

# Max-out

Phénomène d'auto-aliénation à l'ère de l'optimisation et de la digitalisation de soi.

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.

## Note liminaire de l'auteur

Ce texte est né d'un besoin de rendre intelligibles des formes de malaise professionnel qui échappent aux cadres d'analyse traditionnels. Il s'inscrit dans une démarche d'intelligibilité critique des formes contemporaines de l'aliénation au travail, forgée au croisement de plusieurs années de pratique de terrain hors des cadres strictement cliniques ou managériaux, d'analyse théorique et d'observation transversale des discours sur l'épanouissement, la motivation et la réalisation de soi.

L'objectif est de contribuer à la compréhension collective d'un phénomène peu théorisé, en appelant à la discussion, à la mise à l'épreuve empirique et à l'enrichissement interdisciplinaire.

## Résumé

Face aux mutations structurelles du travail à l'ère de la digitalisation, de l'ultraconnectivité et de l'injonction à l'optimisation de soi, les classifications actuelles des troubles liés au travail (burn-out, workaholisme, brown-out, bore-out) ne permettent pas de saisir des formes contemporaines de souffrance psychique. Cette forme d'assujettissement invisibilisée, désignée sous le terme de Max-out, rend compte d'une dynamique insidieuse, régulée et intégrée. L'exploration proposée s'appuie sur une analyse transdisciplinaire croisant psychologie du travail, ergonomie, sociologie critique et philosophie, permettant d'appréhender des dynamiques subjectives et systémiques à l'œuvre dans la fusion des sphères privées et professionnelles. Le Max-out est défini comme une forme contemporaine d'aliénation, un état dans lequel l'individu maintient une performance fonctionnelle élevée, affiche un sentiment subjectif d'épanouissement, et se perçoit comme capable d'autorégulation, tout en perdant progressivement sa lucidité critique et son libre arbitre.

Ce travail propose une formalisation du concept, en soulignant ses spécificités par rapport aux syndromes existants et expose une condition d'engagement professionnel paradoxal, dans laquelle l'individu s'auto-exploite tout en se vivant comme libre, accompli et volontaire. Je présente ici un type-idéal, destiné à ouvrir un espace de recherche sur une forme d'aliénation douce, normalisée, qui échappe à la vigilance, précisément parce qu'elle opère sous des composantes valorisées. Ce qui la rend d'autant plus imperméable à la critique, c'est qu'elle en neutralise les ressorts de l'intérieur, en s'abritant derrière des idéaux devenus intouchables : épanouissement, développement personnel, autonomie.

## Mots-clés

- Max-out
- Aliénation contemporaine
- Surinvestissement professionnel
- Travail et subjectivation
- Régulation de la performance
- Agentivité
- Gamification de l'existence
- Management
- Emprise
- Psychologie du travail
- Ergonomie
- Sociologie des organisations

Le travail n'est pas toujours le plus dangereux quand il fait souffrir de façon visible et l'est tout autant lorsqu'il fabrique l'adhésion sans que l'on comprenne à quoi l'on adhère, quand il exploite toutes les ressources en flouant le libre arbitre, et qu'il use les corps et les esprits en poussant l'individu à nier lui-même les causes réelles de ses maux. Parce que les voir, ce serait remettre en cause son propre rapport au travail, le récit de soi, construit non sur un choix, mais sur un enjeu imposé, un sens investi plutôt que construit. Ce serait remettre en cause, non seulement un statut ou des accomplissements, mais le seul récit encore valorisable socialement : cette fiction dans laquelle le métier exercé et les contraintes qu'il implique, définissent qui l'on est.

Jean-Claude travaille plus de 55 heures par semaine en cumulé, ne déconnecte jamais, reste en lien avec collègues et dossier durant les week-ends et en vacances, se dit impliqué, et a finalement quitté un nouveau poste plus rémunérateur dans une entreprise concurrente, pour revenir dans son ancienne équipe parce qu'il s'y « sent bien ». Il est convaincu d'être épanoui. Ce cas particulier sera exposé dans le dernier chapitre. Pour nous, il est en situation de Max-out. Pourquoi ?

## Max-out : auto-aliénation systémique

La dénomination a été choisie afin de s'inscrire dans les différentes terminologies usitées aujourd'hui pour décrire les phénomènes et syndromes liés au travail, à l'image du burn-out ou du bore-out, même si elle est particulièrement insatisfaisante.

À l'ère de la digitalisation du travail, de l'hybridation des espaces professionnels et de la normalisation des injonctions à l'épanouissement personnel, les approches classiques de la souffrance au travail peinent à saisir une forme émergente d'aliénation silencieuse. Les catégories désormais installées burn-out, bore-out, brown-out, workaholisme ont permis de nommer certains effondrements psychiques ou désajustements, mais elles échouent à penser un phénomène plus insidieux : celui d'un surinvestissement régulé, euphorisant, vécu par l'individu comme un accomplissement, un épanouissement.

Travailler dur conserve une image sociale inébranlable de valeur humaine fondamentale dans le storytelling des institutions gouvernantes, dans toutes les sociétés. Il constitue le levier discursif par lequel les systèmes de contrôle prospèrent et se reproduisent, en mobilisant l'adhésion individuelle et en renforçant la cohésion autour d'un objectif présenté comme commun. Ce récit structurel et normatif érige l'effort en finalité, le sacrifice en idéal, naturalise l'épuisement consenti, et rend toute remise en question suspecte, marginale, égoïste, ou autre, qu'elle soit psychique, éthique ou sociale.

Ce phénomène ne se manifeste pas par une rupture brutale, ou une addiction aveugle. Il s'installe sous la forme d'une adhésion lente, progressive et durable à une logique de performance maximale, où l'individu conserve l'apparence du contrôle tout en évoluant à la limite de ses ressources psychiques, sociales et corporelles. Le plaisir, la reconnaissance et la quête de sens ne contrebalancent plus l'aliénation, ils en deviennent les leviers, les vecteurs, les justifications, parfois même les accélérateurs.

Pour désigner cette configuration spécifique, j'introduis ici le concept de Max-out, défini comme une condition d'aliénation limite. À la différence du burn-out (Freudenberger, 1974 ; Maslach & Jackson, 1981), qui désigne un épuisement avec rupture fonctionnelle, le Max-out s'inscrit dans une certaine antichambre contrôlée et construite : il n'y a ni effondrement ni perte totale de pouvoir d'agir. L'individu s'adapte, ajuste, absorbe, s'optimise, se sacrifie, mais à un prix invisible. Et l'identification est d'autant plus difficile que les signes extérieurs sont valorisés : implication, endurance, adaptabilité, excellence opérationnelle, capacité à « gérer », travailleur acharné.

Cet article établit les fondements conceptuels d'un type-idéal. Il en décrit les caractéristiques et la logique interne à travers une lecture transdisciplinaire du Max-out, à la croisée de la psychologie, de l'ergonomie, de la sociologie du travail et de la philosophie. L'objectif est de

rendre ce phénomène intelligible pour ouvrir un espace de pensée, de reconnaissance et de recherche empirique.

Cette analyse s'inscrit dans le cadre d'observations empiriques et provient d'une maturation d'environ 10 années qui constitue ainsi une proposition analytique, appelant à documenter les parcours professionnels marqués par cette forme d'aliénation performante, souvent vécue comme un épanouissement... tout en opérant, en sourdine, une dépossession progressive de la capacité à se percevoir fidèlement, à questionner ses choix et habitudes et à évoluer librement. Car plus l'adhésion est profonde, plus elle se confond avec le sentiment d'être à sa place, alors même que cette place a été configurée par un système qui rend illisible l'origine des déséquilibres.

## Le concept

Le concept de « Max-out », ou processus d'aliénation limite, mêle surinvestissement professionnel, capacité de régulation de l'activité, épanouissement surévalué et perte du libre arbitre. Je vais décrire un phénomène d'emprise du travail sur l'individu, conséquence de l'influence de son environnement, puisque toute la sphère professionnelle a un impact sur ses perceptions et sa représentation de la réalité de sa condition. Il peut perdurer de nombreuses années, insidieusement, sans conduire à un effondrement total. Cette première conceptualisation ouvre un espace de recherche. La validation empirique et l'établissement de critères diagnostiques opérationnels doivent faire l'objet de recherches ultérieures.

Une aliénation silencieuse et subtile, dans laquelle l'individu se complaît tout en s'y perdant. Il s'est construit une représentation épanouissante de sa réalité professionnelle, qu'il valide par un attachement sincère à son activité. Son surinvestissement lui paraît « normal », car il le mesure en référence à celui de ses collègues occupant des fonctions similaires, selon une logique égalitariste apparente ou un désir de distinction, d'être « au-dessus », plus performant, plus engagé. Séparer sa vie professionnelle de sa vie personnelle n'a pour lui qu'un sens restreint, il le revendique pourtant, mais cela ne se traduit pas en actes. Il accorde peu d'attention aux effets de son engagement sur les autres dimensions de sa vie, à court ou moyen terme. Il éprouve des difficultés à comprendre ou concevoir les impacts, car cela n'a pas d'effets quotidiens suffisamment significatifs pour lui. Les signaux d'alerte sont flous, diffus, et ne suffisent pas à susciter une prise de conscience, car ils n'entrent pas en contradiction directe avec son système de valeurs, un système déjà remodelé par les injonctions managériales. Ce fonctionnement ne débouche ni sur un burn-out, ni sur une dépression manifeste, ni sur un effondrement brutal des liens familiaux. Il induit plutôt des altérations périphériques, difficiles à relier entre elles : fatigue persistante, tensions interpersonnelles, désengagement affectif, troubles physiques divers... autant de symptômes discrets, facilement attribués à d'autres causes ou relégués dans la catégorie des « aléas du quotidien ».

La particularité la plus représentative du Max-out est que l'individu reste dans l'illusion du contrôle apparent de la situation, dans une forme d'autorégulation de son activité professionnelle, et navigue à la limite, sur un fil, au maximum de ses capacités physiques et cognitives et de ce que son environnement social et personnel permet, à la limite de ce qui pourrait commencer à poser des problèmes trop conséquents, selon lui, d'un point de vue familial ou social, à la limite de ce qui pourrait déclencher une dépression ou des problèmes psychosomatiques trop importants que l'on ne pourrait plus ignorer, à la limite d'une fatigue handicapante ou invalidante, à la limite de ne plus être en capacité de travailler.

