus quand les dispositifs de lien enchantent la contrainte. Les standards élevés sont endossés volontairement parce qu'ils ont été internalisés comme expression de soi. La reconnaissance devient conditionnée à la disponibilité affichée et à la narration enthousiaste de l'engagement. La fierté se déplace, elle ne provient plus de l'accomplissement d'un travail de qualité, mais de l'endurance manifestée. Le débordement lui-même devient un signe d'autonomie, une preuve que l'on maîtrise sa charge plutôt qu'un aveu qu'on la subit.

Ce glissement n'emprunte pas la forme d'un effondrement soudain. Il opère progressivement, en suspendant la lucidité critique. Les symptômes restent diffus et compatibles avec le maintien de la performance. L'organisation lit cette configuration comme une réussite culturelle, les collaborateurs sont engagés, performants, satisfaits. La personne elle-même interprète sa situation comme un épanouissement. L'écart entre ce qui est vécu et ce qui est perçu reste invisible jusqu'à ce qu'il devienne trop important pour être compensé.

Une intention authentiquement orientée vers l'émergence de collectifs peut coexister avec les objectifs économiques. Mais cette coexistence suppose des conditions strictes. La gouvernance doit accepter une baisse du contrôle symbolique exercé sur les signes d'engagement. Elle doit cesser d'interpréter la participation aux dispositifs comme preuve de loyauté. L'évaluation doit intégrer des métriques de soutenabilité, stabilité effective des charges de travail, qualité des renoncements assumés, capacité réelle à se déconnecter. Les rituels collectifs doivent être conçus comme des ressources en libre accès et non comme des obligations tacites. La communication doit assumer la part non héroïque du travail au lieu de valoriser en permanence l'exploit et le dépassement. Sans ces garde-fous, même l'intention la plus sincère se retransforme en façade performative.

Distinguer intention de façade et intention véritable aide à comprendre l'écart entre discours et pratiques. Cette distinction éclaire. Elle ne suffit pourtant pas. Elle ne dit rien de la force des dispositifs ni des contraintes qui les rendent performatifs. Une intention sincère peut produire des effets d'emprise si elle s'appuie sur des instruments qui codent la présence, mesurent l'enthousiasme, évaluent la disponibilité. Inversement, une intention stratégique ne produit pas nécessairement du dommage si elle est encadrée par des mécanismes robustes qui protègent la soutenabilité de l'activité. L'analyse doit combiner trois niveaux, ce qui est déclaré, ce qui est mis en œuvre, ce qui est effectivement vécu.

Passer de la conformité à la réalité vécue suppose d'ouvrir des espaces d'expression où la réputation d'engagement n'est pas en jeu. Il faut évaluer la réversibilité effective des rituels plutôt que leur taux de participation. Mesurer le coût réel de la disponibilité plutôt que sa fréquence apparente. Suivre les renoncements assumés par les personnes plutôt que leurs seules participations affichées. La prévention ne consiste pas à ajouter des artefacts de lien, mais à retirer les mécanismes qui transforment l'adhésion en obligation tacite. La reconnaissance doit cesser de récompenser la débordance. Le management doit être évalué sur sa capacité à réguler les charges plutôt que sur son aptitude à animer des symboles de cohésion.

L'intention occupe une place centrale dans le débat sur le bien-être au travail. Elle ne doit pourtant pas servir d'écran. Les politiques de QVT et les narratifs de bienveillance ne protègent pas de l'auto-exploitation si leurs instruments continuent de convertir la quête d'appartenance en norme d'adhésion. S'opère alors un déplacement silencieux, la transformation progressive de l'aspiration légitime au collectif en mécanisme de mobilisation permanente. Sortir de l'impasse suppose d'évaluer les dispositifs non à l'aune de ce qu'ils déclarent vouloir produire, mais à l'aune de ce qu'ils font concrètement aux personnes.

À mesure que ces dispositifs se diffusent, leur logique se renverse. Ce qui, au départ, visait à renforcer le lien devient une norme implicite, chacun se sent tenu d'y adhérer pour prouver sa loyauté au collectif. L'intention initiale de cohésion se transforme ainsi en obligation morale. Le glissement s'opère souvent sans que personne ne le décide. Ce qui devait favoriser la solidarité finit par générer une pression diffuse, ne pas participer, c'est risquer de rompre le lien. La cohésion cesse alors d'être un choix, elle devient une preuve attendue. Progressivement, ces dispositifs ne sont plus perçus comme des outils, mais comme des marqueurs de conformité. La cohésion se transforme enfin en un espace de régulation morale, y adhérer, c'est s'assurer d'être du bon côté du collectif.

Pourquoi les bonnes Intentions échouent-elles ?

Chaque année, les entreprises investissent des millions dans le bien-être de leurs collaborateurs. Elles recrutent des Chief Happiness Officers, installent des baby-foot dans les espaces de pause, organisent des séminaires de cohésion, lancent des applications de méditation. Les dirigeants affichent leur attention au bien-être en programmant des actions, les DRH multiplient les initiatives, les managers relaient les dispositifs, les budgets sont conséquents et en augmentation constante. Tout le monde semble s'y atteler sans retenue. Pourtant, les enquêtes sur la santé mentale au travail dressent un constat implacable, dégradation continue des indicateurs, intensification des rythmes, difficulté croissante à « décrocher » même en dehors des heures de travail.

Ce paradoxe échappe largement aux grilles d'analyse traditionnelles. L'examen des dispositifs contemporains de bien-être au travail permet de comprendre les raisons de leur échec structurel et montre que l'intention affichée, même lorsqu'elle est sincère, reste un guide insuffisant pour l'action organisationnelle.

Les politiques de bien-être reposent sur un présupposé apparemment évident, mesurer la satisfaction permet d'évaluer l'efficacité des dispositifs. En pratique, ces mesures, enquêtes de climat social, baromètres d'engagement, témoignages, ne servent pas à comprendre le vécu puisque le contexte personnel n'est jamais pris en compte, mais à démontrer superficiellement l'efficacité des actions entreprises. Elles produisent une preuve autoréférentielle sous-déterminée, si les collaborateurs se déclarent satisfaits, c'est que le système fonctionne ; et s'ils ne le sont pas, c'est qu'ils ne savent pas s'intégrer, s'ajuster, coopérer, n'adhèrent pas, etc. Ce mécanisme produit une forme d'immunité symbolique, les chiffres nationaux sur la souffrance au travail peuvent être reconnus dans l'absolu, mais

déniés dans le particulier. Ils concernent « les autres entreprises », jamais la nôtre, puisque nos propres indicateurs semblent témoigner du contraire. Dans ce cadre, les dispositifs de mesure subjective mis en place par l'organisation elle-même (baromètres QVT, enquêtes internes, questionnaires de satisfaction) deviennent avant tout des instruments de légitimation et d'auto-exonération du système, plutôt que des leviers de remise en question. Le déplacement est décisif car ce qui pourrait être interprété comme un signe de dysfonctionnement collectif est renvoyé vers les individus. Le vécu subjectif disruptif n'est plus lu comme un symptôme partagé, mais comme une inadéquation personnelle.

Et c'est précisément là que se renforce l'autorégulation, dans la nécessité, pour chacun, de se réajuster à un modèle dysfonctionnel qui ne se donne jamais vraiment les moyens de se remettre en cause ni de produire des solutions réelles et effectives.

Dans le Max-out, l'individu maintient une performance élevée tout en revendiquant sincèrement son épanouissement. Cette revendication traduit un mécanisme d'adaptation psychique où la construction d'un récit épanouissant devient nécessaire à la cohérence subjective. Plus l'activité manque de sens intrinsèque, plus l'individu doit élaborer des justifications personnelles sophistiquées pour préserver son engagement sans dissonance cognitive insupportable. Ce récit compense la vacuité du réel en produisant un épanouissement de façade, subjectivement sincère pour celui qui le vit, mais objectivement fragile dès qu'on examine les conditions concrètes de sa soutenabilité. Cette façade ne trompe pas seulement l'individu, elle confirme à l'organisation la validité et l'efficacité de son modèle.

L'entreprise lit ces déclarations d'épanouissement comme validation de ses politiques, sans percevoir qu'elles masquent une réalité inversée, plus le travail devient aliénant, plus l'individu doit se persuader qu'il s'y épanouit pour continuer à s'y engager. Les indicateurs de satisfaction restent donc élevés précisément parce que l'aliénation opère sous les apparences de l'accomplissement. Plus les dispositifs nourrissent le Max-out en créant les conditions de cette auto-exploitation consentie, plus ils produisent les signaux positifs qui justifient leur propre maintien. Cette boucle d'autovalidation explique la longévité de pratiques contre-productives, elles génèrent les métriques mêmes qui attestent de leur réussite, rendant leur inopérance indétectable car déguisée en réussite.

Les dispositifs de bien-être ne se contentent pas d'être inefficaces, ils normativisent l'épanouissement en le transformant en performance individuelle obligatoire. L'individu ne doit plus seulement être productif, il doit démontrer sa satisfaction, témoigner publiquement de son engagement, incarner les valeurs organisationnelles jusque dans son rapport à soi. Cette performance du bonheur crée un autre paradoxe et une pression supplémentaire qui aggrave encore une fois, précisément, ce qu'elle prétend résoudre. Dans le Max-out, cette injonction trouve un terrain propice. Plus elle exige de paraître aligné, plus elle conforte le récit intérieur du sujet. Proclamer son épanouissement devient alors un mécanisme défensif, à la fois apaisant et aliénant. Cette proclamation réduit la dissonance cognitive tout en validant les attentes organisationnelles. Les travaux sur la dissonance cognitive et la justification de l'effort (Festinger, 1957 ; Festinger et Carlsmith, 1959 ; Aronson et Mills, 1959) ont montré combien un engagement coûteux conduit les individus à revaloriser précisément ce qui leur nuit. Dans le Max-out, cette dynamique s'étend au

rapport au travail lui-même : plus le coût psychique et identitaire de l'engagement augmente, plus le sujet a intérêt, sur le plan psychique, à se convaincre qu'il est « épanoui » dans ce cadre. Ces proclamations d'épanouissement fonctionnent alors comme une justification de l'effort consenti, plus que comme un indicateur fiable de bien-être.

L'entreprise bienveillante crée involontairement une culture de l'épanouissement obligatoire, où la sincérité montrée du ressenti devient critère d'intégration et le symbole même du « bon collaborateur ». Ceux qui ne parviennent pas à s'y conformer sont marginalisés tacitement, jugés incompatibles ou réorientés vers des dispositifs d'accompagnement individuels, tandis que ceux qui excellent dans sa simulation sont valorisés comme modèles d'engagement et ambassadeurs de la culture d'entreprise. Conjointement à la surspécialisation du travail qui a individualisé le collectif et créé de la distance, les entreprises ont voulu compenser par des dispositifs de création de lien. Afterworks, challenges internes et célébrations internes se sont multipliés, nous l'avons abordé à plusieurs reprises. Mais ce lien n'est pas seulement prescrit du point de vue organisationnel, il est émotionnellement prescrit. Sous couvert d'authenticité et de convivialité, les dispositifs de cohésion, afterworks, célébrations, « moments partagés », imposent aux individus un investissement bien au-delà de leurs tâches, ils exigent leur adhésion affective.

Ce annexion de l'émotionnel transforme la sphère relationnelle en terrain de performance subjective. On demande aux salariés de s'investir dans leur relation au travail et aux autres. Chacun doit y être disponible, soudé, authentique, empathique, bienveillant, participatif, non comme expression spontanée de la coopération, mais comme preuve visible de son appartenance au collectif, devant comporter tous les codes du développement personnel contemporain. En mobilisant cette dimension émotionnelle, l'entreprise étend le domaine du contrôle, le lien devient à la fois levier d'engagement et instrument d'aliénation. Derrière la convivialité prescrite, l'obligation de positivité et de participation permanente crée une forme d'asservissement affectif où la sincérité du lien devient un attendu, une norme de conformité. Cette évolution est d'autant plus pernicieuse qu'elle s'articule aux mécanismes de validation croisée qui nécessitent plusieurs individus sur une tâche et qui sont déjà intégrés au travail. En liant, investissement émotionnel et évaluation implicite, l'organisation fusionne deux registres distincts, celui de la relation humaine et celui de la performance. Les marques d'attention, les encouragements, les sourires, les réactions dans les messageries internes prescrits partout comme signes extérieurs de bienveillance et d'une ambiance favorisant la santé mentale, deviennent des signaux interprétables comme preuves de lien émotionnel et deviennent des signaux de performance au même titre que les résultats opérationnels. Le contrôle par l'évaluation se glisse encore plus profondément dans le relationnel.

Le lien, ainsi transformé, cesse d'être un appui, il devient contrainte. Ce qui devait protéger les individus de la solitude du travail isole au contraire chacun dans un rapport paradoxal à l'autre. Les interactions se complexifient au regard des rapports sociaux usuels auxquels l'individu est habitué au quotidien au sein d'un contexte de compétition et contribuent à l'augmentation de la charge mentale. Il doit développer et soutenir un relationnel qui est à la fois soutien et menace, bienveillance et crainte, reconnaissance et surveillance.

L'individu ne peut plus distinguer s'il développe une amitié authentique ou un lien fonctionnel qui disparaîtra dès que les conditions de travail ou la mission évolueront. Dans certains contextes, il produit même des formes de dépendance affective professionnelles, l'identité se construit à travers la validation émotionnelle reçue, et la peur de la déception ou du rejet renforce l'attachement au groupe ou à un individu particulier. Sous couvert de bienveillance, le lien se retourne en contrainte émotionnelle et relationnelle complexe, imposant d'aimer ce collectif dont il faut également se protéger.

Les entreprises ont orchestrées l'efficacité moderne pour qu'elle ne dépende plus seulement de l'organisation rationnelle du travail, mais de la mobilisation des affects et de la subjectivité. Cette économie affective transforme les émotions et les besoins de reconnaissance en leviers de productivité sous couvert de créer un environnement plus humain et plus respectueux. L'individu développe une addiction comportementale aux micro-gratifications (mails valorisés par le manager, projets réussis célébrés collectivement, interactions validantes avec les pairs) qui masque l'absence de sens intrinsèque de son activité quotidienne. Cette dépendance émotionnelle le maintient dans son engagement de façade qui satisfait l'organisation tout en l'épuisant progressivement.

Face à l'intensification documentée du travail et à la porosité entre vie professionnelle et vie personnelle, et pour répondre à la difficulté croissante à maintenir cet équilibre présenté comme un indicateur d'épanouissement, les entreprises ont promu la flexibilité comme solution privilégiée pour maintenir leur image, télétravail généralisé, horaires variables négociables, balance vie professionnelle — vie personnelle adaptable. Cette autonomie accordée semble répondre aux aspirations contemporaines et témoigner d'une attention réelle au bien-être des collaborateurs. Mais cette solution porte en elle les mécanismes mêmes de son échec.

Cette flexibilité a l'effet inverse sur sa capacité de déconnexion, car elle est utilisée pour optimiser son exploitation, les interdépendances organisationnelles créées par la surspécialisation et les mécanismes de validation croisée le maintiennent en lien opérationnel constant avec ses collègues. Il travaille plus efficacement en adaptant ses horaires à ses pics de productivité, s'adapte en permanence aux sollicitations multiples, compense les dysfonctionnements systémiques par un surinvestissement personnel qui devient invisible, car effectué en dehors des horaires standards. L'individu répond aux messages le soir, valide des documents le week-end, participe à des réunions en décalé. La flexibilité spatiale et temporelle se transforme ainsi en disponibilité élargie et l'organisation gagne alors en surface de contact sans perdre en intensité de mobilisation.

Son autonomie devient l'instrument même de sa propre aliénation en créant les conditions de sa disponibilité permanente et en installant la contrainte au cœur même de ce qu'il vit comme sa liberté.

Contrairement à une idée largement répandue, le télétravail ne s'oppose pas aux dynamiques de cohésion d'équipe, il les reconfigure selon une logique d'optimisation. Loin de réduire le lien collectif, il le rend à la fois plus continu, plus quantifiable et plus contrôlable, mais encore moins authentique. Les outils collaboratifs, les messageries

internes et les rituels numériques instaurent une présence permanente qui prolonge la logique de proximité tout en la privant de sa fonction protectrice.

Dans le travail en présentiel, la proximité émotionnelle joue un rôle de régulation, elle permet de percevoir la fatigue, la colère, la lassitude, de les reconnaître et parfois de les désamorcer collectivement. Elle offre au groupe la possibilité de réajuster ses rythmes, de redistribuer la charge ou simplement de partager un vécu commun.

Le télétravail a profondément modifié la réalité du lien professionnel. Entre le présentiel et le distanciel, la différence n'est pas de degré, mais de nature, la communication textuelle et visuelle réduit la portée émotionnelle des échanges. Les messages écrits, les réunions en visio et les échanges sur messagerie se concentrent sur la coordination. Là où le présentiel permettait la nuance par le ton, le regard et les gestes, le distanciel tend à optimiser, fragmenter et stéréotyper les échanges. L'émotion s'appauvrit, les malentendus se multiplient, et la relation perd sa profondeur. On reste reliés, mais sans se ressentir.

Ce lien appauvri conserve les apparences de la proximité, mais non sa substance, car il entretient la connexion tout en vidant la communication de ce qui faisait la densité du lien humain. Ce qui devait relier et soutenir devient un écran permettant à la proximité numérique de maintenir l'illusion du collectif tout en empêchant la reconnaissance concrète de la difficulté.

La communication non verbale représente plus de la moitié des signaux relationnels échangés (Mehrabian, 1972) qui participent d'une part à la compréhension mutuelle bien plus que les mots eux-mêmes, mais surtout à la création du lien. Le distanciel, qu'il passe par l'écrit ou la messagerie, neutralise une grande partie de ces signaux et dénaturent les interactions des individus qui échangent des informations incomplètes.

Ce déficit sensoriel et émotionnel n'empêche pas la collaboration, mais altère sa profondeur et le collectif devient opérationnel, pas relationnel, ce qui peut, dans un premier temps, apparaître comme un gain pour l'organisation. En neutralisant les affects, il fluidifie la communication instrumentale, provoquant moins de conflits ouverts, moins de débats, moins de résistance au changement. Les échanges deviennent fonctionnels, rapides, dépourvus d'une partie de leur charge émotionnelle. Mais cette efficacité procédurale a un coût. En privant le collectif de sa dimension relationnelle, l'organisation se coupe de sa fonction de régulation, celle qui permettait d'absorber les désaccords ou les frustrations, de voir aussi les signaux faibles de souffrance, de transformer les tensions en sens et de maintenir la cohésion réelle. Ce qui semble un modèle d'efficacité organisationnelle devient, à moyen terme, un terrain d'érosion du lien et de malentendus cumulés. Les différends ne disparaissent pas, ils cessent simplement d'être mis en mots. La conflictualité se déplace alors dans le non-dit, l'usure et le retrait psychique. Dans ce contexte, le silence et l'absence de conflit visible finissent par être interprétés comme des preuves de cohésion, à tort. Le télétravail ne crée pas ces dynamiques, mais il les accentue et les accélère.

Privés de canaux relationnels habituels, les individus reconstruisent du sens à partir d'indices partiels. Une réponse brève ou sèche, un silence, un emoji mal interprété

deviennent autant de supports d'inférences. La subjectivité de chacun n'a plus aucun repère d'ajustement et de reconstruction du sens. Le collectif fonctionne alors sur un registre interprétatif à haute friction émotionnelle, chacun projette sur l'autre ses attentes, ses frustrations, ses doutes ou ses rancunes, dans un climat de méfiance et de rancœur latente mais sous une façade lustrée. La communication se recompose dans l'imaginaire, là où l'incertitude remplace la parole et où le ressenti devient le seul repère de vérité. Cet émotionnel diffus et non régulé, non reconnu et non symbolisé, alimente des dynamiques de crispation et d'usure relationnelle que le management ne peut ni anticiper ni contenir.

Le collectif devient alors une infrastructure de connexion partiellement imaginaire où les interactions s'intensifient et se distribuent sur de multiples canaux privés d'affects. Chaque notification, réaction, commentaire ou message court maintient la sensation de lien, crée un récit imaginaire du réel, mais dissout également la frontière entre coopération et surveillance. Il se convertit en usure silencieuse, alimentée par le maintien d'une cohésion de façade soudée par des relations artificielles au sein d'un collectif toujours « connecté ».

Ce passage du lien vécu au lien instrumentalisé transforme la cohésion en variable managériale. L'organisation ne cherche plus forcément à rassembler dans un espace commun, mais à maximiser les points de contact, à la fois en ligne, en temps réel et à toute heure. Le télétravail étend la mobilisation sans relâcher la densité du contrôle en faisant circuler la contrainte à travers la relation elle-même.

En transférant la responsabilité de l'équilibre sur l'individu, l'organisation se décharge de ses obligations structurelles de régulation et elle individualise systématiquement l'échec. Les problèmes d'intensification continue, de division croissante des tâches, d'interdépendances artificielles créées par les modes d'organisation sont redéfinis comme défis personnels à relever plutôt que comme dysfonctionnements organisationnels à corriger. Le récit s'écrit alors tout seul au profit de l'entreprise, si l'employé s'épuise malgré tous les dispositifs de flexibilité et de bien-être mis à sa disposition, c'est qu'il ne sait pas utiliser correctement les outils fournis, ne sait pas en tirer bénéfice ou qu'il présente une fragilité personnelle.

Face à ces effets lus comme des « fragilités » individuelles, la réponse organisationnelle reste toujours la même, ajouter de nouveaux dispositifs de compensation et de bien-être plutôt que d'interroger les conditions structurelles qui rendent leur existence nécessaire. Cette logique d'empilement crée une surenchère permanente, l'outil (et sa représentation symbolique) a plus de sens que la finalité qu'il était censé servir. Cette fuite en avant masque l'interrogation sur les causes profondes du mal-être et transforme sa gestion en marché lucratif pour tout un écosystème de prestataires spécialisés.

L'individu développe des compétences de plus en plus sophistiquées de gestion de son propre épuisement qui maintiennent sa performance fonctionnelle sans résoudre l'origine structurelle de ses difficultés. Il devient expert en autorégulation de son aliénation, maîtrisant parfaitement les techniques qui lui permettent de tenir sans que les causes de son épuisement ne soient jamais interrogées.

Mais, comme chaque nouvelle mode managériale, de l'agilité censée libérer les initiatives, un « design thinking » pour stratégiser, et du management bienveillant pour humaniser les relations sont présentés comme la solution définitive aux limites de la précédente. Cette innovation permanente crée l'illusion du mouvement et du progrès tout en maintenant rigoureusement intactes les structures fondamentales et permettent aux organisations de démontrer leur attention constante au bien-être, sans jamais remettre en cause les logiques productivistes qui génèrent structurellement les problèmes qu'elles prétendent résoudre.

Cette analyse fait apparaître une contradiction irréductible qui structure le capitalisme organisationnel contemporain, l'entreprise ne peut simultanément optimiser la performance économique et préserver l'autonomie réelle des individus qui y travaillent.

Cette logique est constitutive du système organisationnel tel qu'il s'est développé. Toute tentative de résoudre cette contradiction par des dispositifs de compromis bute sur cette impossibilité structurelle.

Dans cette configuration, le Max-out fonctionne comme un mécanisme modulateur de la contradiction non résolue et structurellement non résoluble entre l'exigence de performance et la promesse de bien-être. Par ses effets, ce mécanisme permet aux organisations de maintenir des exigences élevées de performance économique tout en rendant crédible une préoccupation affichée pour le bien-être de leurs collaborateurs. Du côté du sujet, il rend possible la satisfaction des besoins de reconnaissance et d'appartenance sans avoir à ouvrir un conflit frontal sur les conditions de soutenabilité et d'organisation du travail. Cet agencement reste stable tant que l'individu parvient à compenser, c'est-à-dire tant que l'écart entre ce qui est vécu et ce qui est supportable demeure gérable subjectivement.

Tant que l'accent est mis sur la sincérité des motivations managériales et la bonne volonté des acteurs, l'attention collective se détourne des effets concrets produits par les dispositifs effectivement mis en place et des intentions institutionnelles. Les meilleures intentions peuvent être systématiquement détournées par des mécanismes organisationnels qui échappent à la conscience même des acteurs qui les mettent en œuvre. Cela impose un changement radical de perspective dans l'approche du bien-être au travail. L'entreprise bienveillante n'est pas un oxymore conceptuellement impossible à réaliser, mais elle exige une lucidité sans complaisance sur ses propres mécanismes de fonctionnement. Faute de cette lucidité rigoureuse et de ce courage organisationnel, elle continuera de fabriquer méthodiquement l'épuisement au travail sous la façade rassurante de l'épanouissement professionnel et de la cohésion factice.

Cette analyse n'est pas une critique des initiatives de bien-être et ne cherche pas à disqualifier toute tentative d'amélioration des conditions de travail. Elle critique l'instrumentalisation par les entreprises et cherche plutôt à en réorienter radicalement leur perception en montrant que l'intention, si noble et sincère soit-elle, constitue un guide structurellement insuffisant pour l'action organisationnelle. Seule une évaluation rigoureuse des effets réels peut permettre de distinguer les dispositifs authentiquement

libérateurs de ceux qui ne font que sophistiquer l'aliénation en la rendant plus acceptable subjectivement.

L'aliénation contemporaine prend la forme reconnaissable d'un enchaînement fonctionnel dans lequel l'individu participe activement à sa propre assignation. Reconnaître lucidement cette réalité est le préalable à toute transformation des organisations. L'entreprise s'intéresse davantage à l'image qu'elle renvoie et au discours protecteur qui la met à l'abri de la critique qu'à la santé mentale réelle de ceux qu'elle emploie. Si ce souci était réellement central, elle investirait dans des audits internes pour évaluer ce que son organisation et ses modes de fonctionnement produisent comme effets, plutôt que de multiplier les dispositifs extérieurs à l'activité qui laissent intactes les logiques structurelles. C'est seulement en cessant de se concentrer sur ses bonnes intentions que l'entreprise pourra interroger sérieusement les mécanismes qui rendent ces intentions systématiquement contre-productives, et c'est seulement en sortant résolument de cette illusion que pourra émerger une organisation capable de préserver l'humain qu'elle emploie.

Les limites de la régulation

L'analyse du Max-out et des mécanismes d'échec des bonnes intentions organisationnelles ouvre un questionnement inédit sur les possibilités et les limites de la régulation législative dans le domaine du travail contemporain. Si notre travail établit l'inefficacité structurelle des dispositifs de bien-être actuels, elle interroge également la capacité du droit à encadrer des phénomènes qui opèrent précisément dans une zone floue entre contrainte explicite et adhésion subjective. Cette zone floue constitue un espace particulièrement complexe où prolifèrent les obligations tacites, les normes implicites de participation et les mécanismes de reconnaissance qui transforment l'engagement apparemment volontaire en ressource systématiquement exploitable par l'organisation.

Pour rendre opérationnelle cette notion de zone floue, prenons l'exemple emblématique de l'afterwork « volontaire ». Formellement facultatif dans les communications officielles, il devient tacitement obligatoire dans les faits, en être absent génère exclusion sociale progressive, perte de reconnaissance informelle et marginalisation dans les circuits d'information stratégiques, nous l'avons déjà exploré. L'individu « choisit » d'y participer, mais ce choix s'opère dans un environnement où le refus a un coût relationnel et professionnel prohibitif. Cet implicite illustre comment l'adhésion subjective peut masquer une contrainte systémique qui échappe totalement aux catégories juridiques traditionnelles.

La spécificité du Max-out tient au fait que cette configuration se présente comme fondamentalement consensuelle. Le sujet revendique sincèrement son épanouissement, se dit acteur de son parcours, participe volontairement à des dispositifs qu'il perçoit comme des opportunités, régule en apparence son investissement et entretient l'impression de maîtriser sa situation professionnelle. Mais ce consentement n'est ni pleinement libre ni pleinement lucide : il se construit dans un environnement où le retrait a un coût relationnel et professionnel, où les alternatives sont discréditées et où la promesse d'épanouissement

fournit un cadre de rationalisation à ce qui, en réalité, l'use. C'est en ce sens que le Max-out se distingue des formes antérieures d'aliénation : la contrainte visible a été remplacée par une forme d'exploitation psychique fondée sur la représentation internalisée de l'épanouissement. L'organisation s'appuie sur cette représentation pour orienter la conduite et susciter l'adhésion, puis transforme les indicateurs de satisfaction issus de ce même cadre en preuves de réussite collective. La boucle est fermée : le dispositif fabrique l'adhésion, et cette adhésion sert de preuve à la fois de sa légitimité et de la bienveillance proclamée de l'organisation.

Ces dispositifs contemporains mobilisent le désir d'accomplissement, le besoin de reconnaissance et la quête de sens pour générer un engagement qui dépasse les obligations contractuelles formelles. Comment, dans ces conditions, légiférer sur des pratiques que les principaux concernés déclarent non seulement choisir librement, mais vivre comme épanouissantes ? Cette question fait apparaître l'une des contradictions majeures de l'évolution contemporaine du travail, l'émergence de formes d'exploitation qui se nourrissent précisément de la satisfaction subjective qu'elles génèrent chez ceux qui les subissent.

Cette difficulté se manifeste concrètement dans plusieurs dispositifs de l'entreprise bienveillante contemporaine, mais, avant d'analyser ces cas, il convient de comprendre pourquoi le droit du travail se trouve structurellement désarmé face à ces nouvelles modalités d'exploitation. Ce droit s'est historiquement construit pour réguler le modèle disciplinaire analysé par Foucault, subordination explicite, hiérarchie visible, séparation nette entre temps de travail et temps personnel, surveillance directe. Comme l'a montré A. Supiot, le « lien de subordination » constitue le pivot juridique de cette construction, distinguant le travail salarié du travail indépendant par l'existence d'un pouvoir de direction de l'employeur sur l'employé. Or, la mutation du capitalisme industriel étudié par Boltanski et Chiapello rend ce pivot juridique largement inopérant pour saisir les nouvelles réalités du travail. Le Max-out s'inscrit précisément dans la dissolution des frontières traditionnelles et dans la mobilisation volontaire de l'individu au service de sa propre exploitation. L'adhésion subjective remplace la contrainte explicite, rendant invisible le rapport de domination que le droit cherche habituellement à encadrer. Cette transformation témoigne de la manière dont le capitalisme contemporain a appris à incorporer la critique des anciennes formes de contrainte pour développer des modes plus sophistiqués de mobilisation de la subjectivité au service de ce qui ne peut se démontrer ni se quantifier. La demande d'autonomie, d'épanouissement et de sens au travail, issue des mouvements critiques des années 1960-70, devient ainsi le carburant de nouvelles modalités d'exploitation plus efficaces, car invisibles.

Dans ce nouveau paradigme où le droit du travail est infirme, la mesure devient l'opérateur central de l'aliénation : elle définit la réussite, classe les individus, distribue la reconnaissance et alimente la compétition.

Cette inadéquation structurelle se manifeste concrètement dans plusieurs dispositifs, qui non seulement se multiplient, mais sont appelés à se généraliser :

1) Les applications de bien-être en entreprise, illustrées par des dispositifs comme Squadeasy, ne se contentent pas d'organiser des compétitions sportives gamifiées entre collègues, elles créent un continuum entre vie privée et performance collective où chaque déplacement quotidien, chaque choix de transport, chaque activité physique personnelle devient compétition, métrique, donnée exploitable et occasion de validation sociale. Le salarié qui refuse de partager ses métriques ou de participer aux défis collectifs se marginalise automatiquement du groupe sans qu'aucune sanction formelle ne soit prononcée. Ces dispositifs colonisent par essence l'intimité corporelle en générant une gratification sociale et psychique.

Comment interdire juridiquement cette colonisation de l'intimité lorsque les salariés y adhèrent explicitement et la perçoivent comme bénéfique pour leur santé et leur intégration sociale ?

2) L'usage « proposé » de LinkedIn à des fins de communication organisationnelle représente un autre dispositif de colonisation de la vie privée et d'instrumentalisation du lien entre identité professionnelle et identité personnelle. Les entreprises n'imposent pas explicitement cette pratique via une « obligation » managériale, même si elles organisent des réunions internes à ce propos pour le demander explicitement, ainsi que des formations spécifiques. Mais elles la valorisent constamment de manière informelle, la récompensent symboliquement, l'intègrent dans les critères tacites d'évaluation de l'engagement et de l'adhésion à la culture de l'entreprise, et l'abordent quotidiennement à travers un processus discursif de normalisation. Elle devient ainsi une pratique naturelle, une évidence partagée et un signe d'appartenance, tout en effaçant toute possibilité de distance critique en la présentant comme une adhésion unanime. Cette pratique n'est jamais totalement libre, car elle se déroule dans un environnement qui incite systématiquement à cette confusion des sphères, ne pas jouer le jeu revient à provoquer une dissonance d'engagement perçu, vis-à-vis de ceux qui s'y conforment et bénéficient de la reconnaissance symbolique qui l'accompagne.

3) Les programmes d'ambassadeurs sur Instagram ou Facebook poussent cette colonisation totale de la subjectivité en transformant les moments familiaux, les loisirs personnels, les choix de consommation en occasions de performance organisationnelle. Ces dispositifs ne se contentent pas de brouiller les frontières entre vie privée et travail, ils transforment l'existence entière en vitrine organisationnelle permanente. Le salarié ambassadeur incarne les valeurs de l'entreprise dans sa manière de consommer, de voyager, de s'alimenter, de se divertir. Cette incarnation totale transforme le travail en mode de vie et le mode de vie en travail, créant une indistinction complète entre performance professionnelle et authenticité personnelle qui rend impossible toute séparation claire entre ce qui relève du contrat de travail et ce qui relève de la vie privée.

Plusieurs exemples permettent de se rendre compte de la diversité des approches et de la logique du phénomène qui s'étend continuellement.

Social Seeder est une plateforme qui propose un dispositif d'« employee advocacy » complet, connectée aux réseaux individuels des collaborateurs, elle permet de diffuser du

contenu institutionnel et d'encourager l'ambassadeur interne à le relayer. Le cas d'Orange, que j'aborderais ensuite, illustre parfaitement cette logique, qui vise à transformer les salariés en relais volontaires d'une communication de marque. On y voit comment une entreprise peut orchestrer, par la technologie et la culture interne, la conversion des capacités d'expression personnelle en vecteurs de visibilité organisationnelle.

Orange avec son « programme » #ProudToBeOrange a mis en œuvre un programme d'« employee advocacy » via la plateforme Social Seeder. Le déploiement a commencé par un événement interne dirigé par le CEO, puis la création d'un onglet dédié sur l'intranet (« Plaza ») où les salariés pouvaient s'inscrire comme ambassadeurs et suivre des vidéos de formation. Ce dispositif illustre comment une entreprise valorise de manière officielle, mais non directive la participation des employés à la communication d'entreprise, l'adhésion est encadrée, mais présentée comme libre, et le salarié devient un médium de la marque, transformant son identité personnelle en capital symbolique pour l'organisation.

Decathlon va encore plus loin. La marque fusionne explicitement salariés et clients dans le rôle d'ambassadeur. Dans un Reel Instagram, elle met en scène « 4 creators and 4 Decathlon customers, selected from hundreds of applicants », combinant ainsi les figures de « client » et d'« ambassadeur » dans un même dispositif. La mention « selected from hundreds of applicants » n'est pas anecdotique : elle introduit une logique de compétition pour l'accès même au statut d'ambassadeur. Il ne s'agit plus seulement de consommer ou de travailler pour la marque, mais de se mesurer aux autres pour prouver que l'on incarne le mieux ses valeurs. Des analyses du marketing d'influence de Decathlon aux Pays-Bas montrent d'ailleurs que l'entreprise privilégie des micro-influenceurs communautaires alignés sur ses valeurs, associant connaissance produit, style de vie et engagement personnel. La compétition devient ainsi un ressort direct de l'engagement identitaire : salariés et clients passionnés se mettent eux-mêmes en scène, cherchent à être sélectionnés, investissent leur temps et leur image pour servir la communication de la marque. Ce mécanisme brouille encore davantage la frontière entre loisirs privés, activité professionnelle et promotion institutionnelle, et transforme la quête de reconnaissance au sein de la communauté de marque en ressource exploitable à coût quasi nul.

Ces pratiques achèvent de dissoudre la frontière entre univers de travail et univers de soi, il n'est même plus question de temps ou de séparation. L'individu reste mobilisé même hors de toute exigence explicite, parce que la reconnaissance passe désormais par une structuration de soi médiée par l'entreprise. Il n'est plus simplement question de visibilité, mais de représentation de soi, de construction de soi, de réalisation de soi. Ce n'est plus la « présence » qu'il faut réguler et encadrer, mais la fabrique du sujet conforme à travers la performance affichée de soi. Dans ce programme, tout est mesure, seul élément apte à hiérarchiser la performance ou la valeur.

Les dispositifs d'applications de bien-être, de mise en scène sur LinkedIn et de programmes d'ambassadeurs ne constituent pas des phénomènes dispersés. Ils donnent à voir différentes faces d'un même mouvement de fond dont nous allons tirer le fil rouge : la généralisation de la métrique à l'ensemble de l'expérience de travail et de la vie. Ce

mouvement peut se décrire en quatre étapes successives, chacune venant fermer un espace qui échappait encore à la mesure productive.

La première étape a porté sur le travail lui-même. Les objectifs quantifiés, les indicateurs de performance, les tableaux de bord et les mesures de livraison ont transformé l'activité productive en flux de données mesurables. Ce qui était produit, la quantité, la vitesse, les délais devenaient observables, comparables, optimisables. Cette étape ne concernait encore que le résultat du travail, pas le sujet qui le produisait.

La deuxième étape a porté sur le lien social. Les applications de cohésion, les scores d'engagement, les systèmes de feedback continu, les mesures de satisfaction ont transformé les relations interpersonnelles en indicateurs de climat organisationnel. Ce qui relevait de la qualité relationnelle, de la confiance ou de la solidarité informelle devenait quantifiable, gérable, pilotable. Les dispositifs de team building, les enquêtes de bien-être, les baromètres QVT ont installé l'idée que le lien social devait être mesuré pour être amélioré.

La troisième étape a porté sur l'identité elle-même. Les programmes d'ambassadeur, les chartes de valeurs, la formalisation de la culture d'entreprise et les évaluations de comportements attendus ont transformé l'adhésion subjective en critère de performance. Il ne suffisait plus de produire et de bien s'entendre, il fallait incarner visiblement les valeurs organisationnelles, les porter à l'extérieur, devenir soi-même un vecteur de communication de la marque employeur. L'identité personnelle et professionnelle devenait ressource productive mesurable à travers la participation aux rituels, la visibilité sur les réseaux et l'engagement dans les initiatives culturelles.