L'individu exerce donc son activité professionnelle au maximum de ses capacités, sans pourtant sombrer dans le Burn-out, ni que cela ait les mêmes répercussions dramatiques sur sa vie de famille et son temps libre que l'addiction incontrôlable qu'est le Workaholisme. Il est capable de varier l'intensité de son investissement au gré des événements ou périodes, pour « lisser » l'épuisement dans le temps, à la manière dont on lisse une dépense. Il ne se désintéresse pas de sa vie personnelle, il se consacre simplement beaucoup plus à sa carrière et en est certainement pathologiquement dépendant. Pour certains individus, cela peut aller jusqu'au sentiment d'une existence sans saveur en dehors de leur activité professionnelle, comme si les rythmes de l'activité leur donnaient de tels pics dopaminergiques que le reste devenait secondaire. Ils ne « sont » alors qu'au travers de cette activité professionnelle. Leurs métiers les définissent pleinement et sont une part indissociable de leur identité. Ce phénomène dépasse la simple valorisation sociale du statut : il engage une structuration profonde du soi, dans laquelle le métier n'est plus un rôle fonctionnel, mais devient l'axe central autour duquel s'organisent la perception de soi, les affects, et les critères de légitimité existentielle. L'identité se confond avec la fonction, le sentiment de compétence avec le sentiment de valeur, et l'utilité perçue avec la preuve d'existence. Les individus ayant peu de passions ou de hobbies sont les plus enclins à se laisser envahir. En l'absence d'espaces symboliques ou expérientiels alternatifs, le travail devient non seulement central, mais exclusif comme source de gratification, d'estime de soi et de repères temporels. Ce déficit de diversification identitaire, cette incapacité à construire du sens en dehors de la sphère professionnelle, augmente la vulnérabilité à cette forme d'aliénation douce. L'activité professionnelle colonise alors l'imaginaire, structure les attentes sociales, et remplace progressivement en termes de valeur, tout ce qui pourrait en constituer une contrepartie ou une alternative.

Cette absence de pôles d'équilibre extra-professionnels n'est pas toujours perçue comme un manque : elle est souvent rationalisée par l'individu comme un « choix » et validée socialement par l'admiration qu'elle suscite dans le milieu professionnel. En réalité, elle révèle une configuration identitaire appauvrie, dans laquelle le travail et l'environnement professionnel ainsi que ses relations, ne sont plus un pilier parmi d'autres, mais le socle principal sur lequel repose la totalité du rapport à soi et au monde.

Dans ce cadre, l'activité professionnelle agit comme une source régulatrice d'émotions, une matrice de reconnaissance, et un garant de cohérence narrative. Loin d'être un simple engagement professionnel fort, cette fusion identitaire empêche toute mise à distance critique du travail, car en questionner le sens ou la centralité reviendrait à fracturer l'unité du soi. C'est comme si l'individu semblait ne plus pouvoir s'en extraire sans risquer une perte de repères existentiels : c'est dans l'activité qu'il ressent ce qui lui manque, et hors d'elle qu'il éprouve le vide. Cette dépendance symbolique, couplée à une autorégulation performative, caractérise une partie du cœur du Max-out.

Ce concept partage certaines caractéristiques avec le Workaholisme tout en s'en différenciant profondément. Le surinvestissement professionnel (Workaholisme) « enthousiaste » selon Spence et Robbins (1992), est caractérisé par le désinvestissement par l'individu du reste de sa vie, l'addiction au travail, l'échec de contrôle et la persistance en dépit des conséquences négatives, parfois au point de ne plus aimer son activité et qui finit par avoir une vision dépréciative des résultats de son travail. L'individu aliéné en Max-out n'est pas non plus sujet aux différents stades d'évolution de cette affection. Il vit une véritable jouissance et une surexcitation, un sentiment d'épanouissement personnel sincère, renforcé par une dépendance affective au travail et aux interactions dont il est porteur, dans un climat de reconnaissance implicite qui le renforce narcissiquement. Ce lien ne repose pas sur une compulsion

incontrôlable, mais sur une forme ritualisée de satisfaction dopaminergique, alimentée par l'enchaînement des réussites, la stimulation permanente et la valorisation sociale et managériale du surengagement. L'activité professionnelle devient le principal terrain d'activation émotionnelle et cognitive ainsi que de la récompense.

Sa perception de réussite, tout comme sa capacité apparente à réguler son activité ou à moduler son investissement en fonction des périodes, accentue son sentiment de contrôle. Mais ce contrôle n'est qu'un habillage fonctionnel pour lui permettre de rester à la limite entre sa performance professionnelle et l'acceptabilité de ses effets. Cela masque une perte graduelle du libre arbitre, liée à l'intériorisation des normes de performance. L'individu ne peut plus réellement « lâcher », non pas parce qu'il ne le veut pas, mais parce que cela reviendrait à suspendre une source centrale de sens, d'identité, de récompense et de reconnaissance. La rationalité de ses choix est piégée par la norme intégrée. Il reste capable d'adaptabilité, mais cette adaptabilité elle-même devient une condition de maintien dans le cycle aliénant et uniquement autour de ce qui concourt à sa satisfaction.

Je voudrais à présent faire un petit aparté sur la question du contexte et je reviendrais ensuite à la description de certains détails.

L'une des limites majeures des syndromes liés au travail les plus médiatisés, tels que le burnout, le bore-out, le brown-out ou le workaholisme, réside dans leur tendance à focaliser l'analyse sur les effets psychiques et comportementaux observables chez l'individu, tout en négligeant la complexité systémique et contextuelle du travail réel. Or, ce que l'on regroupe sous le terme générique de « travail » ne se réduit pas à une activité quotidienne ni à une succession de tâches : cela comprend une configuration d'interactions située à l'intersection de plusieurs systèmes, organisationnel, économique, normatif, technologique, qui impose ses propres règles, ses contraintes structurelles, ses dispositifs de reconnaissance et ses logiques d'engagement. Mais le travail est aussi un espace d'activité émotionnelle, relationnelle et identitaire, structuré par des attentes collectives, des normes implicites, des pressions latentes, des artefacts numériques et des formes d'évaluation continue, etc. Ne pas intégrer ces dimensions dans l'analyse, c'est renoncer à toute compréhension fine et rigoureuse des phénomènes qui concourent à la souffrance au travail.

Ce manque d'ancrage contextuel s'explique en partie par les logiques classificatoires elles-mêmes : pour produire des syndromes exportables, mesurables, et exploitables dans des cadres cliniques ou administratifs, les modèles doivent s'abstraire d'une partie des éléments de contexte. Pourtant, sans une lecture lucide, fidèle et écologique de l'activité, il devient illusoire d'identifier précisément les causes profondes de la souffrance, ou d'envisager des pistes d'action. Le contexte, en ce sens, n'est pas une simple variable d'arrière-plan : il est un opérateur de compréhension fine et profonde. Mais il est aussi, par nature, l'ennemi de la généralisation. Dans le cas du Max-out, le contexte est une composante intrinsèque de l'analyse. Toute évaluation de la situation, clinique ou systémique, doit l'intégrer comme variable déterminante.

La différence de contexte est saisissante entre un travailleur pakistanais qui « presse » des poêles en aluminium dans des conditions inacceptables pour un Européen, et un cadre commercial de la grande distribution. Pourtant, tous deux sont certainement victimes d'aliénation, mais très différemment. Le premier peut se retrouver probablement dans l'aliénation décrite par Karl Marx, le deuxième est quant à lui la victime potentielle des différents « B-out », Max-out ou Workaholisme.

La nature de l'investissement, le sens subjectif accordé à l'activité et la fidélité des représentations qu'en a l'individu constituent trois axes indissociables qu'il convient d'appréhender conjointement dans l'analyse du Max-out. Questionner la justesse des représentations est primordial : l'individu perçoit-il son engagement de manière lucide et nuancée, ou à travers une vision déformée ? Et si tel est le cas, par quoi cette déformation est-elle structurée : normes sociales intériorisées, récits dominants, discours managériaux, ou encore stratégies d'évitement cognitif ?

Ensuite, quel sens profond attribue-t-il à son activité professionnelle, et comment ce sens a-t-il été construit, défini, soutenu dans le temps ? Le niveau de signification qu'il lui accorde est-il cohérent avec la nature effective de l'activité exercée, sa place dans l'équilibre global de vie, sa valeur d'utilité réelle et l'ampleur de son impact ?

Enfin, quelle est l'origine de cet investissement : résulte-t-il d'un choix autonome, éclairé et réflexif, ou s'enracine-t-il dans des contraintes intériorisées, des attentes implicites, ou une forme de dépendance fonctionnelle au travail et à la reconnaissance qu'il procure ?

Ces éléments sont indissociables du contexte de travail : les dynamiques systémiques qui l'encadrent, les modalités d'évaluation, les logiques managériales, mais aussi les attentes sociales internalisées, etc. C'est pourquoi l'analyse du Max-out nécessite de distinguer clairement les formes d'investissement, à la croisée du sens, du libre arbitre et des contraintes contextuelles.

## La différenciation de deux types d'investissements comme levier d'évaluation

Il est important selon moi de créer une distinction entre deux types d'investissement, directement liés au contexte et à la question du sens du travail, afin de mieux comprendre l'identification et l'évaluation, que je conçois comme cela :

1. L'investissement volontaire
2. L'investissement imposé

1. L'investissement volontaire s'ancre dans une dynamique choisie et liée avec les valeurs, intérêts ou aspirations profondes de l'individu, sans pression externe directe, influence, ni contrainte intériorisée, comme cela peut résulter d'un processus d'orientation équilibrée, tel que défini dans mes travaux précédents sur la construction autonome du sens au travail. Celui-ci même qui naît, par exemple, de l'envie, de l'intérêt, du plaisir ou de l'impérieuse nécessité pour l'individu d'accomplir ou de faire quelque chose. La question du sens et de l'origine de l'activité ne peut ici être décorrélée de la nature de l'investissement. Un sens profond et non celui que l'on cherche artificiellement, a posteriori, à échafauder pour se rassurer. L'investissement volontaire est lié à ce que j'appelle le sens intrinsèque.