La quatrième étape, celle qui se déploie aujourd'hui, porte sur le corps lui-même. Les signaux vitaux, qu'il s'agisse du rythme cardiaque, de la tension musculaire, de la conductance cutanée ou des indicateurs de sudation, deviennent des données productives exploitables par l'organisation. Le corps n'est plus un dedans que l'individu pourrait préserver hors du regard métrique. Il devient interface de mesure continue au plus près de la source, producteur de données physiologiques transformées en indicateurs de stress, de récupération et de disponibilité. Que les données soient anonymisées ne change rien à l'enjeu : elles servent à produire des seuils, des profils et des modes de pilotage des corps qui seront réinjectés dans l'organisation, puis appliqués aux mêmes personnes qui les ont produites, indépendamment de leur nom.

4) Le cas ZenLabe : l'aboutissement de la colonisation... la biométrie. La colonisation biométrique est la quatrième étape de la métrification généralisée. La métrification du travail a connu quatre étapes successives que l'on va rapidement reprendre en contexte, chacune fermant un espace qui échappait encore à la mesure productive. La première étape a porté sur le travail lui-même. KPI, objectifs quantifiés, tableaux de bord de performance, indicateurs de livraison ont transformé l'activité productive en flux de données mesurables. Ce qui était produit, la quantité, la vitesse, le délai devenaient observables, comparables, optimisables. Cette étape ne concernait que le résultat du travail, pas encore le sujet qui le produisait. La deuxième étape a porté sur le lien social. Applications de cohésion, scores

d'engagement, systèmes de feedback continu, mesures de satisfaction ont transformé les relations interpersonnelles en indicateurs de climat organisationnel. Ce qui relevait de la qualité relationnelle, de la confiance, de la solidarité informelle devenait quantifiable, gérable, pilotable. Les dispositifs de team building, les enquêtes de bien-être, les baromètres QVT ont généralisé l'idée que le lien social devait être mesuré pour être amélioré. La troisième étape a porté sur l'identité elle-même. Programmes d'ambassadeuriat, charte des valeurs, culture d'entreprise formalisée, évaluations sur la conformité aux comportements attendus ont transformé l'adhésion subjective en critère de performance. Il ne suffisait plus de produire et de bien s'entendre, il fallait incarner visiblement les valeurs organisationnelles, les porter à l'extérieur, devenir soi-même un vecteur de communication de la marque employeur. L'identité professionnelle devenait ressource productive mesurable à travers la participation aux rituels, la visibilité sur les réseaux, l'engagement dans les initiatives culturelles.

La quatrième étape, celle que nous observons aujourd'hui, porte sur le corps lui-même.

Les signaux vitaux — rythme cardiaque, tension musculaire, conductance cutanée, variabilité cardiaque, indicateurs de sudation — deviennent des données productives exploitables par l'organisation. Cette progression suit une logique d'extension systématique, chaque étape fermant un espace qui échappait encore à l'optimisation productive, qui pourrait se développer jusqu'à ce qu'il n'existe plus aucun dehors, ou dedans. Le travail produit des données. Les relations produisent des données. L'identité produit des données. Le corps, à son tour, produit des données.

La métrification ne laisse plus aucune zone d'opacité.

Un cas empirique très récent illustre cette quatrième étape avec une netteté saisissante. Une entreprise spécialisée dans les dispositifs de bien-être au travail, ZenLabe, propose une gamme de services centrés sur ce qu'elle nomme le « Zen Gravity Sense » : un fauteuil de relaxation équipé de capteurs biométriques permettant de mesurer en temps réel les « signaux du stress » des utilisateurs. Selon la documentation commerciale, le dispositif capte « sudation, tension musculaire, stress score... bref, tout ce que ton corps raconte pendant que tu fais semblant d'être détendu ». Les données collectées génèrent des « heatmaps de stress », des « soins personnalisés », une « récupération express », et surtout des données précieuses pour les entreprises. Le site commercial de l'entreprise formalise explicitement cette logique : « Un retour sur investissement rapide : bien-être, productivité, engagement ». Le bien-être n'est pas présenté comme une fin en soi, mais comme un levier de productivité et d'engagement, mesurable et optimisable. Trois formats de déploiement sont proposés : le « Zen Gravity » (vente ou location, adapté aux PME et espaces QVT), le « Zen Truck » (dispositif mobile pour grandes entreprises et événements), la « Zen Room » (expérience premium pour sièges sociaux et campus). L'offre couvre ainsi l'ensemble des configurations organisationnelles contemporaines, de la start-up au grand groupe, du bureau permanent à l'événement ponctuel. La communication de l'entreprise assume sans détour la transformation des signaux corporels en ressource productive. Un post promotionnel sur les réseaux sociaux formule cette logique avec une franchise remarquable : « On arrête les slogans, on passe au concret », présentant la mesure biométrique comme l'alternative rationnelle aux « PowerPoints poussiéreux » de la QVCT traditionnelle. Ce «

concret » désigne explicitement la captation directe des signaux physiologiques, opposée aux déclarations subjectives jugées peu fiables. Le discours ne cache pas que les « données précieuses » produites par les corps des salariés constituent la valeur centrale du dispositif pour les organisations clientes.

Ce nouveau paradigme marque un basculement décisif.

Les dispositifs de bien-être classiques reposaient sur du déclaratif : questionnaires de satisfaction, enquêtes de climat, entretiens individuels. Ce déclaratif restait contournable, manipulable, opaque, interprétable. Le sujet pouvait encore masquer sa souffrance, refuser de déclarer son épuisement, maintenir une façade de conformité tout en préservant une zone de non-dit. La métrification biométrique supprime cet espace. Les signaux physiologiques ne peuvent pas être masqués volontairement. La sudation, la tension musculaire, la variabilité cardiaque parlent directement, en temps réel, sans que le sujet puisse exercer un contrôle conscient sur ce qu'ils disent. Le corps devient interface transparente, producteur continu de vérité sur l'état interne du sujet. Qui est sujet aux influences du lieu et son état psychique.

L'analyse du discours commercial montre une inversion systématique des finalités affichées et des finalités réelles.

Premier niveau : la présentation comme solution.

Le dispositif est présenté comme réponse au problème du stress au travail. Les salariés sont épuisés, surchargés, en souffrance : le fauteuil biométrique vient « prendre soin » d'eux, leur offrir une « récupération express », des « soins personnalisés ». Cette présentation masque que le dispositif ne traite pas les causes du stress — surcharge de travail, intensification des cadences, précarisation, dispositifs de cohésion anxiogènes — mais optimise leur gestion pour maintenir la disponibilité productive.

Ce qui est présenté comme soin est en réalité ajustement pour éviter la rupture.

Deuxième niveau : la captation des données comme service.

Le discours insiste sur le caractère « précieux » des données collectées pour les entreprises, sans jamais expliciter ce que ces données permettent concrètement. Que fait une organisation avec une heatmap de stress ? Elle identifie les zones de fragilisation, les moments critiques, les sujets à risque. Elle peut alors ajuster la charge, moduler les exigences, répartir différemment les sollicitations, non pas pour réduire structurellement l'intensité du travail, mais pour éviter que les individus ne s'effondrent avant d'avoir produit ce qu'on attend d'eux.

Les données biométriques deviennent des indicateurs d'optimisation de l'exploitation : jusqu'où peut-on pousser sans casser ?

Troisième niveau : la récupération comme production.

Le temps passé dans le fauteuil, présenté comme moment de détente, de pause, de déconnexion, est en réalité un temps productif. Le corps « au repos » produit des données. Ces données alimentent les tableaux de bord organisationnels. Elles permettent de calculer

des ratios de récupération, d'estimer des durées optimales de pause, de modéliser des seuils de tolérance au stress. Le repos lui-même devient travail, un travail de production de données sur soi, un travail de mise à disposition de ses signaux vitaux pour l'optimisation collective de la disponibilité.

Quatrième niveau : le concret comme mesure totale.

L'opposition rhétorique entre « slogans » et « concret » dissimule ce qui se joue réellement. Le « concret », dans ce discours, désigne la mesure directe, la captation biométrique, la transformation des états internes en données quantifiées. Ce qui est présenté comme accès enfin authentique au réel biologique pour effacer les « ressentis » est en réalité extension de la logique métrique à un domaine qui lui échappait encore. Le « concret », c'est la fin de l'opacité corporelle, la transparence totale du sujet face au dispositif de mesure.

Nous rentrons dans la boucle finale d'optimisation de l'exploitation car cette configuration produit une boucle fonctionnelle d'une efficacité redoutable.

Étape 1 : Surcharge structurelle. Les organisations contemporaines intensifient le travail par la multiplication des sollicitations, l'accélération des cadences, la compression des délais, la confusion entre temps de travail et temps personnel. Cette intensification génère structurellement du stress, de la fatigue, de l'épuisement.

Étape 2 : Prise en charge métrique. Le dispositif de bien-être biométrique intervient comme solution. Le sujet stressé, fatigué, épuisé est invité à « prendre soin de lui » dans le fauteuil de récupération. Ce moment est présenté comme bienveillance organisationnelle, attention portée à la santé des collaborateurs, investissement dans leur bien-être.

Étape 3 : Captation des signaux vitaux. Pendant la récupération, les capteurs biométriques mesurent en temps réel les indicateurs de stress : sudation, tension musculaire, rythme cardiaque, variabilité cardiaque. Ces données sont stockées, agrégées, analysées. Le corps du sujet devient producteur continu d'information sur son état interne.

Étape 4 : Transmission des données à l'organisation. Les « données précieuses » collectées ne restent pas confinées au moment de la récupération. Elles alimentent les tableaux de bord organisationnels, permettent de cartographier les zones de fragilisation, d'identifier les seuils critiques, produit une liste d'indicateurs externes et permet de modéliser les capacités maximales de résistance individuelles et collectives.

Étape 5 : Ajustement pour éviter la rupture. L'organisation utilise ces données pour ajuster la gestion de la charge. Non pas pour réduire structurellement l'intensité, mais pour répartir différemment, moduler temporairement, identifier qui pourrait encore supporter davantage et qui doit être temporairement préservé pour ne pas s'effondrer. Le pilotage devient prédictif et on anticipe les ruptures avant qu'elles ne surviennent, on ajuste pour maintenir la continuité productive.

Étape 6 : Maintien de la disponibilité. Le résultat net de cette boucle est l'optimisation de l'exploitation. Les sujets tiennent plus longtemps, s'effondrent moins souvent, restent

disponibles plus durablement. Ce qui était présenté comme soin est en réalité technique de maintien en condition de travailler. La récupération express ne vise pas le bien-être intrinsèque, elle vise la restauration rapide de la capacité productive.

Cette boucle ne fonctionne que parce qu'elle inverse systématiquement les finalités. Ce qui est présenté comme attention au sujet est attention à sa disponibilité. Ce qui est présenté comme soin est optimisation. Ce qui est présenté comme repos est production de données. Ce qui est présenté comme bien-être est prévention de la rupture productive.

Pourquoi c'est la finalisation de la capture ?

Cette configuration représente l'aboutissement logique du processus de colonisation métrique pour quatre raisons convergentes.

1. Suppression du dernier espace d'opacité. Avant la métrification biométrique, le corps restait un dehors relatif. L'individu pouvait performer au travail, afficher une conformité comportementale, participer aux dispositifs de cohésion, tout en préservant une zone d'intimité corporelle hors du regard organisationnel. Ce qui se passait dans son corps, fatigue réelle, tension, épuisement physiologique, restait opaque tant qu'il ne s'effondrait pas visiblement. La captation biométrique supprime cette opacité. Le corps parle directement à l'organisation, sans filtre déclaratif, sans possibilité de masquage volontaire. Il n'existe plus de dehors corporel.

2. Transformation de la récupération en production. Les dispositifs antérieurs exploitaient le temps de travail, le temps relationnel, le temps d'engagement identitaire. Le temps de récupération restait un temps non productif, un temps où le sujet échappait temporairement à la logique de performance. La métrification biométrique transforme ce temps en temps productif. Même au repos, même en récupération, le corps produit des données, des indicateurs, des informations exploitables pour l'optimisation organisationnelle. Il n'existe plus de temps improductif pendant la pause, il s'agit de recharger les batteries du sujet lorsqu'il ne fonctionne pas.

3. Présentation comme solution au problème qu'elle prolonge. Les dispositifs de cohésion classiques, les applications d'engagement, les programmes de valeurs se présentaient comme moyens d'amélioration de l'expérience de travail, mais leur fonction de capture restait relativement visible pour qui voulait la voir. La métrification biométrique franchit un seuil supplémentaire : elle se présente explicitement comme solution au stress, à l'épuisement, à la souffrance au travail, alors même qu'elle ne touche à aucune des causes structurelles de cette souffrance et qu'elle ne fait que permettre son optimisation. L'inversion devient totale : ce qui maintient la capture se présente comme ce qui en libère.

4. Fermeture de toute alternative de retrait. Face aux dispositifs de cohésion, aux évaluations de performance, aux programmes d'engagement, un sujet lucide pouvait encore adopter des stratégies de retrait partiel : participation minimale, conformité de façade, préservation d'espaces personnels. Face à la captation biométrique, ces stratégies deviennent compliquées. On ne peut pas « faire semblant » d'avoir un rythme cardiaque

stable. On ne peut pas « jouer la conformité » face à des capteurs de stress ou de sudation. On ne peut pas « préserver un espace personnel » quand ce sont les signaux vitaux eux-mêmes qui sont captés. Le corps devient interface de vérité, sans possibilité de dissimulation. Il ne reste plus que le mensonge oral à mesurer.

Est-ce la capture absolue ?

Cette quatrième étape de la métrification marque l'aboutissement d'un processus décrit tout au long de ce travail sous le concept de Max-out. Le Max-out n'a jamais désigné un simple surinvestissement temporaire ou une fatigue extrême, mais une forme de capture où le sujet reste engagé malgré l'épuisement, où la lucidité sur les mécanismes n'empêche pas l'adhésion, où les dispositifs de cohésion transforment la souffrance en ressource productive. La métrification biométrique ne se contente pas de fermer le dernier espace qui échappait encore à la capture : en intégrant le corps lui-même dans le champ de la mesure, elle consolide cette configuration et met transforme la dimension vitale du sujet en outil direct au service des objectifs de l'organisation et de sa productivité.

Pour le sujet, rien de tout cela ne se présente comme une contrainte. Le dispositif est vécu comme un bénéfice : une parenthèse de soin, un « spa » technologique proposé par l'entreprise pour mieux prendre en charge sa santé et son bien-être au travail. L'architecture de captation reste invisible, masquée par un récit de bienveillance et de prévention personnalisée. Chaque nouvelle stratégie de contrôle bien présentée renforce l'idée que l'entreprise se préoccupe réellement de lui, au lieu d'être perçu comme un moyen supplémentaire de mettre sa disponibilité vitale au service de l'organisation.

Trois implications théoriques majeures découlent de cette nouvelle évolution.

Première implication : le corps comme interface totale. Le corps n'est plus simplement l'instrument du travail, il devient l'interface de mesure continue de la disponibilité. Ce qui était mesuré à travers les résultats (production, livrables, objectifs atteints) est désormais mesuré directement à la source : dans les signaux vitaux qui indiquent en temps réel l'état de la ressource productive elle-même. Cette transformation redéfinit le rapport au travail : ce n'est plus « ce que je produis » qui est mesuré, mais « ce que mon corps dit de ma capacité à continuer de produire ».

Deuxième implication : la prévention comme technique d'optimisation. Les discours sur la prévention du Burn-out, sur la qualité de vie au travail, sur la santé mentale des collaborateurs trouvent ici leur forme achevée. La prévention n'est plus une limite posée à l'exploitation (réduire la charge pour préserver la santé), elle devient une technique d'optimisation de l'exploitation (mesurer la charge supportable pour éviter la rupture tout en maximisant l'extraction de disponibilité). Ce renversement était déjà à l'œuvre dans les dispositifs de bien-être classiques, mais il atteint ici son point culminant : on prévient pour maintenir, on soigne pour exploiter, on mesure pour optimiser.

Troisième implication : la quasi-impossibilité structurelle du retrait. Tant que la métrification portait sur les résultats, sur les comportements, sur les discours, un sujet pouvait encore stratégiquement se retirer, masquer, feindre. La métrification biométrique réduit drastiquement ces marges de retrait. Les signaux vitaux sont captés en dehors de toute délibération consciente, avec une capacité de contrôle volontaire très limitée et une réduction maximale des zones d'opacité subjectives. Le sujet tend à devenir transparent pour l'organisation : il lui reste de moins en moins d'espace pour garder un dehors, un secret, un non-dit corporel. Cette transparence poussée à l'extrême marque la forme la plus aboutie de la capture contemporaine : non plus seulement colonisation des valeurs, des relations, de l'identité, mais extension de cette capture au substrat biologique lui-même.

Le cas ZenLabe ne constitue pas une dérive isolée ou une innovation marginale qui ne deviendra jamais opérationnelle, elle l'est déjà. Il représente la logique d'aboutissement d'un processus long qui se développe actuellement dans les entreprises, celui de l'extension systématique de la métrification à tous les aspects de l'expérience de travail et de vie. Ce processus a d'abord porté sur le travail, puis sur les relations, puis sur l'identité, et désormais sur le corps. À chaque étape, ce qui était présenté comme progrès masquait l'extension de la capture. À chaque étape, ce qui se présentait comme solution prolongeait le problème qu'il prétendait résoudre.

Rien n'indique que ce mouvement s'arrêterait au corps physiologique : les travaux actuels sur la reconnaissance automatisée des émotions et l'« évaluation de l'engagement » à partir des expressions faciales ou de la voix esquissent déjà une cinquième étape, où des capteurs cognitifs et affectifs produiraient des métriques sur les émotions elles-mêmes.

Vers une cinquième étape : la métrification des émotions ?

Les développements actuels en « affective computing » et en « Emotion AI » cherchent déjà à inférer des états émotionnels à partir de combinaisons de signaux physiologiques, de micro-expressions faciales, de variations de la voix ou de comportements numériques. Des systèmes testés en conditions de travail prétendent pouvoir détecter le stress, la fatigue, l'agacement ou la baisse d'engagement en temps réel, en croisant données biométriques et analyse automatisée du visage ou de la voix. Dans ce cadre, les émotions ne sont plus des expériences subjectives, mais deviennent un ensemble de variables à estimer, à suivre, et, à terme, à optimiser pour mieux produire.

Les enjeux sont suffisamment préoccupants pour que certains usages soient déjà explicitement visés par la régulation. Le récent AI Act européen classe parmi les pratiques interdites la reconnaissance d'émotions sur le lieu de travail ou à l'école, en raison du risque de surveillance affective et d'atteinte à l'autonomie des personnes. Cette interdiction ne signe pas une renonciation à la logique de métrification. Elle porte en elle, au contraire, comme nous le démontrons déjà à certains niveaux, la reconnaissance que les mêmes technologies qui promettent d'« améliorer le bien-être » ou de « soutenir l'engagement » peuvent devenir des instruments de contrôle émotionnel d'une puissance inédite, en particulier dans un contexte où la relation de pouvoir demeure asymétrique.

Dans la perspective ouverte ici, il ne s'agirait plus seulement de mesurer ce que le corps peut encore supporter sans rompre, mais d'objectiver en continu ce que le sujet est supposé ressentir, pour ajuster ses conditions de mobilisation. La prévention émotionnelle serait alors redéfinie comme technique d'optimisation fine de l'engagement, dans la continuité des logiques déjà à l'œuvre dans la QVCT biométrique.

Une telle extension aurait deux conséquences majeures dans le cadre du Max-out. D'une part, elle refermerait un espace qui échappait encore partiellement à la capture : celui de la discordance entre ce que le sujet montre et ce qu'il ressent. Tant que cette discordance subsiste, le sujet peut encore se préserver intérieurement, un peu, en affichant une conformité de façade. La métrification des émotions vise précisément à réduire cet écart en rendant visibles les décalages entre expression attendue et état inféré. D'autre part, elle transformerait l'expérience émotionnelle elle-même en ressource de gestion. La joie, la fierté, mais aussi l'anxiété ou l'apathie deviendraient des signaux à calibrer, non pour protéger la personne, mais pour maintenir un niveau d'investissement jugé optimal et organiser des boucles de relance de l'engagement à partir de gratifications.

Dans ce scénario, le Max-out serait renforcé. Ce qui était encore possible dans certains cas, comme maintenir une distance intérieure, conserver un reste de retrait affectif malgré la conformité comportementale, deviendrait de plus en plus difficile. Le sujet ne serait plus seulement sommé de se montrer engagé, il serait progressivement sommé de l'être aussi dans ses états internes, ou du moins de produire des émotions compatibles avec les modèles d'engagement que les dispositifs auront contribué à définir et à mesurer. La surveillance ne manquera plus qu'au niveau des pensées. L'ultime frontière.

Revenons au droit et à la continuité, c'est précisément cette continuité invisible que le droit peine à appréhender, même avec les nouvelles lois, qui sont totalement dépassées.

Le droit à la déconnexion, instauré en France par la loi Travail de 2016, se heurte aux limites de l'approche réglementaire face à ces transformations profondes. Cette avancée législative peut formaliser des plages de non-connexion technique et impose aux entreprises de négocier des modalités de régulation de l'usage des outils numériques. Cependant, elle ne peut empêcher l'investissement psychique permanent, car cet investissement relève de normes intériorisées, de mécanismes d'autosurveillance et de gratifications symboliques qui échappent par définition au périmètre juridique traditionnel. Face à un individu qui performe, qui s'investit volontairement et qui revendique son épanouissement sans enfreindre aucune règle formelle, tous les dispositifs de régulation juridique restent structurellement aveugles.

Cette analyse des limites réglementaires pose un mécanisme plus profond déjà mis en lumière par Boltanski et Chiapello dans leur étude de l'évolution du management contemporain où le capitalisme intègre et recycle les critiques qui lui sont adressées pour se renforcer. Ainsi, toute tentative de régulation des dispositifs risque de nourrir, plutôt que de freiner, la dynamique qu'elle prétend contenir. Chaque remise en cause des pratiques dominantes devient une ressource d'adaptation et de sophistication du système aliénant. L'interdiction ou l'encadrement strict de certains dispositifs pousserait vraisemblablement

les organisations vers des formes plus sophistiquées et plus invisibles d'emprise. Une régulation des applications de bien-être pourrait conduire au développement de dispositifs de « cohésion naturelle » plus informels, mais tout aussi contraignants. L'encadrement de l'usage professionnel des réseaux sociaux personnels pourrait se traduire par l'intensification du storytelling interne et de la culture d'entreprise. La limitation des programmes d'ambassadeurs explicites pourrait favoriser l'émergence de mécanismes plus subtils d'identification à l'organisation qui échapperaient à toute régulation visible et demanderaient une analyse bien plus poussée encore.

Cette capacité d'adaptation constante témoigne d'une caractéristique fondamentale des nouvelles formes de gestion : leur plasticité et leur capacité à se renouveler en permanence pour maintenir leur efficacité tout en échappant aux tentatives de régulation. La critique devient ressource pour l'innovation systémique et managériale plutôt que frein à son déploiement.

Plus fondamentalement encore, la recherche de solutions réglementaires purement techniques constitue un piège conceptuel majeur. En tentant de formaliser juridiquement la distinction entre dispositifs acceptables et inacceptables, entre pratiques légitimes et pratiques abusives, on légitime implicitement l'idée qu'il existe des formes « propres » d'instrumentalisation du collectif et de mobilisation de la subjectivité personnelle à des fins organisationnelles.

Reprenons l'exemple de l'afterwork, si la loi précisait que « les afterworks organisés par l'entreprise doivent rester strictement facultatifs et ne peuvent donner lieu à aucune forme d'évaluation implicite de l'engagement des salariés », elle entérinerait simultanément l'idée que l'afterwork constitue un outil légitime de cohésion d'équipe. Pire encore, elle institutionnaliserait cet artefact en lui donnant une existence juridique qui le rendrait encore plus durable et plus difficile à remettre en cause fondamentalement. La régulation technique ne supprime pas le dispositif problématique, elle le normalise, le pérennise et le rend plus acceptable en créant l'illusion qu'il est désormais encadré et donc sans danger.

Cette logique perverse fait apparaître pourquoi la régulation technique maintient et renforce l'illusion qu'il serait possible de concilier harmonieusement les logiques de performance organisationnelle et la préservation de l'autonomie réelle des individus. Elle évite systématiquement de poser la question centrale que notre analyse met au jour : cette conciliation est-elle structurellement possible, ou se heurte-t-on à une contradiction irréductible que des aménagements techniques, aussi sophistiqués soient-ils, ne peuvent résoudre ?

Cette impasse réglementaire établit que la question posée par le Max-out dépasse largement le périmètre juridique et appelle nécessairement une approche transdisciplinaire. Pourquoi cette exigence s'impose-t-elle ? Parce que chaque discipline, isolément, ne peut saisir qu'une dimension du phénomène, sans accéder à la logique d'ensemble qui articule plusieurs niveaux de réalité et d'enjeux. Le droit voit les limites de ses catégories traditionnelles, éprouvées sur le temps long, mais ne peut analyser pourquoi ces limites apparaissent maintenant ni ce qu'elles signifient pour l'évolution du travail. La

sociologie analyse les dispositifs organisationnels et leurs effets systémiques, mais ne peut expliquer pourquoi les individus y adhèrent subjectivement avec une telle conviction. La psychologie éclaire les mécanismes d'intériorisation et de compensation cognitive, mais ne peut rendre compte des transformations structurelles qui rendent cette intériorisation nécessaire à la fois à la cohérence subjective du sujet et à la performance attendue par l'entreprise. La philosophie met en lumière les enjeux normatifs et les questions d'autonomie, mais ne saisit pas, à elle seule, les modalités concrètes de leur mise en œuvre dans les organisations réelles. L'anthropologie, la neuropsychologie et d'autres champs de recherche complètent ce tableau : chacun apporte un éclairage partiel qui confirme que le Max-out échappe à toute lecture unidimensionnelle.

Seule l'articulation rigoureuse de ces perspectives disciplinaires permet de comprendre la zone diffuse où opère le Max-out. Les transformations structurelles du capitalisme, analysées par la sociologie et l'anthropologie, créent de nouveaux dispositifs de mobilisation dont le droit tente de saisir les contours. Ces dispositifs exploitent des mécanismes psychologiques spécifiques, étudiés par la psychologie et la neuropsychologie, et redéfinissent in fine les conditions mêmes de l'autonomie et de l'aliénation que la philosophie s'efforce de penser conceptuellement. Cette articulation suppose que chaque discipline accepte de déplacer son regard vers les angles invisibles que font apparaître les autres approches et reconnaisse les limites de ses propres outils pour saisir l'ensemble de la configuration systémique.

L'analyse des dispositifs de bien-être ne doit pas laisser penser que les salariés les subissent passivement, sans capacité de réaction ou de résistance. Des résistances existent et se manifestent à différents niveaux. Syndicats et représentants du personnel négocient des chartes pour encadrer l'usage des données personnelles ; certains collectifs refusent explicitement les afterworks évaluatifs ; d'autres dénoncent publiquement les programmes d'ambassadeurs comme du temps de travail déguisé qui devrait être rémunéré. Dans l'informel se développent également des pratiques de désengagement stratégique coordonné, la circulation souterraine d'informations critiques sur les dispositifs et des solidarités tacites face aux injonctions participatives, qui créent des espaces de respiration.

Mais ces résistances collectives se heurtent à une difficulté inédite dans l'histoire du mouvement social : comment contester collectivement des pratiques que les salariés eux-mêmes déclarent massivement épanouissantes dans les enquêtes officielles et dont ils peinent totalement à percevoir les effets combinés aliénants ? La nature spécifique du Max-out réside dans sa capacité à neutraliser la critique en mobilisant le consentement actif et la satisfaction subjective des personnes concernées. Là où, historiquement, la domination se rendait visible par la contrainte explicite qu'elle exerçait, elle devient aujourd'hui difficile à saisir, car inscrite dans le désir d'accomplissement et la quête de reconnaissance subjective. C'est précisément cette indiscernabilité qui fragilise les conditions objectives de la contestation collective traditionnelle.

Ces dispositifs ne sont pas seulement des outils de cohésion ou de bien-être, comme ils se présentent, ils constituent de véritables machines d'extraction de valeur économique. Squadeasy transforme l'activité corporelle individuelle en données exploitables

commerciallement et en capital de communication employeur valorisable. LinkedIn convertit gratuitement le réseau personnel des salariés en visibilité commerciale pour l'entreprise. Les programmes d'ambassadeurs transforment l'authenticité intime — loisirs, consommation, vie familiale — en contenu publicitaire certifié par de « vrais » salariés, à coût quasi nul pour l'organisation. Ce mécanisme met en lumière une mutation économique profonde : l'adhésion subjective n'est pas un simple effet secondaire agréable de ces dispositifs, elle en constitue la condition de possibilité économique. Sans ce sentiment d'épanouissement sincèrement affiché, il serait strictement impossible de capter les ressources les plus intimes des personnes — leurs réseaux personnels, leurs données de santé, leur capital symbolique individuel — pour les transformer en valeur organisationnelle exploitable.

Cette convergence disciplinaire doit se traduire par des investigations empiriques coordonnées capables de saisir la complexité du phénomène dans sa réalité vécue. Si le droit ne peut pas tout saisir et si les approches purement théoriques restent insuffisantes pour guider l'action, c'est vers l'enquête empirique rigoureuse qu'il faut se tourner pour développer une compréhension fine de ces processus émergents. Comment documenter les parcours de Max-out dans leur progression temporelle réelle ? Cette documentation suppose des méthodologies longitudinales sophistiquées, croisant observation sociologique des dispositifs, évaluation psychologique des mécanismes de compensation et analyse juridique des transformations du cadre contractuel. Quels indicateurs permettraient d'identifier précocement la zone floue de l'aliénation consensuelle avant qu'elle ne produise des effets destructeurs ? Cette identification ne peut reposer sur les seuls critères médicaux ou psychologiques traditionnels ; elle doit intégrer des indicateurs économiques, organisationnels, ainsi que des critères d'autonomie effective et de santé mentale actualisée.

Comment les individus sortent-ils concrètement de cette configuration, lorsqu'ils en sortent ?

Cette question de la réversibilité engage toutes les disciplines. Le déplacement du regard introduit par le Max-out ne modifie pas seulement l'interprétation de ses ressorts et de ses effets ; il reconfigure l'orientation même de la recherche. L'objet central n'est plus constitué par les manifestations individuelles de souffrance — épuisement, stress, troubles anxieux, épisodes dépressifs, Burn-out, Brown-out, etc. — auxquelles on demande de rendre compte, chacune à sa manière, de la crise du travail, de leurs causes et de leurs facteurs de risques, alors qu'elles ne le peuvent pas à elles seules, puisqu'elles ne désignent qu'un état à un moment donné, mais par la régulation qui permet au système de se maintenir en amont de ces effets.

Ce renversement déplace le centre d'analyse : des troubles vers le régime qui les rend possibles et les exploite, de l'événement clinique vers la dynamique qui y conduit, des cas visibles vers la configuration d'auto-aliénation qui en constitue la condition de possibilité.

Bases théoriques et trajectoires du Max-out

Nous avons exposé les contradictions structurelles qui traversent l'organisation contemporaine du travail, celles qui opposent en permanence optimisation productive et autonomie effective, à travers un agencement profond qui organise l'engagement, cadre les marges de manœuvre et façonne les possibilités de sortie. Cette analyse établit que le Max-out ne constitue pas simplement un phénomène ou un nouvel objet d'étude académique : il fonctionne comme un révélateur des contradictions irréductibles entre logiques de performance et préservation de l'autonomie réelle dans l'organisation contemporaine du travail.

Nous appelons « autonomie réelle » la capacité effective à refuser une sollicitation, à se déconnecter réellement, à arbitrer ses priorités sans coût de réputation ni perte d'opportunités professionnelles. Cette définition opérationnelle se distingue de l'autonomie formelle, entendue comme liberté juridique abstraite de choix, et de l'autonomie subjective, en tant que sentiment de contrôle, pour se concentrer sur la possibilité concrète d'exercer ses choix en conscience sans subir de sanctions implicites ni de marginalisation tacite. Elle met en lumière l'ampleur du décalage avec l'autonomie apparente que promeuvent les dispositifs de bien-être organisationnels qui offrent l'illusion du choix et du contrôle tout en rendant certains choix coûteux pour ceux qui les exercent.

Deux thèses structurent notre conclusion. La première est que le droit du travail, fondé historiquement sur la subordination explicite et la séparation nette des temps, ne parvient pas à saisir l'adhésion instrumentalisée propre au Max-out. La seconde est que ce régime rend compte des impossibilités structurelles à concilier performance optimisée et autonomie réelle : toute régulation technique risque de reconduire les artefacts qu'elle prétend encadrer en les normalisant. Cette double impasse, juridique et organisationnelle, impose une lucidité sans complaisance sur les conditions réelles d'émancipation au travail.

Les fondements réflexifs pour comprendre l'articulation des trajectoires

Avant d'aborder les trajectoires, il faut poser la grille théorique propre à cette élaboration du Max-out. Les repères qui suivent sont des articulations conceptuelles qui constituent les conditions de lecture de la configuration systémique, au sens où leur assimilation est indispensable pour que la mécanique qui sera exposée soit intelligible. Certaines articulations en forment le noyau, d'autres en déploient les prolongements indispensables. Leur enchaînement suit une logique d'élaboration où chaque repère rend le suivant et le précédent plus intelligible. Cet ensemble permet de construire une représentation fidèle du système et de rendre lisible la dynamique qui commande les trajectoires que nous allons analyser.

Le Max-out ne se lit pas comme une suite linéaire de causes et d'effets. Il s'organise en un système qui prend la forme d'un réseau, où plusieurs mécanismes coproduisent leurs effets, s'influencent et se renforcent mutuellement. On peut le visualiser comme une toile d'araignée conceptuelle et fonctionnelle, parce qu'aucun point n'explique un phénomène

isolé de la configuration à lui seul et que chaque articulation ne prend sens que par ses liens avec les autres.

Nous devons refuser une lecture hiérarchique du Max-out et nous assurer d'en limiter l'émergence dans notre élaboration, car elle appauvrit la compréhension des interrelations et réactive des implicites hérités de modèles de lecture dominants qui nuisent à sa saisie contextuelle. Toutefois, les hiérarchies internes proposées dans les développements qui suivent relèvent exclusivement d'un choix analytique et pédagogique, imposé par l'exigence de démonstration, et ne doivent en aucun cas être confondues avec une hiérarchie de causes, de niveaux de réalité ou de valeur explicative entre les mécanismes et articulations théoriques décrits.

Dans l'expérience du sujet, ce qui agit au premier plan, et avec la force la plus immédiate, est la boucle métrique dont nous décrirons au fur et à mesure les fondements. Le cadre économique, la fabrique du sujet conforme et l'évolution technique constituent des conditions de possibilité et de gravité. Elles installent le paradigme, en fixent la forme et la pression, mais elles ne fonctionnent pas comme moteur proximal au moment où le sujet vérifie, projette, espère, compulse puis se ressent exister. Pour éviter toute confusion, deux ordres causaux doivent être distingués dès maintenant. Un ordre de genèse socio-historique, qui explique comment le Max-out devient historiquement et socialement possible, par la convergence du cadre économique, de la socialisation du sujet et des dispositifs rendant la métrique continue et multi niveaux. Un ordre opératoire, qui décrit ce qui produit l'aliénation au présent chez le sujet, avec la boucle métrique comme moteur qui tire sa puissance du fait que les conditions contextuelles et symboliques l'ont rendue existentielle. C'est à l'intérieur de cette articulation que les trajectoires deviennent lisibles.

Pour donner une première vision d'ensemble de ce que nous allons reconstruire, on peut dire ceci. La rencontre entre le sujet, le contexte de travail et les dispositifs numériques produit simultanément une hyperactivation cognitive et une métrique sous déterminée. Ces produits imposent une projection narrative qui génère une émotion, laquelle valide la croyance et stabilise une compulsion, sous des enjeux socio-économiques et identitaires qui rendent cette compulsion existentielle que la lucidité ne peut enrayer. C'est ce que la démonstration qui suit va établir.

Comprendre le Max-out ne suffit pas à l'individu pour en sortir

Dans Max-out (Vivier, 2025), il a été établi que la lucidité ne constitue pas un levier suffisant de dégagement, parce que l'engagement contemporain repose sur des boucles incitatives et sociales largement infra réflexives. Le développement qui suit reprend ce principe en le définissant à un niveau plus interne, au point où la métrique informationnellement sous déterminée devient le carburant de la boucle. Donc, avant d'examiner les multiples articulations qui mènent aux différentes trajectoires, le premier principe théorique doit être posé clairement : la lucidité ne protège pas du Max-out. Elle en révèle seulement le fonctionnement. Les mécanismes d'attraction attentionnelle, de renforcement variable et de réduction d'incertitude reposent sur des circuits qui opèrent en dessous de la conscience réflexive. Comprendre la logique du dispositif ne suffit pas à neutraliser les réponses

neurobiologiques qu'il mobilise (Berridge et Robinson, 2016). C'est sur cette dissociation que se fonde le fait qu'un sujet peut être lucide sur le caractère vide ou subjectif de la métrique qui le mobilise symboliquement, et continuer à la vérifier compulsivement. Les mécanismes qui soutiennent l'engagement s'enracinent dans des processus biologiques et sociaux automatiques qui opèrent indépendamment de la conscience qu'on en a, et que les dispositifs organisationnels, outils de mesure et métriques de performance rendent opératoires en produisant les signaux de validation qui créent une dépendance.

Déclarer que la lucidité ne protège pas ne revient pas à rendre l'analyse inutile, bien au contraire. Si la conscience n'enraye pas la boucle d'auto-aliénation, elle permet de la situer, d'en repérer les points d'appui, et de comprendre pourquoi certaines trajectoires de sortie sont possibles et d'autres illusoire. La démonstration n'a donc pas pour fonction de moraliser le sujet en lui demandant d'ouvrir les yeux, mais d'identifier les conditions structurelles et pratiques qui peuvent rétablir une capacité de régulation.

L'objet de notre analyse se resserre ici d'un niveau. Nous entrons dans le noyau opératoire qui rend possible la dissociation entre lucidité et action. Il s'agit de comprendre comment un signal métrique accessible en continu court-circuite l'arbitrage réflexif et devient force d'engagement. La boucle sera dépliée dans la section finale. Ici, nous en posons les multiples conditions de lecture durant les prochains sous-chapitres successifs. Ce mécanisme métrique s'inscrit dans un environnement cognitif plus large qu'il faut d'abord clarifier.

L'hyperactivation cognitive est coproduite

Cet environnement cognitif est celui d'une hyperactivation qui a pénétré l'existence ordinaire des sujets dans les modes de vie numériques contemporains.

Nous appelons hyperactivation cognitive l'état d'excitation attentionnelle, émotionnelle et de mobilisation mentale soutenue, produit par la continuité des flux numériques, la périodicité accélérée des sollicitations et la possibilité permanente et immédiate de réagir. Cet état se caractérise par une accélération des temps de traitements, une fragmentation de l'attention et une réduction du temps disponible pour la mise à distance réflexive.