2. L'investissement imposé est celui du travail ou de l'activité, qui n'a pas été choisi réellement, ou tout du moins, pas dans toutes ses composantes, par l'individu, qu'il s'agisse de son objet, son organisation, sa finalité. À l'inverse, il peut émerger sous une forme apparemment volontaire, mais être en réalité structuré par des contraintes externes intériorisées, des normes de performance ou des stratégies de valorisation professionnelle, alors que l'individu est



persuadé de faire des choix construits et conscients. C'est une activité qui manque de sens profond pour l'individu, mais dont il génère une élaboration constante pour justifier de son action. Cela comprend par extensions le travail supplémentaire qu'il s'impose à lui-même en petite ou grande proportion, ainsi qu'aux nécessités supposées de son activité, aux pseudo-urgences déclarées ou aux attentes extérieures multiples. Il peut être amplifié par l'influence du contexte, de l'organisation de l'entreprise et du management.

L'investissement imposé est lié à ce que j'appelle le sens défini.

Cette distinction s'avère centrale dans l'analyse du Max-out, justement parce que ce dernier naît d'un brouillage entre investissement volontaire apparent et investissement imposé intériorisé.

On est ici sur deux notions d'investissement au travail totalement opposé et qui n'ont bien sûr pas du tout la même résonance au quotidien, même si leurs effets peuvent être similaires. C'est pourquoi, selon moi, il est pertinent de prendre en compte le contexte et nécessaire de ne pas s'intéresser uniquement aux effets. Cela appelle à reconsidérer également le périmètre même du mot « travail » dans l'analyse de l'investissement.

Le terme de travail est souvent assimilé à la notion de « profession » et associé dans la conscience collective à l'idée d'une rémunération. J'emploie ici le terme de travail au sens large comme activité de production, pour tout type d'activité exercée par le sujet, qu'elle soit rémunérée ou non, qu'elle permette d'en vivre ou qu'elle relève d'une pratique libre. Sans aller jusqu'à faire une référence approfondie à l'esclavage, nous pourrions citer de nombreux artistes ou écrivains qui, de leur vivant, consacraient l'essentiel de leur temps à créer sans que cette activité ne leur procure des revenus suffisants, sans pour autant qu'on puisse nier l'intensité de leur engagement ou la valeur subjective de leur œuvre.

Cela dit, la notion d'aliénation dans son sens le plus opérant prend toute sa portée lorsque le travail est exercé dans le but de subvenir à ses besoins, sans possibilité de choisir l'objet ou les modalités de son activité. C'est cette absence de choix, conjuguée à une nécessité économique, qui fonde l'aliénation structurelle. À l'inverse, dans le cas d'un chef d'entreprise, l'aliénation peut prendre une autre forme : celle d'une auto-aliénation, issue d'une contrainte intériorisée, d'une logique d'auto-exploitation ou d'un investissement absorbant, vécu comme inévitable.

Je considère qu'un individu qui a un investissement volontaire dans une activité qu'il a choisie, n'a dès lors pas de rapport pathologique à son activité tel que peut l'avoir un individu sujet au Max-out même s'il en présente tous les traits caractéristiques, et ceci pour deux raisons centrales : celle du sens de son activité et celle de la nature de son investissement, lui procurant par exemple un plaisir dépourvu d'auto-persuasion. On peut supposer dès lors que, dans ce contexte, il n'a pas perdu son libre arbitre, sa capacité de décision et son autonomie émancipée. Pour reprendre cette idée de lien entre investissement et plaisir, il convient de l'opposer ici au plaisir fictif, né du besoin du sujet de chercher à donner du sens à son activité, non parce qu'elle en porte intrinsèquement, mais pour en supporter l'absence, et d'un impératif d'auto-légitimation, visant à maintenir l'image d'un engagement désirable, construit et assumé.

Je fais une distinction très nette sur cette question de l'investissement, entre ce qui relèverait de la réalité objective, les configurations concrètes du travail réel, et ce qui relèverait des représentations du sujet, par conséquent subjectives, souvent façonnées par des mécanismes de défense et influencées par un ensemble de variables, entre autres.

Cette distinction entre investissement volontaire et imposé implique la nécessité d'évaluer la cohérence entre ce que l'individu pense vivre et ce que ses conditions objectives d'activité permettent réellement d'exprimer. L'enjeu n'est donc pas seulement de recueillir le sens que le sujet accorde à son engagement, mais aussi d'examiner si ce sens repose sur une dynamique choisie, compatible avec ses besoins fondamentaux, en lien avec la création d'une œuvre qui l'engage profondément, ou s'il résulte d'une réinterprétation justifiant un attachement contraint à l'activité.

Cela suppose de croiser plusieurs niveaux d'analyse : les représentations personnelles, les signes comportementaux, et les éléments structurels du contexte dans lequel il évolue. Ce croisement permet de mieux discerner si l'investissement est le fruit d'un choix librement affirmé ou d'une adhésion façonnée par des normes ou des attentes implicites.

En ce sens, le Max-out ne peut être identifié uniquement à partir de déclarations subjectives : il exige une lecture fine des mécanismes d'intériorisation qui peuvent transformer une contrainte initiale en engagement perçu comme naturel.

## La question du sens

Je vais ici simplement résumer la distinction développée plus en détail dans un essai qui n'est pas encore publié, consacré à la question du sens au travail, entre deux types de sens dans ce contexte :

1. Le sens intrinsèque. (sens socialement reconnu)
2. Le sens défini.

Le sens intrinsèque est à envisager comme un sens universel commun, en quelque sorte, celui que la grande majorité des gens seraient susceptibles d'accorder à une action, il désigne un sens dont la valeur est largement reconnue au-delà de l'individu, voire indépendamment de lui. Il repose sur une forme de reconnaissance intersubjective suffisamment partagée pour fonder une norme sociale de valeur, historiquement stabilisée, mais toujours située culturellement, elle reflète davantage les normes dominantes de l'utilité sociale que des valeurs absolues : la majorité des personnes, quelles que soient leur culture ou leur position sociale, s'accorderaient à attribuer à un travail, une utilité ou une valeur fondamentale. Cette stabilisation historique ne signifie pas pour autant que le sens intrinsèque soit figé ou absolu : il évolue selon les transformations sociétales et les rapports de force symboliques. Ce que nous appelons « intrinsèque » désigne donc une cristallisation temporaire de valeurs dominantes suffisamment consensuelles pour apparaître comme évidentes à un moment donné. On pourrait ainsi imaginer une échelle de reconnaissance sociale du sens, allant des activités perçues comme vitales pour l'humanité à celles considérées comme superficielles ou dispensables. C'est ce que pointent certains travaux sur les *bullshit jobs*. Nous pouvons alors différencier l'individu qui cherche des solutions aux problèmes de survie de l'homme sur terre à celui qui apporte le café aux stars de cinéma sur les tournages. Le sens défini est, par opposition, celui que seul l'individu donne à son activité, quels qu'en soient les raisons ou les mécanismes. Cette distinction terminologique sera affinée dans des travaux ultérieurs.

Ainsi, pour illustrer, le métier de médecin a un sens intrinsèque ; l'ensemble des individus, quelle que soit leur culture, est susceptible de lui accorder du sens puisqu'il sauve des vies,

quelle que soit la valeur quantitative ou qualitative accordée par les individus au travail réel effectué (il existe de mauvais médecins).

Le métier de réceptionniste (ou plus largement les fonctions de soutien peu valorisées symboliquement) a un sens défini, l'individu qui fait ce métier lui donne un sens, en revanche, il ne mobilise pas, à l'échelle collective, la même reconnaissance ni la même évidence d'utilité. Nous pourrions naturellement discuter les critères retenus pour cette distinction, mais, pour l'exemple qui nous occupe ici, nous interrogeons le sens au travail sous le prisme de l'utilité perçue d'une activité, ou encore l'importance du service rendu dans la société, du point de vue de l'individu ou du point de vue du collectif, mais pas seulement.

Pour illustrer la différence entre sens intrinsèque et sens défini, on peut opposer deux figures : l'homme sauve une vie, dans l'autre cas, l'homme est un dispositif de gestion de réservations. Les distinctions proposées ici mettent en lumière la manière dont certaines fonctions sont socialement reconnues comme importantes, quand d'autres ne le sont que symboliquement ou de manière accessoire et pour un groupuscule. Certaines fonctions sont socialement perçues comme utiles, évidentes, vitales ; d'autres sont considérées plus secondaires malgré l'effort narratif, même si elles répondent à un besoin. Loin d'un jugement moral sur les métiers, c'est une lecture critique des hiérarchies implicites de valeur dans l'espace social.

Analyser cette distribution du sens permet d'éclairer les écarts d'investissement subjectif et de comprendre comment certains métiers véhiculent un sentiment d'utilité directe et incontestable, tandis que d'autres exposent à une quête de légitimation permanente. On ne questionne pas ici la sincérité de l'épanouissement au travail mais sa réalité objective d'un point de vue social. Donner du sens à son action ne signifie pas avoir la lucidité sur sa portée réelle.

Par conséquent, lorsque l'individu se sent épanoui dans son travail, cette conceptualisation du sens, permet une évaluation des fondements objectifs de cet épanouissement en croisant données subjectives et repères de sens socialement partagés, en vue de confronter le sentiment de l'individu à une réalité consensuelle supposée par une échelle d'évaluation subjective de l'épanouissement. Cette évaluation ne prétend pas à une objectivité absolue, mais propose un étalonnage critique basé sur l'écart entre reconnaissance sociale et investissement subjectif. Loin de vouloir décréter la légitimité d'un épanouissement, il est question d'analyser ses conditions de possibilité et ses mécanismes de construction. Ce n'est pas parce qu'un individu donne du sens à son action qu'il s'y épanouit ni qu'il est lucide sur la nature de cette activité. La construction du sens peut servir de rempart symbolique contre un vécu de vacuité ou d'absurdité.

Et je ne parle pas ici des tentatives de mesures d'épanouissement issues de la psychologie sociale basée sur des questionnaires ou interviews ni sur les méthodes des DRH qui se basent sur l'analyse des observables, comme le niveau d'absentéisme, le turnover des collaborateurs à certains postes, les résultats de l'équipe ou de l'entreprise, etc., qui sont parfaitement subjectifs et ne prennent pas en compte les représentations biaisées des participants.

Cette évaluation du sens du travail doit s'opérer hors de toute hypocrisie managériale et sociétale.