Les flux continus d'informations provenant de différents canaux, les notifications, la vitesse d'exécution, la fragmentation attentionnelle, existent partout dans la vie contemporaine, tout est fait beaucoup plus vite. Cet état est donc indépendant du travail au sens strict, et correspond à un arrière-plan plus général de saturation informationnelle propre aux modes de vie numériques contemporains, largement documenté par les travaux sur l'« information overload » dans les sociétés de l'information (Bawden & Robinson, 2009). Il ne suffit pas à définir l'hyperactivation propre au Max-out, mais il en constitue le cadre général pour la plupart des individus connectés. Cela veut dire une chose simple. Un individu peut être en état d'hyperactivation sans être en Max-out.

Dans la suite de notre analyse, nous appelons « signal » un indicateur présent dans l'environnement du sujet et que celui-ci utilise comme repère d'évaluation lorsqu'il y

revient ou y est exposé : un point de référence pour apprécier la nature de ce qu'il fait, la place qu'il occupe ou ce qu'il vaut. Parmi ces signaux, certains prennent un statut particulier, ils deviennent des symboles de ce que le sujet veut, de ce qu'il est et de sa trajectoire.

Pour guider la lecture, il faut distinguer trois plans qui vont s'enchaîner dans l'ordre avec leur démonstration propre. D'abord le cadre général : l'hyperactivation numérique comme régime autonome du contemporain. Ensuite le noyau technique propre aux dispositifs actuels, où flux continu et métrique sous déterminée ne deviennent indissociables que dans cette configuration et se coproduisent circulairement. Enfin le versant subjectif, avec les mécanismes internes qu'active ce noyau et les terrains sur lesquels il peut se déployer et se cumuler. La démonstration suit ce fil, sans ajouter d'objet extérieur au modèle.

Dans l'organisation numérisée, ce régime ne reste pas extérieur à la dynamique du Max-out. Il devient en même temps une condition structurelle de son apparition et un moteur interne de sa boucle. Pourquoi ? Parce que les mêmes dispositifs techniques produisent simultanément l'excitation des flux et l'objet métrique qui capte l'engagement. Ils ne créent pas d'abord une hyperactivation d'un côté et une logique métrique de l'autre, puis une interaction parmi d'autres. Ils fabriquent les deux en même temps, puis ces deux dynamiques se renforcent l'une l'autre. C'est ce lien particulier, à la fois indépendant et coproductif, qu'il faut d'abord démontrer.

Pour comprendre ce lien, il faut clarifier une première chose. Ce que l'on va décrire ici ne constitue pas une théorie parallèle. On ne change pas l'objet. On rend visible l'architecture déjà contenue dans ce qui précède. L'hyperactivation autonome du monde contemporain a été définie. La coproduction du flux métrique a été posée mais reste à démontrer. Le fait que cette coproduction transforme la valeur de soi, la place sociale et l'existence professionnelle en dépendance au signal le sera également. Le paragraphe suivant organise ces éléments dans une hiérarchie lisible.

Cette hiérarchie commence par deux enveloppes transversales. Elles ne sont pas un niveau supplémentaire de la boucle. Elles décrivent le cadre social qui rend la boucle possible. La première enveloppe est socio-économique. Dans un monde où les trajectoires sont fragiles, où l'employabilité est entretenue en continu et où la reconnaissance conditionne l'accès aux ressources, la progression mesurée n'est pas vécue comme un simple indicateur neutre. Elle est interprétée sur fond de maintien ou de déclassement. Un signal favorable rassure sur la continuité matérielle et statutaire. Un signal qui stagne ou qui baisse ouvre la possibilité d'un recul ou d'une incertitude. La seconde enveloppe est identitaire. L'identité contemporaine reste massivement indexée à ce que l'on fait et à la manière dont cela est vu. La question sociale centrale demeure celle de la valeur personnelle, du statut, et de la confirmation de soi dans l'ordre productif. Dans ce cadre, progresser n'est pas seulement bien faire, ce n'en est que le moyen. Progresser devient exister socialement et se confirmer comme sujet valable. Ces deux enveloppes expliquent pourquoi, une fois que le sujet est pris dans une économie métrique, les niveaux statutaire, identitaire et existentiel de la boucle deviennent si puissants et si coûteux à perdre. Les enveloppes sont dehors. Les niveaux sont dedans.

À l'intérieur de ce cadre, se forme un noyau technique et psychique. C'est lui qui fait l'hyperactivation contemporaine. Ce noyau n'est pas réductible à deux facteurs qui s'ajouteraient l'un à l'autre. Il est produit par une coapparition. Il comporte, d'un côté, un flux numérique continu. Ce flux excite l'attention, accélère le rythme des actions, multiplie les sollicitations, impose des micro interruptions répétées, et rend possible une action ou une interaction à tout instant. De l'autre côté, il comporte une métrique en accès permanent. Cette métrique est informationnellement sous déterminée, ce qui veut dire qu'elle ne dit jamais à elle seule ce qu'il faut en conclure, nous l'explorerons ensuite. Elle offre des scores, des vues, des classements, des badges, des compteurs, des unités de validation qui ouvrent un espace d'interprétation et de projection. Parce qu'elle est accessible en continu, elle produit des récompenses variables et rapides qui activent le circuit de gratification et conduisent à y revenir. Enfin, ce noyau se complète par la projection narrative que le sujet fait sur le signal et par le retour compulsif qui en résulte. Le sujet comble le manque d'information par une micro-histoire cohérente. Cette narration produit une émotion. Et l'émotion devient la preuve subjective qui pousse à vérifier de nouveau. Le noyau complet est donc bien celui ci. Flux continu. Métrique sous déterminée. Récompenses variables. Projection narrative. Retour compulsif.

C'est ce noyau qu'il faut maintenant relier explicitement à la compulsion métrique propre au Max-out et en définir la spécificité du lien. Ce lien n'est ni une fusion, ni un parallélisme, ni une simple interaction. Les trois modèles sont insuffisants.

Ce n'est pas une fusion, car une fusion suppose que deux dynamiques existaient séparément avant de se rejoindre. Ici, l'hyperactivation, flux constants, notifications, vitesse, et la dynamique métrique, progression, vérification, comparaison, ne naissent pas l'une à côté de l'autre. Elles émergent dans les mêmes dispositifs techniques, interfaces, métriques, systèmes de mesure en temps réel. Elles apparaissent ensemble.

Ce n'est pas un parallélisme, car un parallélisme implique deux trajectoires autonomes qui avancent côte à côte. Ici, l'hyperactivation n'est pas indépendante : elle fournit le flux continu qui rend la vérification possible. Et la compulsion métrique n'est pas indépendante : elle donne un objet et une orientation à l'hyperactivation. Les deux nécessitent l'autre pour fonctionner.

Ce n'est pas non plus une simple interaction, car une interaction suppose des phénomènes qui pourraient exister séparément avant de se renforcer mutuellement. Or sans hyperactivation des flux, il n'y a pas de vérification permanente ; et sans compulsion métrique, l'hyperactivation ne se stabilise pas autour d'un objet précis. Ils ne peuvent pas fonctionner isolément dans leur forme actuelle.

Un flux sans métrique existe, par exemple le bruit numérique, les sollicitations, les mails, l'empilement de tâches. Ça fatigue, ça accélère, ça disperse. Mais ce flux reste diffus. Il n'a pas de centre. Il ne pointe pas vers un objet unique qui concentre la pulsion. Il épuise, sans créer forcément une compulsion de vérification structurée.

Une métrique sans flux existe aussi, par exemple un compteur consulté de temps en temps, une note, un score, une progression. Selon les conditions posées, ça peut déjà rendre dépendant. Mais la dépendance reste séquentielle. Elle repose sur des moments de retour au chiffre. Elle n'a pas la continuité mécanique, la saturation et la relance permanente qu'on peut observer dans les dispositifs managériaux actuels auquel le sujet est presque obligatoirement confronté.

Dans les environnements contemporains, les deux changent de nature parce qu'ils sortent du même dispositif. Le flux devient continu parce que le dispositif est fait pour pousser des signaux en permanence. La métrique devient compulsive parce qu'elle est accessible à chaque instant, au même endroit, avec la même logique de rafraîchissement. Le flux donne la possibilité technique et temporelle de vérifier toujours. La métrique donne au flux un objet qui capte l'attention et organise l'excitation autour de lui.

Les nombres constituent des stimuli visuels et cognitifs prioritaires. Les travaux en cognition numérique montrent qu'un symbole numérique déclenche un traitement attentionnel rapide et spécifique, avant même que le sujet n'en évalue la signification (Dehaene, 2011 ; Castaldi et al., 2019). Dans une interface où textes, icônes et compteurs coexistent, le regard est attiré de façon préférentielle par les chiffres, ce que confirment les recherches en eye tracking sur interfaces et tableaux de bord (Holmqvist et al., 2011). Cette capture perceptive précède toute intention consciente de vérifier.

Une analyse à grande échelle d'expériences A/B sur des milliers de titres d'articles en ligne montre d'ailleurs que la simple présence d'un nombre élève systématiquement le taux de clic, indépendamment de la promesse sémantique du titre (Banerjee et Urminsky, 2025). Cet effet renvoie à une propriété perceptive particulière des nombres : ils accrochent l'attention comme unités immédiatement traitables. Ce mécanisme est activé dans toutes les configurations, qu'elles relèvent du travail, de la vie personnelle ou de la visibilité sociale.

Dans la dynamique qui articule flux continu et métrique, cette priorité attentionnelle donne aux compteurs numériques un statut particulier : ils offrent un point de fixation immédiat au sein du flux. Le flux fournit la disponibilité permanente, la métrique numérique fournit l'objet saillant. Le flux et la métrique ne sont donc pas simplement corrélés. Ils fonctionnent ensemble parce que chacun fournit à l'autre ce qui lui manque pour devenir un système autonome qui s'auto entretient. Sans flux, la métrique ne peut pas se recharger en continu. Sans métrique, le flux ne se fixe pas sur une validation et ne se transforme pas en boucle auto validante.

C'est ce que je nomme coproduction circulaire.

Ce n'est pas que flux et métriques sont toujours indissociables. C'est qu'ils le deviennent dès qu'un même dispositif produit simultanément un flux continu et un compteur sous déterminé, ce qui est précisément la configuration numérique contemporaine. Dans ce cadre, l'outil numérique met sous tension le système attentionnel et émotionnel tout en fournissant l'indicateur qui structure la compulsion.

Les dispositifs techniques produisent l'hyperactivation et fournissent, dans les contextes de travail numérisés, les conditions de la dynamique propre au Max-out, qui se renforce ensuite avec elle. Les deux dynamiques émergent ensemble, se nourrissent l'une l'autre et forment un régime conjoint d'engagement, sans que l'hyperactivation se confonde pour autant avec le Max-out. Dans ce régime conjoint, l'hyperactivation ne produit pas seulement de la fatigue. Elle réduit la capacité du sujet à maintenir une distance interprétative. Le flux continu et la disponibilité immédiate des compteurs compressent le délai entre événement et consultation. Le flux pousse vers des traitements rapides et réactifs et réduit l'espace disponible pour la mise en perspective. Les travaux sur l'usage des dispositifs numériques montrent que l'interaction sous surcharge informationnelle favorise des jugements plus intuitifs et moins réfléchis, avec une baisse de contrôle attentionnel et de recul critique (Figl, 2023 ; Arnold, 2023). La possibilité technique de vérifier immédiatement transforme donc la vérification en réflexe. Dans cet état, la métrique cesse d'être un objet de réflexion possible et devient un déclencheur d'action directe.

L'hyperactivation réclame du repos cognitif, mais le régime de flux permanent le rend inaccessible et supprime les capacités de recul nécessaires à toute réflexivité critique. Résultat : le sujet n'a plus l'espace mental, le temps ni les ressources pour penser finement sa condition sociale, ni pour interroger ce qui fabrique et entretient son propre engagement. Il reste pris dans le flux au point de ne plus pouvoir se regarder en train d'y être pris. La boucle tourne donc sans contradiction interne, faute d'espace pour en produire une.

En définitive, il est trop occupé à tenir pour pouvoir comprendre ce qui le fait tenir.

Ceux qui cherchent à comprendre ce qui le fait tenir ne sont pas épargnés : ils s'appuient sur des cadres d'analyse circonscrits qui les empêchent de saisir cette configuration.

Plus le flux est dense, plus le besoin de tri puis de cohérence devient urgent, et plus la métrique disponible apparaît comme le point le plus simple pour stabiliser ce besoin. La vérification n'est donc pas seulement rendue possible par l'environnement numérique. Elle est rendue nécessaire subjectivement par l'état d'hyperactivation qu'il installe.

...et c'est seulement dans ce cadre que l'on peut comprendre pourquoi cette dynamique devient un mécanisme continu, auto-entretenu, qui ne repose pas sur des intentions conscientes mais sur une architecture conjointe des dispositifs et du sujet.

Ce noyau de flux métrique se déploie sur trois terrains qui peuvent se cumuler. Dans la vie personnelle numérisée, les applications quotidiennes ou dispositifs de mesure de santé exposent l'individu à des indicateurs et rappels permanents. Dans le travail, KPI, tableaux de bord et outils de pilotage saturent l'activité de signaux de progression. Sur les réseaux sociaux, les compteurs publics organisent visibilité et validation. Selon les trajectoires, ces terrains s'additionnent et portent l'hyperactivation à des niveaux distincts.

La généralisation des métriques hors travail confirme l'universalité du dispositif. Applications sportives, plateformes d'apprentissage gamifiées, outils de santé ou de

gestion personnelle organisent des activités ordinaires autour de scores, séries, classements et progressions comparées.

Ce régime d'hyperactivation réduit durablement la capacité de récupération. Le manque de sommeil, la fragmentation attentionnelle et la charge cognitive accumulée forment des conditions stables du rapport au travail, plutôt que des effets secondaires anecdotiques. Les tentatives de compensation par l'activité physique, la régulation volontaire ou des coupures ponctuelles n'absorbent qu'une partie de la charge produite. Le système génère un niveau d'excitation supérieur à ce que le corps peut effectivement évacuer. L'épuisement constitue l'environnement de base à partir duquel les trajectoires de Max-out se déploient. Il fournit le fond physiologique et cognitif sur lequel la boucle de maintien s'installe, se renforce et s'emballe. Le travail n'est plus seulement un espace d'investissement, mais un régime physiologique d'activation continue. Les dispositifs institutionnels de santé au travail prennent rarement la mesure de ce changement de nature et continuent de traiter cet épuisement comme un risque ponctuel à réduire par des ajustements périphériques (repos, hygiène de vie, activités de bien-être), plutôt que comme le produit ordinaire d'un environnement qui s'intensifie et dont il devient matériellement difficile de se soustraire durablement.

La question de savoir pourquoi le sujet est épuisé n'est plus centrale puisque l'hyperactivation est un état stabilisé. Il faut maintenant comprendre comment cet état s'organise en boucles qui lient durablement son existence professionnelle à la métrique et à la reconnaissance.

Les boucles existentielles

Ce sous chapitre expose le cadre général de lecture des sous chapitres techniques suivants qui en détailleront ensuite les leviers et mécanismes précis. Il esquisse la manière dont le couplage hyperactivation-métrique produit, pour le sujet, des boucles de vérification permanente qui indexent son existence professionnelle sur les signaux de reconnaissance organisationnels.

Le couplage hyperactivation et métrique produit les conditions structurelles de la capture. Le flux continu maintient le sujet en état de disponibilité cognitive permanente face aux sollicitations et la métrique transforme cette disponibilité en orientation compulsive vers le signal.

À partir de ce seuil, une métrique devient un signal au sens où nous l'entendons ici, c'est-à-dire un chiffre investi d'un verdict potentiel sur la trajectoire, la place et la valeur du sujet.

Le mécanisme central opère par indexation de la valeur personnelle sur les signaux de reconnaissance organisationnels. L'existence professionnelle n'est plus vécue comme succession d'activités productives, mais comme série de vérifications de signaux sur la place occupée, l'utilité perçue, la légitimité à être là. Chaque métrique devient potentiellement un verdict : non pas sur ce qui a été produit, mais sur ce que le sujet vaut aux yeux de l'organisation.

Cette indexation s'appuie sur un mécanisme attentionnel documenté : les stimuli liés à l'identité personnelle bénéficient d'une priorité de traitement cognitive (Sui et al., 2012). Un chiffre, un classement, un feedback attirent déjà l'œil par leur forme numérique saillante. Dès qu'ils sont interprétés comme indicateurs de valeur personnelle, ils captent immédiatement l'attention et mobilisent des ressources cognitives disproportionnées. Une métrique professionnelle devient ainsi doublement captatrice : par sa forme numérique et par son contenu auto-référent.

La pauvreté informationnelle du signal ne réduit pas sa puissance de capture, bien au contraire, elle l'amplifie. Précisément parce que le signal ne dit pas explicitement ce qu'il signifie pour le sujet, un KPI flou ne dit pas « tu n'es plus légitime », un feedback ne dit pas « ta place est menacée », le sujet doit combler ce vide par construction narrative. Cette construction génère des affects, inquiétude, soulagement provisoire, culpabilité, qui valident temporairement l'interprétation et motivent la vérification suivante.

Chaque consultation métrique déclenche ainsi une micro-boucle que l'on simplifiera ainsi pour le moment : signal → narration compensatoire → émotion → ajustement → nouvelle vérification. C'est cette architecture que les sections suivantes détaillent : la séquence formelle de génération émotionnelle par narration compensatoire, la structure du signal vide, le renforcement à récompense variable qui stabilise la compulsion de vérification, puis la manière dont la gamification biométrique étend cette boucle jusqu'au corps et au repos, avant la boucle finale qui en articule l'ensemble.

Ceci explique l'intensité des effets quand la progression se bloque. L'environnement numérique amplifie la boucle en continu, et cette boucle ne tient que parce qu'elle s'ancre dans le besoin d'être validé, perçu, reconnu et maintenu dans une place symbolique.

L'activité n'acquiert de valeur subjective qu'à proportion du désir qui s'y investit. Ce désir peut prendre des formes multiples, désir d'accomplissement, de maîtrise technique, de reconnaissance, de contribution, d'appartenance, mais sa présence conditionne la capacité des signaux organisationnels à devenir indices de valeur personnelle. La valeur de l'activité dépend alors de la manière dont le sujet se perçoit vu et reconnu, et de la représentation qu'il se fait de ce que les autres pensent de lui.

Ces dispositifs produisent activement un engagement préexistant selon trois opérations : ils le créent là où il n'existait pas (sans l'outil de mesure, pas de compulsion de vérification), ils le déplacent de l'activité réelle vers sa quantification (la métrique devient l'objectif), ils le transforment en recherche permanente d'indicateurs (le travail devient chasse aux signaux de validation). La prise de conscience n'annule ni les mécanismes de renforcement qui soutiennent l'investissement continu, ni les dynamiques sociales qui le valorisent, ni les dispositions intériorisées qui en naturalisent la logique, ni les outils qui en quantifient les manifestations et en récompensent les signes.

Mais ce qui importe n'est pas seulement la perception du sujet. Il faut analyser ce que les dispositifs déclenchent comme effets.

Ils activent simultanément plusieurs registres, biologique, psychique, social, identitaire et les organisent dans un même mouvement, si étroit, si circulaire, si autorenforçant, qu'il devient compliqué de les dissocier.

Le sujet ressent. Le sujet s'évalue. Le sujet s'imagine regardé. Le sujet se juge exister, y compris dans le regard de l'autre.

Et tout cela se resserre autour d'un seul geste : vérifier. La vérification devient l'opération irrépessible par laquelle tout tient : l'action, la valeur, l'image, le statut, la continuité de soi.

À ce moment-là, la métrique cesse d'être un simple indicateur managérial. Elle devient la condition de validation de l'existence dans la majorité de ses composantes. Les dispositifs organisationnels, outils de mesure, échelles de performance, métriques de validation, prescrivent la forme de l'activité, en déterminent la valeur et structurent l'économie de la comparaison dans laquelle les individus sont pris. Ils créent les conditions d'une dépendance dans laquelle l'activité perd en partie son sens propre et n'acquiert de valeur qu'à proportion de sa visibilité intérieure et extérieure. Plusieurs ressorts fondamentaux du sujet sont activés, dont la motivation, le désir d'accomplissement et le besoin de reconnaissance. L'orchestration systémique de ces leviers transforme leur dynamique naturelle en compulsion d'engagement et de validation continue. C'est cette redirection qui convertit des moteurs humains en un élan irrépessible orienté par la mesure.

Le sujet a besoin de se sentir vu et reconnu, et il a besoin que cette reconnaissance lui soit effectivement renvoyée par des signes qu'il peut repérer. Lorsque ces signes passent par les métriques qui prescrivent et comparent l'activité, les allers-retours entre indicateurs, interprétations et affects s'organisent en boucle stable d'engagement et de validation. C'est cette boucle qui va maintenant être dépliée.

Encart méthodologique (pour lever les ambiguïtés sur le « subjectif »)

Les mécanismes décrits ici opèrent simultanément sur plusieurs niveaux : biologique, psychologique, social, symbolique, identitaire et existentiel. Certains de ces niveaux relèvent de processus objectivables (récompense dopaminergique, activation du système nerveux). D'autres relèvent de dynamiques psychologiques (estime de soi, renforcement narcissique, sentiment d'efficacité, projection du regard d'autrui). D'autres encore mobilisent des dimensions sociales et symboliques (statut, reconnaissance, appartenance). Une part importante repose sur des processus subjectifs : interpréter une performance, imaginer le regard d'autrui, se représenter sa propre valeur. Ces niveaux ne s'additionnent pas mécaniquement. Ils s'articulent dans une dynamique où les signaux biologiques nourrissent les interprétations psychologiques, qui s'ancrent dans des structures sociales, qui produisent des effets existentiels. C'est cette articulation qui constitue la force de capture de la boucle.

Cette boucle peut être développée en trois niveaux de compréhension, du plus immédiat au plus structural.

Les 3 niveaux de compréhension de la boucle

Niveau 1 — Les phénomènes imbriqués

Une seule vérification métrique active simultanément plusieurs registres :

- Niveau biologique : décharge de dopamine, satisfaction immédiate.
- Niveau narcissique : renforcement de l'estime de soi.
- Niveau performatif : validation que l'action produite est bonne.
- Niveau représentationnel : validation de l'interprétation de sa performance et du regard supposé d'autrui.
- Niveau de l'engagement : sentiment que ce que l'on fait compte.
- Niveau statutaire : confirmation d'une position sociale ou hiérarchique.
- Niveau identitaire : impression d'être reconnu, estimé, confirmé dans son soi.
- Niveau existentiel : impression que la vie a du sens, que l'on est aimé, que l'on vaut quelque chose, et que l'on « peut mourir tranquille ».

Ces niveaux ne sont pas circulaires.

Ils fonctionnent comme des strates différentes activées par le même signal.

Niveau 2 — La théorie

La progression métrique relie ces registres en un ensemble cohérent où chaque niveau amplifie les autres.

- La satisfaction biologique renforce le narcissisme ;
- Le narcissisme renforce la croyance dans le regard d'autrui ;
- Le regard supposé renforce le statut ;
- Le statut renforce l'identité ;
- L'identité renforce la nécessité de vérifier ;
- Le mécanisme repose sur un signal qui devient le support d'une projection subjective ;
- Le sujet attribue au chiffre une signification — reconnaissance, valeur, importance — que la métrique ne contient pas en elle-même ;
- Cette projection devient croyance ;
- Et cette croyance demande validation.

Lorsque la progression s'arrête, l'existence symbolique se fragilise.

Niveau 3 — la boucle primaire

Tout repose sur le signal. Il est primordial de le décomposer.

Le signal n'est jamais « vide », mais il l'est en définitive pour le sujet. Nous allons détailler cela.

Même du côté du système, le KPI n'est pas « vide » :

- il est normé,
- il est prescrit,
- il est porteur d'une signification performative,
- il est inscrit dans un cadre d'évaluation explicite,
- il a une valeur partagée (collectif → manager → organisation).

Donc, un KPI n'est pas neutre.

Il est déjà rempli d'un sens prescriptif. Le sujet ne capte pas un signal neutre.

Il capte déjà un signal chargé, orienté, normatif, institutionnel, validant/dévalidant, inscrit dans un cadre comparatif et statutaire.

Donc, la projection du sujet n'arrive pas sur du « vide ». Elle arrive sur un substrat déjà structuré par le système. Mais la projection subjective ajoute un autre niveau :

Le sujet ajoute reconnaissance, valeur personnelle, statut intime, identité, sens existentiel, confirmation de soi, parfois espoir de laisser une trace et toujours désir d'être aimé. Et c'est cette superposition de substrat prescriptif et de projection symbolique qui crée la boucle. Mais, cette superposition soulève une question théorique : comment le sujet génère-t-il l'émotion qui valide sa projection ?

La dynamique de génération émotionnelle par narration compensatoire

Les principaux cadres contemporains de la vie émotionnelle, qu'il s'agisse des modèles d'évaluation cognitive, des théories de l'attribution, des approches de la régulation ou des théories des émotions construites, partent d'un même implicite : l'émotion répond à une situation suffisamment constituée pour être évaluée, expliquée ou catégorisée.

Les travaux de James Gross décrivent les stratégies par lesquelles les individus modulent des émotions une fois déclenchées. Les modèles d'« appraisal » issus de Lazarus ou de Frijda pensent l'émotion comme résultat d'une évaluation de la pertinence de la situation pour le bien-être du sujet. Karl Weick analyse la construction rétrospective de sens face à l'ambiguïté organisationnelle. Son concept de « sensemaking » décrit la manière dont les acteurs donnent sens, après coup, à des événements équivoques dans un processus collectif et narratif. Ce modèle ne formalise pas la boucle micro-temporelle individuelle par laquelle, face à un signal en temps réel, le sujet produit immédiatement un micro-récit qui génère une émotion. Cette émotion vient valider le récit en le rendant subjectivement vrai

et stabilise provisoirement ce qui sera traité comme une situation. Lisa Feldman Barrett montre que le cerveau construit l'émotion en anticipant et en catégorisant des états corporels à partir de concepts appris. Les théories de l'attribution s'intéressent aux explications causales produites après coup et la littérature sur l'intolérance à l'incertitude et la rumination décrit des cycles de pensées répétitives lorsque l'ambiguïté devient insupportable.

Ces approches reposent sur un implicite commun et prennent pour acquise l'existence d'une situation déjà fixée et découpée dans le réel. Or une situation n'est jamais un donné stable. C'est un contexte en cours de déroulement dont l'issue n'est pas encore connue, un ensemble de possibles qui ne se sont pas encore déterminés. Les modèles classiques décrivent ce qui se passe une fois qu'un sujet a isolé, dans ce flux, quelque chose de suffisamment stabilisé pour être traité comme « une situation » qu'il peut alors évaluer, catégoriser, attribuer, réguler.

Ils ne formalisent pas le moment où un signal sous-déterminé, pris dans un contexte qui ne se sait pas encore, produit de fait une situation pour le sujet.

Ces travaux antérieurs laissent dans l'ombre la boucle par laquelle un signal pauvre déclenche un micro-récit, ce récit produit une émotion, et cette émotion vient valider le récit en stabilisant provisoirement, dans un état de conscience et un affect subjectif, ce qui sera ensuite traité comme « la situation ». Cette stabilisation reste non finie, parce que le contexte lui-même reste ouvert et que le signal est structurellement incomplet.

La génération émotionnelle par narration compensatoire s'appuie sur un cadre théorique plus large, développé de manière autonome dans un travail consacré à ce mécanisme en tant que tel. Ce cadre part d'un constat désormais stabilisé en pragmatique cognitive et en philosophie du langage : dans la lignée de la théorie de la pertinence (Sperber et Wilson) et des travaux contextualistes de Recanati, les signaux, qu'ils soient linguistiques ou chiffrés, sont structurellement sous-déterminés du point de vue du sens et doivent être complétés pour devenir des contenus utilisables par le sujet. L'hypothèse défendue ici concerne la manière dont cette sous-détermination est traitée lorsque les signaux engagent des enjeux centraux pour le sujet, au premier rang desquels sa valeur, sa reconnaissance et la continuité biographique qu'il parvient à se raconter. La narration compensatoire désigne la séquence par laquelle un signal insuffisant pour livrer ce que le sujet vient y chercher est converti en une situation vécue : un micro-récit se construit, ce récit produit une émotion, l'émotion valide provisoirement le récit et stabilise l'ensemble comme réalité supportable, jusqu'à ce qu'un nouveau signal vienne relancer la boucle. Dans le présent manuscrit, cette dynamique générale dans son ensemble n'est pas abordée pour elle-même. Elle est mobilisée comme outil d'analyse d'une configuration particulière où ces signaux prennent la forme de métriques de performance et d'indicateurs de visibilité, au cœur du Max-out.

C'est cet étage que vise la notion de génération émotionnelle par narration compensatoire. On appellera ainsi le processus par lequel, en présence d'un signal sous-déterminé portant sur une valeur centrale, le sujet produit spontanément un récit minimal dont la fonction première est de rendre tolérable l'indétermination et qui, ce faisant, génère l'émotion avant

toute régulation possible. Le mécanisme décrit ici n'est ni une régulation d'émotion préexistante, ni une attribution causale rétrospective, ni une simple ruminantion. Il décrit la manière dont l'émotion elle-même est produite par comblement narratif d'un vide de sens que la situation, en tant que telle, ne permet pas de lever.

Ce mécanisme se caractérise par trois propriétés articulées.

Premièrement, sa fonction première est de réduire un vide de sens vécu comme insupportable, avant toute quête de vérité. Face à un signal qui touche à la valeur, à la place, à la relation ou à l'avenir, le sujet ne cherche pas d'abord l'exactitude. Il cherche une version de la situation qu'il puisse supporter psychologiquement. La narration n'a pas ici de statut épistémique. Elle a une fonction de cohérence et de soutenabilité affective : elle ferme provisoirement la question « qu'est-ce que cela veut dire pour moi ? ».

Deuxièmement, ce mécanisme opère d'autant plus dans des environnements structurellement pauvres en information décisive. Le signal reste consultable, évolutif, parfois chiffré. Il peut se modifier à tout moment, mais il ne fournit jamais ce que le sujet vient réellement y chercher : un verdict sur sa valeur, la stabilité de sa position, la sécurité de son avenir, la solidité de la reconnaissance dont il bénéficie. Dans les environnements numériques, managériaux et vocationnels contemporains, cette pauvreté est une propriété des dispositifs lié à la situation par nature évolutive qui maintiennent la question ouverte sans jamais la trancher.

Troisièmement, l'émotion produite par la narration valide provisoirement la narration elle-même. Le sujet ressent de la peur, du soulagement, de la fierté ou de la honte en fonction du récit qu'il vient de construire. Cet affect confirme subjectivement la plausibilité de ce récit. La séquence se ferme pour un temps, mais reste prête à se rouvrir dès qu'une nouvelle variation du signal vient la déstabiliser. Tant que les signaux restent sous-déterminés, le travail de comblement narratif et la production des émotions associées ne cessent pas. L'émotion ne sanctionne pas une évaluation déjà stabilisée. Elle constitue la preuve subjective que la narration « tient » suffisamment pour permettre de continuer à exister dans la situation.

Un exemple minimal permet de voir le mécanisme à l'état pur, avant toute complication organisationnelle.

Un enfant, lors d'un trajet en voiture, voit un chien marchant seul sur un trottoir au crépuscule. Le signal est pauvre. Rien ne permet de savoir si le chien est perdu, surveillé, en promenade, en danger. L'enfant construit spontanément un premier récit : il est perdu, il a froid, il a faim. Cette narration minimale produit immédiatement une émotion de tristesse ou d'inquiétude.

Quelques secondes plus tard, un individu apparaît au coin de la rue et passe à proximité du chien. De nouveaux possibles surgissent. L'enfant construit un second récit : « c'est son maître ! ». Cette nouvelle narration génère une émotion de soulagement et d'apaisement. Or rien n'indique objectivement que l'homme soit le propriétaire du chien. Il pourrait être

un passant quelconque. Dans les deux cas, le cerveau a comblé un vide narratif pour restaurer une cohérence supportable, et cette cohérence a produit l'émotion qui la confirme. Le premier comme le second récit sont des projections. La seule différence tient à la nature de l'affect produit. On voit ici que ni le contexte ni l'issue ne sont réellement connus. L'enfant ne sait pas ce qui va se passer, ne sait pas où va le chien, ne sait pas qui est l'homme. Le contexte reste ouvert, évolutif, indéterminé. Ce que la narration produit, ce n'est pas une situation achevée, c'est une stabilisation subjective provisoire d'un contexte qui ne se sait pas encore. L'émotion n'est pas la réponse à une réalité fixée ; elle est la manière dont le sujet arrête pour lui-même, à un instant donné, un ensemble de possibles encore ouverts, pour pouvoir continuer à exister dans la situation et en sortir psychologiquement.

Cette stabilisation reste structurellement non finie. Elle ne clôt pas le réel. Elle fixe temporairement un état de conscience et un affect qui permettent de tenir et de passer à autre chose, jusqu'à ce qu'un nouvel élément du contexte vienne relancer le besoin de recomposer récit et émotion.

Même si l'enfant revoyait ce chien en laisse quelques jours plus tard et concluait « c'était bien son maître ! », il construirait encore cette « clôture » sur des implicites indéterminés pour que son récit tienne. Considérant par exemple, la personne qui le promène comme son maître alors même qu'il peut s'agir d'un voisin qui rend service. La clôture narrative apparente reste elle-même une projection.

Ces configurations narrativo-affectives ne se résolvent pas une fois la scène passée. Elles restent disponibles en arrière-plan, comme des schémas déjà éprouvés du réel pour rendre cohérent, compréhensible et mémorisable ce type de signal plus rapidement. Elles sont recouvertes par d'autres préoccupations plus immédiates, dépassées par d'autres émotions, mais elles ne disparaissent pas. Si la voiture à un accident juste après, la situation du chien devient immédiatement secondaire. Ensuite, dès qu'un signal réapparaît susceptible d'être en lien, c'est la même configuration récit-émotion qui est réactivée, éventuellement ajustée ou amplifiée, mais sur le même schéma de base. L'émotion n'est donc pas seulement une réponse ponctuelle à un événement présent. Elle est la réactualisation de scénarios antérieurs construits dans un contexte de sous-détermination, qui ne sont jamais véritablement stabilisés.

Au sein d'un système organisationnel ou d'un dispositif, l'ancienneté cumulée, le contexte et l'incidence des autres effets du Max-out compliquent encore plus cette capture multidimensionnelle, issue d'un mécanisme de construction narrative face aux signaux sous-déterminés, et placent le sujet en double vigilance permanente, une vigilance interne sur ses propres états affectifs (« ai-je bien compris ? », « pourquoi j'ai ce mal de ventre en sa présence ? ») et une vigilance externe sur l'environnement social (« qu'a-t-il dit à untel sur moi ? », « était-ce ironique ? »). Plus le sujet accumule de configurations narrativo-affectives liées au dispositif, plus chaque nouveau signal réactive non pas un gabarit unique, mais un ensemble de gabarits contradictoires. Le sujet ne peut plus simplement « savoir » ce que signifie le signal. Il doit batailler dans un système flou d'émotions, d'implicites et de cadres de compréhension existants pour générer du sens et faire le tri dans tous les possibles et

leur contraire. La mémoire devient un piège, elle ne simplifie pas l'interprétation, elle la sature. Elle devient un trouble cognitif au sens d'une difficulté structurelle à stabiliser une vision cohérente de la situation.

Cette vigilance diffuse permanente et ce trouble cognitif, produits par l'accumulation de configurations contradictoires en mémoire et de scénarios, constitue le moteur micro-psychique de l'hyperactivation cognitive décrite dans les bases conceptuelles du Max-out.

Cet exemple montre explicitement la fonction du mécanisme. Il ne sert pas simplement à affiner la vérité de la représentation. Il sert à préserver une continuité d'équilibre psychique minimale face à un signal qui ne dit pas ce qu'il faudrait savoir. La narration ne vise pas seulement la justesse de l'interprétation, elle vise la soutenabilité de l'expérience. Elle transforme un « je ne sais pas ce que cela veut dire pour moi » en un affect déterminé, quelle que soit l'exactitude du récit qui le produit.

Lorsque l'on passe de ce cas minimal aux environnements contemporains saturés de signaux sous-déterminés, le mécanisme devient un mode activé quasi permanent. Les métriques en fournissent le terrain paradigmatique. Un compteur de vues, un score de performance, un indicateur de visibilité ne répondent jamais aux questions essentielles du sujet : ma place est-elle sécurisée, mon avenir est-il garanti, mon investissement a-t-il un sens durable, la reconnaissance sera-t-elle stable ? Le chiffre ne parle ni de valeur personnelle, ni de continuité biographique, ni de sécurité symbolique.

En revanche, chaque variation du chiffre offre une occasion de produire une narration : si les vues montent, c'est que je compte ; si les réactions stagnent, c'est que je déçois ; si le score recule, c'est que je perds ma place. Chacune de ces narrations produit une émotion de fierté, d'angoisse, de soulagement ou de honte, qui valide provisoirement le récit. Chaque possibilité de variation maintient l'espoir qu'une prochaine narration sera moins douloureuse, plus rassurante, plus stable, idéalement plus vraie. Le sujet ne revient pas au compteur pour « savoir ». Il y revient parce que tant que le signal peut encore évoluer, il peut espérer construire un récit plus compréhensible, supportable ou engageant que le précédent.

Chaque vérification ne part pas de zéro. Elle réactive des configurations déjà construites qui restent en suspens, prêtes à être relancées dès qu'un signal apparaît. La consultation ou la confrontation au signal actualise, ajuste ou amplifie une émotion « non close », au lieu de produire une émotion entièrement nouvelle. C'est cette non-clôture structurelle qui explique que la compulsion se maintient même en l'absence momentanée de signal : le sujet reste en vigilance diffuse, avec la sensation que quelque chose manque, qu'une vérification pourrait à tout moment donner de meilleures informations d'évolution de la situation.

Cette dimension d'espoir s'inscrit dans les régimes de renforcement à ratio variable décrits en psychologie, lorsque les gratifications sont imprévisibles mais toujours possibles, les comportements deviennent particulièrement résistants à l'extinction. La génération émotionnelle par narration compensatoire transpose ce principe au niveau narratif et

affectif. Tant qu'un mail peut arriver, qu'un score peut monter, qu'un signe de reconnaissance peut apparaître, l'espoir d'une meilleure narration future demeure accessible. C'est cet espoir ancré dans les valeurs du sujet qui verrouille la compulsion, même lorsque la lucidité critique est présente.