L'épanouissement dans le travail ne semble possible que si l'individu donne du sens à son action. Ce qui ne signifie pas que tout sens donné à une action permet l'épanouissement dans le travail. Nous pouvons ici prendre l'exemple d'un ouvrier exploité sur les chantiers des immeubles de Dubaï, qui doit bien sûr donner du sens à son action (Survivre, envoyer de

l'argent pour nourrir sa famille, etc.) et personne n'imaginerait qu'il est épanoui. À l'inverse, certaines situations d'épanouissement déclaré dans des activités à faible reconnaissance sociale peuvent relever de mécanismes adaptatifs différents, où la construction du sens compense symboliquement un déficit de valorisation externe. Cette analyse n'invalide pas l'épanouissement ressenti, mais interroge sa genèse.

Cela permet donc de définir que, dans le cas du métier de réceptionniste déjà utilisé en illustration, il s'agit d'un épanouissement de complaisance, d'une auto-tromperie socialement induite et renforcée par l'environnement. L'individu construit lui-même les justifications de sa satisfaction, mais cette construction psychique répond à ses besoins identitaires tout autant qu'aux injonctions et aux dispositifs organisationnels, qui rendent cette auto-persuasion nécessaire à une cohérence existentielle : la capacité à percevoir son quotidien professionnel comme aligné avec une image acceptable de soi, même au prix de justifications fictives ou suradaptées.

C'est de la confrontation du sens intrinsèque et du sens défini, qui permet cette prise de distance et cette relativisation, de la nature, des effets et de l'intérêt de l'action, que l'on peut apprécier la question du sens au travail et de l'épanouissement.

Bien sûr, la question du sens dans le contexte du travail est un luxe pour une très faible minorité des individus des pays développés et ce phénomène d'aliénation leur est propre.

Ce n'est qu'après cette évaluation artificielle de la question du sens au travail que l'on peut tenter d'identifier la nature de l'investissement de l'individu. Nous aborderons ensuite l'articulation avec la question de l'épanouissement.

Cette distinction entre sens intrinsèque et sens défini aide à mieux appréhender les mécanismes de compensation symbolique à l'œuvre dans certaines formes d'épanouissement déclaré. Elle permet notamment de mieux cerner les situations où le sens accordé à une activité masque un rapport de contrainte intériorisé, une dissonance non résolue, ou une illusion d'autonomie. Ce n'est qu'en interrogeant la qualité du sens attribué, sa source, ses fonctions psychologiques, sa robustesse sociale, que l'on peut prétendre analyser rigoureusement la nature de l'investissement d'un individu au travail, ses dysfonctionnements et son degré d'aliénation. C'est le parallèle entre un sens défini par l'individu et une justification auto-imposée participe de ce que j'ai conceptualisé ailleurs comme un processus de Max-out : une forme d'auto-aliénation investie.

Cette approche ne permet donc pas seulement de différencier des formes de sens, mais d'en interroger la robustesse, la source et les fonctions qu'elles soient adaptatives, défensives ou aliénantes. Elle constitue un préalable méthodologique indispensable à toute tentative d'analyse du rapport subjectif au travail.

## Articulation du sens et de l'investissement

La question du sens au travail, en particulier pour les individus qui s'imposent une activité ou à qui celle-ci est imposée, mérite une attention approfondie, surtout dans le cadre du surinvestissement volontaire.

L'image contemporaine par excellence de cet investissement volontaire est celle de l'entrepreneur. Il incarne à la fois la liberté d'agir, la volonté d'innover, l'autonomie revendiquée, souvent présenté comme librement consenti.

Pourtant, la simple volonté ne suffit pas à écarter l'hypothèse d'un Max-out. Le volontarisme apparent ne garantit pas l'autonomie réelle. Ce n'est pas parce qu'un individu choisit de s'investir qu'il le fait dans des conditions exemptes d'aliénation. C'est précisément là que l'évaluation du sens, son articulation avec la nature de l'investissement et la prise en compte du contexte deviennent déterminantes.

Prenons le cas d'un chef d'entreprise. Il s'investit, certes. Mais pourquoi ? Est-ce pour développer une solution réellement utile à une communauté ? Pour faire avancer une cause d'intérêt collectif ? Ou uniquement pour capter une part de marché, séduire des investisseurs, maximiser un retour sur capital ?

Si la motivation est exclusivement financière, si l'activité n'apporte aucun bénéfice substantiel pour la collectivité, si le produit ou le service rendu ne présente aucun sens intrinsèque identifiable, voire contribue à nuire à la santé ou à l'environnement, alors l'investissement, même « volontaire », doit être réinterrogé.

Les exemples ne manquent pas. Des entreprises qui fabriquent des produits toxiques, addictifs, superflus. L'industrie du tabac. Les boissons énergisantes aux compositions douteuses, promues dans des compétitions qui valorisent l'hyper-risque dans des sports déjà extrêmes. L'emballage esthétique d'une stratégie commerciale ne masque pas toujours le vide du sens.

Dans ces cas, l'intensité de l'investissement, son apparente maîtrise et les gratifications obtenues ne suffisent plus à dissimuler l'écart entre l'engagement affiché et la vacuité de l'objet. Si, de surcroît, on observe des signes d'épuisement physique, une réduction des autres sphères de vie, un discours de justification rigide et l'incapacité à remettre en question les fondements de l'engagement, alors nous pouvons songer au Max-out.

Il n'est pas question de disqualifier la motivation financière en tant que telle. Le profit, la réussite économique ou la croissance d'une entreprise peuvent constituer des moteurs légitimes et puissants, parfois nécessaires. Mais ce qui m'intéresse dans le cadre de cette analyse, c'est ce qui se joue lorsque ce registre devient exclusif, non questionné, et suffisant pour justifier un investissement total, même lorsque celui-ci entraîne une dégradation manifeste de la qualité de vie, des relations, ou de la santé. L'alerte ne vient pas du mobile financier, mais de l'absence d'alternative narrative : quand le gain devient le seul axe de sens possible, toute remise en cause du travail ou de ses effets devient impensable, voire menaçante pour l'identité.

Dans ce contexte, la motivation affichée (le profit) peut servir de cache-narratif, masquant, par exemple, une forme de vacuité subjective. Ce n'est pas la finalité économique qui est en cause, mais le fait que l'individu n'ait plus la possibilité psychique de se décaler de son engagement sans perdre l'image qu'il a de lui-même. On bascule alors dans une forme d'absolutisation de la posture entrepreneuriale, qui empêche toute réévaluation du rapport à l'activité. Le Max-out ne désigne pas un excès de travail objectif, mais une dérive du rapport au travail, lorsque le sens devient rigide, non révisable, et que l'investissement se maintient en dépit d'un coût existentiel et personnel croissant.

Mais à l'autre extrémité du spectre, il existe les figures de ceux à qui l'on impose une activité. Ceux qui n'ont pas choisi les modalités de leur travail ni son objet. Ceux pour qui l'utilité

sociale du poste est faible, voire inexistante, mais qui doivent malgré tout trouver un moyen de survivre, de tenir, de se raconter une histoire. Là aussi, la question du sens devient centrale.

Le manque de sens initial peut être comblé par un processus de fabrication symbolique, d'autojustification. L'individu va donner du sens à son travail non parce qu'il en perçoit un, mais parce qu'il en a besoin. Pour ne pas sombrer. Pour se convaincre que son effort n'est pas vain. Il est question de s'aligner avec l'image de soi attendue dans un monde où l'épanouissement est devenu injonction.

Le problème n'est donc pas tant que l'individu donne du sens à son activité, car c'est inévitable, mais qu'il le fasse sans pouvoir confronter ce sens à une quelconque forme d'évaluation partagée, à une grille externe qui en questionnerait la robustesse. C'est cette absence de confrontation qui rend possible un « épanouissement de complaisance », confortable en apparence, mais construit sur une illusion ou un évitement. On peut d'ailleurs penser que c'est bien souvent préférable qu'il n'en existe pas de figé, car si tout un chacun pouvait se repérer dans une telle échelle et un tel référentiel commun...

Ainsi, qu'il soit entrepreneur ou réceptionniste, philosophe ou manutentionnaire, ce qui importe pour caractériser le Max-out, ce n'est pas le métier, ni le statut, ni le niveau de revenu. C'est la manière dont l'individu articule le sens qu'il donne à son activité avec la nature réelle de cette activité, l'origine de son engagement, et les coûts subjectifs que cela induit pour lui et son environnement.

On pourrait bien sûr objecter que l'intensité de l'investissement est souvent le propre de la passion, et qu'un artiste, un chercheur ou un entrepreneur passionné peut également s'investir « à corps perdu » sans que cela ne traduise nécessairement une aliénation. Mais c'est précisément là que réside l'enjeu du Max-out : ce n'est pas l'intensité de l'engagement en soi qui est problématique, mais son irréversibilité psychique, son imperméabilité à la critique, et l'absence de mise à distance, notamment lorsque cet engagement repose sur un sens faiblement intrinsèque.

Autrement dit, un individu passionné peut travailler 70 heures par semaine sans dysfonctionnement majeur tant que cet investissement reste conscient, révisable, et compatible avec une pluralité d'identités. Le basculement vers le Max-out survient lorsque cette passion devient un refuge exclusif, un système de justification clos, et qu'elle commence à cannibaliser les autres dimensions de l'existence sans pouvoir être interrogée ou ajustée. Ce n'est donc pas la passion en tant que telle qui est incompatible avec l'équilibre, mais sa transformation silencieuse en structure d'aliénation consentie.

Pour aller plus loin, une grille d'analyse minimale pourrait comporter :

- Une intensité d'investissement disproportionnée par rapport aux bénéfices réels (pour soi ou pour les autres)
- Une rigidité du discours de justification, souvent moral ou identitaire
- Une érosion des autres sphères de vie ou des capacités critiques
- Une incapacité à remettre en cause les fondements du récit de soi professionnel

Cette grille ne se veut pas normative, mais indicative. Elle invite à reconnaître que le Max-out n'est pas un état figé, mais un processus. Il commence souvent dans un engagement sincère. Il évolue insidieusement vers une forme d'aliénation consentie où l'individu devient complice

actif de sa propre emprise. Il s'installe quand le sens défini masque le non-sens perçu. Et il s'aggrave quand toute remise en question devient inenvisageable, car elle menacerait l'équilibre psychique et symbolique de l'individu.

Cette articulation du sens et de l'investissement, qu'elle soit volontaire ou imposée, doit donc être abordée non comme un simple critère annexe, mais comme un levier essentiel d'analyse du Max-out, et elle ne peut être décorrélée d'un autre élément fondamental : l'épanouissement.