Le mécanisme n'est pas purement cognitif, il s'articule aux sensations corporelles. L'impossibilité de stabiliser une interprétation s'accompagne de tensions, d'oppressions, d'accélération cardiaques, d'un inconfort diffus. Ces signaux intérieurs sont eux aussi sous-déterminés. Ils ne disent pas, en eux-mêmes, s'il s'agit de peur, d'excitation, d'anticipation ou de fatigue. La narration vient leur donner rétroactivement un sens : récit catastrophique, et l'ensemble est vécu comme angoisse ou honte ; récit rassurant, et les mêmes sensations deviennent excitation ou énergie. Corps et récit se co-produisent dans une boucle où la narration donne signification aux sensations et où les sensations valident affectivement la narration. La génération émotionnelle par narration compensatoire précise ainsi un étage où sous-détermination du signal extérieur et sous-détermination des signaux corporels sont traitées ensemble par comblement narratif.

Enfin, ce mécanisme n'est pas distribué de manière neutre. La capacité à suspendre la narration, à tenir un « je ne sais pas encore » acceptable, dépend d'une histoire biographique et sociale. Un sujet disposant de ressources stables de reconnaissance, de sécurité matérielle et de capital symbolique peut plus facilement différer la construction d'un récit ou ne pas transformer immédiatement un signal ambigu en verdict sur ses valeurs. Un sujet fragilisé par des disqualifications répétées, par la précarité, par la menace de déclassement ou par une délégitimation durable aura beaucoup plus de difficulté à ne pas combler le vide narratif négativement. En fonction des profils psychologiques, des personnalités et des contextes et des dynamiques, la moindre variation ambiguë prendra un poids disproportionné. Le mécanisme est général, mais son intensité et ses effets sont socialement distribués. En pratique, ce qui varie d'un sujet à l'autre, ce n'est pas le mécanisme mais son orientation.

Dans ce cadre, la lucidité ne protège toujours pas. Face à un mail froid, le sujet construit d'abord une narration qui génère immédiatement une émotion (« il est fâché contre moi » > anxiété). L'inconfort, la surprise, le plaisir ou tout autre chose peut ensuite déclencher une nouvelle boucle d'analyse : « peut-être que ça ne veut rien dire, il était pressé ». Cette deuxième narration peut générer un soulagement partiel. Mais on ne peut prédire avec certitude quelle narration finale dominera. Toutes les narrations, et pas seulement les plus plausibles, restent en latence, prêtes à être réactivées au prochain signal ambigu. La lucidité critique intervient après le premier comblement narratif. Elle peut relativiser ce qui est construit, mais elle ne peut pas empêcher les boucles suivantes de se déclencher.

Ce savoir réflexif ne suffit pas non plus face à des dispositifs organisés pour le rendre impuissant, comme la disponibilité permanente des signaux, le flou entretenu par le management et les promesses vocationnelles, le statut social des métriques comme preuves de valeur. La lucidité reste alors un savoir sans prise, qui constate après coup sans pouvoir empêcher le déclenchement initial ni garantir que la narration finale sera satisfaisante et alignée avec le réel pour le sujet.

La génération émotionnelle par narration compensatoire constitue ainsi l'étage micro-psychique par lequel la capture de l'existence symbolique se maintient malgré la conscience critique. Le sujet fabrique en continu des micro-récits pour tenir une représentation cohérente de sa place dans des dispositifs qui ne livrent jamais de verdict définitif. Ces récits produisent les émotions qui les valident et justifient la poursuite de l'investissement, malgré la fatigue et malgré la lucidité sur le caractère instable ou arbitraire des signaux. Le Max-out trouve là un de ses opérateurs centraux dans le recours permanent et contraint de la narration comme outil de survie cognitive et affective dans des environnements ouverts et complexes.

Le même mécanisme éclaire la souffrance au travail conforme : la manière dont des sujets qui tiennent parfaitement le rôle attendu, comme professionnels et comme membres responsables de l'organisation, de leur famille, de la société, restent pris dans des configurations narrativo-affectives non closes où chaque micro-signal de reconnaissance ou de disqualification réactive la question de leur valeur, de leur légitimité, de leur choix, leur action, etc.

Le présent travail se limite à ce que ce mécanisme permet de comprendre de la boucle du Max-out. Le développement complet de la théorie, la séquence formelle et ses étapes, l'ancrage détaillé dans les corpus existants et les applications bien au-delà de la question du travail font l'objet d'une publication autonome. La théorie de l'hyperactivation que nous avons introduite ne résulte pas seulement de la multiplication externe des signaux. Elle est alimentée par un mécanisme micro-psychique où l'accumulation de configurations narrativo-affectives contradictoires maintient le sujet en vigilance interne et externe permanente. Pour le développement complet le lecteur est renvoyé à l'article autonome sur le sujet.

La théorie de la génération émotionnelle par narration compensatoire permet de préciser ce que nous désignerons, sous une forme terminologique condensée, un *signal vide*.

Ce que signifie réellement un signal vide.

Nous appelons « signal vide » la forme particulière de signal sous-déterminé qui, au sein des dispositifs contemporains de travail, porte directement sur l'existence symbolique du sujet — sa valeur, sa place, sa visibilité — sans contenir en lui-même rien de ce qu'il vient y chercher. Nous l'avons déjà précisé. Le couplage entre ce mécanisme général de génération émotionnelle par narration compensatoire et l'organisation systématique de ces signaux vides constitue un opérateur central de l'aliénation au cœur du Max-out. Le « signal vide » ne désigne pas un indicateur complètement dépourvu de sens, mais un indicateur qui ne porte en lui-même aucun contenu de reconnaissance, aucune valeur intrinsèque, aucun jugement réel sur la personne, la solidité de sa place ou sa réalité statutaire et qui provoque invariablement la création d'un narratif. Toute la signification que le sujet lui attribue est projetée, non contenue.

Pourquoi un signal mesure, mais ne signifie rien ?

Pour qu'un signal produise une émotion déterminée, il faut qu'une valence lui soit attribuée : plaisir, danger, approbation, rejet, menace, opportunité. Sans cette attribution, le signal peut générer une activation physiologique diffuse (tension, éveil, agitation), mais cette activation ne constitue pas encore une émotion catégorisée. C'est l'attribution de valence qui transforme l'activation diffuse en émotion précise. Cette attribution de sens n'est jamais une construction pure de l'esprit isolé. Elle est toujours déjà socialement cadrée. L'enfant qui voit un grand chien n'invente pas seul que « grand animal = peut-être danger ». Il hérite de cadres sociaux transmis par les adultes, les récits, les représentations partagées. Le salarié qui reçoit un mail (« Bien reçu, on en reparlera ») n'invente pas seul que « ton sec + minimalisme + formule floue indiquant un retour futur = possiblement mauvais signe ». Il mobilise un cadre social appris dans les codes professionnels contemporains où l'absence de précision et la brièveté peuvent signaler un problème.

Ce cadrage social constitue déjà un micro-récit minimal, même non verbalisé, même non conscient. Il ne s'agit pas encore d'une narration élaborée (« il est fâché contre moi », « je vais perdre ma place »), mais d'une configuration narrativo-affective embryonnaire : « ceci ressemble à une menace », « ceci représente un problème ». Ce micro-récit minimal n'est pas une « interprétation » qui viendrait « après » une perception neutre. Il est la condition même pour que le signal puisse produire un effet émotionnel déterminé.

Les boucles narratives ultérieures ne créent pas le récit à partir de rien. Elles affinent, précisent, retournent le micro-récit minimal socialement cadré. Face au mail, le sujet ne part pas d'un texte vide de sens. Il part d'un cadre social (« mail sec professionnel = potentiellement mauvais signe ») et l'affine : « il est fâché, ça va mal » (première boucle), « ou alors il était juste pressé » (deuxième boucle), « mais pourquoi il ne précise pas quand ? » (troisième boucle). Chaque boucle ne remplace pas la précédente, elle s'y ajoute. Toutes restent en latence, disponibles pour être réactivées au prochain signal ambigu.

C'est cette accumulation de configurations contradictoires qui explique pourquoi l'ancienneté n'améliore rien. Le sujet avec dix ans d'expérience ne « sait pas forcément mieux » interpréter les signaux puisqu'il a plus de matières contradictoires, ce qui aggrave potentiellement le trouble cognitif au lieu de le réduire, il a sûrement juste la capacité de finir par mieux s'en détacher émotionnellement. Le micro-récit socialement cadré initial (« mail sec = peut-être mauvais signe ») reste actif, même après des années, prêt à être réactivé.

Nous allons prendre un exemple très simple de la vie de tous les jours de millions de gens dans le monde et qui ne concerne pas forcément la sphère professionnelle : le téléphone et les applications de messagerie. Sur WhatsApp, Telegram, Signal, Messages, les mêmes micro-indicateurs rythment des dizaines de milliards d'échanges avec des coche simple ou double, coche colorée, mention « livré », « vu », statut « en ligne », « en train d'écrire... », « dernière connexion à... ». Techniquement, ces signaux attestent seulement qu'un message a été transmis, affiché, ou qu'une application est ouverte.

Pris isolément, chacun de ces signaux est informationnellement pauvre. La mention « vu » ne dit pas si la personne a lu en détail, parcouru en diagonale, ouvert par erreur, ou bien

ouvert pour virer la notification de nouveau message. Le « en ligne » ne dit pas si elle discute avec quelqu'un d'autre, consulte un groupe, lit un article, à laissé l'écran allumé ou évite cette conversation. Le délai de réponse ne dit pas s'il traduit un désintérêt, une surcharge, une hésitation, un oubli, un malaise ou une simple perte de réseau. Pourtant, pour le sujet, ces éléments fonctionnent comme de véritables métriques relationnelles : « vu et pas de réponse », « en ligne mais silencieux », « réponse instantanée », « réponse après trois heures ».

Ce qui transforme ces signaux minimalistes en opérateurs affectifs, ce n'est pas leur contenu objectif, mais le contexte dans lequel ils sont interprétés et surtout l'ensemble des possibles sur les implicatifs. Un « vu » sans réponse n'a pas la même portée selon l'interlocuteur et ce qu'on sait de lui, ses habitudes numériques, son contexte et notre contexte relationnel : parent, ami proche, supérieur hiérarchique, partenaire amoureux, inconnu rencontré la veille. L'enjeu du message envoyé modifie également la charge interprétative : demande de service, excuse après un conflit, proposition de rendez-vous, partage de quelque chose de très intime. La situation dans laquelle le sujet attend une réponse joue encore un rôle : après une dispute, après un entretien d'embauche, tard le soir, en période de fragilité ou de tension.

À partir de la même configuration de signaux, ou même d'un seul signal — double coche bleue, statut « en ligne », absence de réponse pendant deux heures — le cerveau peut ainsi partir dans une multitude de directions pour tenter de produire un récit qui intègre une signification cohérente : « il m'en veut », « je n'ai plus d'importance », « il est simplement débordé », « il joue avec mes nerfs », « j'ai été trop intrusif », « il ne sait pas quoi me répondre », « il va m'annoncer quelque chose de grave ». Aucune de ces narrations n'est contenue dans le signal lui-même. Toutes sont produites par le sujet en fonction de l'interlocuteur, de l'enjeu et de la situation.

Dans un cadre professionnel, la structure ne change pas. Un mail arrive, très bref : « Bien reçu, on en reparlera ». Pas d'intonation, pas de contexte, pas de précision sur le délai, ni sur le ton réel. Le sujet peut d'abord construire un récit catastrophique (« il est déçu, ça ne va pas », « il prépare quelque chose contre moi ») avec l'émotion correspondante. Puis, face à l'inconfort, une autre boucle d'analyse peut produire un récit plus rassurant (« il était pressé », « il veut prendre le temps d'y réfléchir »). Là encore, rien ne garantit quelle narration dominera au final, et toutes restent disponibles pour être réactivées au prochain mail ambigu.

C'est exactement là que la génération émotionnelle par narration compensatoire opère. Le dispositif ne fournit qu'un ensemble de traces techniques sous-déterminées. Le sujet vient y chercher une réponse que le signal ne peut pas porter seul. L'écart entre ce que le signal mesure et ce que le sujet voudrait savoir ne peut pas rester vide. Il est comblé par des micro-récits qui génèrent immédiatement des émotions de soulagement, honte, colère, inquiétude et ces émotions valident provisoirement le récit qui les a produits.

C'est exactement la même chose pour des métriques qui ont l'apparence plus claire de vouloir dire quelque chose.

Un indicateur sur un réseau social comme « 500 vues » sur un post ne dit presque rien. Il enregistre seulement qu'une action technique a eu lieu : un clic, un chargement, une ouverture. Il ne dit pas :

- si la personne a lu,
- si elle a compris,
- si elle a apprécié,
- si elle reconnaît la valeur du travail,
- si elle s'est trompée d'onglet,
- si c'est un robot,
- si c'est une erreur,
- si c'est par politesse,
- si c'est un scroll de deux secondes,
- si la lecture a produit un effet quelconque.

Mais qu'il s'agisse d'un autre indicateur d'appréciation type « pouce bleu » ou « smiley rieur », c'est exactement le même phénomène. Est-ce un sourire ? Est-ce un rire d'appréciation ? Est-il ironique ? Sur quel élément porte-t'il ? Qu'est-ce qui l'a vraiment déclenché ? etc.

Et ce que le sujet recherche, c'est du sens que ce signal ne dit pas réellement.

Il existe dans le cadre du travail un KPI absolument parfait pour contextualiser précisément ceci. Il semble riche, mais il est objectivement vide. Il montre immédiatement la structure du problème. Ce KPI est le « nombre de tâches complétées » dans les outils type Trello / Jira / Asana.

C'est l'exemple ultime car il représente un signe « d'activité », un signe « d'efficacité », un signe « d'engagement », un signe « d'organisation ».

Alors qu'en réalité :

- on peut découper une tâche en dix micro-tâches = on « performe » mieux
- on peut faire des tâches inutiles = on « performe » mieux
- on peut passer 6h sur une tâche complexe = on « performe » moins
- on peut déplacer une carte sans rien produire = on « performe » quand même
- on peut détruire la qualité pour augmenter les tickets = on « performe beaucoup mieux »

C'est le prototype exemplaire du signal vide, rempli artificiellement par l'utilisateur. Ce chiffre ne dit qu'une seule chose : « une tâche a été déplacée dans la colonne "fait" ». Il ne dit rien sur la qualité du travail, rien sur son utilité réelle, rien sur l'effort fourni, rien sur les compétences mobilisées, rien sur la satisfaction du client, rien sur le sens de l'action. Un même « 1 » peut désigner : une tâche inutile, une micro-tâche artificiellement créée, un déplacement automatique, un travail bâclé ou un travail complexe de six heures.

L'indicateur est donc informationnellement sous-déterminé : il contient moins de sens que ce que le sujet y cherche. Pour y trouver de la reconnaissance, de la valeur ou une confirmation identitaire, le sujet doit nécessairement projeter du sens qui n'est pas dans l'indicateur. L'indicateur établit qu'un événement comptable s'est produit, il ne dit rien sur ce qui importe réellement au sujet et ce qu'il y cherche : la reconnaissance, la valeur, le statut, l'impact, la trace, la place dans l'organisation et dans le monde.

Il est informationnellement sous-déterminé car un même chiffre est compatible avec une infinité d'interprétations possibles. C'est précisément cette indétermination qui constitue la structure du « vide ». Le sujet doit combler ce vide par une projection alors il fabrique la signification qui lui manque. Cela démontre que toute la signification que le sujet lui attribue est projetée et non contenue.

Et cette structure transforme radicalement le rapport au travail et au maintien de soi.

Dans les trois cas — SMS, mail, vues, KPI — la logique est identique : un signal pauvre, des enjeux symboliques majeurs, et un travail narratif obligé qui génère l'émotion et, ce faisant, attache le sujet au dispositif. C'est précisément ce couplage entre signaux vides et génération émotionnelle par narration compensatoire qui fait croire au sujet que le système produit métriquement de reconnaissance réelle.

Le chiffre suffit.

La métrique ne dit rien du travail accompli, rien de sa qualité, rien de la valeur du sujet. Elle ne dit qu'une chose : quelque chose a été compté. C'est le sujet qui fabrique tout le reste.

Le sujet devient producteur du sens que le système exploite. La reconnaissance n'est plus fournie par l'environnement : elle est fabriquée par le sujet lui-même à partir du chiffre. La projection devient la matière première de l'auto-aliénation. L'aliénation devient parfaite parce qu'elle est auto-générée. Le système n'a pas besoin d'être cohérent, juste ou gratifiant pour susciter l'adhésion et l'engagement. Une structure parfaitement vide suffit. Il peut se contenter d'afficher des compteurs sans commentaires et sans jamais produire ce qu'ils sont censés représenter : la reconnaissance. Et surtout, même s'il le faisait, le sujet pourrait produire le narratif pour trouver le signal insatisfaisant et inconclusif. Il capte l'énergie psychique du sujet sans rien donner en retour et l'expérience du sujet en constitue la preuve empirique. 500 vues sur un post LinkedIn ne signifient objectivement rien. Pourtant, elles déclenchent un cycle complet d'interprétation, de croyance, d'engagement et de vérification pour voir si cela évolue. Cette mobilisation psychique massive fait apparaître ce que la métrique ne contient pas, la valeur du sujet, sa place, son statut, son existence. Le cœur du mécanisme est là : la métrique ne capture pas seulement le travail, elle capture le processus même par lequel le sujet se donne une place dans le monde. Le signal vide devient le support sur lequel le sujet projette sa valeur. La manière dont les dispositifs sont conçus transforme cette projection en point d'appui central de la compulsion. Mais comment cette projection s'opère-t-elle concrètement et quel est son moteur profond ?

En définitive, un signal vide ne se définit pas par ce qu'il dit, mais par ce qu'il oblige à produire par le sujet. Chaque apparition, qu'il recherche ou pas ce signal, le contraint à fabriquer une interprétation minimale, à l'arrimer à une émotion et à la stocker sous forme de configuration narrativo-affective possible de soi dans le dispositif. Ces configurations restent disponibles, se superposent et se contredisent, jusqu'à faire du moindre chiffre un passage obligé pour maintenir une représentation supportable de sa place et de son avenir. Ce travail interne s'ajoute à l'usure continue déjà produite par l'hyperactivation, en ajoutant à la surcharge d'information la nécessité permanente de donner sens à un signal qui ne parle jamais clairement.

La question ne porte donc plus sur la nature du signal, mais sur la manière dont cette dynamique s'ordonne dans le temps. Nous allons donc nous intéresser à la séquence par laquelle, à partir d'un signal vide, se déploient narration, émotion, validation et retour au compteur, puis la façon dont cette séquence se stabilise en compulsion de vérification.

La séquence et la compulsion de vérification

La séquence de base s'établit ainsi :

Signal vide : un input trop faible pour informer réellement.

Narration compensatoire : le sujet comble immédiatement le vide par une micro-histoire cohérente.

Émotion induite : la narration produit un affect directement lié à ce qui a de la valeur pour le sujet (satisfaction, reconnaissance anticipée, valorisation, utilité, importance) ou, à l'inverse, l'affect qu'il redoute (anxiété, honte, dévalorisation).

Validation par le ressenti : l'émotion devient la « preuve » subjective de la narration. La narration fournit le cadre qui soutient et organise l'émotion.

Mais cette première configuration peut déclencher de nouvelles boucles. L'inconfort, le doute, la surprise, ou même le plaisir trop intense (« comment se fait-il que ce soit aussi bien ? ce n'est pas crédible ! ») peuvent relancer l'interprétation. Le sujet peut alors construire une autre narration, qui génère une autre émotion.

Compulsion de vérification : le sujet retourne au signal initial pour réactiver l'une de ces configurations, tester si la représentation qu'il s'est construite de sa progression tient encore, maintenir la boucle. Cette vérification maintient aussi l'espoir que le prochain retour au signal confirmera une progression. L'espoir devient alors dépendant de la métrique elle-même. Tant qu'elle peut bouger, le futur reste tenable. Tant qu'elle peut être consultée, le futur reste imaginable.

Ce retour ne s'explique pas seulement par une mécanique de renforcement. Il s'explique d'abord par une logique de représentation du signal métrique sous-déterminé dont nous avons exploré les effets. À chaque vérification, le sujet réactive cette représentation. Il teste si elle tient, si elle s'améliore, si elle peut encore porter la projection d'un futur tenable. Or

le dispositif rend le résultat variable. Il confirme parfois, déçoit parfois, laisse planer l'incertitude presque toujours. Cette variabilité ne suffit pas, à elle seule, à créer le besoin de vérifier. Mais comme chaque retour au signal montre que le chiffre peut avoir changé, elle installe progressivement l'idée que vérifier est nécessaire et entretient une instabilité permanente de la représentation. Le sujet ne peut pas se détacher d'une représentation vitale, qu'il sait en suspens car en évolution permanente. C'est ici que le renforcement s'installe. La récompense n'est pas dans le chiffre, elle est dans l'émotion que produit la représentation quand elle semble se confirmer. Le sujet apprend alors, de manière implicite, que revenir au signal est la condition d'une stabilisation possible du récit. La lucidité critique intervient après le premier comblement narratif. Elle peut mettre à distance le récit, en voir les failles, en imaginer d'autres, mais cela ne suffit pas à faire disparaître le geste de vérification. Le sujet continue de revenir au signal, non par naïveté sur la valeur du chiffre, mais parce que la consultation est devenue le seul moyen disponible pour tester et maintenir une représentation supportable de sa place et de son avenir dans ce cadre. La compulsion se joue précisément là : dans l'enchaînement signal vide, narration, émotion, vérification, qui transforme un indicateur pauvre en passage obligé pour préserver une image tenable de soi.

Le renforcement à récompense variable et l'architecture addictive

À ce stade, il faut expliciter un mécanisme simple. La répétition de la vérification n'est pas un effet secondaire du raisonnement comme on pourrait logiquement le penser mais elle relève d'un renforcement addictif. Le sujet revient au signal parce que le dispositif associe la consultation à une attente de récompense, sans que cette récompense soit prévisible ni stable. Les vérifications répétées relèvent d'un renforcement à récompense variable. Les systèmes dopaminergiques répondent plus fortement à l'incertitude de la récompense qu'à sa stabilité (Schultz et al., 1997). Les dispositifs fondés sur un ratio variable produisent les comportements de consultation les plus persistants (Ferster et Skinner, 1957). Un signal pouvant avoir changé depuis la dernière vérification maintient l'anticipation et pousse au retour, même quand le contenu est faible. La variabilité du résultat entretient l'anticipation. La réduction d'incertitude a une valeur motivante propre. Les circuits de récompense s'activent lors de l'accès à une information attendue (Bromberg-Martin et Hikosaka, 2009), même lorsque cette information ne modifie pas la situation objective. La consultation produit donc une micro-gratification neurobiologique liée au fait de renforcer le savoir, pas seulement au fait d'obtenir une bonne nouvelle.

La narration auto-générée relance donc l'émotion. L'émotion valide la narration. Et cette validation rend le retour nécessaire, même quand le sujet sait que le chiffre est vide ou qu'il ne contient, ni bonne, ni mauvaise nouvelle. C'est ainsi que le comportement se stabilise en boucle, en dessous de la conscience.

Ce qui se met en place ici correspond exactement à une logique d'addiction comportementale. Il ne s'agit pas d'une analogie morale, mais d'un mécanisme de renforcement. Le comportement de vérification se stabilise parce qu'il est associé à une récompense qui reste possible, mais incertaine. La métrique n'informe pas pleinement. Elle ouvre une attente. Le sujet revient parce que le signal peut confirmer, mais ne confirme

jamais de façon stable, de par sa nature et la subjectivité de son interprétation. C'est cette variabilité qui renforce le retour.

La récompense n'est pas dans le chiffre lui-même. Elle est dans l'affect produit par la narration que le sujet projette à chaque fois sur ce chiffre. Chaque fois que la vérification permet une micro-réparation du récit, elle produit une émotion et une satisfaction immédiate, ce n'est pas l'émotion en soi qui est satisfaisante, c'est le fait de réussir à retrouver une cohérence provisoire. Cette satisfaction s'épuise vite, parce que le signal reste sous-déterminé et que l'anticipation de la prochaine confirmation recommence aussitôt. La boucle ne vise donc pas un état, elle vise le maintien d'un mouvement par retours répétés.

Cette architecture est exactement identique à celle des dispositifs numériques contemporains. Un accès permanent au signal, un retour variable et imprévisible, et une possibilité de relance immédiate. Tant que le prochain résultat peut être meilleur, la vérification reste rationnelle en surface et compulsive en profondeur. Le système n'a rien à orchestrer, il suffit de rendre la récompense possible, rare et immédiatement consultable pour que le comportement s'auto-entretienne.

C'est aussi ce qui permet de relier ce mécanisme à trois cadres développés ailleurs :

- Dans le **Max-out** : la narration auto-générée devient un moyen de produire l'émotion qui valide l'investissement, indépendamment du réel.
- Dans le **vocationnel imaginaire** : l'histoire qu'on se raconte sur soi génère l'émotion qui valide la projection professionnelle.
- Dans le **collectif** : le ressentir ensemble se construit souvent davantage sur des narrations affectives que sur des interactions réelles.

Ce chaînon démontre le passage entre projection et émotion. Le sujet fabrique l'émotion qui valide sa croyance et l'émotion est ensuite utilisée pour se valider lui-même ou pour stabiliser l'échange social.

L'humain produit du sens pour produire une émotion, et produit une émotion pour produire du sens. C'est une boucle auto-validante. C'est aussi une explication centrale de l'adhésion durable à des systèmes d'interprétation, même en absence de preuves.

Un chiffre antérieur fonctionne spontanément comme point de référence. Les travaux classiques sur l'ancrage montrent qu'une valeur numérique même arbitraire oriente durablement les jugements et comparaisons ultérieurs, y compris quand le sujet sait que cette valeur n'est pas informative (Tversky et Kahneman, 1974). Dans un environnement métrique, le dernier chiffre vu devient l'ancre de lecture de la situation présente. La progression relative prend alors le dessus sur toute valeur absolue, parce que l'évaluation se construit contre ce repère mobile.

Dans un environnement métrique, le dernier chiffre vu devient l'ancre de lecture de la situation présente. La progression relative prend alors le dessus sur toute valeur absolue, parce que l'évaluation se construit à partir de ce repère mobile. Quand l'enjeu central

devient de « faire mieux que la fois d'avant », il suffit de scénariser cette progression en niveaux et en étapes pour que l'ensemble bascule dans une logique de jeu.

Gamification de l'existence comme extension de l'hyperactivation

Nous parlons de gamification car elle mime la structure d'évolution interne d'un jeu et correspond à l'usage de ses mécanismes dans des contextes non ludiques, en réactivant le même noyau technique dans les environnements professionnels (Deterding et al., 2011). Nous avons décrit cette dynamique comme une gamification existentielle car nous sommes bien loin d'ajouter simplement des éléments ludiques à des applications de bien-être ou à des plateformes de formation. La structuration de l'engagement existentiel lui-même, selon une architecture de jeu vidéo est devenue un invariant. Cette architecture s'enracine dès la socialisation scolaire : niveaux successifs, validations par étapes, passages obligés, moments de sélection organisent déjà l'apprentissage et la progression identitaire comme une succession d'épreuves à franchir. L'entreprise prolonge et intensifie cette logique en s'appuyant sur les dispositifs numériques : objectifs chiffrés, badges, tableaux de classement, indicateurs de progression transforment la trajectoire professionnelle en suite continue de niveaux à atteindre. Dans ce cadre, l'hyperactivation impose la dynamique du flux continu et la métrique organisée en gamification donne à ce flux une structure de jeu : quêtes, paliers, comparaisons, validations. La métrique ne se contente plus de mesurer une activité, elle organise la manière dont le sujet se raconte sa propre existence professionnelle comme une progression à maintenir et des paliers à franchir. C'est cette articulation entre hyperactivation, métrique et gamification existentielle qui constitue désormais le cadre général de l'engagement professionnel.

Mais cela va encore bien plus loin, Ce mouvement dépasse le strict périmètre du travail pour s'étendre au corps lui-même. Les dispositifs de « self tracking » et de « quantified self » transforment le sommeil, la variabilité cardiaque, le stress physiologique ou la récupération en indicateurs consultables et comparables (Feng, 2021 ; Réseaux, 2019). Les bagues et bracelets intelligents produisent des scores quotidiens de préparation, de sommeil ou de récupération, indexés à des seuils et à des progressions attendues. Des courbes de tendance, des alertes et des objectifs santé installent la même logique d'optimisation graduée et planifiée que dans les plateformes de performance. Mais cette extension n'est pas simplement un élargissement du périmètre métrique. Elle marque une transformation qualitative majeure : ce qui se présentait comme « prendre soin de soi » reproduit exactement la logique de performance qu'elle prétendait compenser. Le sujet qui consulte son score de récupération le matin ne cherche pas simplement une information sur son état physiologique. Il cherche à savoir s'il a « bien performé » dans son sommeil, s'il a « atteint » le niveau attendu, s'il « progresse » par rapport aux jours précédents. La gamification transforme la récupération elle-même en objectif à optimiser, en niveau à franchir, en performance à maintenir. Ce qui devait permettre de se reposer devient une nouvelle source d'exigence qui monopolise la cognition.

La réactivation de cette structure addictive se déroule même hors travail, le sujet se retrouve ainsi exposé à une métrique biologique. La fréquence cardiaque au repos, la qualité du sommeil profond, la charge d'entraînement ou l'indice de récupération

deviennent des objets de consultation récurrente, de comparaison et d'auto-évaluation. Et cette consultation réactive exactement la même boucle que celle décrite pour les métriques professionnelles.

Un score de récupération de 85% constitue un signal vide : 85% de quoi exactement ? Par rapport à quel référentiel ? Calculé selon quels paramètres ? Qu'est-ce que cela signifie concrètement pour la capacité à tenir aujourd'hui ? Le chiffre ne répond à aucune de ces questions. Il fournit une apparence de précision quantitative, un pourcentage au point près, sans jamais donner l'information décisive que le sujet vient y chercher : suis-je suffisamment reposé ? puis-je continuer à ce rythme ? dois-je m'inquiéter ?

Face à ce signal vide, le sujet doit combler narrativement pour se construire une représentation cohérente de son état, « 85%, c'est que j'ai mal dormi à cause du café d'hier soir », « mon stress n'a pas baissé malgré la méditation », « je dois optimiser ma routine du soir ». Ces narrations ne sont pas de simples hypothèses rationnelles ou irrationnelles. Elles produisent des émotions, inquiétude, satisfaction provisoire, détermination à ajuster, qui valident temporairement l'interprétation et motivent les ajustements comportementaux comme modifier l'heure du dernier café, ajouter dix minutes de méditation, consulter à nouveau le lendemain ou dans deux jours pour vérifier si l'optimisation a fonctionné.

Le paradoxe devient alors édifiant. Le dispositif qui devait permettre de mieux se reposer produit une nouvelle source d'hyperactivation cognitive. Le sujet vérifie son score, construit des narrations sur ce qui a pu l'influencer, ajuste ses comportements pour améliorer les indicateurs le lendemain, consulte à nouveau, compare les tendances. La boucle métrique de consultation du signal vide, narration compensatoire, ajustement, vérification s'étend désormais au temps même qui devait permettre d'en sortir et produit parallèlement un sentiment de satisfaction et de contrôle.

La réalité, c'est que le repos lui-même devient enjeu anxigène.

Cette colonisation biométrique ferme le dernier espace qui échappait encore à la logique de l'optimisation permanente. Avant, le sommeil, la récupération, les états physiologiques restaient opaques, non mesurés, soustraits à l'évaluation. Le sujet pouvait simplement dormir sans que ce sommeil ne soit converti en performance chiffrée. Il pouvait ne rien faire ou se reposer à sa façon, sans que ce repos ne devienne objet de notation quotidienne. Il pouvait « être fatigué » sans que cette fatigue ne soit immédiatement transformée en écart à un seuil optimal qu'il faudrait corriger.

À cette colonisation biométrique s'ajoute une colonisation plus diffuse, faite de normes et de récits. Des auteurs anglo-saxons parlent désormais de « sunshine guilt », cette culpabilité à rester chez soi quand il fait beau, comme s'il existait une manière socialement correcte de se reposer et de « profiter » du temps qu'il fait. Le repos ne se vit plus comme un temps librement choisi, mais comme une activité à optimiser, sous le regard réel ou anticipé des autres. Rester chez soi un jour de grand soleil, ne pas « profiter » d'un week-end, refuser une sortie, deviennent des écarts à une norme implicite de ce qu'est être un individu conforme qui profite des instans que la vie lui propose comme il se doit. Il faut non seulement se

reposer, mais bien se reposer, au bon moment, de la bonne manière, comme les autres. Les réseaux sociaux, les injonctions au « temps pour soi » et au « profiter du moment présent » produisent un cadre où même le fait de ne rien faire peut-être vécu comme une faute, ou un gâchis.

Maintenant, même le repos devient enjeu de performance.

Il n'existe plus de temps où le sujet peut simplement « être », état de non production total, sans que cet état ne soit mesuré, comparé, narrativisé comme progression ou régression.

Même le sommeil, dernier refuge supposé de l'inconscience, dernier moment où le sujet échappait au regard évaluatif, devient producteur de données sur lesquelles il sera jugé demain matin.

La gamification existentielle s'impose au sujet.

Ce qui se joue ici dépasse largement l'usage individuel d'un gadget technologique. C'est la reproduction, dans l'intimité biologique elle-même, de la logique qui structure déjà le travail : quantification continue, optimisation permanente, impossibilité d'atteindre un seuil de « suffisance », transformation de chaque dimension de l'existence en terrain de progression mesurable.

Le sujet qui performe au travail selon des KPI, qui participe aux dispositifs de cohésion selon des scores d'engagement, qui incarne les valeurs organisationnelles selon des indicateurs de conformité, applique désormais cette même grille à son propre corps. Il devient son propre manager de la récupération, son propre contrôleur qualité du sommeil, son propre évaluateur de la performance physiologique.

Le self-tracking se présente comme autonomie personnelle : mon corps, ma santé, mes choix, mon bien-être, mes données. Le discours marketing des fabricants insiste sur l'empowerment, la reprise en main, la connaissance de soi, la capacité à « prendre ses décisions en conscience ». Cette rhétorique de l'autonomie masque une dépendance structurelle aux mêmes mécanismes que ceux qui opèrent dans le Max-out professionnel.

Le sujet n'est pas « autonome » face à son score de récupération. Il en est dépendant pour se construire une représentation acceptable de son état. Il ne peut plus simplement « sentir » s'il est reposé : il doit vérifier ce que dit le chiffre. Il ne peut plus faire confiance à ses sensations corporelles immédiates, celles-ci sont systématiquement confrontées, validées ou invalidées par la métrique. La consultation devient compulsive précisément parce que le signal vide ne clôt jamais définitivement l'incertitude. Un score de 85% aujourd'hui ne garantit rien pour demain. Il faut révérifier, comparer les tendances, ajuster, optimiser.

Cette dépendance ne relève pas d'une fragilité psychologique individuelle. Elle est produite structurellement par le dispositif lui-même : en transformant des états physiologiques continus et fluctuants en scores discrets quotidiens, en fixant des seuils optimaux sans

jamais expliciter leur fondement, en proposant des comparaisons avec des moyennes anonymes, en générant des alertes lorsque les indicateurs « se dégradent », le dispositif organise méthodiquement les conditions de la consultation répétée. Exactement comme les KPI professionnels organisent la vérification compulsive des tableaux de bord collectifs.

Nous pouvons identifier à ce stade de notre travail trois conséquences structurelles majeures à cette gamification biométrique qui produit trois effets systémiques qui s'articulent directement à la configuration du Max-out.

Première conséquence : la réduction de la possibilité d'un dehors de la métrique. Les temps supposés de repos — sommeil, récupération, détente — se transforment en moments d'ajustement des indicateurs physiologiques. Le sommeil n'est plus un temps où l'on échappe au regard évaluatif, il devient l'objet d'une évaluation reportée au réveil. L'activité physique n'est plus un moment de plaisir corporel ou de décompression mentale, elle est réinterprétée comme investissement dans un capital de performance future, mesuré par l'amélioration des indices cardiaques ou la progression des « niveaux de forme ». Même les temps de non-travail deviennent productifs, non pas au sens où ils produiraient directement de la valeur économique, mais au sens où ils produisent des données sur soi, des indicateurs de capacité à tenir, des preuves chiffrées de récupération qui légitiment la poursuite de l'engagement.

Deuxième conséquence : l'effacement de la distinction entre préservation de la santé et préparation à la poursuite de l'engagement. Les indices biologiques ne sont plus interprétés comme signaux d'alerte susceptibles de remettre en cause la forme même de l'investissement professionnel. Ils deviennent des ressources à rétablir pour pouvoir continuer à tenir. Lorsque les indicateurs remontent — meilleur score de sommeil, variabilité cardiaque améliorée, niveau de stress physiologique en baisse — cela vient confirmer que l'organisation de vie actuelle est « soutenable », que les ajustements personnels ont fonctionné, qu'il est possible de poursuivre au même rythme.

La métrique biométrique ne protège pas du surinvestissement, elle le légitime.

Inversement, lorsque les indicateurs se dégradent, la réponse attendue porte sur l'optimisation individuelle des habitudes : dormir quinze minutes de plus, ajouter une séance de cohérence cardiaque, modifier l'alimentation, ajuster l'heure du coucher. Le problème est systématiquement renvoyé au registre d'un ajustement personnel permanent, jamais à la réinterrogation des contraintes structurelles qui produisent l'épuisement. Exactement comme, au travail, la fatigue est traitée par des ateliers de gestion du stress plutôt que par la réduction de la charge.

Troisième conséquence : l'impossibilité structurelle d'atteindre un état de « suffisance ». La logique de gamification impose une progression sans fin. Quel que soit le score atteint, il existe toujours un niveau supérieur, une optimisation possible, un pourcentage plus élevé à viser. Un score de sommeil de 85% n'est jamais « suffisant » en soi : il pourrait être de 90%, puis 95%. Une variabilité cardiaque « bonne » pourrait devenir « excellente ». Un niveau de récupération « satisfaisant » pourrait être « optimal ». Cette architecture sans seuil de

saturation reproduit exactement la logique des objectifs professionnels révisables à la hausse : ce qui était performant hier devient la norme aujourd'hui, ce qui est excellent aujourd'hui deviendra insuffisant demain.

Le sujet ne peut jamais se dire « c'est assez, je suis suffisamment reposé, mon corps fonctionne suffisamment bien ». Il reste pris dans une quête d'optimisation perpétuelle où chaque amélioration révèle immédiatement son insuffisance et à la fois une nouvelle marge de progression. Cette impossibilité d'atteindre un état stable de « bien-être » transforme le repos lui-même en travail sur soi sans fin.

Dans cette perspective, la gamification biométrique ne constitue pas un phénomène distinct du Max-out professionnel. Elle en est le prolongement logique et le verrouillage structural final par le corps. Elle fournit au sujet des justifications chiffrées pour prolonger un engagement déjà excessif, au lieu de constituer un appui pour le limiter. Elle transforme ce qui aurait pu être un signal d'alerte comme la dégradation des indicateurs physiologiques, en signal d'ajustement personnel à optimiser. Elle colonise le dernier espace qui échappait encore à la logique de performance, l'intimité biologique elle-même.