## L'épanouissement compensatoire

### Le paradoxe de l'épanouissement conscientisé

Un autre trait caractéristique du Max-out réside dans un paradoxe fondamental : l'épanouissement y est à la fois revendiqué avec force et structurellement absent. Cette contradiction révèle un mécanisme psychologique central où la performance de l'épanouissement se substitue à son expérience authentique, créant une forme de satisfaction défensive qui masque l'aliénation sous-jacente.

Pour saisir cette dynamique, il convient de distinguer deux modalités radicalement différentes de rapport à l'épanouissement : l'épanouissement vécu et l'épanouissement affiché. Cette distinction n'est pas seulement conceptuelle, elle constitue un outil de distinction permettant d'identifier les situations où l'engagement intense masque une forme d'aliénation consentie.

Il n'est pas question de porter un jugement moral sur les individus qui expriment leur satisfaction professionnelle, mais d'interroger les mécanismes discursifs et cognitifs qui peuvent révéler des incohérences non conscientisées. Tout épanouissement formulé n'est pas nécessairement factice, mais il est question d'identifier les « patterns » qui peuvent signaler un décalage entre vécu subjectif et conditions objectives.

### L'épanouissement authentique : l'évidence silencieuse

Lorsqu'une activité possède un sens intrinsèque fort et s'inscrit dans un investissement véritablement volontaire, l'épanouissement ne fait pas l'objet d'une réflexion consciente. Il s'éprouve dans l'évidence de l'action, dans l'absorption totale que décrit Mihaly Csikszentmihalyi à travers son concept de *flow* : l'individu perd la notion du temps, oublie la conscience de soi, et disparaît dans l'activité elle-même. La notion même d'épanouissement, ainsi que toute préoccupation de cette nature, disparaît devant la force de ce qui agit.

Cette forme d'épanouissement se caractérise par son caractère non réflexif. L'individu investi d'une mission, qu'il s'agisse d'un chercheur résolvant un problème fondamental, d'un artiste créant une œuvre, ou d'un soignant sauvant des vies, ne se pose pas la question de savoir s'il est épanoui. Cette interrogation devient aussi superflue que de se demander si l'on respire dans un moment de plénitude physique.

Comme l'observe Hannah Arendt dans *La condition de l'homme moderne*, certaines formes d'engagement qu'elle nomme « action » trouvent leur sens dans leur accomplissement même, sans recours à une justification extérieure ou à une validation de leur valeur. L'action authentique se suffit à elle-même ; elle ne nécessite ni performance, ni démonstration, ni justification de sa légitimité.

Cette évidence silencieuse de l'épanouissement révèle une caractéristique essentielle : l'épanouissement véritable ne se pense pas, il se vit. Il n'a pas besoin d'être nommé, revendiqué ou validé par autrui. Il constitue la trace silencieuse d'un engagement en phase avec les valeurs et motivations profondes de l'individu et les besoins fondamentaux de sa réalisation personnelle.

## La revendication d'épanouissement comme signal d'alarme

Dans la logique du Max-out, il est essentiel de renverser l'intuition première qui associe l'affichage de l'épanouissement à un indicateur de santé psychique ou d'adéquation au poste. Bien au contraire, l'épanouissement revendiqué, celui qui se dit, se justifie, se montre constitue souvent un signal paradoxal de désajustement latent. Loin d'être la preuve d'une intégration harmonieuse au travail, il devient le symptôme du mécanisme d'auto-persuasion, un indice d'aliénation silencieuse.

Lorsque le travail a un sens intrinsèque fort, l'individu est absorbé dans l'action ; il agit sans devoir se convaincre. Il n'éprouve nul besoin de verbaliser ou de valider son épanouissement, car celui-ci est vécu comme une évidence profonde. À l'inverse, lorsque l'activité perd en densité symbolique ou que l'engagement est structurellement décalé, construit, vide de sens, l'individu entre dans une boucle de dissonance cognitive (Festinger, 1957) : il doit alors construire un récit compensatoire pour maintenir l'illusion d'une cohérence subjective.

Cette dissonance se manifeste souvent sous la forme d'un discours d'autovalidation : « Je suis épanoui », « Je fais un métier qui a du sens », « J'ai trouvé ma voie ». Ce discours ne parle pas de l'épanouissement, il parle du besoin de le croire. Ce que l'on cherche à afficher devient ce qui manque. Plus le sujet se sent en décalage avec l'activité réelle, plus il devra renforcer l'attestation émotionnelle de son adhésion. Le récit de l'épanouissement devient alors un acte performatif défensif (Austin, 1962 ; Goffman, 1973), un mécanisme de stabilisation identitaire dans un environnement perçu comme contraignant ou déceptif.

Ce mécanisme rappelle d'ailleurs certaines analogies bien connues :

- En amour, on ne répète pas constamment « je suis amoureux » si le lien est solide : la proclamation remplace souvent l'évidence vécue.
- En passion, on agit, on vit la passion ; on ne la revendique pas comme un badge.

Cette revendication remplit une double fonction défensive, précisément lorsque l'évidence de la nature de l'engagement commence à se fissurer, où le sens de l'activité devient moins clair, où les coûts personnels et relationnels de l'investissement commencent à interroger sa légitimité. Elle neutralise alors, par un mécanisme de justification, le doute intérieur, et désamorce les critiques de l'entourage, fondées sur l'observation de l'intensité de l'investissement.

Dans le cadre du Max-out, cette performance de l'épanouissement remplit plusieurs fonctions psychologiques :

- La neutralisation de la dissonance cognitive : En affirmant son épanouissement, l'individu réduit la tension entre son investissement massif et les signaux de déséquilibre qu'il perçoit confusément.



- La légitimation sociale : L'épanouissement affiché devient un bouclier contre les remarques de l'entourage et les questionnements sur la soutenabilité de son mode de vie.
- L'auto-persuasion : La répétition du discours d'épanouissement contribue à maintenir l'illusion d'un choix maîtrisé et d'une situation désirable.

Dans cette perspective, le Max-out instrumentalise cette logique. Il pousse l'individu à interioriser le besoin de démontrer sa satisfaction, rendant tout doute illégitime. « Puisque je dis et pense être épanoui, je ne peux pas être aliéné » : ce raisonnement circulaire neutralise la critique et empêche toute conflictualité consciente. L'épanouissement devient non seulement un récit, mais un dispositif de pacification émotionnelle, une stratégie d'adaptation douce à une situation insatisfaisante, un levier de contrôle par adhésion simulée à un discours.

Cette dynamique s'inscrit dans ce qu'Eva Illouz (2019) analyse comme les logiques du capitalisme émotionnel : les affects deviennent des objets de mesure, de preuve et de narration permanente. L'épanouissement n'est plus une expérience subjective, mais une valeur à produire, un contenu à exhiber, une performance à maintenir.

## La validation comme preuve du doute

Plus révélateur encore que la revendication d'épanouissement, le besoin de validation de cet épanouissement constitue un indicateur diagnostique puissant. L'individu qui cherche régulièrement à vérifier auprès de son entourage, de ses collègues ou de lui-même qu'il est « vraiment épanoui » révèle par cette quête même l'instabilité de son état.

Cette recherche de validation prend diverses formes : consultations régulières d'articles sur l'épanouissement professionnel, participation à des formations sur le « bien-être au travail », multiplication des témoignages sur ses réussites et sa satisfaction, quête de reconnaissance externe de son engagement, demandes de recommandations ciblées, etc. Chacun de ces comportements trahit une anxiété sous-jacente sur la réalité de l'épanouissement vécu.

Le cercle vicieux s'installe : plus l'individu cherche à prouver son épanouissement, plus il en révèle la fragilité. Plus il accumule les signes extérieurs de satisfaction, plus il s'éloigne de l'évidence intérieure qui caractérise l'épanouissement authentique. Cette dynamique rejoint l'observation classique selon laquelle le bonheur qui se cherche se fuit.

La validation devient ainsi contre-productive : elle transforme l'épanouissement en projet plutôt qu'en état, en objectif à atteindre plutôt qu'en conséquence naturelle d'un engagement véritable. L'individu passe plus de temps à vérifier qu'il est épanoui qu'à vivre les conditions de son épanouissement.

## Épanouissement compensatoire et épanouissement authentique

Cette analyse permet de distinguer deux régimes différents d'épanouissement :

L'épanouissement compensatoire, caractéristique du Max-out, fonctionne comme un récit de soi destiné à masquer un vide existentiel ou une dissonance cognitive. Il se nourrit de signes extérieurs (reconnaissance, performance, statut), se revendique explicitement, et nécessite une

validation constante. Il compense l'absence de sens intrinsèque par la multiplication des preuves de satisfaction. Cet épanouissement se construit plutôt qu'il ne se vit.

L'épanouissement authentique, à l'inverse, émerge naturellement d'un engagement en phase avec les valeurs profondes et les aspirations réelles de l'individu. Il ne se pense pas, ne se justifie pas, ne se mesure pas. Il constitue la trace silencieuse d'une vie en adéquation avec elle-même. Cet épanouissement se vit plutôt qu'il ne se démontre.

Cette distinction révèle l'un des pièges les plus subtils du Max-out : l'épanouissement compensatoire peut être subjectivement sincère. L'individu ne ment pas quand il affirme son épanouissement ; il exprime une satisfaction réelle, pensée, vécue subjectivement, mais construite sur des fondements fragiles et dépendante de conditions externes. Cette sincérité subjective rend le diagnostic d'autant plus difficile et la prise de conscience d'autant plus résistante.

## L'épanouissement comme symptôme inversé

Cette analyse conduit à une représentation inédite de cette question dans le contexte du Max-out, l'épanouissement affiché ne constitue pas un signe de santé psychologique, mais un symptôme d'aliénation. C'est ainsi que l'épanouissement performé devient un critère inversé du Max-out : plus il est affiché, plus il mérite d'être interrogé. Il cesse d'être le marqueur d'une vie professionnelle alignée, pour devenir un artefact du système d'emprise, une preuve sociale fabriquée du bonheur supposé.

L'épanouissement revendiqué constitue un indice d'identification parmi d'autres, non un marqueur exclusif. Sa valeur révélatrice s'accroît lorsqu'il s'accompagne d'une intensification du discours, d'une recherche de validation constante, et surtout qu'il s'exprime dans le cadre d'une résistance à toute remise en question. Une expression occasionnelle de satisfaction ne relève pas de cette logique ; c'est sa systématisation défensive lorsque l'on questionne l'investissement au travail qui interpelle.