La colonisation métrique du corps complète donc la gamification de l'existence en verrouillant un peu plus la boucle. La même logique d'hyperactivation cognitive traverse désormais le travail, les usages numériques et la gestion de soi. L'individu reste pris dans une architecture de jeu sans fin, où chaque dimension de sa vie, production professionnelle, participation aux dispositifs de cohésion, incarnation des valeurs organisationnelles, et maintenant récupération physiologique est susceptible d'être transformée en progression surveillée, optimisée, quantifiée et racontée comme telle.

Le Max-out devient une forme stabilisée d'adhésion à un dispositif où l'existence entière est progressivement configurée par les règles d'un jeu qu'on n'a jamais eu réellement la possibilité de redéfinir. Un jeu dont les niveaux se multiplient à mesure qu'on progresse, dont les objectifs se révisent à la hausse dès qu'on les atteint, dont les règles s'étendent à des domaines toujours plus intimes, et dont la sortie, pour beaucoup, devient structurellement impossible, précisément parce qu'il ne reste plus aucun espace, pas même le sommeil, où le sujet pourrait se soustraire à la mesure de sa performance.

C'est sur ce constat, que nous pouvons, après toutes ces bases théoriques posées, aborder la description précise de la boucle finale.

Boucle finale : la dynamique d'ensemble

Les trois registres décrits précédemment, celui du signal métrique, celui de la narration produite par le sujet et celui de l'expérience émotionnelle ne fonctionnent pas isolément. Ils ne forment pas non plus un cercle fermé, mais des strates hétérogènes qui résonnent les unes avec les autres dès qu'elles sont activées par un signal. Ils s'associent dans une dynamique circulaire.

Il prend ici la forme d'un indicateur chiffré, car la métrique offre l'une des représentations les plus épurées et la plus parlante du mécanisme. Le même schéma s'applique aux autres

signaux sous-déterminés qui engagent la valeur du sujet, par exemple, un message ambigu, un silence répété, une absence de réponse, un regard évité...

Le signal métrique est reçu : un chiffre, une progression, une donnée informationnellement sous-déterminée.

Une évaluation rapide, préverbale : déclenche une émotion primaire diffuse (peur, alerte, tension, soulagement).

Le sujet lui attribue immédiatement un sens qu'il ne contient pas. Ce n'est jamais la valeur absolue du chiffre qui importe : c'est la progression. La métrique ne produit pas seulement un état, elle produit aussi une dynamique.

Le vide de signification réelle est comblé par une narration auto-générée : le sujet fabrique une micro-histoire qui donne au signe une valeur humaine (reconnaissance, intérêt, attention, importance).

Cette narration produit une émotion : satisfaction, valorisation, soulagement, confirmation, sentiment d'exister ou au contraire anxiété, honte, dévalorisation.

L'émotion valide provisoirement la narration : ce que le sujet ressent prend valeur de preuve subjective. La projection devient croyance. La narration produit du sens.

Cette première configuration peut déclencher de nouvelles boucles. On ne peut prédire avec certitude quelle narration finale dominera. Toutes restent en latence, prêtes à être réactivées.

Pour tester si la représentation tient, le sujet revient au signal. La vérification réactive non pas une narration stable, mais l'ensemble des configurations mémorisées en lien avec le contexte, parfois contradictoires et liées à ce type de signal. La boucle recommence, même si le signal n'a pas changé.

Si la métrique stagne ou chute, l'ensemble se fragilise. La perte de progression fissure la projection identitaire, statutaire, cognitive et existentielle construite sur le signal. L'absence de progression n'efface pas seulement une performance attendue et construite subjectivement, elle efface l'espoir d'avenir qui permettait au sujet de tenir. La stagnation n'est plus une absence de résultat : elle devient l'indice d'un effondrement existentiel possible.

Si la métrique évolue, se combine à d'autres, ou entre en concurrence avec une qualification extérieure, la signification projetée ne tient plus. Le sens produit n'est plus aligné avec les nouvelles données, et le sujet doit reconstruire une narration qui restaure une cohérence globale — cognitive, affective, identitaire et statutaire. La boucle se relance alors, non pour confirmer l'interprétation initiale, mais pour en élaborer une nouvelle capable de maintenir cette cohérence.

La boucle détaillée ci-dessus est un mode ordinaire de fonctionnement du rapport au réel lorsqu'un signal sous-déterminé engage la valeur du sujet.

Le sujet s'accroche à l'indicateur parce que celui-ci est devenu le lieu où se joue son lien symbolique au monde. La métrique ne mesure plus seulement le travail : elle organise la manière dont le sujet se donne une place dans l'existence.

Deux articulations doivent être distinguées pour saisir pleinement le mécanisme.

L'**articulation productrice** décrit la manière dont une narration produit l'émotion nécessaire pour maintenir la cohérence interne du sujet.

L'**articulation validatoire** décrit la manière dont une émotion produit une confirmation subjective du sens attribué au signal.

Ces deux dynamiques s'alimentent mutuellement et forment un système.

[APPARTÉ — Impact sur la communication et la cohésion dans les organisations]

Le même mécanisme opère dans les collectifs. Les signaux incomplets, e-mails laconiques, silences, délais, changements de ton, décisions ambiguës, deviennent le support d'inférences narratives qui génèrent des émotions. Un mail bref peut déclencher plusieurs boucles d'interprétation contradictoires chez différents membres de l'équipe. Ces émotions circulent ensuite dans le groupe comme des faits sous forme de non-dits.

Le collectif en vient alors à réagir non pas à une information, mais au ressenti qu'il a lui-même produit pour combler un vide, sans aucune médiation par le réel. La cohésion apparente repose sur des narrations affectives partagées, tandis que les malentendus, les tensions et les interprétations divergentes prolifèrent sans contradictions systématique. Le ressenti structure la communication plus fortement que les données réelles. Toutes les configurations restent en latence, une narration catastrophique écartée lors d'une réunion peut être réactivée brutalement au prochain signal ambigu, même des mois plus tard.

Ce type de fonctionnement rejoint, en partie, les analyses de Karl Weick sur le *sensemaking* collectif dans les organisations, où les acteurs ne réagissent jamais à des « faits bruts » mais à des reconstructions partagées de ce qui serait en train de se passer. Ici, l'accent est mis sur la dimension explicitement narrative et émotionnelle de ce travail de reconstruction du sens car ce ne sont pas seulement des interprétations cognitives qui circulent, mais des récits affectifs stabilisés, qui deviennent la matière première de la cohésion apparente comme des crises ultérieures.

[FIN de L'APPARTÉ]

Plusieurs ressorts subjectifs déjà présents, liés aux valeurs du sujet, sont mobilisés. L'orchestration systémique de ces leviers transforme leur dynamique propre en une compulsion de validation continue. Ce qui se présente comme engagement devient un mouvement que la raison ne parvient plus à réguler ; cette redirection convertit ces ressorts subjectifs en élan irrésistible, entretenu par l'accès permanent à la mesure.

Le système mobilise la structure pulsionnelle du sujet, la capture et la redirige en offrant à la pulsion un objet mesurable, immédiatement gratifiant et infiniment renouvelable. Chaque validation procure une micro-satisfaction qui active le circuit de récompense, puis s'épuise aussitôt, laissant place à un nouveau manque. La pulsion ne disparaît jamais, elle change d'objet. Lorsque cette dynamique ne se déploie plus autour d'un seul indicateur, mais dans un environnement saturé de scores, de KPI et d'évaluations concurrentes, elle cesse d'être une boucle unitaire aliénante pour devenir un régime de dépendance. La quête de reconnaissance se transforme en une recherche compulsive de progression métrique qui est d'autant plus complexe et continue qu'elle est soutenue par un ensemble de KPI dont il faut réanalyser le sens à chaque évolution. On peut comprendre le mécanisme, identifier sa logique, nommer ses effets, et continuer à vouloir vérifier ses indicateurs. La pulsion opère en-deçà de la conscience.

Ce régime de dépendance fonctionne selon une double dynamique. D'abord, il fournit des retours immédiats sous forme d'unités de reconnaissance, vues, scores, KPI, évaluations, qui agissent comme micro-événements de légitimation réaffirmant la place du sujet dans un espace social indexé sur la visibilité. Ensuite, il impose une anticipation permanente de la prochaine validation. L'individu ne travaille plus pour accomplir une tâche, mais pour éviter la chute symbolique qu'entraînerait l'absence de preuve mesurable. La reconnaissance n'est plus le résultat d'une relation, elle devient le produit d'un régime de visibilité. L'effondrement du sens de son action en découle directement. Cela impose alors un double travail permanent : produire des résultats et produire les preuves de ces résultats. Ce second travail finit par absorber le premier et le sens avec.

Cette dynamique produit un déplacement anthropologique. La valeur d'un individu ne se joue plus dans la qualité intrinsèque de son travail, mais dans sa capacité à générer des unités de reconnaissance conformes aux attentes du système. La mesure ne vient pas après l'action : elle en devient la finalité anticipée. L'individu ne se demande plus « Que dois-je faire ? » mais « Qu'est-ce qui va me permettre de montrer ? ». Cette compulsion constitue une réponse adaptative à un environnement qui conditionne l'existence professionnelle à la production de preuves quantifiables.

Les dispositifs jouent ici un rôle politique décisif en homogénéisant la comparaison. Ils rendent commensurables des activités qui ne devraient pas l'être et installent une économie de rivalité permanente où le sujet cherche désormais la sauvegarde de la reconnaissance acquise, la non-déclassification. Cette rivalité ne se joue pas seulement entre individus, mais entre le sujet et sa propre métrique précédente. Chaque validation atteinte devient le nouveau seuil minimal à dépasser, installant une escalade infinie où l'individu doit constamment se surpasser pour maintenir sa position et progression symbolique. Cette transformation convertit la solidarité potentielle en compétition où

chacun doit prouver qu'il vaut plus que les autres sur les échelles que le système rend visibles. Le capitalisme organisationnel contemporain ne contrôle plus par la subordination directe mais par la production d'un besoin structurel de validation. Il externalise la contrainte vers l'intérieur du sujet qui devient son propre contremaître, surveillant lui-même l'adéquation de son activité aux critères de mesure.

L'effet final est une transformation de la subjectivité où l'individu internalise progressivement l'idée que son existence professionnelle ne tient qu'à sa capacité à produire des unités de reconnaissance. Il ne cherche pas seulement à être bon, il cherche à être vu comme celui qui a dépassé, celui qui s'est donné. Cette quête ne relève plus réellement de son désir d'engagement initial ni de la motivation ni de l'ambition, mais d'une dépendance existentielle construite par les dispositifs. L'absence de métrique devient l'équivalent symbolique d'une disparition. Le sujet n'est plus aliéné par une contrainte explicite mais par le besoin d'être reconnu dans un système où la reconnaissance est mécaniquement proportionnée à la conformité métrique. La distinction entre engagement authentique et engagement performatif devient impossible à opérer, seule subsiste la nécessité de fabriquer les formes reconnues de l'engagement. Ce qui importe nous l'avons vu, n'est pas seulement une question de perception : c'est la manière dont les dispositifs transforment simultanément les registres biologique, psychique, social et identitaire du sujet en une boucle unique de maintien, où la vérification métrique devient la condition de validation du sens de son action et de son existence.

La capture a été décrite comme une dynamique de boucle : hyperactivation, vérification métrique, auto-narrations contradictoires, dépendance orchestrée. Mais cette description reste incomplète tant qu'on ne précise pas ce qui fait basculer cette dynamique dans une forme de verrouillage, produit par l'aliénation. Ce basculement se produit lorsque le système de valeurs du sujet est presque entièrement colonisé par le dispositif, au point que les autres registres de valeur deviennent difficilement opérants dans l'arbitrage.

La capture dépasse le cadre d'une boucle compulsive ou d'une saturation de configurations mémorisées. Elle devient une fermeture du champ des possibles telle que, aucun dehors à la mesure ne reste réellement mobilisable. La valeur de soi, la reconnaissance, la légitimité, la projection d'avenir se trouvent toutes alignées sur un seul axe : celui des signaux organisationnels.

Cette colonisation est le résultat d'un processus long qui dépasse largement le cadre de l'entreprise, un processus que nous allons maintenant retracer depuis ses origines institutionnelles. Au moment où le Max-out s'installe, dès l'école, le travail n'est déjà plus un environnement d'apprentissage, d'élévation, d'épanouissement, qui mène à cette promesse prescrite du chemin vers la gloire identitaire, il est devenu le centre de gravité du système de valeurs.

Ainsi, le sujet ne dispose plus de critère de valeur externe au dispositif suffisamment opérant pour hiérarchiser consciemment et arbitrer les narrations contradictoires qu'il génère et les transformer en action. Toute baisse d'indicateur menace la seule source de reconnaissance jugée légitime. Toute mise à distance de la logique métrique apparaît comme une mise en

danger de soi. Il n'y a plus d'espace de valeurs concurrentes suffisamment stabilisé pour rendre acceptable une perte de position métrique, statutaire ou vécue comme existentielle.

À ce stade, même une lucidité totale sur le mécanisme ne suffit pas à produire une sortie. Non parce que le sujet manquerait de volonté, mais parce que les appuis de valeur alternatifs nécessaires pour arbitrer entre les narrations et faire des choix de régulation ont été détruits ou marginalisés en amont. Le problème n'est pas un déficit de conscience ; c'est un déficit de pluralité des systèmes de valeurs. Et cette pluralité ne peut pas être restaurée par une simple prise de conscience individuelle, elle suppose une reconstruction active d'espaces de valeur qui ne dépendent pas de l'environnement de travail.

C'est ce point d'aboutissement qui permet de voir cette forme de capture où il devient structurellement et cognitivement un véritable challenge d'arriver à penser sa valeur autrement que dans les termes et les formes du dispositif, même lorsqu'il perçoit les limites et les effets du système.

Avant de passer aux trajectoires, nous recomposons le parcours pour dégager la carte d'ensemble du système.

L'architecture du système

C'est cette dissociation entre lucidité et action qui explique pourquoi les issues du Max-out ne peuvent pas reposer simplement sur une prise de conscience individuelle ni même collective. Le sujet peut observer le mécanisme, identifier la vacuité des signaux, comprendre la logique de capture et continuer à vérifier ses métriques compulsivement. Rien n'enrayera la propagation des métriques. Mais dans un premier temps, pour comprendre cette impuissance, il faut remonter à la genèse du système de valeurs lui-même, et reconstituer l'architecture complète qui a été construite depuis le premier chapitre.

La fabrique du sujet conforme ne commence pas dans l'entreprise.

Elle s'enracine dans la continuité institutionnelle école-insertion-entreprise. Dès l'école, le sujet apprend que sa valeur se mesure par des indicateurs métriques sous forme de notes, classements et moyennes qui ne contiennent aucune reconnaissance intrinsèque mais fonctionnent comme signaux de position dans une économie de comparaison individuelle au collectif permanente. Et cette économie à une mémoire puisque ces données sont sauvegardées et donnent lieu à des statistiques et taux de réussites. Il comprend rapidement que l'évaluation ne porte pas sur ce qui est appris, mais sur ce qui est mesurable. La reconnaissance ne vient pas de la maîtrise réelle, mais de la conformité aux attentes implicites de production du dispositif. Le système scolaire ne transmet pas seulement des savoirs : il installe les cadres sociaux, cognitifs et affectifs par lesquels le sujet apprendra à indexer sa valeur sur des métriques externes.

Cette installation précoce relève d'une logique institutionnelle qui organise la sélection par la quantification. L'enfant qui entre à l'école avec un système de valeurs familial, ludique,

relationnel, va progressivement voir ce système concurrencé, souvent supplanté, par le système de valeurs scolaire. La reconnaissance des parents, le plaisir du jeu, l'amitié, la curiosité restent présents, mais ils deviennent secondaires face à l'enjeu central dans ce nouvel environnement : réussir selon les critères de l'institution. À mesure que la scolarité progresse, cette indexation s'intensifie. L'orientation, la sélection, l'accès aux filières valorisées dépendent de la capacité à produire des résultats conformes. Le système de valeurs concurrent, ce qui compte en dehors de la performance scolaire, ne disparaît pas pour autant, il est juste structurellement bien moins développé dans un emploi du temps rythmé par le scolaire et le divertissement.

L'insertion professionnelle progressive prolonge et radicalise cette logique. Les stages, les premiers contrats précaires, l'injonction à l'employabilité imposent au sujet de transformer son existence en production continue de signaux de valeur : CV, portfolio, présence en ligne, réseau activé, compétences actualisées et démonstration visibles de détermination. La reconnaissance ne vient plus d'un cadre social stable qui validerait un travail accompli, mais de la capacité à maintenir une visibilité métrique pour l'organisation qui atteste d'une valeur marchande dans le langage de sa propre logique. Ce qui était amorcé à l'école par l'indexation de la valeur sur des indicateurs quantifiés devient condition de survie économique. Le sujet prend le risque de l'exclusion s'il n'adhère pas à cette hiérarchisation et de refuse cette logique.

Le collectif social général, dans ce cadre, ne fonctionne plus comme espace de construction de valeurs alternatives.

L'analyse développée dans les premiers chapitres a montré pourquoi l'intelligence collective et la cohésion authentique restent des horizons impossibles dans les organisations contemporaines. Non pas parce que les individus manqueraient de bonne volonté, mais parce que les dispositifs qui prétendent les produire comme les team buildings, les applications de cohésion, les programmes d'ambassadeur et le futur indéterminé de ces logiques reposent précisément sur l'indexation de la valeur individuelle sur des métriques de participation, d'engagement affiché, de visibilité. Le collectif n'est plus un espace de solidarité où pourraient se construire des valeurs partagées déconnectées de la performance individuelle. Il devient un dispositif de surveillance mutuelle où chaque membre doit prouver son adhésion par des signaux mesurables.

Le collectif, tel qu'il est organisé par l'entreprise, tend à ne plus fonctionner comme espace de construction de valeurs alternatives, car les espaces de parole y sont sous contrôle et la grande majorité de ses membres ont été formés par la même continuité institutionnelle et pour une même logique productiviste. Ils arrivent dans l'organisation avec un système de valeurs déjà largement colonisé par la logique métrique. Ils cherchent la reconnaissance là où on leur a appris qu'elle se trouvait : dans la validation externe, les indicateurs de performance, la visibilité comparative. Dans ce cadre, le collectif ne parvient pas à reconstruire ce que l'école et l'insertion ont détruit, parce qu'il rassemble des sujets qui, en pratique, peinent à remobiliser des ressources cognitives et affectives nécessaires pour formuler ensemble d'autres critères de valeur et agir effectivement en fonction des valeurs qui restent pourtant les leurs, en profondeur. Et s'ils le pouvaient, ils seraient « tenus » par

des logiques économiques qui les empêchent de conduire les actions nécessaires au contre balancement.

Les dispositifs organisationnels contemporains finalisent cette colonisation.

Les applications de bien-être, les programmes de cohésion, les plateformes d'«employee advocacy» ne créent pas la logique métrique : ils l'achèvent. Ils dissolvent la dernière frontière qui restait, celle située entre sphère professionnelle et sphère personnelle en transformant la performance affichée de soi en condition de reconnaissance. Le sujet ne travaille plus seulement pour produire des résultats, il travaille pour produire les preuves de ces résultats, pour maintenir une visibilité permanente, pour alimenter en continu les signaux qui attestent de sa valeur. Cette situation se sait et se vit rarement comme une contrainte, parce qu'elle mobilise précisément les cadres de valeur installés depuis l'école : c'est ainsi que fonctionne la reconnaissance, c'est ainsi qu'on prouve sa valeur, c'est ainsi qu'on maintient sa place. Tout se construit dans l'ordre des choses que l'on a appris à accepter et concevoir.

Les signaux vides que sont les vues, likes, KPI, feedbacks ambigus, métriques de performance ne contiennent pas la reconnaissance qu'ils promettent. Mais pour produire un effet émotionnel, le sujet doit leur attribuer une valence : plaisir, danger, menace, approbation, rejet. Cette attribution s'appuie sur des micro-récits minimaux socialement cadrés, transmis depuis l'enfance : « réussir = obtenir de bons chiffres et meilleurs que les autres », « échouer = voir ses indicateurs baisser », « être reconnu = être visible », « être ignoré = disparaître symboliquement ». Ces micro-récits multipliés à différents niveaux génèrent des émotions avant toute analyse réflexive. Ils déclenchent des boucles narratives successives qui affinent, retournent, démultiplient les configurations initiales sans les remplacer. Toutes restent en latence, disponibles pour réactivation au prochain signal ambigu.

Cette dynamique explique pourquoi le sujet ayant dix ans d'expérience ne « sait pas mieux » : il sait de plus de manières contradictoires. Chaque nouveau signal ne confirme pas une interprétation stable, il ajoute de nouvelles configurations qui coexistent avec les anciennes. L'accumulation produit une saturation cognitive progressive où le stock de gabarits contradictoires s'enrichit en permanence au lieu de se clarifier. Le trouble cognitif qui en résulte est la conséquence structurelle d'environnements qui ne fournissent jamais l'information décisive permettant de clore l'incertitude et surtout de montrer le système au sujet.

Cette saturation alimente l'hyperactivation cognitive. Le sujet ne se maintient plus en vigilance parce que le dispositif le sollicite activement, mais parce que l'accumulation de configurations mémorisées le maintient en état d'alerte permanente. Cette vigilance opère sur deux registres simultanés : externe (surveillance des signaux organisationnels) et interne (surveillance de ses propres états affectifs). Le dispositif n'a plus besoin d'imposer la disponibilité car le sujet la produit lui-même. C'est cette intériorisation qui fait basculer d'une contrainte externe à une compulsion autonome aliénante.

La dépendance orchestrée qui en résulte mobilise la structure pulsionnelle du sujet mobilisé par le désir de reconnaissance, le besoin de validation, la quête d'accomplissement et la redirige vers des objets métriques infiniment renouvelables. Chaque validation procure une micro-satisfaction qui active les circuits de récompense (Schultz et al., 1997), puis s'épuise aussitôt, laissant place à un nouveau manque. La pulsion ne disparaît jamais, elle change d'objet. La quête de reconnaissance se transforme en recherche compulsive de progression métrique. Les travaux sur les renforcements à ratio variable (Ferster & Skinner, 1957) et sur la réduction d'incertitude comme récompense (Bromberg-Martin & Hikosaka, 2009) expliquent pourquoi cette compulsion opère indépendamment de la lucidité. La pulsion, nous l'avons dit fonctionne indépendamment de la conscience.

Cette systémie générale explique la dissociation lucidité/action. Mais elle n'explique pas encore pourquoi certains sujets parviennent à s'en sortir alors que d'autres, parfaitement lucides et parfaitement conscients du mécanisme y restent capturés indéfiniment.

Ce qui manquait à l'articulation, c'est la condition structurelle qui rend la lucidité opérante ou la maintient impuissante. Cette condition n'est ni psychologique (« force de caractère »), ni cognitive (« capacité d'analyse »), ni volontaire (« courage de partir »). Elle est systémique. Elle dépend principalement de l'existence ou de l'absence d'un système de valeurs concurrent suffisamment stabilisé.

Pour que la lucidité devienne opérante, il ne suffit pas qu'elle observe et comprenne. Il faut qu'elle dispose d'un critère externe au dispositif pour évaluer, interroger et hiérarchiser les narrations contradictoires qui coexistent. Face à un signal ambigu, le sujet génère plusieurs configurations narrativo-affectives incompatibles. La lucidité peut les observer toutes, en voir les failles, en imaginer d'autres. Mais elle ne peut trancher entre elles que si le sujet dispose d'un système de valeurs concurrent construit à partir de valeurs humaines, familiales, collectives, politiques, créatives, éthiques qui rende certaines narrations manifestement plus importantes que d'autres.

Sans ce système de valeurs concurrent, toute la reconnaissance, toute la légitimité, toute la projection d'avenir du sujet restent indexées sur le dispositif organisationnel. Aucune narration alternative ne pèse assez lourd pour l'emporter. La lucidité peut identifier le mécanisme, mais elle ne peut pas arbitrer entre des configurations qui touchent toutes à la seule source de valeur disponible qui se distribue dans l'engagement.

C'est ici que toute l'architecture déployée depuis le premier chapitre révèle sa logique politique complète.

La continuité institutionnelle école-insertion-entreprise ne produit pas seulement une adaptation des individus aux exigences organisationnelles. Elle produit une colonisation progressive et systématique du système de valeurs interne au sujet. Dès l'école, les espaces où d'autres valeurs pourraient se construire comme le jeu, la curiosité, la création, l'amitié, un ensemble de valeurs humaines stabilisées et cohérentes pour un objectif de bien commun sont progressivement subordonnés à l'impératif de performance mesurable. L'insertion

intensifie cette subordination en faisant de la visibilité métrique une condition de survie économique. L'entreprise contemporaine finalise le processus en dissolvant la dernière frontière entre travail et hors-travail, transformant l'existence entière en production continue de signaux de valeur.

Le système de valeurs concurrent, cette condition nécessaire pour que la lucidité devienne opérante, a été systématiquement détruit en amont, avant même que le sujet n'entre dans l'organisation.

C'est pour cette raison que le droit du travail, même renforcé par les dispositifs de déconnexion et les obligations de prévention, reste structurellement aveugle face au Max-out. La régulation juridique peut encadrer les temps, limiter les sollicitations, imposer des plages de repos. Mais elle ne peut pas reconstruire un système de valeurs que vingt-cinq ans de scolarisation et d'insertion ont progressivement colonisé. Elle ne peut pas redonner au sujet les appuis de valeur alternatifs et la conscience qui lui permettraient de hiérarchiser les enjeux autrement que selon les critères du dispositif.

C'est aussi pour cette raison que les dispositifs de prévention centrés sur l'épuisement arrivent structurellement trop tard. Ils mesurent ce qui est déjà rompu, la capacité du sujet à maintenir la performance et d'autres bricoles, mais ils ne voient pas les années de conformatisation stable qui ont précédé, années pendant lesquelles le sujet se vivait comme épanoui, engagé, performant, précisément parce qu'il avait intériorisé les critères de valeur du dispositif comme seuls critères légitimes. L'effondrement n'est pas un accident imprévisible. C'est l'aboutissement logique et inévitable d'une dynamique installée dès l'école, intensifiée à l'insertion, finalisée dans l'entreprise, et qui opère au quotidien dans l'articulation entre gratifications symboliques et érosion progressive de toute source de valeur alternative.

La souffrance au travail conforme, c'est cette configuration où le sujet souffre tout en restant parfaitement aligné avec les attentes organisationnelles, dans l'oubli de son désir d'engagement existentiel et qui trouve ici son explication complète. Ce n'est pas une contradiction psychologique. C'est la conséquence structurelle d'un système de valeurs entièrement colonisé.

Le sujet souffre parce que la compulsion métrique masque et érode ses valeurs propres et ses ressources psychiques. Mais il ne peut pas sortir, parce qu'il ne dispose d'aucun système de valeurs concurrent qui lui permettrait de penser sa valeur autrement, de hiérarchiser les enjeux différemment, de rendre acceptable la perte de reconnaissance organisationnelle. C'est cette présence ou cette absence de système de valeurs concurrent qui différencie en profondeur les trajectoires de sortie ou de maintien dans le Max-out que nous allons maintenant détailler.

Le Max-out apparaît clairement comme le fruit d'une logique de socialisation continue, qui façonne la valeur de soi bien en amont de l'entreprise et l'enferme dans la métrique lorsqu'elle y aboutit.

Le collégien, premier sujet de l'aliénation métrique

Cette matrice de dispositifs numériques ne cesse de s'étendre et de toucher les individus de plus en plus tôt. Désormais, dès le collège, les élèves ont accès à Pronote sur leur téléphone. Procédons à une analyse ergonomique rapide de l'interface.

Sur la page d'accueil, une section « Notes » apparaît juste après l'emploi du temps journalier — comme si le cœur de la journée ne résidait pas dans les cours à venir mais dans le score déjà accumulé. Cette section affiche les vingt dernières notes de l'élève par ordre chronologique, avec un lien direct vers l'ensemble des notes classées par trimestre. En bas de page, la moyenne générale de l'élève sur le trimestre entier, et juste en dessous, la moyenne générale de la classe.

Chaque évaluation est présentée dans un bloc visuel daté. Chaque bloc indique la note de l'élève et la moyenne de la classe pour cette évaluation. Lorsque l'élève clique sur l'évaluation, il accède à des données supplémentaires : sa note, la moyenne de la classe, la note la plus haute, la note la plus basse, ainsi que le coefficient.

Dans tout processus de production d'interface numérique, il existe en amont une phase de définition fonctionnelle qui décrit ce qui sera affiché à l'utilisateur, à quel endroit, pourquoi et anticipe l'usage pour le sujet, chaque élément a une fonction et a été conçu avec une intention, c'est la base du Design UX. Rien n'est là par hasard.

Interrogeons maintenant ce que Pronote donne à voir. La note de l'élève : nécessaire, c'est l'objet de la consultation. La moyenne de la classe affichée systématiquement à côté de la moyenne personnelle : pourquoi ? L'élève a-t-il besoin de cette information pour évaluer son niveau de connaissance ? La note la plus haute et la note la plus basse de chaque évaluation : quelle est leur fonction pédagogique ? Le coefficient : utile pour comprendre le poids relatif de l'évaluation ? Et à quoi sert de savoir que quelqu'un a eu 3 et quelqu'un d'autre 19 ?

La réponse est simple : ces informations n'ont aucune fonction pédagogique. Elles ont une fonction positionnelle.

Ce dispositif organise la comparaison comme mode de lecture de soi. Chaque note est immédiatement flanquée de la moyenne de la classe. L'élève ne peut pas voir sa note sans voir où il se situe. Le chiffre brut n'existe pas dans cette interface, il n'existe que relativisé, positionné, comparé. Avant même toute interprétation personnelle, le dispositif a déjà cadré la question : non pas « qu'est-ce que j'ai compris ? », mais « où est-ce que je me situe ? ».

Elles permettent à l'élève de se situer dans une distribution. Et ce positionnement installe, sans jamais le nommer, ce que nous avons décrit comme une compétition. Personne n'a dit à l'élève qu'il était en compétition avec ses camarades. Aucun discours institutionnel ne présente Pronote comme un outil de classement. Mais l'architecture fait le travail que le discours n'assume pas. L'élève ne peut pas consulter son résultat sans le comparer. Le dispositif a structuré et inscrit la compétition dans l'acte même de consultation, avant toute

intention consciente de l'utilisateur. L'institution peut continuer à parler de bienveillance, d'égalité, d'entraide.

L'interface, elle, enseigne autre chose : ta valeur est relative, ta position est instable, et tu ne sauras jamais où tu en es sans regarder où en sont les autres.

Ce que l'élève reçoit là correspond exactement à ce que nous avons défini comme signal vide : un verdict chiffré, très précis en apparence, mais pauvre en information sur ce qui a été réellement évalué. La note ne dit rien des compétences mobilisées, des erreurs commises, des raisonnements déployés. Elle condense un jugement global sans en fournir les raisons. Et pourtant, c'est à partir de ce signal métrique que l'élève va devoir construire une représentation de sa valeur scolaire.

Ce cadrage produit des effets qu'on peut observer directement. L'élève qui obtient 14 et découvre que la moyenne de classe est à 15 ne vit pas la même expérience que celui qui obtient 14 quand la moyenne est à 11. Le chiffre est identique, l'émotion ne l'est pas. Ce qui détermine l'état affectif, ce n'est pas la performance, c'est la position. Et cette position n'est jamais stable puisque chaque nouvelle note la recalcule. L'élève apprend, sans qu'on le lui enseigne, que sa valeur n'est pas un état mais une fluctuation. Les contrôles s'enchaînent et les notes tombent au fur et à mesure, créant une attente continue. Chaque connexion ouvre la possibilité d'un verdict nouveau. Le soir, le week-end, pendant les vacances, le téléphone reste porteur d'un signal qui dira si la valeur scolaire vient de monter ou de descendre. Cette disponibilité permanente de l'information installe une hypervigilance métrique structurellement identique à celle que nous avons décrite dans les environnements organisationnels. L'élève apprend à vivre dans un régime où l'incertitude ne se clôt jamais, où la prochaine évaluation peut toujours faire basculer la moyenne, où le repos n'est qu'une suspension temporaire de la vérification.

Le rituel s'installe sans qu'on l'enseigne. Au réveil, parfois avant même de se lever, vérifier si une nouvelle note est tombée. Si oui : recalculer mentalement sa position, observer si la moyenne a monté ou baissé, comparer à celle de la classe, anticiper ce que la prochaine évaluation fera bouger. Si la note est bonne, soulagement bref — mais déjà contaminé par la question de la suivante. Si elle est mauvaise, la journée commence avec un poids que rien dans l'environnement immédiat n'a produit : c'est un chiffre sur un écran, consulté seul, dans son lit. Si aucune note n'est tombée, le geste se répétera dans une heure, puis deux, puis au déjeuner. L'absence de signal ne clôt pas l'attente, elle la maintient ouverte.

Cette architecture modifie le sens que l'élève attribue au travail scolaire. La question implicite devient moins « qu'est-ce que j'ai compris ou non ? » que « qu'est-ce que cette note va faire à mon trimestre ? ». Le dispositif encourage un rapport stratégique à l'évaluation où l'objectif est de stabiliser la courbe, pas de comprendre ce qui est en jeu dans les apprentissages. Une faible note en début de trimestre peut être vécue comme une catastrophe disproportionnée parce qu'elle tire la moyenne vers le bas. À l'inverse, une bonne note peut servir de justification pour relâcher l'effort, puisqu'elle a « sécurisé » la ligne. L'élève n'apprend pas à apprendre. Il apprend à gérer un indicateur.

Sur le plan émotionnel, chaque note fonctionne comme un micro-événement affectif. La notification ou la simple découverte d'un nouveau bloc déclenche un cycle d'anticipation, de crainte ou d'espoir, puis de soulagement ou de déception. Le résultat devient un matériau brut pour la narration sur soi : « Ma moyenne remonte, je suis sauvé », « je fais baisser la moyenne de la classe », « je ne suis pas fait pour cette matière ». La plateforme ne donne presque aucune prise pour élaborer ce qui se joue réellement dans les progrès, les erreurs, les blocages. Elle laisse le sujet combler le vide par des récits identitaires globaux. L'ergonomie ne fait qu'exposer des chiffres. La psychologie en fait des histoires sur la valeur de la personne. C'est exactement le mécanisme de génération émotionnelle par narration compensatoire que nous avons décrit : face à un signal informationnellement sous-déterminé, le sujet produit le sens manquant en mobilisant des récits sur ce qu'il est.

L'enfant de onze ans vérifie ses indicateurs avec la même compulsions que le cadre qui rafraîchit son tableau de bord. Ce qu'il apprend là n'est pas à être évalué — ça, l'école le faisait déjà. Ce qu'il apprend, c'est à vivre en temps réel avec une valeur qui fluctue, à indexer son état émotionnel sur des chiffres qui bougent, à vivre dans l'incertitude. L'interface ne lui dit jamais « c'est fini pour aujourd'hui ». Elle reste là, disponible, actualisable, porteuse d'une information qui pourrait tout changer — ou rien, mais on ne le sait qu'en vérifiant. Les applications qui structurent le reste de son quotidien — jeux, Spotify, Duolingo, réseaux sociaux — reproduisent et amplifient cette architecture : totaux à maintenir sous peine de perdre sa série, scores à améliorer, classements à consulter, notifications qui rappellent ce qu'on n'a pas encore vérifié aujourd'hui. Le temps libre devient un temps de maintenance métrique.

Le sujet qui entre dans l'entreprise n'a pas à apprendre la vérification compulsive des indicateurs. Il la pratique depuis des années. Il retrouvera une économie de la valeur déjà apprise : vérifier, comparer, anticiper, ajuster son comportement pour maintenir l'indicateur dans une zone jugée acceptable. L'organisation n'installe pas la boucle, elle l'active sur un terrain déjà saturé.

Un dispositif comme Pronote ne fait pas que « moderniser » le suivi scolaire. Il prépare un type de sujet pour lequel la métrique devient le langage naturel de la reconnaissance. L'élève n'est pas seulement évalué plus souvent, il est formé à se représenter lui-même à travers des scores et à organiser ses émotions en fonction de leur variation. Cela constitue l'un des socles concrets du Max-out : la colonisation du rapport à soi par des indicateurs qui condensent un jugement tout en laissant au sujet la charge d'en écrire le sens.

Le management et le système de valeurs

Pour rendre concret ce que signifie disposer ou non d'un système de valeurs concurrent, on peut partir d'une même situation objective et imaginer deux voies types.

Lors d'une réunion, un manager fait une demande explicite à l'un de ses commerciaux, qui doit partir assister à l'anniversaire de sa mère durant le week-end à venir : « Tu es en retard sur ce dossier, il va falloir que tu bosses tout le week-end car lundi je veux pouvoir le présenter au DG. »

À partir de cette même phrase, deux issues très différentes peuvent se produire en fonction du système de valeurs dans lequel le sujet est pris.

Dans une première configuration, le travail constitue la source quasi exclusive de valeur : reconnaissance, statut, avenir sont massivement indexés sur l'évaluation professionnelle.

La phrase du manager active immédiatement un micro-récit minimal socialement cadré : dans les codes professionnels contemporains, une demande formulée sur ce ton, avec ce calendrier, dans ce contexte hiérarchique, ressemble à une menace pour la position du sujet. Cette attribution de valence (« ceci est une menace ») génère une activation diffuse — tension, malaise, accélération cardiaque — et une première émotion embryonnaire : « merde », « ça va pas ».

Les boucles d'évaluation s'enchaînent alors rapidement.

Première boucle : « Le week-end ? Mais j'ai l'anniversaire de ma mère... » — conflit brut entre deux obligations.

Deuxième boucle : « Pourquoi il me dit ça maintenant ? Qu'est-ce que j'ai raté ? » — tentative de comprendre la cause.

Troisième boucle : « J'ai dû merder quelque part, il doit être en colère » — début d'interprétation sur soi et de responsabilisation.

Quatrième boucle : « Si on me demande ça, c'est que je ne suis pas à la hauteur. Je dois me rattraper. » — narration stabilisée sur la dette et la réparation.

La lucidité peut intervenir après ces premières boucles et reconnaître que la demande est abusive, qu'elle empiète sur la vie personnelle, qu'elle relève d'un rapport de force défavorable. Mais elle ne dispose d'aucun autre système de valeurs suffisamment stabilisé pour contester les narrations qui se sont enchaînées. L'anniversaire de la mère finit par s'effacer. Le récit qui l'emporte reste celui de la menace professionnelle et de la nécessité de prouver sa valeur.

Dans une seconde configuration, le sujet dispose d'un système de valeurs concurrent stabilisé, où certains engagements non professionnels (par exemple la famille) priment explicitement sur le travail.

La même phrase du manager active le même micro-récit minimal socialement cadré : demande abusive, menace possible, activation diffuse, émotion embryonnaire identique (« merde », malaise).