Cette inversion diagnostique permet de comprendre pourquoi les victimes de Max-out résistent si fortement aux tentatives d'analyse de leur situation : elles sont sincèrement convaincues de leur épanouissement. Leur conviction n'est pas feinte, elle constitue le mécanisme même par lequel l'aliénation se maintient.

L'épanouissement devient ainsi le masque de l'aliénation au lieu d'être le reflet du plaisir au travail. Il constitue l'une des manifestations les plus caractéristiques. Cette reconnaissance permet de sortir de l'impasse d'identification opérationnelle qui consiste à opposer épanouissement et aliénation comme deux états mutuellement exclusifs.

## L'injonction contemporaine à l'épanouissement

Cette dynamique s'inscrit dans un paradigme sociétal plus large où l'épanouissement professionnel est devenu une injonction normative. Ce contexte individuel s'articule avec des transformations organisationnelles qui valorisent l'expression d'engagement et d'épanouissement subjectif comme indicateur de performance, des politiques internes et de satisfaction. Les entreprises, en encourageant les témoignages d'épanouissement, créent un environnement discursif qui renforce la pression à la performance émotionnelle. Cette médiation institutionnelle transforme un mécanisme psychologique individuel naturel et qui ne

devrait pas être prescrit, en norme sociale collective, et valorise l'épanouissement comme finalité ultime du travail. Un emploi stable ou correctement rémunéré n'est plus suffisant, il faut se sentir « aligné », « utile », « passionné », même si l'activité est objectivement triviale, inutile ou néfaste.

Cette normalisation de l'épanouissement comme critère de réussite professionnelle crée un environnement propice au développement du Max-out. L'individu intériorise l'obligation d'être épanoui et développe les stratégies cognitives nécessaires pour maintenir cette image, y compris au prix d'une déconnexion progressive avec ses besoins réels et ses limites objectives.

L'épanouissement compensatoire devient ainsi non seulement une défense individuelle contre la dissonance, mais une conformité sociale aux attentes contemporaines valorisées. L'individu ne peut plus simplement « faire son travail » ; il doit démontrer qu'il y trouve du sens, croire qu'il l'a choisi dans toute sa dimension, ressentir de la satisfaction, et le concevoir comme un accomplissement personnel.

C'est un autre effet du Max-out : la transformation du travail imposé en projet existentiel obligatoirement épanouissant. L'individu ne travaille plus pour vivre, il doit vivre pour s'accomplir dans le travail. C'est la captation de la dimension existentielle par la sphère professionnelle. Ce n'est plus le travail qui s'inscrit dans une vie, c'est la vie qui doit se justifier par le travail. Le Max-out ne se contente pas d'intensifier le travail, il redéfinit complètement le rapport à l'existence. C'est une aliénation totale qui transforme la vie entière en fonction du travail.

## L'épanouissement authentique et l'inutilité de la validation sociale

On peut alors s'interroger sur le bénéfice social, car l'épanouissement authentique n'a pas besoin de reconnaissance sociale pour exister. Sa valeur ne réside pas dans l'approbation qu'il suscite, mais dans l'évidence intérieure qu'il procure. Chercher à en faire un objet de validation sociale revient souvent à en altérer la nature profonde.

L'épanouissement véritable est socialement « improductif » au sens où il ne génère pas forcément de capital symbolique, ne nourrit pas l'image sociale immédiate, ne produit pas de récit valorisant pour autrui. Combien d'auteurs ou d'artistes, reconnus aujourd'hui, n'ont eu aucune reconnaissance de leur vivant ? Il se suffit à lui-même dans l'expérience vécue isolée. À l'inverse, l'épanouissement revendiqué vise précisément à produire un effet social : rassurer l'entourage, légitimer ses choix, construire une image de réussite personnelle.

Nous sommes bien ici face à un paradoxe contemporain : dans une société qui fait de l'épanouissement une norme sociale, proclamer son épanouissement devient socialement attendu, voire obligatoire. L'individu « doit » être épanoui et le montrer. Cette injonction transforme l'épanouissement en performance sociale, plutôt qu'en expérience personnelle, créant les conditions mêmes de sa falsification.

L'épanouissement authentique résiste à cette logique : il ne se traduit pas en témoignage, ne se transforme pas en conseil, ne devient pas un modèle à suivre. Il demeure une expérience singulière et intraduisible, à contre-courant des attendus, parfois sous rémunérateur, ce qui explique pourquoi il échappe souvent aux radars de l'analyse sociale et reste invisible dans les discours dominants sur le bien-être au travail.

## Approche critique de l'épanouissement

Cette analyse ne discrédite pas la recherche légitime d'épanouissement professionnel, mais tente de révéler les mécanismes par lesquels cette aspiration est détournée au service de l'aliénation. Elle invite à une vigilance critique face aux discours d'épanouissement, particulièrement lorsqu'ils s'ancrent dans la justification de l'action, se multiplient, s'intensifient ou nécessitent une validation externe et régulière.

Contrairement aux approches classiques de la psychologie positive (Seligman, Deci & Ryan), qui posent l'épanouissement comme un indicateur de bien-être, cette analyse en propose ici une lecture inversée, située, performative et contextuelle.

Reconnaître l'épanouissement affiché et revendiqué comme un symptôme potentiel d'aliénation, plutôt que comme une preuve d'équilibre et d'autonomie professionnelle, ouvre la voie à une approche plus fine de l'aliénation contemporaine, capable de distinguer l'engagement authentique de sa simulation compensatoire dans les environnements professionnels actuels. Cette distinction constitue un préalable indispensable à toute tentative d'accompagnement pertinent ou de prévention efficace.

## Les effets de l'emprise

### Une aliénation invisible et consentie

À la différence d'un effondrement visible comme le burn-out, le Max-out se maintient à l'équilibre, dans une zone grise où les capacités de régulation de l'activité restent fonctionnelles et nous allons maintenant approfondir cette dimension. L'individu n'est ni totalement dysfonctionnel, ni pleinement maître de son rapport au travail. L'effort est constant, mais légitimé. Les signaux d'alerte sont étouffés sous les justifications internes : « c'est passager », « c'est le prix de la réussite », « c'est moi qui choisis ». Ce maintien apparent est précisément ce qui rend l'état si difficile à identifier, et encore plus à remettre en cause.

L'aliénation prend ici la forme d'un consentement qui n'en est pas un : non pas un renoncement explicite à la liberté, mais une adhésion construite, orchestrée par un environnement qui exploite les affects, le besoin de reconnaissance et les mécanismes cognitifs d'ajustement.

Une aliénation et une emprise qui ne sont pas reconnues comme telles, puisque l'individu ne conscientise pas les effets délétères de son engagement, rationalise son déséquilibre, et neutralise toute remise en cause structurelle par un récit de soi valorisé autour de l'effort, de la passion, de la performance, de l'épanouissement, etc. Cette forme d'emprise est souvent rendue possible, et même optimisée, par des organisations du travail où les dispositifs relationnels, les attentes implicites et les types de management exploitent non seulement les ressources physiques et mentales de l'individu, mais également les liens affectifs, émotionnels et identitaires qu'il entretient avec son entreprise et ses collègues.

Cette emprise s'exerce notamment à travers la surexploitation de différents types de liens organisationnels, dont la multiplication n'est pas simplement un effet collatéral du travail collaboratif, mais une condition stratégique de l'organisation. Cette instrumentalisation opère selon plusieurs registres distincts :

- Les liens fonctionnels créent des interdépendances techniques où chaque action nécessite une validation ou une coordination transversale.
- Les liens informationnels fragmentent la circulation des données, rendant chaque acteur dépendant des autres pour accéder aux informations nécessaires.
- Les liens affectifs transforment les relations professionnelles en pseudo-proximité émotionnelle, où la « bonne ambiance » devient un impératif productif.
- Les liens validationnels conditionnent l'estime de soi professionnelle à la reconnaissance permanente des pairs et de la hiérarchie.
- Les liens symboliques ancrent l'identité dans l'appartenance au groupe, rendant toute prise de distance vécue comme une trahison ou un déclassement.

Cette architecture relationnelle produit une mobilisation constante, qui prend l'apparence d'un collectif soudé, mais fonctionne comme un maillage serré d'obligations croisées. C'est une cohésion systémique sans respiration, où la proximité devient surveillance mutuelle et validation continue.

## L'ingénierie organisationnelle

Parmi les mécanismes clés, la structuration même des organisations joue un rôle central. En recherchant la spécialisation fine des rôles et la segmentation des compétences, les entreprises créent un maillage où chaque acteur devient indispensable aux autres. Le travail ne peut aboutir qu'à condition de maintenir un lien permanent avec les collègues, ce qui multiplie les interactions, renforce la pression à la disponibilité. Cette emprise opère de façon insidieuse, précisément parce qu'elle repose sur une forme de consentement actif. Elle ne prend pas la forme d'une domination explicite, mais d'un enchaînement fonctionnel dans lequel l'individu participe lui-même à sa propre assignation. Dans la lignée des travaux de Christophe Dejours (1993) sur la psychodynamique du travail, ce consentement est souvent le fruit d'un investissement subjectif profond dans l'idéal du travail bien fait, dans la reconnaissance de ses pairs, ou encore dans une quête identitaire, en miroir du collectif.

La stratégie managériale moderne pousse à la fragmentation fonctionnelle des tâches tout en favorisant la dépendance interpersonnelle. Le rôle de chacun est hyperspécialisé, mais nécessite pour s'exercer une constante validation, une circulation d'informations et un échange permanent avec les autres. Cette interdépendance organisationnelle est plus qu'un effet collatéral : elle est stratégiquement exploitée comme un levier d'adhésion. La validation mutuelle devient une condition de l'avancée des tâches. L'individu se retrouve alors pris dans un cercle d'auto-nécessité validatoire, où l'avancée du travail est sans cesse reconfirmée par l'autre, et où la reconnaissance ne passe plus uniquement par la hiérarchie, mais par la boucle sociale elle-même. C'est un système d'attachement collectif qui se met en place, à la manière des dynamiques familiales, avec ses loyautés implicites, ses normes affectives et son injonction à « faire corps » devant la tâche, l'objectif. Chacun est en relation avec tous, non par liberté ou initiative, mais par contrainte fonctionnelle.