Mais les boucles d'évaluation ne convergent pas toutes dans la même direction.

Première boucle : « Le week-end ? Mais j'ai l'anniversaire de ma mère... » — conflit brut.

Deuxième boucle : « Pourquoi il me demande ça ? J'ai dû rater quelque chose. »

Troisième boucle : « Je ne peux pas rater l'anniversaire... »

Quatrième boucle : « Si je refuse, il va penser que je ne suis pas engagé. »

Cinquième boucle : « Mais si j'annule l'anniversaire, je ne me le pardonnerai jamais. »

C'est là que le système de valeurs concurrent permet à la lucidité d'arbitrer entre ces configurations contradictoires. La narration familiale ne s'efface pas, elle reste en tension avec la narration professionnelle. Le sujet peut alors choisir consciemment : « L'anniversaire de ma mère compte plus pour moi que cette demande. Je négocie ou j'assume le conflit. » L'émotion se modifie : il peut y avoir de la gêne face au conflit hiérarchique, mais aussi un sentiment de légitimité à poser une limite, parce que le refus est ancré dans un système de valeurs explicite (famille > reconnaissance managériale).

Dans les deux cas, la phrase du manager active le même micro-récit minimal socialement cadré, la même activation diffuse initiale, les mêmes premières boucles d'évaluation. La différence ne tient pas aux premières secondes, mais à la capacité du système de valeurs concurrent à maintenir actives des boucles de narrations contradictoires et pertinentes qui entrent en conflit avec la narration d'obligation et de statut professionnel. Sans ce système de valeurs concurrent, toutes les boucles convergent vers la même issue (menace professionnelle à éviter à tout prix). Avec ce système de valeurs concurrent, les boucles restent en tension et la lucidité peut arbitrer consciemment entre elles.

Dans ce type de scène ordinaire, on voit se nouer ce que le chapitre précédent a décrit comme un régime de dépendance organisé par les dispositifs de mesure et la présence ou non d'un système de valeurs concurrent capable de lui résister. C'est à partir de ce socle commun que se dessinent six trajectoires possibles du Max-out.

Une analyse structurale

L'architecture décrite dans les chapitres précédents, la continuité institutionnelle, les signaux vides, la boucle narrative et la colonisation progressive du système de valeurs expose certaines conditions de possibilité du Max-out. Elle identifie une tendance dominante dans les configurations organisationnelles contemporaines, loin d'une mécanique qui produirait partout les mêmes effets, aux mêmes degrés, quel que soit le contexte et les enjeux.

Cette précision est épistémologiquement nécessaire pour maintenir ce que le texte fondateur sur le Max-out posait comme central, et qui demeure un invariant : la possibilité même d'une évaluation clinique différentielle. Si le dispositif était totalement uniforme dans ses effets, il n'y aurait rien à analyser, seulement à constater. Or c'est précisément parce que les individus n'occupent pas tous la même position dans ce régime que l'analyse contextuelle conserve sa pertinence. Les différentes trajectoires offrent un cadre pour analyser ces différences. Il ne s'agit pas de rester sur la responsabilité individuelle « quel type de personnalité ? », mais bien d'ouvrir le champ des mécanismes à l'œuvre : « quelle configuration d'appuis, quels verrouillages, quelles marges ? »

Ce qui maintient l'espace du différentiel ne sera pas découpé en facteurs. L'histoire biographique, le contenu effectif du travail, la configuration organisationnelle ne sont pas des variables indépendantes qu'on additionnerait pour calculer un risque. Elles s'enchevêtrent, se renforcent, se contredisent. Un contenu de travail riche peut être détruit par une configuration organisationnelle toxique. Une histoire biographique solide avec des appuis familiaux, des engagements, des espaces personnels préservés peut être érodée par vingt ans d'exposition au régime métrique. À l'inverse, une configuration organisationnelle protectrice peut être balayée par une restructuration, un rachat, un nouveau management.

Il y a toujours des éléments qui échappent aux grilles comme les rencontres, les événements, les micro-bifurcations, les récits intérieurs secrets. Quelqu'un qui croise la bonne personne au bon moment. Un article, un livre qui déplace quelque chose. Une phrase entendue qui fait effraction. Une maladie, un deuil, une rupture, un drame de vie qui force à reconfigurer la hiérarchie du sens. Ces événements débordent des découpages simples, ils ne sont pas prévisibles. Ils surgissent et redéfinissent la situation.

Rien de tout cela n'est statique. Les appuis s'érodent ou se reconstruisent. Les petits ateliers QVT ou santé mentale sèment des graines. La configuration organisationnelle change parfois en quelques mois. Le contenu du travail se vide progressivement ou retrouve du sens, et parfois après une réorientation. Ce qui protégeait hier peut ne plus tenir demain. Ce qui semblait verrouillé peut s'ouvrir. Il reste possible de modéliser ces dynamiques, mais pas sous la forme d'un calcul de facteurs cumulés qui produirait un score de risque. Les six trajectoires proposées ici relèvent d'une modélisation structurale : elles redessinent des formes typiques de recomposition de l'engagement déjà identifiées dans un certain type de configuration organisationnelle et en dégagent de nouvelles. Ce qui est en cause, ce ne sont pas les modèles en tant que tels, mais les approches qui transforment chaque élément en variable indépendante, additionnent des facteurs de risque et prétendent prédire, par une suite d'étapes, où et quand la rupture se produira. Elles figent ce qui bouge, découpent ce qui s'entremêle et donnent l'illusion qu'un phénomène situé peut être anticipé à partir d'un tableau de bord et d'une logique supposée fixe. À quoi bon prétendre cartographier un réel qui se heurte en permanence à la pluralité des réalités subjectives ?

C'est dans cette matière mouvante que les six trajectoires prennent leur sens. Elles ne décrivent pas des destins assignés par une combinaison de variables. Elles dessinent des lignes d'analyse de ce vers quoi le dispositif pousse, tout en laissant ouvert ce qui peut faire bifurquer.

Deux niveaux d'analyse se répondent désormais : le niveau structurel, qui décrit la configuration et le régime du Max-out, et le niveau clinique, qui consiste à situer une histoire singulière dans cette architecture. Les trajectoires appartiennent clairement au premier niveau : elles décrivent ce que le dispositif rend possible, pas ce que chaque individu vivra effectivement.

L'histoire biographique et les événements qui font bifurquer restent déterminants, mais ils relèvent de l'évaluation clinique, pas de l'analyse structurale. Les trajectoires ne disent pas

qui va basculer, elles décrivent ce que le dispositif fait au sujet et vers quels types d'issues il le pousse lorsqu'aucun autre appui ne vient reconfigurer la situation.

Six trajectoires possibles du Max-out, de la stabilisation à la rupture

À partir de ce socle, six trajectoires majeures se dessinent. Elles ne sont pas des sorties totales du Max-out au sens où le sujet cesserait d'être exposé à ce cadre. Elles désignent des modes de rupture, d'effondrement ou de réaménagement qui se produisent à l'intérieur du mode d'auto-aliénation décrit précédemment. Burn-out, Bore-out, workaholisme ou retrait marquent des points de désajustement entre le sujet et les exigences du système, mais ils ne dissolvent pas pour autant la situation qui les a rendus possibles. La configuration du Max-out parvient à tenir ensemble ces issues que tout oppose en apparence. Elle les organise, les distribue, les rend même prévisibles sans jamais apparaître comme ce qui les rend possibles.

Le même cadre organisationnel poursuit la production, simultanément, de différentes formes de souffrance au travail. La diversité apparente des destins et des issues masque une même matrice. Le dispositif ne produit pas une seule forme de sujet en souffrance : il produit un éventail de devenir possibles, à l'intérieur d'un même cadre de valeur conforme.

Chacun, dans cette configuration, a l'impression de vivre une histoire singulière. On se raconte un parcours personnel, une biographie professionnelle avec ses choix, ses renoncements, ses erreurs, ses échecs, sa résilience, ses batailles, ses renaissances, ses occasions manquées ou saisies. On pense avoir pris de « bonnes » ou de « mauvaises » décisions, avoir manqué de courage ou de vigilance. Mais une fois replacées dans la logique du Max-out, ces histoires singulières laissent apparaître une recette commune.

Même en cassant des œufs de qualités différentes, on pourra faire une omelette.

Ce qui se joue, ce n'est pas seulement la personnalité, l'histoire ou la psychologie individuelle, c'est la manière dont le dispositif impose le cadre du jeu, trie les joueurs, distribue les points, définit les victoires qui comptent, et encadre ce que le joueur devra se raconter pour s'imposer de gagner à tout prix. Et comme toute victoire est collective, lorsque l'un des joueurs n'est plus en capacité de tenir son poste, le système se réorganise et le jeu continue.

Les descriptions classiques du travail contemporain dans les entreprises modernes se concentrent sur des moments isolés : le Burn-out, l'épuisement, la perte de sens, le désengagement, la démotivation, la fuite. Elles traitent ces instants, ces scènes de vie comme des accidents individuels, des problèmes de régulation personnelle ou des « mauvaises rencontres » organisationnelles, des environnements toxiques. Elles clament vaguement le besoin de repenser le système, sans toutefois saisir ses mécanismes. On cherche aussi la cause dans le tempérament, dans l'histoire familiale, dans le manager

toxique, dans la restructuration, dans le télétravail, dans la crise interne, le manque d'effectif. On découpe un événement, puis on le traite comme une exception.

Le cadre du Max-out propose une autre lecture. Ces événements sont des trajectoires inscrites dans une forme de déterminisme lié à la nature du dispositif, dès lors que l'on observe comment il organise la valeur, la reconnaissance et la possibilité de se penser encore comme « quelqu'un de valable ».

Ce qui distingue ces trajectoires ne se réduit pas à des « profils de personnalité ». Deux personnes avec des ressources psychiques comparables, face à un même contexte socio-professionnel, ne basculent pas dans les mêmes issues.

L'histoire des évaluations, des réussites et des échecs, les normes familiales, les appartenances de classe, de genre, de génération, les récits dominants sur ce qu'est une carrière « réussie » pèsent directement sur ce qui devient envisageable ou (im)pensable quand le cadre se fissure et que le sujet se retrouve sans défenses face aux incohérences entre ce qu'il s'est raconté pour tenir et la réalité.

C'est cette épaisseur biographique et sociale qui explique à la fois la rareté des véritables sorties, la difficulté des réorientations profondes et la violence des effondrements. On ne se dégage pas d'un Max-out par un simple effort de prise de conscience ou par une décision individuelle isolée. Les trajectoires de transformation structurelle, d'action collective ou de rupture supposent des soutiens concrets, des espaces où d'autres critères de valeur peuvent compter réellement, des alliances, parfois des événements qui obligent à reconfigurer l'ensemble. À l'inverse, les trajectoires d'adhésion prolongée ou d'effondrement durable se développent sur des terrains où ces appuis alternatifs ont été affaiblis de longue date.

Les six trajectoires ne seront donc pas présentées comme un catalogue de facteurs ou de « profils à risque », mais comme des formes de relâchement et de recomposition identitaires à l'intérieur d'un régime d'auto-aliénation. Les trajectoires de sortie affrontent un conditionnement long, installé bien avant l'entrée dans l'organisation. Comprendre ce qu'elles engagent, c'est aussi comprendre pourquoi elles exigent, selon les cas, des transformations structurelles, des reconstructions collectives ou des ruptures radicales, et pourquoi aucune intervention centrée uniquement sur l'individu ne peut en porter, à elle seule, la charge.

La première trajectoire s'inscrit dans une logique de transformation systémique qui remettrait en cause les fondements de l'organisation productive contemporaine. Il s'agit bien ici de refonder l'articulation entre performance économique et préservation de l'autonomie réelle et de l'intégrité psychique des acteurs sur des bases différentes. Il ne suffirait pas de réformer les pratiques managériales ou d'améliorer les dispositifs de bien-être. Cette trajectoire serait une véritable reconstruction des conditions d'une pluralité des systèmes de valeurs en modifiant par exemple, l'environnement, pour qu'il cesse de produire des signaux vides comme unique source de reconnaissance. Elle vise ainsi à désactiver la boucle du Max-out au niveau de ses conditions de possibilité, en limitant la

centralité des métriques et en réancrant la valeur au centre du travail réel plutôt que dans ses seuls indicateurs. Cette transformation suppose de limiter l'exploitation de la subjectivité par des formes de régulation collective qui échappent à la logique d'optimisation permanente. Dans le contexte économique et politique actuel, cette trajectoire se heurte aux logiques de compétitivité qui structurent le capitalisme contemporain, mais elle constitue l'horizon structurel nécessaire de toute réflexion sur l'émancipation au travail. Elle s'inscrit dans la continuité des critiques de la rationalité organisationnelle néolibérale qui ont montré comment la performance, l'autonomie et l'engagement sont redéfinis dans le langage de l'évaluation permanente. Transformer structurellement le système signifie limiter institutionnellement la mise en concurrence métrique des sujets, ouvrir des espaces de délibération sur les critères qui comptent réellement et redonner une place à des formes de reconnaissance qui ne passent pas par la quantification. Cette trajectoire reste aujourd'hui largement hypothétique car elle dépasse le simple cadre d'une solution technico-managériale. C'est aussi la seule trajectoire qui ne repose pas sur la capacité des individus à se maintenir autrement dans le régime du Max-out : tant qu'elle ne se réalise pas, les trajectoires suivantes se déploient à l'intérieur de ce régime, en tentant de composer avec lui plutôt que de le transformer.

La deuxième trajectoire, absente des typologies classiques mais centrale dans la psychodynamique du travail, et dont on ne peut faire pourtant abstraction, s'inscrit dans une mise en œuvre de l'action collective organisée. Entre la transformation systémique et les réponses individuelles existe un espace intermédiaire, celui de la délibération collective sur le travail réel et ses effets, de la construction d'espaces de discussion permettant de nommer les contradictions vécues, de négocier collectivement les limites de la disponibilité attendue, de restaurer une régulation collective face aux dispositifs d'adhésion individualisée et ceux qui instrumentalisent l'engagement. Le collectif ne fonctionne pas par simple prise de conscience partagée. Il aide à construire et ancrer un système de valeurs concurrent stabilisé qui permet à chaque membre de hiérarchiser consciemment les enjeux au regard de ce qui compte pour lui et l'organisation. C'est pourquoi le collectif peut sortir là où l'individu seul reste capturé. Dans le cadre du Max-out, cette trajectoire correspond au moment où les appuis de valeur concurrents se cristallisent au niveau collectif, en réintroduisant des critères de jugement qui ne passent pas exclusivement par les signaux métriques. Elle suppose la reconnaissance du travail vivant, l'élaboration commune de critères de qualité du travail bien fait, la possibilité d'arbitrages collectifs sur les priorités. Elle ne résout pas la contradiction structurelle, mais elle crée les conditions d'une résistance organisée qui ne soit pas une rupture totale ni une capitulation individuelle. Cette voie, documentée par les recherches en clinique du travail, reste largement sous-exploitée dans les organisations contemporaines, précisément parce qu'elle exige de reconnaître la conflictualité inhérente entre individu et système dans les environnements de travail plutôt que de la masquer sous des dispositifs d'harmonisation.

Sur le plan émotionnel, l'action collective transforme aussi la manière dont les signaux sont interprétés. Ce qui était vécu isolément comme culpabilité de « ne pas en faire assez » ou comme honte de « ne pas être à la hauteur » peut se reformuler en indignation partagée devant l'absurdité de certains objectifs, en fierté d'avoir tenu une position commune, en loyauté envers le collectif plutôt qu'exclusivement envers l'organisation. La génération

émotionnelle par narration compensatoire se déplace : le récit « si je ralentis, je décroche » laisse place à des récits comme « nous avons fixé ensemble une limite » ou « nous avons raison de refuser ce qui détruit le travail bien fait ». Tant que ces récits collectifs tiennent, ils constituent un appui puissant contre la capture.

Mais l'action collective affronte un obstacle spécifique que nous n'avons pas encore nommé. Chaque membre du collectif se sait évalué et situé en continu, à travers des indicateurs individuels de performance, d'engagement ou de visibilité. Les espaces de parole deviennent des scènes où il faut continuer à se montrer conforme, plutôt que des lieux où il devient possible de discuter des critères eux-mêmes. Ce qu'il faut nommer, c'est la logique de préservation positionnelle : lorsque le collectif ne parvient plus à produire des repères communs, chacun se replie sur la protection de sa place dans la hiérarchie rendue visible par les chiffres. La compétition pour la survie psychique et matérielle fait alors exploser le collectif : sous la menace de la perte d'emploi, l'enjeu n'est plus de défendre ensemble des critères de travail, mais de ne pas être celui que la métrique désignera comme « en trop ». Pour celui qui est effectivement désigné, le collectif ne sert plus de rempart : il devient le cadre dans lequel la sélection se fait accepter.

L'exposition métrique permanente réduit ainsi la marge de manœuvre de l'action collective, même lorsque la lucidité est partagée. Lorsque cette trajectoire se trouve neutralisée, les issues possibles se déplacent vers les trajectoires individuelles qui suivent, où chacun tente de recomposer pour soi ce que le collectif ne parvient plus à soutenir.

La troisième trajectoire relève du refus individuel. On la voit aujourd'hui se déployer dans les démissions spectaculaires ou silencieuses, particulièrement parmi les plus jeunes générations, dans un contexte où le départ massif des baby-boomers et les difficultés de recrutement redonnent momentanément aux salariés un pouvoir de refus inhabituel. La démission devient alors une modalité de réponse aux dysfonctionnements organisationnels, à l'intensification du travail et aux contradictions du discours managérial. Ces pratiques témoignent d'une lucidité croissante : le système ne peut pas toujours être transformé de l'intérieur par ceux qui y participent, car leur participation même alimente parfois les mécanismes qu'ils voudraient contester. Cependant, cette réponse individuelle, si elle protège ponctuellement ceux qui l'adoptent, présente des limites structurelles majeures. Elle abandonne le terrain organisationnel, individualise la réponse à un problème systémique, laisse intacts les mécanismes qui produisent le Max-out pour ceux qui restent, et n'interrompt pas nécessairement la boucle pour le sujet si les mêmes schèmes métriques sont reconduits dans la suite de sa trajectoire. De plus, la psychodynamique du travail rappelle que ce « refus » n'est jamais une décision purement volontaire et lucide, il constitue souvent un processus de dégagement psychique qui peut prendre la forme d'une défense, d'un sursaut déjà pathologique, rarement d'une émancipation véritable. Le refus individuel traduit une impossibilité à continuer, ce qui en limite la portée émancipatrice. La rupture devient possible lorsque le sujet dispose d'appuis de valeur suffisamment stabilisés hors du dispositif, engagements familiaux, projets personnels, ressources matérielles, pour rendre acceptable la perte de reconnaissance organisationnelle. Elle est d'autant plus praticable que le système de valeurs n'est pas entièrement colonisé.

De nouveau il me semble important d'étudier le plan émotionnel car le refus individuel se construit rarement dans la sérénité d'un choix librement arbitré. Il surgit au croisement de la lassitude extrême, du sentiment d'incompatibilité devenue irréversible entre ses valeurs et les exigences de l'organisation, et de la perception que tout maintien supplémentaire se ferait contre soi. La génération émotionnelle par narration compensatoire se reconfigure alors autour de récits comme « je n'ai plus le choix », « rester me détruirait », « ma santé vaut davantage que la reconnaissance que ce système distribue », « je suis red pill », « je ne suis pas un PNJ ». Ces récits ne traduisent pas un retrait indifférent, mais la décision de couper le lien avec une source de validation devenue intenable. Ils permettent de transformer une impossibilité à continuer en geste de sortie subjectivement et existentiellement soutenable et indispensable, tout en laissant ouverte la question de la reconstruction de la valeur ailleurs.

Cette rupture n'est donc pas uniquement un sursaut de volonté individuelle ou un acte de courage mais correspond à une bifurcation biographique qui suppose un ensemble de ressources matérielles, symboliques et relationnelles permettant de supporter la perte de reconnaissance métrique et les risques liés à la sortie. La possibilité même de la trajectoire 3 dépend de l'existence préalable de formes de légitimité autres que celles distribuées par l'organisation. Il importe aussi de distinguer les ruptures de survie, où le sujet fuit pour échapper à un effondrement qu'il pressent imminent sans pouvoir encore refonder ses valeurs ailleurs, et les ruptures de refondation, où la sortie s'accompagne d'un véritable travail de reconstruction de la valeur dans d'autres registres, par exemple familiaux, politiques, créatifs ou collectifs. La trajectoire 3 reste rare, non parce que les sujets manqueraient de lucidité, mais parce que les conditions sociales et biographiques qui la rendent supportable sont inégalement distribuées. Elle se situe à l'interface entre maintien et effondrement, quand elle n'est pas possible ou qu'elle échoue à produire une refondation, le sujet reste exposé aux autres trajectoires.

La quatrième trajectoire concerne une configuration de maintien identitaire au cœur de la situation qui reste incertaine car multi-trajectoire. Cette unification que nous allons préciser ne consiste pas à réduire ces notions à un même phénomène psychologique, mais à les replacer dans la structure organisationnelle qui permet leur émergence. Le Max-out ne les absorbe pas, il montre ce qui les relie logiquement lorsqu'on déplace le regard du symptôme vers la configuration qui les produit.

Cette trajectoire est la plus fréquente et la plus invisible. L'individu reste en Max-out pendant des années, parfois des décennies entières, sans jamais connaître la rupture spectaculaire. Cette stabilisation apparente repose sur un concept que la psychodynamique du travail nomme « l'économie psychique du travail », une dialectique complexe entre plaisir et souffrance où l'individu trouve des gratifications réelles dans le plaisir du travail bien fait, la reconnaissance des pairs, son sentiment de maîtrise, la fierté du dépassement, qui compensent quotidiennement les coûts psychiques de l'engagement.

Mais au-delà de cette économie affective, la trajectoire 4 se caractérise par un mécanisme plus profond, le maintien identitaire coûte que coûte. L'individu a progressivement construit son identité professionnelle, sociale et personnelle autour de son engagement au

travail, de sa réalisation propre. Cette trajectoire se maintient précisément par l'absence quasi totale de système de valeurs concurrent ou du moins inopérants dans ses effets. Le sujet peut être également lucide sur le mécanisme, mais cette lucidité reste impuissante faute d'appuis de valeur qui permettraient de hiérarchiser autrement les enjeux. Se retirer, ralentir ou remettre en cause cet investissement reviendrait à ébranler les fondements mêmes de sa valeur perçue et de sa cohérence subjective. Cette adhésion identitaire devient indépendante du contenu effectif du travail, elle persiste même lorsque ce contenu se transforme, se vide ou devient incohérent, car un nouveau récit prend le relais pour sauvegarder la représentation.

C'est précisément cette persistance de l'adhésion identitaire face aux variations du contenu qui produit les trois manifestations cliniques que la littérature a identifiées séparément, Workaholisme, Bore-out et Brown-out. Ces trois configurations ne constituent pas des pathologies distinctes relevant de grilles diagnostiques différentes, sans que cette séparation ne soit réellement interrogée, mais des actualisations d'un même mécanisme, le maintien identitaire, selon la configuration du contenu du travail, excès, vide ou incohérence, et le rapport identitaire que l'individu entretient avec cette configuration. Nous allons décrire le plus directement possible, pour chacune de ces configurations la façon dont chaque facteur est directement organisé par le Max-out.

Trajectoire 4a — Workaholisme

La littérature sur le workaholisme a progressivement dégagé trois familles de facteurs. Les facteurs individuels d'abord, avec le perfectionnisme, le besoin élevé de réussite, la personnalité de « type A » caractérisée par l'urgence et la compétitivité, la fragilité de l'estime de soi. Les facteurs organisationnels ensuite, comme la culture de la disponibilité permanente, le présentisme valorisé, la rémunération indexée sur la performance individuelle, la compétition interne institutionnalisée, la surcharge structurelle normalisée. Les facteurs motivationnels enfin, autour de la motivation introjectée, où le sujet travaille pour éviter la culpabilité plutôt que par intérêt intrinsèque, et de la compulsion interne vécue comme impossibilité de s'arrêter.

Ces facteurs ont été documentés, mesurés, corrélés. Leur articulation demeure essentiellement factorielle : on additionne et on corrèle des dimensions individuelles, organisationnelles et motivationnelles, sans interroger le cadre socio-organisationnel qui organise leur convergence dans l'expérience du sujet. Les travaux empiriques montraient déjà qu'un perfectionniste plongé dans une organisation de la connexion toujours activée risquait de basculer dans le workaholisme. Ce qu'ils ne permettaient pas de comprendre, en revanche, c'est pourquoi ce basculement prenait la forme d'un engagement subjectivement vécu comme épanouissant plutôt que comme souffrance, pourquoi la compulsion se présentait au sujet comme un choix assumé, pourquoi la surcharge était absorbée sans protestation. Le Max-out a déjà expliqué l'articulation de ces dimensions.

Il ne s'agit pas de contester la robustesse empirique des facteurs identifiés par la littérature, mais de comprendre pourquoi ils convergent vers un même effet et ce que cet effet dit de leur logique commune. Les facteurs individuels, organisationnels et motivationnels

constituent trois points d'entrée dans une même structure : celle où la reconnaissance et la valeur de soi passent prioritairement par la conformité aux attentes et par des métriques qui indexent en continu les indicateurs de performance.

Les facteurs individuels désignent des configurations biographiques et des schémas précoces où cette dépendance est déjà installée. Le perfectionnisme, tel que la littérature le caractérise, attention excessive aux erreurs, standards élevés, autocritique, sensibilité au jugement externe, décrit un sujet dont le système de valeurs est structuré par l'indexation à des critères de conformité. Ce n'est pas seulement une pathologie individuelle, c'est aussi le produit d'une socialisation où la valeur s'est construite dans la réponse aux attentes institutionnelles, dans la continuité du continuum école-insertion-entreprise décrit précédemment. Le besoin de réussite, défini comme orientation vers l'accomplissement et sensibilité aux marqueurs de performance, décrit une économie psychique où la gratification dépend déjà de la validation métrique, préparée par le conditionnement scolaire et exploitée par l'organisation. La personnalité de type A, caractérisée par l'urgence temporelle et la compétitivité, désigne un mode de fonctionnement qui s'ajuste structurellement au régime d'hyperactivation que les dispositifs organisationnels mettent en place. La fragilité de l'estime de soi, associée dans la littérature à une dépendance accrue à la validation externe, amplifie la sensibilité à chaque signal métrique, chaque indicateur est vécu comme un verdict sur la valeur de soi.

Ce que la littérature isole comme « facteurs de vulnérabilité individuelle » correspond, dans le cadre du Max-out, à des systèmes de valeurs déjà colonisés par la dépendance au jugement institutionnel. Le plus souvent, les dispositifs organisationnels n'ont pas à créer cette dépendance : ils n'ont qu'à l'activer et à l'exploiter, parce qu'elle constitue déjà la matière première de l'engagement.

Les facteurs organisationnels désignent le régime qui entretient la boucle. La disponibilité permanente installe la vérification compulsive comme mode normal de rapport au travail, non par contrainte explicite, mais parce que l'absence de connexion devient psychologiquement coûteuse. Le présentisme, étendu à la présence numérique, transforme la visibilité en preuve d'engagement : être vu en train de travailler devient plus important que le travail effectif. La rémunération indexée sur la performance individuelle explicite ce que le système installe implicitement, l'équivalence entre valeur économique et valeur de soi. La compétition interne institutionnalise la comparaison permanente que la socialisation scolaire avait amorcée, le classement, la distinction, la hiérarchie symbolique. La surcharge structurelle, loin de produire la plainte, est absorbée par un surinvestissement compensatoire : le sujet travaille plus pour tenir, et ce surcroît d'effort est réinterprété comme preuve de son engagement plutôt que reconnu comme symptôme d'un dysfonctionnement organisationnel. La souffrance liée à l'excès de charge est recodée en passion, l'incapacité à poser des limites en loyauté, la difficulté structurelle de l'organisation en indicateur de la valeur de ceux qui « tiennent ». Cette collusion entre les fonctionnements de l'organisation et celles du sujet produit un ajustement défensif mutuel où l'organisation recode l'excès de sollicitation en « engagement », le sujet recode sa souffrance en « passion », et cette mise en récit conjointe permet de rendre psychologiquement

supportable un niveau de sollicitation qui, autrement, apparaîtrait comme objectivement intenable.

La motivation introjectée, que la littérature identifie comme facteur motivationnel spécifique du workaholisme, correspond à ce que le Max-out théorise comme intériorisation des normes de performance. Le sujet ne travaille pas sous la contrainte explicite d'un ordre hiérarchique. Il travaille parce qu'il a fait sienne l'exigence de disponibilité, de réactivité, d'excellence. La compulsion interne, cette impossibilité de s'arrêter que les échelles de workaholisme mesurent, traduit la rencontre entre une estime de soi déjà conditionnée par le jugement externe et un dispositif qui rend ce jugement disponible en continu. Tant que le signal n'est pas rassurant, ce qu'il ne peut structurellement jamais être de manière durable, le sujet continue de vérifier, d'ajuster, de produire. La compulsion n'est pas un simple excès de volonté ou de goût du travail, elle marque le point où la préservation de la valeur de soi dépend entièrement du maintien du signal. La contrainte externe s'est transformée en exigence intérieure, et cette transformation rend toute résistance improbable puisque le sujet ne perçoit plus de contrainte à laquelle résister.

On peut désormais considérer le workaholisme comme une configuration typique du Max-out, là où la colonisation du système de valeurs par le travail atteint un degré élevé. La dimension compulsive ne renvoie pas à une simple exagération d'un trait individuel, elle se déploie dans un cadre où la reconnaissance symbolique du sujet passe d'abord par son engagement dans le travail. Le sujet ne travaille pas « trop » parce qu'il aimerait simplement beaucoup son activité, il travaille dans un monde où sa valeur propre est organisée autour de sa capacité à répondre aux attentes, à être disponible, à tenir les charges, à occuper sans faille la place qui lui est assignée. Les dispositifs de mesure et de comparaison amplifient cette dynamique en objectivant ce rapport à la valeur, mais ils ne la créent pas : ils viennent mettre sous pression un système de valeurs déjà colonisé par le travail.

Dans cette perspective, perfectionnisme et dimension narcissique ne sont pas des additifs secondaires. Le perfectionnisme caractéristique du workaholisme désigne un mode d'organisation de la valeur de soi construit sur l'obsession de l'écart et sur la peur de ne pas être à la hauteur. La dimension narcissique n'implique pas nécessairement un diagnostic de personnalité narcissique au sens clinique strict, elle renvoie au fait que l'identité s'est structurée autour d'une image de soi comme individu exceptionnellement impliqué, fiable, indispensable. C'est cette organisation de la valeur de soi qui rend difficilement tolérable la simple idée de ralentir, de refuser ou de déléguer : ce n'est pas seulement perdre un résultat, c'est risquer d'entamer l'image de soi et la figure par laquelle le sujet reste acceptable à ses propres yeux et aux yeux des autres.

Ce que la littérature décrit comme coping par le travail ou anesthésie émotionnelle se relie directement à ce cadre. Le travail devient le moyen le plus efficace de saturer l'espace mental, non seulement pour ne pas penser à d'autres difficultés, mais pour éviter de se confronter à des questions qui n'ont pas de réponse dans le système de valeurs centré sur la performance. L'hyperactivation, décrite dans le Max-out comme régime où chaque temps disponible peut être occupé par une tâche, une vérification, une anticipation, constitue le

terrain sur lequel cette anesthésie se stabilise : tant qu'il y a quelque chose à faire, répondre, préparer, corriger, le sujet n'a pas à affronter ce qu'il ne sait plus penser en dehors du travail.

Les schémas précoces souvent associés au workaholisme, amour ou considération conditionnels, validation indexée sur la réussite, modèles parentaux surinvestissant le travail, peuvent être réinterprétés comme des trajectoires de conformisation avancée. Ils ont contribué à installer une économie psychique où la valeur de soi dépend de la réponse aux attentes d'instances légitimes, d'abord familiales puis institutionnelles. Sur le plan cognitif, la pensée catastrophiste (« si je ne réponds pas à ce mail ce soir, tout ce que j'ai construit peut vaciller ») et le déficit de détachement (« ne pas penser au travail devient presque impossible ») traduisent un attachement identitaire à la fonction, au poste, à l'équipe. Ne pas répondre, ne pas être présent, ne pas tenir le rythme, ce n'est pas seulement risquer un reproche ou une sanction, c'est risquer de ne plus correspondre à l'image de soi qui s'est construite autour du rôle professionnel, et de ne plus être reconnu comme celui ou celle qui tient.

Le rôle des instances de régulation externes au travail est décisif pour comprendre les degrés de workaholisme. Dans certaines configurations, la famille, des amitiés solides, des engagements associatifs, des pratiques de loisirs structurées jouent encore un rôle de contrepoids : ils posent des limites, exigent une disponibilité minimale, rappellent que la valeur de la personne ne se réduit pas à sa fonction. Le conflit entre ces régulations et les exigences du travail reste alors actif, et le workaholisme se heurte à des frontières, même fragiles. Dans d'autres configurations, ces appuis externes sont faibles, absents ou eux-mêmes alignés sur les mêmes logiques d'engagement illimité. Le sujet vit seul, ou avec des proches dont les rythmes de vie reproduisent les mêmes attentes, ou dans des environnements où les autres sphères de vie ne proposent plus de critères de valeur distincts. Le workaholisme apparaît comme une expression quasi pure du Max-out : le travail devient le socle principal du rapport à soi, l'identité se confond avec la fonction, les appuis de valeur alternatifs ne jouent plus leur rôle de régulation. Il ne reste plus de dehors suffisamment solide pour contester la centralité du travail dans la définition de soi, et c'est cette absence de contrepoids, plus encore que l'intensité du travail lui-même, qui rend la configuration si difficile à infléchir. La littérature existante en décrit les traits et les facteurs ; le Max-out en explicite l'architecture et les conditions de possibilité.

Trajectoire 4b — Bore-out

La littérature sur le Bore-out décrit un épuisement paradoxal : non pas l'épuisement par excès de sollicitation, mais l'épuisement par privation de travail porteur de sens. Les travaux empiriques distinguent habituellement la sous-charge quantitative, quantité de tâches insuffisante pour remplir la journée, et la sous-charge qualitative, tâches répétitives, monotones ou nettement en deçà des compétences. Ils ajoutent des facteurs statutaires comme la surqualification non reconnue, la mise au placard, l'absence de perspectives, et des facteurs organisationnels comme les structures bureaucratiques rigides, la parcellisation extrême du travail, l'impossibilité de reprendre l'initiative ou de redéfinir son périmètre d'action. Ces éléments ont été documentés comme sources d'ennui chronique,

de dégradation de l'estime de soi, de sentiment d'inutilité sociale, de honte et de désengagement affectif.

Mais ces descriptions laissent de côté un point central pour le Max-out : le Bore-out durable ne vient pas simplement du manque d'activité. Il survient lorsque le sujet ne parvient plus à se représenter ce qu'il fait comme une contribution réelle, utile et reconnue, alors même qu'il reste pris dans un cadre où la valeur de soi se joue au travail. Un chirurgien qui opère peu mais sauve des vies ne se vit pas en Bore-out, parce que chaque geste conserve un sens intrinsèque élevé et un effet visible sur le réel. Un salarié enfermé dans des tâches insignifiantes, sans prise sur leur contenu ni sur leur finalité, dans une organisation qui continue à distribuer la reconnaissance ailleurs, voit au contraire sa valeur intime se déliter. Le problème n'est pas le volume en soi, c'est la déconnexion entre l'activité et le sens intrinsèque qu'elle porte, combinée à la manière dont la valeur est distribuée. Dans cette perspective, le Max-out ne prétend pas expliquer toutes les formes d'ennui au travail, mais les configurations où se cumulent deux conditions : l'absence de travail porteur de sens intrinsèque et une valeur de soi déjà indexée sur le travail. C'est cette double condition qui rend le maintien dans la situation à la fois possible et coûteux.

Dans la configuration du Max-out, cette déconnexion prend une forme précise. La valeur de soi a été progressivement indexée sur la capacité à répondre aux attentes, à atteindre des objectifs, à progresser dans un système de comparaison implicite ou explicite. Tant que le travail réel permet d'atteindre des buts identifiables, d'exercer des compétences, de voir le résultat de son action, la boucle peut alimenter un récit de valeur : « ce que je fais compte ». Lorsque le contenu du travail se vide, lorsque les tâches sont trop pauvres, trop fragmentées ou trop absurdes pour nourrir ce récit, la boucle continue de tourner, mais elle ne trouve plus de matériau. Le sujet reste exposé aux mêmes attentes de présence, de conformité, de disponibilité, mais il ne dispose plus d'aucun appui pour se dire qu'il sert à quelque chose.

La sous-charge quantitative ne devient problématique que dans ce cadre. Peu de travail n'est pas, en soi, un facteur pathogène. Il le devient lorsque le temps dégagé n'ouvre aucun espace d'appropriation, aucun projet, aucune activité reconnue comme légitime à l'intérieur de l'organisation. La sous-charge qualitative, tâches sous-qualifiées, répétitives, administratives sans enjeu identifiable, pousse le mécanisme plus loin : ce que le sujet fait ne mobilise ni ses compétences ni son jugement, ne produit pas de résultat qu'il puisse s'approprier, ne renvoie aucun feedback susceptible de nourrir sa valeur. Le sentiment de Bore-out apparaît à ce croisement précis : beaucoup de temps, peu de travail signifiant, et un cadre qui continue à exiger de « tenir son rôle » sans offrir les moyens symboliques de le faire.

Les dimensions statutaires, surqualification et mise au placard, renforcent cette configuration. Dans un régime où le parcours et la position fonctionnent comme signaux de valeur, occuper un poste nettement en deçà de ses compétences, ou être progressivement écarté des circuits de décision, revient à voir démenti, par la situation même, le récit que le sujet avait construit sur sa valeur. Le passé biographique, les diplômes, les expériences antérieures racontaient un individu compétent, capable, attendu. Le poste vide, le bureau isolé, les tâches dérisoires racontent désormais autre chose : « on n'a pas besoin de toi ».

L'horizon de carrière bouché effondre la dimension temporelle de la boucle, il n'y a plus de progression possible, plus de niveau suivant à atteindre dans la gamification existentielle qui organisait le sens de l'effort.

Les organisations tayloriennes et bureaucratiques jouent ici un rôle décisif. La parcellisation du travail réel empêche de relier son activité à une finalité intelligible. Les procédures verrouillent les marges de manœuvre qui permettraient de redonner du sens en réorganisant son périmètre, en proposant des améliorations, en assumant une responsabilité supplémentaire. Les structures de contrôle invalident toute tentative de réinvestir son poste autrement. Le sujet ne reste pas inactif parce qu'il manquerait d'idées ou de volonté, il reste inactif parce que la configuration organisationnelle neutralise systématiquement ses tentatives de s'approprier son travail. Le Bore-out se cristallise lorsque l'organisation stabilise une situation où le travail ne permet plus ni de contribuer, ni de progresser, ni de peser sur ce qui compte.