Cette organisation produit un paradoxe structurel : ce modèle relationnel, en apparence plus collaboratif, ralentit objectivement la productivité tout en renforçant subjectivement la cohésion du groupe. En obligeant chaque tâche à passer par une validation, une coordination ou un échange transversal, il dilue le temps opératoire dans des séquences de synchronisation permanente. Les réunions, appels téléphoniques entre différents services, messages, partages d'écran ou validations croisées d'informations entre différents domaines de compétences

prennent un poids disproportionné dans l'emploi du temps réel, transformant une part croissante du travail en travail sur le travail.

Le temps passé à maintenir les interactions, à obtenir des validations, à ménager les sensibilités dans un environnement devenu quasi familial, grève l'efficacité réelle. Pourtant, ce déficit est compensé ou plutôt masqué par un surinvestissement de chacun, qui travaille aussi pour compenser les dysfonctionnements structurels ou humains. Le ralentissement systémique est absorbé par une intensification invisible du travail réel.

Cette perte de rendement n'est jamais problématisée comme telle : elle est absorbée dans un récit d'agilité, d'adaptation, d'efficacité, de transversalité ou de coconstruction. L'inefficacité systémique est masquée par l'intensification individuelle : chacun compense la lenteur individuelle ou collective par un surinvestissement personnel, vécu comme preuve de son engagement plutôt que comme symptôme d'un dysfonctionnement organisationnel. La reconnaissance produit l'action, et l'action appelle la reconnaissance, dans une boucle qui substitue l'interaction à la production effective.

Cette dépendance organisationnelle est présentée comme une « valeur d'équipe », alors même qu'elle induit une boucle où la reconnaissance, la validation, et le sentiment d'utilité ne peuvent plus émerger que dans l'interaction constante. C'est ce que l'on pourrait appeler une cohésion instrumentale : une cohésion produite non par le sens partagé d'une mission, mais par la nécessité structurelle de maintenir un flux relationnel minimal pour fonctionner. Cette modalité relationnelle entretient une confusion entre relations interpersonnelles authentiques et liens de dépendance professionnelle artificiellement induits.

## Les mécanismes psychologiques de l'adhésion

C'est ici que se déploie la véritable emprise : l'attachement affectif au travail et au groupe devient un obstacle à la pensée critique. L'individu peut être lucide sur certains dysfonctionnements : il critique son management, les processus, les objectifs absurdes, mais cette lucidité reste stérile. Elle ne produit pas de retrait, ni aucune mise à distance, car l'investissement affectif neutralise toute dissociation possible. L'esprit critique devient une façade, un discours sans conséquences. Il y a une forme d'attachement paradoxal au dysfonctionnement, comme si le système, même absurde, restait familier et donc préférable à l'inconnu.

Cette adhésion affective peut prendre plusieurs formes : besoin de reconnaissance par la hiérarchie, sentiment d'appartenance au collectif, valorisation symbolique du rôle joué dans l'organisation. Ces éléments forment un système de gratification fragmentée, où chaque micro-succès (une réunion réussie, un mail valorisé, un projet livré) devient un shoot narcissique qui entretient la boucle. On est ici dans une logique de récompense variable typique des mécanismes d'addiction comportementale.

Les capacités d'abstraction, de raisonnement et de mise à distance s'étiolent. Le temps de cerveau disponible pour interroger la cohérence du système est accaparé. L'individu est persuadé de rester lucide, il croit avoir conscience du système dans lequel il évolue. Mais dans les faits, le temps cognitif disponible pour un véritable examen critique est inexistant. Le doute est anesthésié. Le questionnement, boycotté.



Penser coûte. Penser angoisse. Refuser de penser, c'est parfois refuser l'effondrement. Alors on s'occupe. On s'investit. Et ce surinvestissement devient un mur qui maintient l'angoisse à distance. Comme le montre Castoriadis (1975), la capacité de mise en question de l'institué social est elle-même socialement construite. Ici, elle est neutralisée à la racine, non par la violence, mais par la gratification.

L'esprit critique seul, pourtant, ne suffit pas à prémunir contre cette emprise. Des individus extrêmement lucides sur les limites de leur organisation, de leur encadrement ou de leurs collègues peuvent rester paradoxalement captifs de leur rapport au travail. Ils critiquent le système tout en s'y investissant de manière excessive. Parfois, leur surinvestissement prend même la forme d'un « réinvestissement critique » : une tentative de corriger les erreurs du système par plus d'engagement, plus d'effort, plus d'exemplarité. C'est là un des pièges du Max-out.

L'aliénation n'est pas toujours le fruit de l'ignorance. Elle peut aussi résulter d'une impuissance apprise ou d'une forme subtile de dépendance. Cela rejoint les analyses de Boltanski et Chiapello (1999) sur la critique artiste réintégrée au capitalisme moderne : une partie de la critique est absorbée, neutralisée, et transformée en levier de réengagement.

## L'économie affective de la reconnaissance

À cette boucle cognitive s'ajoute souvent une forme de dépendance affective profonde que je viens de mentionner, relevant d'une véritable dépendance au travail ou à l'environnement professionnel. Ce besoin de valorisation, de reconnaissance, d'appartenance parfois en miroir d'un déficit personnel ou d'une faille narcissique alimente une recherche constante de gratification, même minime.

Cette complexité de vécu émotionnel produit une perte de repères. L'individu peut ressentir une excitation quotidienne issue de ses microréalisations, de ses petites victoires, d'une reconnaissance diffuse. Chaque message, chaque échange validant devient une dose. La satisfaction est instantanée, mais transitoire.

Dans ce cadre, le besoin de feed-back devient structurellement intégré à la motivation. Il ne s'agit plus seulement d'être félicité ou d'être utile, mais d'être en permanence inscrit dans une bulle relationnelle saturée de validation. L'absence de réponse, le silence d'un collègue, l'absence de réaction deviennent des signaux d'insécurité. Cette hypersensibilité à la validation extérieure transforme le travail en une scène affective permanente, dans laquelle chacun devient à la fois acteur, spectateur et metteur en scène de sa propre implication et de l'implication des autres dans un système d'interconnexion.

Dans les métiers à forte pression commerciale ou à objectifs chiffrés, ce cercle est encore plus puissant. Chaque micro-réussite devient un shoot de reconnaissance. Chaque chiffre atteint, une validation existentielle. Le narcissisme quotidien est alimenté par la performance, même minime, et l'individu devient dépendant de cette autorégulation par la micro-réussite. Les échecs, en miroir, plongent dans des états moroses ou des rationalisations de plus en plus élaborées. L'échec ou la critique peuvent alors entraîner un effondrement brutal de l'estime de soi, révélant la précarité affective sous-jacente.

Cette dépendance émotionnelle opère une recomposition cognitive du sens : la validation extérieure ne vient plus simplement confirmer la valeur d'un travail accompli, elle devient la

source même de cette valeur. Le sens défini de l'activité s'efface peut-être alors au profit d'un sens relationnel entièrement dépendant du regard d'autrui. Cette substitution est d'autant plus efficace qu'elle s'appuie sur des mécanismes psychologiques fondamentaux : le besoin de reconnaissance, l'attachement au groupe, la peur de l'isolement.

L'individu ne travaille plus pour accomplir une tâche dotée de sens propre, mais pour alimenter un système de validation mutuelle dont il est devenu dépendant. Cette dépendance émotionnelle, bien que rarement thématisée, constitue une forme contemporaine d'aliénation affective : le travail n'est plus seulement une activité, mais un lieu de validation existentielle. Joan Tronto (2013) a montré comment « le care », dans certaines formes managériales, peut être instrumentalisé comme facteur de rendement et non comme relation éthique : c'est exactement ce qui se joue ici, dans une logique de care performatif.

## L'écosystème idéologique du Max-out

Cette emprise se diffuse dans un terreau idéologique spécifique, celui des valeurs managériales contemporaines qui naturalisent le surinvestissement. L'agilité impose la réactivité permanente et l'adaptation constante aux changements. L'adaptabilité valorise la flexibilité psychique au détriment de la stabilité personnelle. Le dépassement de soi transforme l'intensification en vertu morale. Ces valeurs, présentées comme des idéaux émancipateurs, fonctionnent comme des injonctions normatives qui rendent l'individu complice de sa propre exploitation.

Cette normalisation idéologique s'appuie sur un détournement du vocabulaire de l'épanouissement personnel au service de la performance organisationnelle. Le « bien-être au travail », la « passion », l'« engagement » deviennent des euphémismes masquant l'intensification des contraintes. L'individu qui résiste à cette logique est disqualifié comme « pas assez engagé », « résistant au changement », ou « manquant d'ambition ». Cette capture idéologique produit ce que l'on pourrait appeler une aliénation valorisée : l'individu adhère d'autant plus fortement à son aliénation qu'elle lui est présentée comme une forme de réalisation de soi.

## Le paradoxe de l'autonomie régulée : un équilibre asymptotique

Le Max-out ne se manifeste pas par une incapacité à réguler. Au contraire, l'individu ajuste en permanence son niveau d'effort, réduit ou augmente ses plages de repos, temporelise son investissement, use de microdéconnexions, soigne ponctuellement ses douleurs physiques ou émotionnelles. C'est précisément cette capacité d'ajustement qui rend l'état compatible avec la performance durable. Mais elle entretient aussi l'illusion de contrôle. La régulation devient l'alibi du non-problème : « Si je peux encore gérer, c'est que ça va ». L'autonomie apparente devient un masque. L'autorégulation n'est plus un outil de liberté, mais un mécanisme d'auto-exploitation.

Ce paradoxe rejoint les analyses critiques contemporaines de la gouvernamentalité, où l'individu est invité à devenir l'entrepreneur de lui-même, à optimiser ses performances, à ajuster son comportement, mais dans un cadre dont il ne maîtrise ni les contours ni les finalités (Foucault, 1978 ; Dardot & Laval, 2009).

Ce qui rend la sortie difficile, ce n'est pas l'ignorance de la situation, mais son acceptation dans toute sa dimension et le lien avec ses effets. L'individu sait que sa vie professionnelle prend trop de place, mais il relativise, rationalise, renvoie à plus tard, fait une pause le temps d'un



week-end. Il se persuade de sa liberté de régulation, s'appuie sur ses capacités à ponctuellement « décrocher » comme preuve qu'il contrôle et qu'il n'est pas aliéné.