Le point que la littérature sur le Bore-out décrit mais ne théorise pas comme tel est le paradoxe de la simulation. Le sujet en Bore-out ne se retire pas, ne rompt pas le contrat, ne disparaît pas physiquement de l'organisation. Il reste présent, ponctuel, conforme, visible. Il se met à travailler, non plus pour accomplir une tâche qui a du sens, mais pour tenir la scène du travail. Il étire des activités mineures, multiplie les micro-gestes qui donnent l'apparence de l'occupation, reste connecté, répond vite, alimente des échanges qui ne débouchent sur rien. Autrement dit, il se met à travailler pour maintenir l'image de quelqu'un qui travaille. C'est une variante spécifique de la logique que la boucle décrit déjà : lorsque les signaux de valeur ne peuvent plus être alimentés par le travail réel, ils sont alimentés par le maintien de l'apparence d'engagement.

Cette simulation a un coût psychique élevé. Elle exige une vigilance permanente au regard des autres, une attention constante à ce qui pourrait révéler le vide du poste, une gestion fine de ce qu'il faut montrer et de ce qu'il faut cacher. La peur de passer pour celui qui ne sert à rien, la crainte de perdre son poste ou son statut, le sentiment d'être à la fois complice et victime de la situation, nourrissent une honte silencieuse. Le sujet se vit comme illégitime à se plaindre, puisqu'il est « payé à ne rien faire », mais il ne peut plus se raconter qu'il contribue réellement. La génération émotionnelle par narration compensatoire tourne alors contre lui : « je ne fais rien qui compte », « je n'ai pas le droit de me plaindre alors que d'autres sont débordés », « si je pars, je perds tout », « si je reste, je me perds moi ». Ces récits produisent à la fois la honte, l'immobilité et l'épuisement.

Face à cette privation de sens, la compensation ne passe pas par l'augmentation du travail réel, comme dans le workaholisme, mais par le surinvestissement dans les dispositifs relationnels et symboliques disponibles. Faute de pouvoir construire sa valeur par le cœur de l'activité, le sujet tente de la reconstruire dans les marges : animation des moments conviviaux, participation assidue aux ateliers collaboratifs, implication dans les groupes transverses, présence active dans les espaces informels et de communication interne. L'organisation valorise cette participation comme « engagement », le sujet y trouve des gratifications ponctuelles, être apprécié, être reconnu comme « bonne personne », « bon collègue ». Mais ces gratifications reposent elles-mêmes sur le déni de la vacuité du travail

réel. Plus le sujet investit ces scènes, plus il creuse l'écart entre ce qu'il donne à voir et ce qu'il sait de sa place réelle, et plus la honte et la lassitude s'intensifient.

Dans le cadre du Max-out, le Bore-out ne décrit donc pas un désengagement ou un retrait, mais une forme spécifique de maintien identitaire dans un vide de contenu. Le sujet reste pris dans la configuration d'auto-aliénation : il continue de se conformer aux attentes, de chercher à maintenir une image d'utilité, de préserver son statut et ses revenus, alors même que le travail ne lui offre plus de prise pour soutenir cette image. L'épuisement vient de là, de ce maintien coûteux d'une adhésion qui ne rapporte plus ni reconnaissance ni sens, de cette présence prolongée dans un dispositif qui a retiré l'essentiel tout en exigeant que l'on fasse comme si l'essentiel était toujours là.

Le cadre du Max-out ne vise pas à expliquer tous les cas d'ennui ou de sous-charge au travail, il y a beaucoup trop de configurations qui ne portent aucun mystère pour leurs acteurs. Il s'intéresse à celles qui restent précisément les plus incompréhensibles, là où l'écart entre les causes visibles, le vécu du sujet et ce qu'il parvient effectivement à faire devient impossible à penser avec les catégories habituelles. Il éclaire les configurations où le Bore-out survient alors que la valeur de soi a déjà été colonisée par le travail et qu'aucun appui de valeur externe ne vient jouer un rôle de régulation. Ce n'est pas seulement « manque de tâches » ou « erreurs d'affectation », mais impossibilité de supporter psychiquement le vide dans un monde où l'essentiel de la reconnaissance passe par le travail. C'est le cas, par exemple, de ce cadre surqualifié placé hors-jeu des dossiers stratégiques qui continue pourtant à rester tard, à se rendre disponible, à multiplier les gestes de loyauté symbolique, parce que partir reviendrait à admettre que tout ce qu'il a construit ne vaut plus rien. C'est aussi le cas de ce jeune diplômé assigné à des tâches dérisoires dans un open space surcontrôlé, qui joue le rôle du collaborateur impliqué tout en s'épuisant à masquer qu'il n'a rien de significatif à faire, prisonnier d'un système où reconnaître ce vide serait reconnaître sa propre inutilité. La littérature existante décrit les facteurs de sous-stimulation, et le Max-out explicite pourquoi, dans ces configurations-là, le sujet reste, simule, se tait et s'épuise au lieu de sortir d'une situation qui, vue de l'extérieur, semble pourtant pouvoir être quittée sans difficulté.

Trajectoire 4c — Brown-out

La littérature sur le brown-out a isolé deux registres principaux de facteurs. Les facteurs liés au sens d'abord, avec le sentiment d'inutilité sociale de la tâche, l'absurdité des procédures, la prédominance du reporting et des indicateurs sur l'action réelle, la multiplication d'activités sans finalité tangible. Les facteurs éthiques ensuite, avec les conflits de valeurs entre ce que l'organisation exige et ce que le sujet estime juste, l'écart entre le discours officiel et les pratiques effectives, la responsabilité sociale affichée qui ne correspond à aucune réalité opérationnelle. Ces travaux décrivent un état où le travail reste présent, parfois intense, mais ne porte plus de signification acceptable pour le sujet. Le brown-out désigne ce moment où l'on continue à produire, à livrer, à atteindre les objectifs chiffrés, tout en ayant perdu la conviction que ce travail sert à quelque chose qui compte réellement.

Ces facteurs ont été documentés comme producteurs d'une perte de sens spécifique : ni absence de travail comme dans le bore-out, ni excès quantitatif comme dans le workaholisme, mais activité pleine avec vacuité de la finalité. La littérature a montré que le brown-out pouvait coexister avec une performance maintenue, ce qui le distingue du burn-out où la rupture fonctionnelle devient visible. Le sujet continue de faire ce qu'on lui demande, atteint ses objectifs, produit les livrables attendus, mais ne croit plus au récit qui accompagne ces livrables. La question restait entière : si le travail est perçu comme inutile ou contraire à ses valeurs, pourquoi le sujet reste-t-il, persiste-t-il à jouer le jeu, parfois pendant des années, sans passage à l'acte ni retrait ouvert ?

Le Max-out permet de reprendre ces éléments en remontant à la manière dont le système de valeurs du sujet a été colonisé par le travail, et à la place centrale qu'y occupe la question du sens. Le texte fondateur distingue le sens intrinsèque, lié à l'utilité sociale largement reconnue d'une activité, et le sens défini, construit par l'individu pour rendre supportable une activité qui n'en porte pas ou peu. Il distingue également l'investissement volontaire, en continuité avec les valeurs et aspirations profondes, et l'investissement imposé, structuré par des contraintes intériorisées et des normes de performance. Le brown-out se situe exactement à ce croisement : le sens intrinsèque du travail s'effrite, l'investissement reste élevé parce que l'identité et la valeur de soi sont déjà organisées autour du travail, et la reconstruction d'un sens défini devient de plus en plus fragile.

Les « tâches absurdes », les couches de reporting, les procédures sans effet réel attaquent d'abord les appuis de valeur substantiels liés au contenu du travail. Le sujet ne peut plus se raconter que son travail aide réellement un patient, un client, un usager, un collègue, ou qu'il contribue à un projet socialement utile. Le sens intrinsèque chute. Dans le cadre du Max-out, cette chute ne survient pas dans un vide identitaire. Elle touche quelqu'un dont le rapport à soi s'est déjà structuré autour de son rôle professionnel, pour qui le travail est devenu un socle central d'identité et de reconnaissance. Quand le contenu de ce travail devient difficile à justifier sur le plan du sens, le sujet se retrouve à devoir fabriquer du sens défini pour tenir : glorifier la technicité, valoriser la difficulté des dossiers, se convaincre que « tout se joue dans les coulisses », que « sans ces reportings, rien n'avancerait ». Cette fabrication symbolique correspond exactement à l'épanouissement compensatoire décrit dans le texte fondateur : un récit de satisfaction qui sert à fermer les yeux sur la vacuité ressentie.

Cette tentative de reconstruction finit par se heurter au réel de l'activité. Quand on passe ses journées à alimenter des tableaux que personne ne lit, à préparer des réunions dont les décisions sont déjà prises, à mettre en forme des indicateurs qui ne reflètent rien du travail concret, la distance entre ce que l'on fait et ce que l'on peut honnêtement en dire devient trop grande. La dissonance s'installe. Le sens défini ne tient plus. Le sujet sait que ce qu'il fait est, au mieux, marginal, au pire, décoratif ou trompeur. Là où le bore-out met en scène un vide d'activité, le brown-out met en scène un trop-plein d'activité vide de sens. Dans les deux cas, le problème central touche à la possibilité de se reconnaître dans ce que l'on fait, mais ici le temps est occupé, saturé, et c'est précisément ce qui rend la situation si usante : l'énergie est dépensée à entretenir un dispositif dont on doute de plus en plus de la légitimité. Le brown-out donne à voir cette architecture feuilletée du maintien identitaire :

un sujet peut perdre le sens du contenu tout en restant tenu par la loyauté au collectif, la dépendance à la reconnaissance et la peur de déchoir de son statut.

Pourtant, cette lucidité ne débouche pas automatiquement sur une rupture ou un désengagement ouvert, car d'autres appuis de valeur continuent de fonctionner. Le Max-out décrit un système où la valeur de soi dépend aussi de la reconnaissance managériale, de la place dans l'équipe, des liens au collectif, des métriques de performance, des signes visibles de réussite. Le sujet peut simultanément cesser de croire à l'utilité réelle de ses tâches tout en restant dépendant du regard de son manager, de la cohésion de son équipe, de son statut dans l'organisation. Il tient parce que l'équipe tient, parce que ses résultats restent bons, parce qu'il est encore perçu comme fiable, indispensable, solide. La loyauté au collectif, la peur de faire défaut aux collègues, le souci de ne pas pénaliser les autres deviennent autant d'appuis de substitution quand le contenu du travail ne fournit plus de justification.

Les conflits de valeurs documentés dans la littérature trouvent ici une place précise. Les discours de mission, les chartes éthiques, les programmes de responsabilité sociale produisent une injonction permanente à l'adhésion à des valeurs affichées. On demande au sujet de se déclarer aligné avec une vision dont il voit chaque jour les contradictions dans la pratique. L'écart entre le récit officiel et l'activité réelle n'est pas seulement une source de malaise moral abstrait. Il détruit les appuis de sens intrinsèque en obligeant le sujet à jouer une pièce dont il ne partage plus le scénario. Il doit continuer à proclamer qu'il croit à ce qu'il fait, à participer aux rituels d'engagement, à raconter que le travail a du sens, alors que tout dans son quotidien lui prouve l'inverse. Cette dissonance institutionnalisée accélère l'érosion du sens tout en empêchant sa mise en mots, puisqu'il devient socialement risqué de dire ce qui est vu.

La dynamique émotionnelle qui en résulte correspond à ce que le texte fondateur nomme génération émotionnelle par narration compensatoire. Le récit « c'est absurde mais je n'ai pas le choix » produit le cynisme protecteur, qui permet de rire avec les collègues de l'absurdité ambiante et de tenir à court terme. Le récit « je continue à faire ce que je sais vide de sens » produit une culpabilité sourde, non seulement vis-à-vis de soi, mais aussi vis-à-vis de ceux qui subissent les effets de ce travail : clients mal servis, usagers mal informés, publics instrumentalisés par des discours de façade. Le sujet oscille entre lucidité désabusée et autojustification, sans parvenir à transformer cette lucidité en capacité d'action. L'ennui du bore-out se traduit ici en érosion de la confiance en sa propre cohérence éthique : on ne se contente plus de s'ennuyer, on se sent en décalage avec ce que l'on fait chaque jour.

Dans cette configuration, la performance maintenue n'est pas paradoxale. Elle est l'expression même de l'auto-aliénation. Le sujet continue à livrer parce que ses appuis de valeur restants sont alignés avec le fait de tenir : ne pas décevoir, ne pas disparaître des radars, ne pas perdre la réputation de professionnel fiable. Les gratifications symboliques, même de faible intensité, suffisent à entretenir la boucle : un mail de remerciement, une mention en réunion, une augmentation marginale. La peur de perdre ces micro-confirmations pèse plus lourd que le malaise lié à l'absurdité du contenu. La structure du

Max-out explique ainsi pourquoi la lucidité ne protège pas et pourquoi la simple prise de conscience du manque de sens ne produit pas la sortie.

Le brown-out ne correspond donc pas à une sortie du Max-out ni à un syndrome parallèle, mais à un moment interne de ce régime. C'est la phase où la reconstruction du sens échoue sur le registre du contenu, alors que les autres mécanismes de maintien identitaire fonctionnent encore. Le sujet a déjà basculé dans un épanouissement compensatoire, il a déjà accepté que sa valeur de soi se joue essentiellement dans le travail, il a déjà réduit ses appuis de valeur externes. Quand le contenu du travail devient absurde ou contraire à ses valeurs, il lui reste les appuis relationnels, statutaires, narcissiques. La configuration peut durer longtemps tant que ces appuis suffisent à compenser l'effondrement du sens substantiel. Elle devient instable lorsque ces appuis résiduels se fissurent à leur tour : manager qui change, équipe qui se désagrège, reconnaissance qui se tarit, conditions économiques qui fragilisent la sécurité perçue. C'est souvent à ce moment que le basculement vers burn-out, dépression ou rupture brutale devient possible.

Le cadre du Max-out ne vise pas à expliquer toutes les situations où quelqu'un se lasse d'un travail ou constate un écart entre ses valeurs et celles de son organisation. Le brown-out prend la forme d'une impossibilité à supporter psychologiquement l'absurde dans un monde où l'essentiel de la reconnaissance passe par l'activité professionnelle. C'est le cas, par exemple, de ce cadre dont le métier consistait à l'origine à accompagner des clients, et qui se retrouve à orchestrer des campagnes de reporting internes dont il sait qu'elles n'améliorent rien, mais qui continue à surperformer par loyauté pour son équipe et par peur qu'un arrêt soit interprété comme un aveu de faiblesse. C'est aussi le cas de cette responsable marketing chargée de « projets à impact » qui sait que ses campagnes relèvent du greenwashing, mais qui s'applique à les faire briller parce que sa carrière, ses relations professionnelles et son image d'experte en dépendent. Dans ces situations, la littérature décrit correctement les facteurs de perte de sens et le Max-out permet d'expliquer précisément les mécanismes et pourquoi, malgré cette lucidité, le sujet reste, simule, se conforme et s'épuise plutôt que de se retirer ou de transformer radicalement sa trajectoire.

On peut alors préciser le statut du brown-out dans ce cadre. Tout ce qui en constitue la substance, perte de sens du contenu, maintien de la performance, loyauté au collectif, dépendance à la reconnaissance, mélange de cynisme et de culpabilité, impossibilité de transformer la lucidité en sortie, se laisse entièrement déduire des mécanismes du Max-out. Ces éléments prolongent directement la colonisation du système de valeurs par le travail, l'épanouissement compensatoire, la dépendance identitaire à la scène professionnelle et l'affaiblissement des appuis de valeur externes. Le brown-out, dans sa version « pleine » telle qu'elle est visée ici, apparaît ainsi comme une configuration typique du Max-out, et non comme un phénomène autonome qu'il faudrait traiter à part.

Ce qui lui reste de spécifique tient moins à une causalité propre qu'à sa place dans l'architecture d'ensemble. Le brown-out désigne plus précisément la situation où la perte de sens se concentre sur le registre du contenu du travail, alors que les autres appuis, collectif, reconnaissance, statut, continuent de jouer leur rôle et de maintenir l'engagement. Il conserve en outre une utilité clinique et descriptive, en offrant une

étiquette stabilisée pour nommer cette figure particulière dans la littérature existante, tout en étant désormais resitué à l'intérieur du régime de Max-out qui en explicite les conditions de possibilité.

La culpabilité ne porte pas seulement sur ce qui est fait, mais sur le fait de continuer à le faire en connaissance de cause. La combinaison de ce cynisme protecteur et de cette culpabilité latente installe un climat émotionnel où le sujet se sent de plus en plus étranger à ce qu'il fait, sans parvenir pour autant à se retirer. C'est cette configuration affective qui rend le basculement vers l'effondrement particulièrement probable lorsque les derniers appuis de valeur se dérobent.

L'unité des trois manifestations

Ce qui apparaît désormais n'est pas l'addition de trois « syndromes » voisins, mais l'inscription de ces trois tableaux dans un même régime d'organisation de la valeur de soi par le travail. Workaholisme, Bore-out et Brown-out décrivent des configurations différentes d'un même rapport au dispositif : tantôt l'excès de contenu est absorbé par un surinvestissement compulsif, tantôt le vide de contenu est masqué par des recompositions relationnelles et symboliques, tantôt l'incohérence du contenu est supportée au prix d'un désaccord intime avec ce que l'on fait. Dans les trois cas, ce qui se donne à voir n'est pas seulement un état individuel, mais la manière dont une architecture d'auto-aliénation organise les possibilités de tenir, de rester, de continuer à se reconnaître comme quelqu'un de valable dans un cadre qui réorganise en permanence les appuis de valeur.

Le Max-out fournit l'armature commune qui manquait à ces catégories cliniques. Il permet de comprendre pourquoi la performance peut se maintenir alors que le sens s'effondre, pourquoi l'ennui ne débouche pas spontanément sur une sortie, pourquoi la compulsion au travail se présente comme un choix assumé, pourquoi la simulation de l'engagement devient une norme tacite plutôt qu'une exception marginale. Dans les trois configurations, on retrouve la même logique de fond : colonisation progressive du système de valeurs par le travail, épanouissement compensatoire qui recode la souffrance en satisfaction affichée, dépendance identitaire à la scène professionnelle, érosion ou neutralisation des appuis de valeur externes. Ce n'est pas le mécanisme qui change, mais la façon dont il s'actualise selon la configuration du contenu du travail, la qualité des gratifications symboliques disponibles, la possibilité ou non de laisser intervenir d'autres registres de valeur.

Encadrer Workaholisme, Bore-out et Brown-out par le Max-out ne revient pas à dissoudre ces notions, mais à les resituer à leur juste place : non comme entités pathologiques isolées, mais comme figures repérables d'un même régime. Cette lecture unifiée explique la fréquente co-présence de ces manifestations chez un même sujet, les passages d'un tableau à l'autre au fil des réorganisations du travail, et leur invisibilité commune aux dispositifs classiques de prévention tant que la performance reste stable et que le récit de l'engagement tient encore. Elle impose surtout un déplacement des stratégies d'action : tant que l'on traite séparément le workaholique qui « en fait trop », le salarié qui

« s'ennuie », et celui qui « a perdu le sens », on se condamne à multiplier les réponses ciblées sans toucher au système qui rend ces positions nécessaires. Reconnaître qu'ils procèdent d'un tronc commun de Max-out oblige à déplacer le regard vers ce qui, dans l'organisation et dans les trajectoires biographiques, transforme l'adhésion identitaire en ressource productive, et à envisager la prévention non plus comme une réparation des effets secondaires, mais comme une transformation des conditions qui rendent ce régime à la fois possible, rentable et durable.

La cinquième trajectoire ne décrit ni une voie individuelle de rupture, ni une simple modalité supplémentaire de maintien. Elle ouvre un plan spécifique : celui où un sujet déjà pris dans les configurations précédentes cherche, ou accepte, un espace pour mettre à plat ce qu'il vit. Elle se situe au croisement des trajectoires 2, 3, 4 et 6, non comme synthèse théorique abstraite, mais comme lieu où leurs héritages se reconfigurent. Le sujet y arrive avec une lucidité partielle, une fatigue accumulée, des tentatives déjà épuisées pour « tenir autrement » et l'impression que ce qu'il ressent ne rentre plus dans les explications usuelles de la surcharge, du stress ou du simple « mauvais poste ».

On ne reprend pas ici l'ensemble des éléments cliniques décrits dans les trajectoires précédentes, au risque d'un catalogue. Ce qui suit se concentre sur ce qui devient central au moment où l'accompagnement s'ouvre du point de vue du sujet : l'histoire des renoncements, l'intériorisation des normes de performance, les récits qui ont permis de tenir, les appuis biographiques et les fractures, la place de la reconnaissance et du collectif, la manière dont la valeur de soi s'est progressivement organisée autour du travail.

Dans ce paysage, l'accompagnement existant a déjà été largement mobilisé. Le sujet a parfois testé des dispositifs de gestion du stress, de coaching d'efficacité, des consultations médicales ou psychologiques, des espaces de parole internes. Ces approches ont produit des effets ponctuels : diminution de certains symptômes, ajustements organisationnels locaux, sentiment temporaire de reprise de contrôle. Mais, à moyen terme, elles se sont souvent reconduites comme opérateurs de maintien : elles ont aidé à mieux supporter le cadre sans interroger ce cadre comme tel. La trajectoire 5 se distingue lorsqu'un accompagnement accepte de travailler explicitement à partir des mécanismes du Max-out plutôt que de les présupposer comme horizon indiscutable.

Deux axes structurent alors le travail clinique.

Le premier est la déconformisation. Il ne s'agit pas de valoriser la marginalité ou de faire l'éloge de la rupture généralisée, mais de distinguer, dans le rapport au travail, ce qui relève de l'ajustement au modèle du sujet conforme et ce qui s'appuie encore sur des valeurs propres. Le sujet arrive avec une histoire saturée d'adhésions : à l'école, aux premiers stages, aux premiers postes, aux normes implicites du milieu professionnel. L'accompagnement consiste à mettre au jour les strates où cette conformité s'est construite, les seuils où il a fallu taire une objection, renoncer à une exigence de qualité, accepter un dispositif absurde, sacrifier une activité ou un engagement extérieur pour « tenir la place ». La question centrale n'est pas « suis-je conforme ou non ? », mais : à quoi ai-je consenti, jusqu'où, et avec quels coûts pour moi et pour ce qui compte réellement ?

Ce travail rend visibles des alternatives qui n'ont pas été simplement refusées, mais rendues impensables. Il permet de séparer ce qui relève d'un choix assumé de ce qui relève d'une soumission intériorisée à des attentes qui n'ont jamais été discutées. Il ne produit pas immédiatement des décisions, mais il reconstitue une marge de jugement là où le sujet vivait son adhésion comme absence de choix.

Le second axe est la démétrification. Tant que la valeur de soi reste indexée en priorité sur les indicateurs de performance, de visibilité ou d'engagement, toute intervention se contente d'améliorer la manière de courir dans le même jeu. La démétrification vise à pluraliser les appuis de valeur : repérer, réactiver ou construire des espaces où le sujet peut se reconnaître valable indépendamment de ses résultats mesurés. Il peut s'agir de registres relationnels, créatifs, familiaux, politiques, associatifs, mais aussi de formes de travail qui échappent à la mise en chiffres ou la résistent partiellement. L'enjeu n'est pas de plaquer un discours standard sur « l'équilibre de vie », mais d'identifier concrètement où la valeur de la personne peut se rejouer autrement que dans la performance observable.

Ce travail rencontre rapidement des contraintes matérielles et biographiques. Certaines vies laissent peu de place à autre chose que le travail rémunéré, certaines situations économiques rendent les « appuis alternatifs » très théoriques. La démétrification ne peut alors pas se traduire en une injonction supplémentaire à diversifier les sources de reconnaissance. Elle sert d'abord à hiérarchiser lucidement les enjeux : ce qui est négociable, ce qui ne l'est pas, ce qui pourrait l'être à moyen terme, ce que l'on accepte de payer, et ce que l'on refuse de sacrifier davantage. Elle commence parfois par reconnaître qu'une vie organisée presque exclusivement autour du travail ne relève pas seulement d'un choix personnel, mais de conditions institutionnelles, matérielles et biographiques qui réduisent effectivement la marge de manœuvre.

Ces deux axes ne produisent leurs effets que lorsqu'ils sont articulés. Une déconformisation sans démétrification laisse le sujet plus lucide, mais toujours dépendant des mêmes indicateurs pour se sentir digne : il voit ce qui le capte, sans autre scène où éprouver sa valeur. La souffrance augmente, la marge de jeu symbolique n'augmente pas. À l'inverse, une démétrification sans déconformisation laisse intacte la tendance à se modeler sur les attentes implicites : le sujet peut bien multiplier les activités extérieures ou les sources de reconnaissance, la logique de fond reste orientée vers la conformité au dispositif. La trajectoire 5 s'ouvre vraiment quand l'accompagnement travaille simultanément sur la forme du rapport au travail et sur les structures de valeur qui le soutiennent.

Le travail sur les émotions s'inscrit dans ce cadre. Fierté d'endurance, culpabilité dès que le rythme ralentit, peur de décrocher, honte de ne pas tenir, suspicion de « faiblesse », sentiment d'avoir « profité du système », tout cela ne relève pas de réactions spontanées à une situation neutre. Ces affects prolongent des narrations que le sujet a construites pour rendre supportable son engagement : « si je tiens, je prouve que je vauds quelque chose », « si je refuse, je trahis ceux qui comptent sur moi », « si je ralentis, je risque de tout perdre », « si je reconnais que je ne crois plus à ce que je fais, je discrédite ce que j'ai construit ». Le travail clinique ne corrige pas des croyances irrationnelles ; il explicite les règles implicites qu'expriment ces narrations et montre comment elles se sont formées, au croisement des

trajectoires scolaires, familiales et professionnelles. À partir de là, il devient possible de construire d'autres manières de se raconter dans la même réalité, qui ne transforment pas chaque signal en verdict sur la valeur de soi.

Cette trajectoire clinique se déploie différemment selon les configurations décrites précédemment. Lorsque l'engagement a pris la forme d'un workaholisme stabilisé, l'enjeu principal consiste à déplacer la fierté d'endurance : tant qu'elle reste indexée sur la capacité à tenir la charge, l'accompagnement risque d'être absorbé comme ressource supplémentaire pour optimiser la performance et prolonger la trajectoire 4a. Dans les situations de Bore-out, le travail vise d'abord la légitimation d'un ennui vécu sur le mode de la honte, et la distinction entre surinvestissement relationnel de compensation et reconstruction d'appuis de valeur substantiels, souvent hors du travail prescrit, faute de contenu disponible. Dans le Brown-out, la lucidité sur l'absurdité d'une partie du travail est déjà là, mais coexistait avec un maintien de la performance : l'accompagnement travaille alors la dissonance entre ce savoir et la poursuite des mêmes gestes, sans se contenter de stabiliser un cynisme lucide, ni de renvoyer le sujet à sa « résilience ».

L'effondrement, tel qu'il apparaît dans la trajectoire 6, modifie encore les données. Quand le corps lâche, quand la dépression, l'angoisse ou la sidération font irruption, l'accompagnement ne peut plus se contenter de reconfigurer des narrations ; il doit accueillir la chute comme aboutissement d'une trajectoire structurée, plutôt que comme simple signe d'une fragilité individuelle. L'un des enjeux majeurs consiste alors à déplier ce qui a été mis en œuvre pour tenir jusqu'au point de rupture, à rendre visibles les choix impossibles, les appuis absents, les compromis répétés qui ont conduit à cette impasse. La démétrification prend ici une tonalité particulière : il ne s'agit plus seulement de pluraliser les appuis de valeur, mais de rendre envisageable l'idée même qu'une vie puisse se reconfigurer en ne prenant plus le travail comme socle unique du rapport à soi.

La position institutionnelle de l'accompagnant influe directement sur la portée de cette trajectoire. Lorsque l'intervenant dépend explicitement de l'organisation qui mandate et évalue l'accompagnement, il reste exposé à la demande implicite de « rendre les gens à nouveau opérationnels ». Même avec une intention clinique forte, il lui est difficile de travailler jusqu'au bout la déconformisation et la démétrification si leurs effets possibles incluent la mise à distance de l'entreprise, la remise en cause de certains dispositifs ou la préparation d'une sortie. À l'inverse, lorsque l'accompagnement est financé hors du cadre organisationnel, ou lorsqu'il s'appuie sur des collectifs qui n'ont pas pour fonction principale de garantir la continuité de la production (collectifs de pairs, espaces syndicaux, groupes d'analyse du travail à visée critique), la marge pour travailler ces deux axes s'élargit. Le cadre peut alors assumer que certains accompagnements conduiront à une rupture, une réorientation, une reconfiguration de la place occupée, plutôt qu'à une restauration de la disponibilité initiale.

L'accompagnement lui-même est exposé au risque de reconduction de la logique métrique. Nombre de séances, objectifs contractuels, évaluations standardisées du « mieux-être », indicateurs de progression, autant de dispositifs qui tendent à transformer l'espace clinique en scène de performance déplacée. Le sujet vient alors prouver qu'il progresse, qu'il

applique les recommandations, qu'il rentabilise le temps d'accompagnement, selon les mêmes critères que ceux qui régissent son travail. La trajectoire 5 exige une vigilance explicite sur ce point : poser un cadre qui accepte les mouvements non linéaires, qui ne convertit pas chaque avancée ou chaque recul en score, qui tolère que certaines prises de conscience aggravent temporairement la souffrance avant d'ouvrir des marges de manœuvre.

Les limites de cette trajectoire doivent être nommées sans euphémisation. L'accompagnement clinique peut transformer la manière dont un sujet organise sa valeur, interprète les signaux, articule ses engagements. Il ne modifie pas, à lui seul, les structures économiques, les marchés de l'emploi, les dispositifs de gouvernance ou la répartition des ressources. Dans certaines configurations, les marges de manœuvre matérielles sont quasi nulles, les appuis relationnels fragiles, les coûts d'une rupture, trop élevés.

L'accompagnement ne produit alors pas une « sortie » au sens plein ; il restaure une lucidité soutenable, limite la sur-culpabilisation, clarifie les enjeux et les coûts des différents scénarios. Ce n'est pas peu, mais ce n'est pas l'équivalent d'une transformation structurelle.

L'intérêt de cette trajectoire tient à sa fonction d'interface. En travaillant la déconformisation et la démétrification à partir de ce que les trajectoires 2, 3, 4 et 6 ont déjà mis en jeu, elle peut préparer une rupture individuelle non sacrificielle, soutenir une action collective, accompagner une réorientation, ou rendre vivable une situation où aucune issue immédiate n'est accessible. Elle ne se substitue ni aux transformations structurelles ni aux trajectoires de sortie radicale. Elle ouvre un espace pour que le sujet ne soit plus uniquement le lieu où le Max-out se déploie, mais devienne aussi un lieu où ses mécanismes peuvent être nommés, contestés et, dans certaines limites, infléchis.

La sixième trajectoire précipite dans le Burn-out. Le Burn-out est le syndrome que tout le monde regarde. C'est aussi celui qui, une fois relié au Max-out, révèle que les autres n'en étaient que des configurations stabilisées et lui, le point où plus rien ne tient.

Les trajectoires 4a, 4b et 4c ont montré que workaholisme, Bore-out et Brown-out ne sont pas trois syndromes distincts mais trois configurations d'un même régime : celui où la valeur de soi est indexée sur le travail. La surcharge et la réduction des marges se retrouvent dans le workaholisme, la fragilisation de la reconnaissance et de la justice dans les configurations de Bore-out, les conflits de valeurs et l'écart entre discours et pratiques dans le Brown-out, la colonisation du système de valeurs par le travail dans l'ensemble du dispositif. Chacune décrit une façon de tenir dans ce régime selon le contenu du travail (trop plein, trop vide, trop absurde) et les gratifications symboliques disponibles.

Le Burn-out n'est pas une quatrième configuration. C'est la fracture, le moment où ces éléments et d'autres, qui pouvaient jusque-là être compensés par des mécanismes de maintien identitaire et de régulation, cessent de pouvoir l'être. C'est ce qui arrive quand le régime ne tient plus.

La littérature sur le Burn-out a produit des modèles robustes : Karasek (demande/contrôle), Siegrist (effort/récompense), Maslach (triade et six causes racines). Ces modèles décrivent des facteurs de risque et des symptômes. À cela s'ajoutent les déséquilibres déjà décrits : surcharge chronique, manque de contrôle, insuffisance des récompenses, dégradation du collectif de travail, sentiment d'injustice, conflits de valeurs. Ils ne décrivent pas pourquoi le sujet reste exposé jusqu'à la rupture, pourquoi il ne se retire pas, pourquoi l'effondrement prend cette forme spécifique où c'est la valeur de soi qui s'écroule avec la capacité de travail.

Le Max-out répond à ces questions. Ce qui suit n'est pas une réinterprétation du Burn-out. C'est la démonstration que chaque élément de la littérature — symptômes, modèles organisationnels, facteurs individuels et pseudo causes que le public lui attribue — n'est que l'effet d'un Max-out prolongé au-delà de ce que le sujet peut absorber car ses moteurs de régulation ont cessé d'être opérants.

À côté de ces facteurs individuels, la circulation des discours d'expertise auto-instituée produit un ensemble de pseudo-causes qui reconfigurent le Burn-out comme défaut personnel et symptômes fourre-tout : fragilité, mauvaise gestion du stress, manque de résilience. Ces diagnostics simplifiés, omniprésents dans les espaces de conseils en ligne, les formations internes standardisées et une partie des discours managériaux, reconduisent exactement ce que le modèle du Max-out permet de contester : l'idée que le problème principal résiderait dans la personne qui ne tiendrait pas assez bien, plutôt que dans le régime qui exige de tenir ainsi.

Dans l'espace public, ces mécanismes sont largement recodés. Le Burn-out est attribué à un « manque de résilience », à une « mauvaise gestion du stress », à des « croyances limitantes », à l'incapacité à « poser ses limites », à un « défaut d'hygiène de vie » ou à une organisation personnelle défaillante. L'injonction au self-care, à la méditation, au sport, à la routine idéale et à la « déconnexion » transforme un processus d'auto-aliénation construit dans et par le travail en problème de compétences personnelles à renforcer. La responsabilité d'un effondrement produit par un système de valeurs colonisé se trouve ainsi renvoyée au sujet, sommé de devenir plus fort, plus lucide, mieux organisé.

Relu à partir du Max-out, ce discours s'inverse. Le « manque de résilience » désigne très souvent une résilience déjà surexploitée, qui a permis de tenir beaucoup plus longtemps que ce qu'un organisme ordinaire aurait supporté. La « mauvaise gestion du stress » recouvre un environnement où chaque retrait, chaque limite, chaque ralentissement se paye immédiatement en perte de valeur symbolique. L'incapacité à dire non signale une architecture de valeur où refuser revient à entamer l'image de soi construite depuis des années. Le « besoin de reconnaissance externe » n'est pas un trait de caractère contingent, c'est la conséquence durable de trajectoires où la valeur la plus décisive a été distribuée par les institutions et les organisations. Même les prescriptions d'hygiène de vie se heurtent à une réalité simple : tant que la place du travail dans le système de valeurs reste inchangée, l'ajout de pratiques de soin ne modifie pas la dynamique de fond, il l'enrobe.

Ces pseudo-causes produites par l'expertise auto-instituée ont un effet précis dans le cadre du Max-out. Elles masquent l'architecture qui rend le Burn-out possible et reconduisent la logique même qui l'a produit. Le sujet en vient à interpréter l'effondrement comme la preuve ultime de sa défaillance personnelle, au lieu d'y voir le point de rupture d'un régime d'adhésion identitaire que son environnement a construit, exploité et validé. Le Burn-out ne remet alors plus en cause le dispositif, il le conforte : le système peut continuer à fonctionner, tout en présentant l'effondrement de certains de ses membres comme une anomalie individuelle qu'il s'agit de corriger.

1. La triade de Maslach

1.1 Épuisement émotionnel

Ce que le Burn-out décrit : fatigue qui ne se récupère plus, sensation d'être vidé, corps et psyché à sec.

Ce que le Max-out explique : le sujet a maintenu pendant des mois ou des années un régime d'hyperactivation (disponibilité permanente, vérifications compulsives, surinvestissement). Sa valeur de soi dépendait de sa capacité à tenir. Les appuis de valeur externes (famille, passions, engagements hors travail) ont été érodés ou n'ont jamais été investis suffisamment. Quand les ressources s'épuisent, il n'y a pas de relèvements. L'organisme coupe.

Équation : Épuisement émotionnel = Max-out prolongé sans relèvements possible.

L'épuisement émotionnel correspond à la saturation d'un système qui a longtemps fonctionné à très haut régime. Le sujet a déjà connu l'hyperdisponibilité, les journées prolongées, la pensée continuellement occupée par le travail, l'impossibilité de vraiment se déconnecter. Tant que la narration compensatoire tenait, la fatigue restait interprétable comme un effet normal de l'engagement : « c'est intense mais je suis à ma place », « c'est le prix à payer pour un projet qui en vaut la peine », « je suis fait pour ça ». L'épuisement émotionnel du Burn-out marque le moment où ces récits cessent de permettre de supporter la situation. Le repos ne recharge plus, les temps hors travail ne restaurent plus les ressources, les capacités attentionnelles et mnésiques se dégradent. L'épuisement n'est plus un signe de dépense élevée, il devient un état de fond où le sujet ne retrouve plus de prise.

1.2 Dépersonnalisation/cynisme

Ce que le Burn-out décrit : distance froide, traitement des autres comme dossiers, coupure de l'empathie.

Ce que le Max-out explique : le sujet a maintenu une adhésion identitaire forte. Dire non revenait à perdre sa valeur. Mais l'investissement relationnel coûte de l'énergie. Quand les ressources sont épuisées, la seule façon de rester présent sans s'effondrer est de couper l'affect. Le cynisme n'est pas un trait de caractère. C'est une défense de dernier recours pour un sujet qui ne peut pas partir mais ne peut plus investir.

Équation : Cynisme = protection de l'identité quand le Max-out interdit le retrait mais rend l'investissement impossible.

La dépersonnalisation prolonge ce processus. Dans le Brown-out, le cynisme permettait de prendre de la distance avec l'absurdité des tâches ou l'écart entre discours et pratiques. Dans le Burn-out, cette mise à distance gagne la relation à autrui elle-même. Clients, usagers, patients, élèves, collègues deviennent des objets à traiter, des dossiers à liquider, des sources de sollicitation qu'il faut contenir au minimum. Cette froideur apparente ne traduit pas un défaut d'empathie inné. Elle constitue une défense ultime : lorsque chaque interaction réactive la dette d'engagement, sollicite l'attention, exige de « tenir » encore, la seule manière de continuer temporairement consiste à couper la dimension relationnelle. La dépersonnalisation devient l'essai de préserver ce qui reste de soi en réduisant la portée des liens, alors même que ces liens avaient souvent été au cœur de l'identité professionnelle qui s'était construite.

1.3 Perte d'accomplissement personnel

Ce que le Burn-out décrit : sentiment d'être nul, incompetent, de ne plus rien faire qui vaille.

Ce que le Max-out explique : pendant des années, le sujet s'est raconté qu'il valait quelque chose parce qu'il tenait, performait, assurait. Quand l'épuisement dégrade les résultats, la qualité du travail, la reconnaissance reçue, la seule scène où il construisait sa valeur s'effondre. Il ne perd pas seulement sa performance. Il perd ce qui lui permettait de se sentir quelqu'un, l'espoir d'atteindre son idéal d'engagement.

Équation : Perte d'accomplissement = effondrement de la valeur de soi quand la seule scène de reconnaissance devient intenable.

Si le Burn-out était un simple épuisement physiologique, le repos suffirait à récupérer. Or les arrêts durent des mois, parfois un an. Ce qui doit être reconstruit n'est pas seulement l'énergie, c'est l'identité. Cela prouve que ce qui s'est effondré, c'est précisément ce que le Max-out décrit : une valeur de soi entièrement construite sur le travail.

La perte d'accomplissement personnel, correspond à l'effondrement du récit de soi que le Max-out avait contribué à structurer. L'identité de celui ou celle qui assume, qui tient, qui dépasse les attentes, ne peut plus se soutenir. Les signaux de performance ne valident plus rien, ou continuent paradoxalement à être positifs alors que le sujet sait qu'il n'est plus capable de répondre à ce qu'ils sont censés indiquer. Le sentiment d'incompétence que décrivent les questionnaires ne renvoie pas seulement à un déficit de compétence objective, il reflète la rupture entre l'image de soi comme professionnel fiable et la réalité d'un corps, d'une attention, d'un désir qui lâchent. Le sujet ne se reconnaît plus dans la fonction qui organisait jusque-là sa valeur.

2. Les modèles organisationnels

2.1 Modèle Demande/Contrôle (Karasek)

Ce que le modèle dit : risque maximal quand forte demande et faible latitude décisionnelle.

Ce que le Max-out ajoute : le sujet en Max-out est déjà prêt à absorber la demande par surinvestissement. Quand il ne peut pas réorganiser son travail (faible contrôle), il ne peut ajuster que par l'effort personnel. Toute la pression retombe sur lui. Il compense jusqu'à rupture.

Équation : Demande élevée + contrôle faible + sujet en Max-out = accélération vers l'effondrement.

2.2 Modèle Effort/Récompense (Siegrist)

Ce que le modèle dit : déséquilibre entre efforts fournis et récompenses reçues.

Ce que le Max-out ajoute : le sujet tire sa valeur de soi des efforts extrêmes et de la reconnaissance associée. Quand les récompenses diminuent (stagnation, restructuration, changement de management), la machine à produire de la valeur continue de tourner mais les retours ne suivent plus. L'effort persiste, la reconnaissance s'effondre, le contrat psychique se vide.

Équation : Déséquilibre effort/récompense sur terrain Max-out = fracture du système qui tenait le sujet en place.

Les modèles demande–contrôle et effort–récompense prennent une place précise dans cette architecture. La forte demande n'est pas seulement affaire de quantité ou de complexité de tâches ; elle est exacerbée par un environnement d'hyperactivation où tout peut être mesuré, comparé, rendu visible, où chaque retard, chaque erreur, chaque baisse temporaire peut être interprétée comme un défaut de valeur. La faible latitude décisionnelle ne tient pas seulement à des procédures rigides ; elle tient aussi à l'impossibilité subjective de dire non, de redéfinir les priorités, de mettre en cause les objectifs, après des années de conformisation aux attentes. Le déséquilibre effort–récompense devient critique lorsque les récompenses symboliques, progression, reconnaissance, sentiment d'utilité, cessent d'être crédibles, alors même que le sujet a construit sa valeur autour de ces signes. Dans ce contexte, le Burn-out correspond au moment où ces paramètres, déjà actifs dans les trajectoires précédentes, se combinent chez un sujet dont la valeur de soi est presque intégralement organisée par le travail.

Karasek/Siegrist décrivent un état de déséquilibre. Le Max-out explique pourquoi ce déséquilibre ne conduit pas au retrait mais à l'épuisement.

2.3 Les six causes racines de Maslach

1. Charge de travail

Ce que Maslach dit : trop de travail produit l'épuisement.

Ce que le Max-out explique : pourquoi la surcharge est absorbée sans protestation. Le sujet dont la valeur est indexée sur le travail ne peut pas dire « c'est trop ». Dire « c'est trop » reviendrait à avouer qu'il ne tient pas — donc qu'il vaut moins. La surcharge est recodée en preuve d'engagement. Le dispositif la normalise, le sujet la valide. Tenir = valoir.

2. Contrôle

Ce que Maslach dit : pas d'autonomie, pas de prise sur comment faire, produit l'impuissance.

Ce que le Max-out explique : pourquoi le manque de contrôle se transforme en surcontrôle de soi. Le sujet a intériorisé qu'il doit « faire face quoi qu'il arrive ». Si le cadre ne permet pas d'ajuster, il ajuste sur lui-même. Il travaille plus, plus tard, plus vite. Ce que l'organisation ne permet pas de changer, il le compense par l'effort personnel. Le manque de contrôle organisationnel devient surinvestissement individuel.

3. Récompense

Ce que Maslach dit : efforts non reconnus produit le désinvestissement.

Ce que le Max-out explique : pourquoi le sujet ne se désinvestit pas. Sa valeur de soi dépend de la reconnaissance. Quand elle diminue, il ne part pas — il en fait plus pour essayer de la récupérer. C'est la boucle : moins de retour = plus d'effort pour maintenir un minimum de valeur perçue. Le déséquilibre effort/récompense ne produit pas le retrait. Il produit l'escalade.

4. Communauté

Ce que Maslach dit : isolement et conflits produisent la perte de soutien.

Ce que le Max-out explique : pourquoi la communauté s'effondre et pourquoi ça fait si mal. Les dispositifs organisationnels (métriques individuelles, comparaison permanente, compétition) détruisent le collectif. Le sujet se retrouve seul face au dispositif. Et comme il a mis tous ses œufs dans le panier du travail, il n'a pas d'appuis relationnels ailleurs. Le collectif était le dernier tampon. Sans lui, le Max-out est nu.

5. Équité

Ce que Maslach dit : l'injustice produit le ressentiment.

Ce que le Max-out explique : pourquoi l'inéquité est vécue comme une catastrophe. Le sujet a construit toute sa valeur sur le mérite par le travail. « Je vaux parce que je fais bien. » Si les règles sont injustes, si d'autres obtiennent sans mériter, le système de sens s'effondre. L'injustice n'est pas juste frustrante — elle invalide le récit qui tenait le sujet en place. Si le mérite ne compte pas, alors tout ce qu'il a donné ne comptait pas non plus.

6. Valeurs

Ce que Maslach dit : faire des choses contraires à son éthique produit le malaise.

Ce que le Max-out explique : pourquoi c'est destructeur et pas juste désagréable. La fusion identitaire fait que le sujet « est » ce qu'il fait. Quand on lui demande de mentir, de bâcler, de trahir ce qu'il croit juste, ce n'est pas une tâche pénible parmi d'autres, c'est une attaque contre ce qu'il pense être. Chaque transgression le fracture de l'intérieur. C'est exactement ce que la trajectoire Brown-out décrit.

En résumé : Maslach décrit six facteurs organisationnels qui produisent le Burn-out. Le Max-out explique pourquoi ces facteurs ont cet effet sur ces sujets-là : parce que leur système de valeurs a été colonisé par le travail, et que chaque facteur vient soit intensifier la boucle (surcharge, contrôle), soit retirer les retours qui la justifiaient (récompense, équité), soit détruire les derniers appuis (communauté, valeurs).

Maslach a déplacé l'analyse du Burn-out du terrain individuel vers le terrain organisationnel. Ces six facteurs désignent des dysfonctionnements de l'environnement de travail, non des fragilités personnelles. Cette contribution était décisive.

Le Max-out prolonge cette analyse en répondant à une question que le modèle de Maslach laisse ouverte : pourquoi ces facteurs produisent-ils un effondrement identitaire chez certains sujets, alors que d'autres, exposés aux mêmes conditions, se retirent, protestent ou s'adaptent sans s'effondrer ?

La réponse tient à la configuration des appuis de valeur. Un sujet qui dispose d'appuis structurants hors travail — investissements familiaux, engagements personnels, sources de reconnaissance alternatives — peut encaisser les six facteurs de Maslach. Ils produisent de la fatigue, de la frustration, éventuellement un départ mais pas un effondrement. Le sujet a d'autres scènes où construire sa valeur.

Le sujet en Max-out n'a pas cette possibilité. Sa valeur de soi s'est progressivement indexée sur le travail. Se retirer reviendrait à perdre la seule scène où il se sent exister. Dans cette configuration, il ne peut pas lâcher. Il serre. Plus la charge augmente, plus il tient. Moins il a de contrôle, plus il compense. Moins il reçoit, plus il donne. Plus le collectif s'effondre, plus il est seul. Plus on lui demande de se trahir, plus il se fracture.

Il reste jusqu'à ce que le corps et la psyché imposent l'arrêt.

Le Burn-out n'est pas ce qui arrive quand le travail est trop dur. C'est ce qui arrive quand le sujet ne peut pas se retirer d'un travail qui le détruit, parce que toute sa valeur y est engagée et que changer de travail serait coûteux à différents niveaux. Maslach décrit les facteurs de dégradation. Le Max-out explique pourquoi certains sujets ne peuvent pas s'en extraire et pourquoi c'est sur eux que l'effondrement se produit.

3. Les facteurs individuels

La littérature identifie des « facteurs de vulnérabilité » : surinvestissement initial, incapacité à dire non, besoin de reconnaissance externe. Elle les traite souvent comme des fragilités personnelles préexistantes.

Le Max-out les relit autrement : ce ne sont pas des fragilités, ce sont des formes stabilisées d'un système de valeurs déjà centré sur le travail.

3.1 Surinvestissement initial

Ce que la littérature dit : les victimes sont souvent celles qui s'engagent le plus, qui « y croient ».

Ce que le Max-out montre : le surinvestissement n'est pas une erreur de dosage. C'est l'expression visible d'une valeur de soi construite dans la performance et la disponibilité. Le sujet donne beaucoup parce que c'est comme ça qu'il se sent valoir quelque chose.

Équation : Surinvestissement initial = Max-out stable tant que le corps tient.

3.2 Incapacité à dire non

Ce que la littérature dit : porosité des frontières entre soi et le travail.

Ce que le Max-out montre : dire non reviendrait à entamer l'image de soi, à perdre de la valeur aux yeux des autres et à ses propres yeux. Le « oui » permanent n'est pas une faiblesse de caractère. C'est la conséquence d'un système où refuser = se dévaloriser.

Équation : Incapacité à dire non = impossibilité d'aller contre le système de valeurs qui repose sur « toujours répondre présent ».

3.3 Besoin de reconnaissance externe

Ce que la littérature dit : estime de soi dépendante de la validation professionnelle.

Ce que le Max-out montre : c'est l'architecture centrale du phénomène et de la construction du sujet conforme. Le travail, les indicateurs, les signes de statut ont pris la place d'autres sources de valeur.

Équation : Besoin de reconnaissance externe = Le sujet s'est construit identitairement dans ce rapport de validation.

Les facteurs individuels classiquement associés au Burn-out trouvent, eux aussi, une autre cohérence. Le surinvestissement initial, la difficulté à poser des limites, le besoin de reconnaissance externe ne désignent pas seulement un profil « fragilisé ». Ils prolongent des trajectoires de conformisation avancée. Ceux qui basculent dans le Burn-out sont souvent ceux qui ont le plus précisément incarné le modèle du sujet conforme du Max-out :

disponible, fiable, prêt à prendre des charges supplémentaires, acceptant les urgences répétées, absorbant les déséquilibres effort-récompense en les recodant comme preuve de sérieux ou de loyauté. La difficulté à dire non n'est pas un simple trait de caractère ; elle signale qu'il n'existe plus de frontière claire entre la personne et la fonction. Le besoin de reconnaissance externe n'est pas un caprice narcissique ; il est le produit durable de parcours où la valeur qui a le plus compté a été distribuée par des institutions, puis par des organisations, et finalement intériorisée comme critère principal de jugement de soi. Mais cette reconnaissance n'est qu'un indicateur qui permet au sujet de tenir un récit d'engagement déjà reconfiguré par et pour l'institution.

À ce stade, le rôle des appuis externes est décisif. Là où la famille, les amitiés, les engagements associatifs, les collectifs de travail réellement soutenant offrent encore des scènes où la valeur peut être reconnue autrement, le processus peut bifurquer vers d'autres trajectoires : rupture de trajectoire professionnelle, action collective, réaménagement profond de la place du travail. Là où ces appuis sont faibles, absents, ou alignés eux-mêmes sur les mêmes normes de performance, le sujet se retrouve seul face au dispositif. Le Burn-out marque alors la limite de ce qu'un individu peut supporter lorsque tout ce qui permettait de tenir, à l'intérieur comme à l'extérieur du travail, a été érodé.

4. Du Max-out stabilisé au Burn-out : dynamiques d'effondrement

Ce qui suit ne décrit pas une séquence linéaire par laquelle tout sujet passerait dans un ordre préétabli. Le Burn-out n'est pas le sixième étage d'un escalier qu'on gravirait marche après marche. Ces six dynamiques s'amorcent mutuellement, se chevauchent, se renforcent en boucles. Certaines sont déjà actives quand d'autres semblent à peine engagées. Leur distinction est analytique, pas chronologique.

Colonisation

La valeur de soi se centre progressivement sur le travail. Les appuis externes — famille, passions, engagements hors travail — sont faibles, peu investis, ou progressivement érodés. Cette colonisation ne précède pas l'amplification : elle est relancée par elle. Plus le dispositif récompense l'engagement, plus le sujet y investit sa valeur, plus les autres scènes se vident.

Amplification

L'organisation hyperactive l'engagement : métriques, comparaison, visibilité, récompenses symboliques pour l'endurance. Cette amplification ne succède pas à la colonisation : elle l'entretient et l'approfondit. Chaque signal de reconnaissance renforce l'indexation de la valeur sur le travail. Chaque métrique intériorisée resserre la dépendance.

Stabilisation apparente

Le sujet se raconte l'histoire de l'épanouissement par le travail. Il reçoit de la reconnaissance. Le Max-out fonctionne. Tout le monde y gagne — en apparence. Mais cette stabilisation n'est pas une phase de repos entre deux tensions : elle masque une dégradation déjà en cours. Les appuis s'érodent pendant que le récit tient. La fatigue

s'accumule pendant que le sujet se dit épanoui. La stabilisation est le moment où le Max-out devient invisible, y compris pour celui qui le vit.

Dégradation progressive

Surcharge durable. Déséquilibre effort/récompense. Conflits de valeurs. Affaiblissement du collectif. Les appuis qui permettaient de tenir s'effritent un à un. Cette dégradation ne commence pas après la stabilisation : elle opère en dessous, pendant que la surface reste lisse. Et elle alimente la compensation : plus les appuis cèdent, plus le sujet renforce son engagement pour maintenir ce qui reste.

Compensation extrême

Le sujet intensifie encore son engagement. Il ne peut pas se retirer : son identité est en jeu. Il augmente sa présence, son effort, sa conformité. Cette compensation n'est pas une réponse ponctuelle à la dégradation : elle l'accélère. Plus le sujet compense, plus il s'épuise. Plus il s'épuise, plus il doit compenser pour maintenir le niveau. La boucle se resserre. C'est la dernière ligne droite du Max-out — mais le sujet ne le sait pas, parce que compenser, c'est précisément ce qu'il a toujours fait.

Rupture

Les ressources physiques, cognitives, affectives sont épuisées. Le récit d'épanouissement ne tient plus, même subjectivement. Apparition simultanée de l'épuisement émotionnel, du cynisme défensif, de la perte d'accomplissement. La rupture n'arrive pas « après » les autres dynamiques : elle survient quand leur accumulation dépasse ce que le corps et la psyché peuvent absorber. Le seuil n'est pas prévisible. Il dépend de la configuration singulière — intensité de la colonisation, violence de l'amplification, profondeur de l'érosion des appuis, durée de la compensation.

Ce que ce modèle change...

Les modèles classiques décrivent le Burn-out comme un processus en étapes : d'abord l'enthousiasme, puis la stagnation, puis la frustration, puis l'apathie, puis l'effondrement. Cette lecture suggère qu'on pourrait repérer les étapes et intervenir avant la chute.

Le Max-out montre pourquoi cette prévention échoue presque toujours : les dynamiques ne se succèdent pas, elles coexistent. La colonisation continue pendant l'amplification. La dégradation opère sous la stabilisation. La compensation masque l'épuisement qu'elle aggrave. Le sujet peut être simultanément « épanoui » en surface et en train de s'effondrer en profondeur — et il est souvent le dernier à le savoir, parce que le récit qu'il se raconte fait partie du dispositif qui le maintient en place.

Cette dynamique d'effondrement décrit ce qui se produit lorsque aucune des trajectoires précédentes, action collective, refus, maintien reconfiguré ou accompagnement, ne parvient à desserrer la capture : le Max-out va jusqu'au bout de sa logique et prend la forme visible du Burn-out.

5. Pourquoi le Max-out referme la question ?

Le lien avec les trajectoires précédentes devient alors lisible. La trajectoire 4a peut glisser vers le Burn-out lorsque le corps lâche avant que l'adhésion identitaire ne se fissure : pour celui ou celle qui s'est longtemps maintenu dans le workaholisme, l'épuisement survient parfois comme premier signal incontestable que « quelque chose ne tient plus ». La trajectoire 4b peut y conduire lorsque le maintien dans un poste vidé de sens, combiné à la honte de l'ennui et à l'impossibilité de se reconnaître ailleurs, finit par épuiser les ressources psychiques et physiques. La trajectoire 4c y mène lorsque la lucidité sur l'absurdité du travail se heurte durablement à l'impossibilité de partir, jusqu'à ce que la dissonance devienne intenable. La trajectoire 3 avortée, refus individuel qui n'aboutit pas ou ne trouve pas d'alternative viable, peut aussi préparer le terrain du Burn-out, lorsque le retour dans la configuration initiale se vit comme une forme de capitulation. Enfin, l'absence de trajectoire 5, ou son traitement purement adaptatif, laisse le sujet sans espace où déconstruire le modèle de valeur avant que l'effondrement ne se produise.

Les manifestations somatiques et cognitives reconnues par la médecine, troubles du sommeil, douleurs diffuses, hypersensibilité sensorielle, dérèglement de l'attention et de la mémoire, s'inscrivent dans ce tableau comme conséquences d'un régime d'hyperactivation prolongée combiné à l'impossibilité de se retirer. Elles imposent une prise en charge médicale et sociale, mais ne suffisent pas à elles seules à rendre intelligible le processus qui y conduit. Le Max-out permet de relier ces manifestations à une histoire de l'engagement, à une dynamique d'adhésion identitaire, à une organisation des valeurs, plutôt qu'à un simple « excès de stress ».

Ce déplacement a une conséquence théorique centrale. Le Burn-out reste un phénomène clinique à part entière, avec des critères, des enjeux de prise en charge, des conséquences lourdes pour les trajectoires biographiques. Mais il cesse d'apparaître comme le produit isolé d'une mauvaise organisation locale ou d'une fragilité individuelle. Il devient l'une des issues extrêmes d'un régime qui produit aussi le workaholisme stabilisé, l'ennui captif du Bore-out, la perte de sens du Brown-out, et qui les rend interchangeables dans une même carrière. Le Max-out unifie ces pathologies extrêmes du travail en les replaçant dans une même architecture d'auto-aliénation : ce qui varie, ce n'est pas la logique de fond, mais la manière dont le sujet parvient, ou non, à continuer à tenir dans un cadre qui ne tient plus pour lui.

Ce cadre intègre l'ensemble de ce que la littérature rattache au Burn-out dans une architecture unifiée. Symptômes de la triade, modèles de Karasek et de Siegrist, causes racines de Maslach, tout peut se relire comme la combinaison suivante : un Max-out déjà installé, une dégradation progressive des conditions de travail, et l'absence d'appuis externes suffisamment solides pour jouer un rôle de régulation. Le Burn-out n'apparaît plus comme un accident touchant des sujets fragiles, mais comme le point de rupture d'un régime d'auto-aliénation lorsque ce régime ne peut plus être maintenu. Que l'OMS le classe comme phénomène lié au travail reste pertinent, à condition d'ajouter que le travail ne produit pas le Burn-out sur n'importe qui, mais sur des sujets dont il a d'abord colonisé la

valeur de soi au point que partir revenait à se perdre. Le Max-out décrit ce processus de capture ; le Burn-out en marque l'effondrement.

Ce que les six trajectoires révèlent

La conformité au récit de la rupture

Le Burn-out n'est pas seulement un événement clinique. Il est aussi un récit socialement disponible pour dire la souffrance au travail. « Je suis en Burn-out » est devenu une phrase recevable, qui ouvre des droits, suspend les exigences, légitime une souffrance.

Cette légitimation a des effets ambivalents. Elle permet à des sujets qui souffrent de nommer ce qui leur arrive. Mais elle formate aussi la manière dont la souffrance peut être dite. Pour être audible, il faut pouvoir se dire « en Burn-out ». Les autres formes de souffrance — l'ennui destructeur du Bore-out, la perte de sens du Brown-out, l'aliénation invisible du Max-out stabilisé — ne disposent pas de la même légitimité sociale.

Cette dissymétrie produit une conformité au récit de la rupture. Le sujet qui souffre apprend qu'il doit se conformer au modèle du Burn-out pour être entendu. La conformité qui opère pendant la phase d'adhésion au travail se prolonge dans la manière de nommer l'effondrement. Le sujet conforme pendant qu'il travaille reste conforme dans sa façon de dire qu'il ne peut plus travailler.

Le Max-out offre un autre langage. Il permet de nommer ce qui précède l'effondrement, ce qui se passe pendant les mois ou les années où le sujet tient, ce qui rend possible la capture et ce qui l'entretient. Ce langage ne remplace pas celui du Burn-out, il le complète en amont.

L'échec de la prévention centrée sur la fracture

La prévention telle qu'elle s'est construite repose sur un postulat : détecter plus tôt les signes de l'effondrement. Cette logique a produit des échelles, des baromètres, des cellules d'écoute. Ces dispositifs produisent des effets locaux, mais restent structurellement limités : ils cherchent des signes de souffrance déclarée ou détectable, là où le Max-out produit précisément l'absence de ces signes.

Les outils calibrés pour repérer l'épuisement sont aveugles à l'aliénation qui s'opère sous le masque de l'accomplissement. Ils ne voient pas les trajectoires 4a, 4b, 4c — le workaholisme stabilisé, le Bore-out compensé, le Brown-out qui continue de performer. Ils ne peuvent intervenir que quand ces trajectoires ont déjà basculé.

Ce que les six trajectoires enseignent

Les six trajectoires dessinent les contours d'une autre approche. Elles montrent que certaines configurations organisationnelles produisent structurellement le Max-out, que les collectifs capables de maintenir des espaces de délibération protègent leurs membres, que le refus, la limite, le désengagement peuvent être des formes de protection, que la souffrance n'est pas toujours visible ni consciente, que l'accompagnement peut travailler

sur les conditions de la capture, mais peut aussi devenir un opérateur de maintien et que l'effondrement n'est pas seulement un accident mais un aboutissement.

Prévenir le Burn-out supposerait de rendre possibles les bifurcations : créer les conditions de transformations systémiques, préserver les espaces d'action collective, légitimer le refus, accompagner avant l'effondrement, et surtout rendre visible ce qui se passe pendant la phase de maintien.

Vers une prévention du maintien

Le renversement que le Max-out opère a des implications directes. Il ne s'agit plus seulement de détecter les signes de l'effondrement, mais de comprendre les mécanismes qui maintiennent les sujets dans des trajectoires d'engagement auto-aliéné.

Cette prévention supposerait de développer des outils capables de saisir ce que les outils actuels ne voient pas : l'adhésion qui masque l'aliénation, la performance qui masque l'érosion, l'épanouissement déclaré qui masque la capture identitaire. Elle supposerait aussi de ne pas rester dans le registre individuel : interroger les dispositifs qui rendent le Max-out possible — intensification métrique, disponibilité permanente, neutralisation des espaces collectifs.

Ce qui reste ouvert

Reconnaître le Max-out ne suffit pas à le défaire. Les contraintes économiques, les rapports de force, les nécessités matérielles restent ce qu'ils sont. La lucidité sur les mécanismes de capture ne produit pas automatiquement les conditions de la libération.

Mais cette lucidité change quelque chose. Elle permet de nommer ce qui se passe, de ne plus le vivre comme une fatalité personnelle. Elle ouvre la possibilité d'un travail — individuel et collectif — sur les conditions de la capture. Elle offre à ceux qui ont traversé l'effondrement la possibilité de comprendre ce qui leur est arrivé autrement que comme un échec. Elle offre à ceux qui tiennent encore la possibilité de s'interroger sur ce que ce maintien leur coûte.

La reconnaissance du Max-out comme configuration structurelle ouvre la possibilité d'un travail qui ne soit plus seulement individuel : identifier les conditions qui rendent la capture possible et les leviers — individuels et collectifs — qui pourraient la défaire.

Ce qui précède suffit à éclairer le Max-out.

Ce qui suit oblige à en regarder les conséquences.

La connaissance fine des mécanismes et de leur logique ne protège pas du Max-out. Comprendre le système n'en suspend jamais les effets : la compulsion d'engagement et la dépendance orchestrée demeurent tant que les structures biologiques, sociales et organisationnelles qui les alimentent restent en place, ainsi que les dispositifs qui transforment ces structures en valeurs mesurables de reconnaissance, d'utilité et de performance.

Le Max-out est une configuration d'auto-aliénation systémique du sujet. Au niveau du vécu, il correspond à une forme d'aliénation dans laquelle le sujet contribue lui-même à maintenir ce qui le met en difficulté, en alignant son récit d'épanouissement sur les attentes de l'organisation dans la croyance que son engagement est un choix libre. Pour les entreprises, cette configuration remplit une fonction de stabilisation, elle permet de maintenir des exigences élevées de performance sous couvert d'une façade crédible d'un discours de bien-être, de reconnaissance et de « culture de la performance épanouie ». À un niveau plus structurant, le Max-out est un régime contemporain de production du sujet conforme par la progression métrique continue, dominant les environnements organisationnels rationalisés où l'activité peut être quantifiée et comparée, et qui font de l'engagement la principale ressource à exploiter. En tant qu'opérateur d'analyse, il met au jour les impensés des politiques de prévention et de santé au travail, là où celles-ci contribuent à renforcer l'auto-aliénation qu'elles prétendent limiter.

Il a d'abord été conceptualisé comme un phénomène d'auto-aliénation mais le travail d'archéologie mené dans cet ouvrage montre qu'il est, plus précisément, l'expression précise et vécue du système contemporain de travail, et qu'il en révèle presque l'ensemble de ses logiques invisibles autant qu'il en organise les effets.

Ce qui détermine l'existence symbolique du sujet n'est plus la reconnaissance obtenue, mais la capacité à progresser dans les échelles de validation. Le système ne contrôle pas la compétence, la qualité intrinsèque ou la performance de travail, il contrôle la vitesse d'évolution professionnelle du sujet. Être bon ne suffit pas, il faut devenir meilleur. Chaque validation atteinte devient immédiatement le seuil minimal à dépasser. La reconnaissance ne stabilise jamais, elle ouvre un nouveau déficit. Le sujet n'est jamais « arrivé », il est toujours en retard, sur sa propre métrique précédente.

Cette dynamique transforme l'auto-aliénation en mécanisme autonome. Le sujet se sent faussement validé dès qu'il stagne, il ne se sent plus satisfait, même avec des résultats objectivement élevés et il ne croit plus satisfaire ceux qui le valident. Car ce que l'hyperactivation, la boucle métrique et la gamification de l'existence implique directement, et qui jusqu'ici n'avait pas été explicité, c'est le rapport contemporain à la satisfaction.

Une part importante des travaux contemporains converge pour montrer que cette

insatisfaction n'a rien d'un simple malaise subjectif. Les recherches en neurosciences motivationnelles, qu'il s'agisse des analyses de Bohler sur le « bug humain » ou de Lembke sur l'équilibre douleur-plaisir, décrivent un mécanisme d'adaptation hédonique où chaque récompense obtenue élève le seuil à partir duquel la suivante sera ressentie comme satisfaisante. La sociologie de l'accélération développée par Rosa montre que la densification du temps vécu empêche l'intégration de ce qui arrive : chaque expérience est immédiatement suivie d'une autre, avant d'avoir été habitée, produisant ce qu'il nomme une « mise en silence du monde ». La philosophie de la performance, avec Han, décrit comment le « tu peux » internalisé a remplacé le « tu dois » disciplinaire et transforme toute pause en défaut d'actualisation de soi. Les analyses de l'économie de l'attention, de Citton à Turkle, mettent en évidence la fragmentation organisée qui produit ce que Turkle appelle une « connexion sans relation » : hyperconnectés techniquement, de plus en plus isolés émotionnellement, incapables d'une présence suffisamment continue pour que la satisfaction advienne.

Le Max-out intègre ces dimensions et les reconfigure dans le cadre spécifique du travail. L'hyperactivation entretenue par les dispositifs numériques, la boucle métrique qui indexe la valeur de soi aux indicateurs de progression, la gamification existentielle qui transforme chaque validation en seuil minimal à dépasser produisent une insatisfaction qui n'est pas un dysfonctionnement, mais une condition de fonctionnement. La logique du dispositif requiert que le sujet reste en mouvement car un sujet qui aurait le sentiment d'avoir « assez » ralentirait. L'insatisfaction chronique maintient la tension nécessaire à la progression continue.

Plus encore, la satisfaction devient structurellement illégitime. Dans le régime de la gouvernementalité par la progression, se dire satisfait équivaut à avouer qu'on stagne, qu'on n'a plus d'ambition, qu'on a cessé de vouloir devenir. La satiété est suspecte. Le sujet qui éprouverait un sentiment de suffisance se trouverait immédiatement en défaut par rapport à la norme implicite du mouvement perpétuel vers l'aboutissement de son engagement idéal. La satisfaction n'est pas seulement repoussée, elle est disqualifiée comme posture subjective recevable.

La génération émotionnelle par narration compensatoire opère ici car le sujet se raconte : « je serai satisfait quand j'aurai atteint X ». Mais X se déplace à mesure qu'on s'en approche. Le récit produit l'émotion d'anticipation, l'espoir, la tension vers — puis le récit se décale, et la satisfaction promise n'advient jamais. L'insatisfaction est elle-même produite par une narration : « ce que j'ai obtenu ne suffit pas encore ». Cette narration n'est pas spontanée, elle est induite par le dispositif. Traiter cette insatisfaction comme une simple distorsion cognitive manque le fond : c'est le mécanisme même par lequel les dispositifs capturent la subjectivité. Ils installent une narration où la satisfaction est toujours à venir, jamais présente, et où la prétendre atteinte signerait un renoncement. Elle est le carburant du maintien. Sans elle, le sujet s'arrêterait.

Le retournement final achève la capture. L'insatisfaction structurelle, produite par l'élévation continue des seuils et le déplacement permanent des objectifs, se retourne en verdict sur le sujet. Ce qui manque ne se lit plus comme l'effet de dispositifs qui élèvent sans

cesse les exigences, mais comme le signe que le sujet ne fait pas assez, ne progresse pas assez, n'est pas encore assez. L'insatisfaction devient culpabilité individuelle. Le dispositif disparaît derrière le sentiment d'insuffisance personnelle.

Son engagement ne lui permet plus d'avancer vers son idéal statutaire. Sans progression visible, il ressent une mort symbolique alors même qu'il performe. La compulsion ne vise pas à atteindre un seuil, mais à maintenir un mouvement. Le système ne récompense pas l'état, il récompense le déplacement, l'évolution performative et statutaire. L'existence professionnelle se joue non dans ce qu'on est, mais dans le delta entre ce qu'on était et ce qu'on devient, avec toujours en vue, ce que l'on veut devenir. L'aliénation opère précisément dans cette indistinction devenue structurelle entre progression métrique objective et progression symbolique vécue : le sujet ne peut plus distinguer l'augmentation de ses indicateurs, de l'augmentation de sa valeur propre. Ce n'est pas une confusion cognitive, c'est le mécanisme même par lequel les dispositifs capturent la subjectivité.

Le Max-out institue ainsi une gouvernementalité par la progression continue, où la survie symbolique dépend de la capacité à générer des preuves mesurables d'amélioration constante. Il ne s'agit plus de travailler, mais de progresser visiblement dans le travail. Il ne s'agit plus d'être reconnu, mais de l'être davantage qu'hier.

La gamification existentielle structure l'identité professionnelle dans les environnements organisés par la mesure : le sujet n'existe que par son mouvement dans l'échelle, jamais par sa position.

Cette clôture n'est pas une fin. Elle fixe seulement le cadre d'intelligibilité nécessaire pour comprendre les conclusions à tirer de cette élaboration, et ouvre sur ce qui arrive.

Théories et contributions conceptuelles du présent ouvrage

Ce travail d'élaboration n'a pas pour but d'empiler des concepts, mais de rendre intelligible une architecture générale des mécanismes contemporains d'engagement, de sens, d'aliénation et d'orientation. Pour rendre explicite les cadres conceptuels proposés, les principales articulations théoriques formalisées au fil du texte sont toutefois résumées ici.

à insérer.

Elles offrent un cadre unifié pour comprendre comment les individus s'orientent, s'engagent, s'épuisent, se maintiennent et se racontent dans un monde conformiste saturé d'injonctions, de signaux prescriptifs et d'espaces de sens partiellement vides.

Ce travail repose sur l'analyse de mécanismes observables dans l'expérience ordinaire et dans les environnements professionnels contemporains. Il n'a pas pour ambition de quantifier la prévalence du Max-out ni d'établir des corrélations statistiques. Il vise à théoriser un mécanisme structural dont les manifestations empiriques devront faire l'objet de recherches ultérieures.

Bibliographie

- Arnold, M., Goldschmitt, M., & Rigotti, T. (2023). Dealing with information overload: A comprehensive review. *Frontiers in Psychology, 14*, 1122200.
- Banerjee, A., & Urminsky, O. (2025). A systematic large-scale analysis of headline experiments. *Marketing Science*.
- Baudelot, C., & Establet, R. (1971). *L'école capitaliste en France*. Maspero.
- Berridge, K. C., & Robinson, T. E. (2016). Liking, wanting, and the incentive-sensitization theory of addiction. *American Psychologist, 71*(8), 670-679.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (1970). *La reproduction : Éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Éditions de Minuit.
- Bromberg-Martin, E. S., & Hikosaka, O. (2009). Midbrain dopamine neurons signal preference for advance information about upcoming rewards. *Neuron, 63*(1), 119-126.
- Caroly, S., & Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail : Développer des stratégies d'expérience. *Formation Emploi, 88*, 43-55.
- Castaldi, E., Mirassou, A., Dehaene, S., Piazza, M., & Eger, E. (2019). Attentional amplification of neural codes for number. *eLife, 8*, e45160.
- Charlot, B. (1997). *Du rapport au savoir : Éléments pour une théorie*. Anthropos.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil.
- Dagiral, É., Licoppe, C., Martin, O., & Pharabod, A. S. (2019). Le Quantified Self en question(s). *Réseaux, 216*(4), 5-18.
- Darses, F., & Falzon, P. (1996). La conception collective : Une approche de l'ergonomie cognitive. Dans G. de Terssac & E. Friedberg (Dir.), *Coopération et conception* (pp. 123-135). Octarès.
- Decker, W. H. (1987). Managerial humor and subordinate satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 15*(2), 225-232.
- Dehaene, S. (2011). *The number sense: How the mind creates mathematics*. Oxford University Press.
- Dejours, C. (2015). *Le choix : Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Bayard.

- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining gamification. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, 9-15.
- Feng, S., Mäntymäki, M., Dhir, A., & Salmela, H. (2021). How self-tracking and the quantified self promote health and well-being: Systematic review. *Journal of Medical Internet Research*, 23(9), e25171.
- Ferster, C. B., & Skinner, B. F. (1957). *Schedules of reinforcement*. Appleton-Century-Crofts.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Figl, K., & Remus, U. (2023). Thinking fast and thinking slow: Digital devices' effects on cognitive reflection. *Journal of Management Information Systems*, 40(2), 580-623.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir : Naissance de la prison*. Gallimard.
- Holmqvist, K., Nyström, M., Andersson, R., Dewhurst, R., Jarodzka, H., & Van de Weijer, J. (2011). *Eye tracking: A comprehensive guide to methods and measures*. Oxford University Press.
- Honneth, A. (2006). *La société du mépris : Vers une nouvelle théorie critique*. La Découverte. (Ouvrage original publié en 2000)
- Illich, I. (1971). *Deschooling society*. Harper & Row. [Trad. fr., *Une société sans école*. Éditions du Seuil, 1971]
- Izuma, K., Saito, D. N., & Sadato, N. (2008). Processing of social and monetary rewards in the human striatum. *Neuron*, 58(2), 284-294.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Malakoff Humanis. (2022). *Baromètre santé et qualité de vie au travail*. <https://www.malakoffhumanis.com>
- Mauss, M. (2007). *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Presses Universitaires de France. (Ouvrage original publié en 1925)
- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication*. Aldine-Atherton.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom. *The Urban Review*, 3(1), 16-20.
- Schultz, W., Dayan, P., & Montague, P. R. (1997). A neural substrate of prediction and reward. *Science*, 275(5306), 1593-1599.

Strathern, M. (2000). *Audit cultures : Anthropological studies in accountability, ethics, and the academy*. Routledge.

Sui, J., He, X., & Humphreys, G. W. (2012). Perceptual effects of social salience: Evidence from self-prioritization effects on perceptual matching. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 38(5), 1105-1117.

Supiot, A. (1994). *Critique du droit du travail*. Presses Universitaires de France.

Torquet, N., Marti, F., Campart, C., Tolu, S., Nguyen, C., Oberto, V., Benallaoua, M., Naudé, J., Didienne, S., Debray, N., Jezequel, S., Le Gouestre, L., Hannesse, B., Mariani, J., Mourot, A., & Faure, P. (2018). Social interactions impact on the dopaminergic system and drive individuality. *Nature Communications*, 9, 3081.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.

Vivier, P. (2025). *L'orientation professionnelle désassignée* (1^e éd.). Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15607008>

Vivier, P. (2025). *Max-out*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16790124>

Zink, C. F., Tong, Y., Chen, Q., Bassett, D. S., Stein, J. L., & Meyer-Lindenberg, A. (2008). Know your place: Neural processing of social hierarchy in humans. *Neuron*, 58(2), 273-283.