C'est ce que nous pourrions appeler le paradoxe de l'autonomie régulée : l'individu affirme contrôler son investissement, se dit capable de s'autoréguler, se le prouve et le prouve à son entourage et, à l'occasion, réduit effectivement son implication. Ces régulations ponctuelles renforcent l'illusion de maîtrise. Mais elles ne modifient pas la trajectoire de fond. L'individu a l'impression de choisir, de pouvoir s'arrêter, et crée la structure de son argumentaire d'auto-persuasion, mais cette autonomie est construite à l'intérieur des systèmes de contraintes implicites, de normes d'engagement, et d'attentes sociales.

Cette régulation fonctionne, car l'individu se maintient en permanence au seuil de la rupture sans jamais basculer, et ceci sur le temps long. Ainsi, le temps joue comme espace de justification interne et externe, la durée crée la norme. Contrairement au burn-out qui se caractérise par un effondrement brutal des capacités de régulation, le Max-out opère une homéostasie où l'individu ajuste constamment son niveau d'investissement pour rester fonctionnel. Cette capacité d'autorégulation devient paradoxalement le verrou principal de l'aliénation : c'est parce qu'il ne sombre pas que l'individu ne soupçonne pas son état, justifie de son contrôle et écarte à la manière d'un non-sujet, tout questionnement visant à remettre en cause son investissement. Le concept d'aliénation n'en est qu'encore plus inconcevable.

Il s'agit d'une boucle cognitive perverse : pour se prouver qu'il n'est pas surinvesti (et encore moins aliéné), l'individu fournit constamment des preuves de contrôle... tout en restant pleinement investi dans un système dont il ne parvient pas à se détacher. Il présente une autonomie fonctionnelle (il n'est pas effondré), mais il est captif de mécanismes internes (dépendance narcissique, peur du vide relationnel, angoisse du changement) et externes (attentes, reconnaissance, organisation du travail). Cette autonomie régulée devient ainsi l'instrument même de sa propre aliénation : plus l'individu démontre sa capacité de contrôle, plus il s'enferme dans le système qui le structure. La régulation ne libère pas, elle perpétue.

## La résistance identitaire au changement

L'image de soi dans l'entreprise devient une base identitaire. Toute remise en cause du système est vécue comme un danger pour cette image. C'est ici que la dépendance affective prend une dimension essentielle : l'entreprise n'est plus seulement un lieu d'activité, mais un miroir et un système structurant de la construction continue de l'identité. Le besoin d'appartenance, de reconnaissance ou de loyauté, loin d'être des pathologies individuelles, sont activement cultivés par les dispositifs managériaux qui appellent chacun à « se dépasser », « incarner les valeurs » ou « porter la vision ». Ce que l'individu risque en s'en détachant, ce n'est donc pas seulement potentiellement un emploi, mais une forme de cohérence existentielle, une crise identitaire et des pseudo-amitiés. Cette logique rejoint les formes d'aliénation identitaire analysées par Axel Honneth (1995), où le déficit de reconnaissance devient un facteur de souffrance morale à part entière. L'entreprise ne se contente plus d'exploiter le travail, elle devient une usine qui transforme et exploite l'identité. La dépendance n'est plus seulement économique, mais existentielle.

L'individu a des sursauts de lucidité et exprime périodiquement le désir de changer : revoir ses horaires, poser des limites, quitter son poste. Ces prises de conscience, souvent déclenchées par un manque de gratification financière, des conflits relationnels, une période de travail pas assez valorisée par sa hiérarchie, ou des remarques de l'entourage, donnent lieu à des tentatives de

réajustement... qui échouent rapidement. Non pas par mauvaise volonté, mais parce que la structure de l'attachement au travail n'a pas été désamorcée. Cette emprise révèle un cercle vicieux : l'accomplissement personnel étant désormais indexé sur la performance professionnelle, l'individu développe un besoin compulsif de reconnaissance et de validation toujours renouvelées qui renforce sa dépendance au système. Cette logique semble exploiter les circuits neurologiques de la récompense, créant une véritable addiction comportementale.

On observe ainsi une dichotomie constante entre les décisions de changement et leur mise en œuvre. L'individu « fait des efforts », mais ceux-ci sont sporadiques, inaboutis, ou annulés par un surcroît d'investissement à un autre niveau. L'idée même de changer devient angoissante : cela signifierait renoncer à une partie de soi, à une image construite, à un statut valorisé. L'identité s'est confondue avec l'activité. Changer, abandonner ce cadre, ce métier, cette place dans le groupe reviendrait à remettre en question tout ce qui fonde le récit de soi. Ce serait surtout reconnaître l'échec d'un choix (poste, entreprise ou carrière), ou plutôt l'impossibilité d'un choix véritable. Changer peut-être alors être perçu comme une lucidité trop lourde à assumer et gérer émotionnellement.

Il y a souvent une discordance entre les intentions de changement et les actes. L'individu formule des résolutions, imagine des alternatives, mais n'engage aucun processus de transformation durable. Il justifie son inaction par des contraintes conjoncturelles, des obligations, ou un surcroît d'activité. Il peut y avoir chez lui un conflit entre envie et angoisse, lié à des prises de conscience épisodiques de sa condition, très vite étouffée par le renforcement narcissique du quotidien. Il est tiraillé, comme pris au piège d'une contradiction inconsciente entre sa raison et ses émotions, mais également entre ce qu'il veut croire de lui-même et la réalité.

## Une condition invisible, mais fonctionnelle

Le Max-out n'est pas une paralysie franche. Il est une auto-maintenance. L'individu est à la fois victime et artisan du système d'aliénation qu'il coconstruit. Il n'a pas perdu ses capacités d'action, mais il a perdu sa capacité à vouloir agir autrement. Et tant que les résultats sont là, chiffres, reconnaissance, sentiment d'utilité, la boucle reste fermée.

Ce qui rend le Max-out difficile à identifier, c'est précisément cela : l'individu fonctionne. Il régule. Il produit. Il s'épanouit même. Il ne se plaint que marginalement, ou par ricochet (sphère privée, fatigue, conflits). Ce n'est pas une pathologie manifeste. Ce n'est pas un dysfonctionnement. C'est une condition invisible, qui s'autorégule au seuil de la rupture, et qui se fonde sur une illusion d'équilibre que renforce chaque micro-ajustement.

Cela nécessite une observation dans le temps pour en identifier la mécanique, une mise à jour des dissonances vécues, une lecture croisée des discours, des actes, et des justifications. C'est donc une évaluation qui ne peut être établie que sur la durée. Il ne se manifeste pas par un arrêt de travail ou une plainte explicite, mais par un dérèglement silencieux du rapport à soi, aux autres et au temps. Sinon, il est possible de le confondre avec d'autres phénomènes d'engagement intensif dont il convient de saisir les distinctions fondamentales. Le Max-out produit une dépendance systémique, le travail devient un refuge et un centre presque exclusif de satisfaction, et non pas pour son objet, son sens et son « legacy ».

## Critères diagnostiques

L'identification du Max-out suppose une grille d'analyse qui distingue un ensemble de caractéristiques, variables selon les contextes, qu'il convient de valider empiriquement à grande échelle.

Caractéristiques principales :

- Un surinvestissement massif, incluant les activités périphériques (mails, discussions, obligations sociales) empiétant sur le temps personnel sans justification par le contenu du travail.
- Un sentiment d'épanouissement paradoxal, qui masque le déséquilibre et empêche la remise en cause.
- Un travail qui n'a pas le sens intrinsèque pouvant expliquer un tel surinvestissement.
- Un travail qui lui est imposé : il n'en a pas choisi l'objet, l'organisation, les tâches, etc.
- La capacité à réguler son activité ponctuellement pour rester à la limite.
- Dichotomie entre résolutions de changements et actes.
- Jouissance de réussite professionnelle disproportionnée et moments d'euphorie exagérés lors d'atteintes de micro-objectifs.
- Changements d'humeur soudains et extrêmes directement liés à des événements professionnels (rumeurs, échecs, problème).
- Esprit de compétition aiguisé.
- Envieux des réussites de ses homologues.
- Besoin de validation et de reconnaissance constante.
- Dépendance affective vis-à-vis du travail et/ou des collègues / hiérarchie.
- Besoin de combler le vide / de rester en lien soir et week-end / sentiment d'inutilité en dehors du travail.

## Une aliénation fonctionnelle

Des différences apparaissent certainement selon les contextes : certains métiers, certains secteurs, certaines cultures d'entreprise sont plus enclins à favoriser ces logiques d'emprise douce. Le type de management, les flux de collaborations, certaines organisations sont véritablement des accélérateurs, même pour les personnes qui peuvent déjà avoir certaines des caractéristiques présentées plus haut.

Pour l'entreprise, l'individu sujet au Max-out est une ressource idéale. Disponible, engagée, peu revendicative, autorégulée, compétitive sans rupture. Elle incarne le rêve néolibéral de l'agent efficient sans bruit. Cela organise un système de production qui fonctionne au renoncement silencieux, à l'érosion progressive des capacités de pensée critique, de l'indépendance, et de la subjectivité.

Cette lecture cherche à mettre en lumière un système de relations, d'attentes, de constructions affectives et sociales qui, ensemble, participent à une forme d'aliénation contemporaine où le travail devient à la fois source de fierté et lieu d'assignation identitaire.

Le Max-out interroge les approches d'accompagnement traditionnelles : comment accompagner quelqu'un qui ne demande pas d'aide, ne pense pas avoir de problème et revendique son épanouissement ? Cette question ouvre sur la nécessité de repenser les

approches thérapeutiques face aux nouvelles formes d'aliénation contemporaines, où la souffrance se déguise en satisfaction et où l'emprise se confond en autonomie.

## La redéfinition stratégique de la vie privée

À l'ère du numérique et de l'hyper connexion, la question de la séparation entre vie professionnelle et vie personnelle se pose avec une complexité renouvelée. Ce qui était autrefois une frontière expérientielle et temporelle relativement claire, le bureau d'un côté, le domicile de l'autre, s'est progressivement délité sous l'effet conjugué des technologies numériques et d'une transformation idéologique profonde du rapport au travail.

Cette évolution ne relève pas seulement du hasard. Elle procède d'une ingénierie managériale délibérée qui s'est saisie peu à peu des outils numériques au fur et à mesure de l'explosion de leurs usages pour étendre l'emprise organisationnelle bien au-delà des limites traditionnelles de l'entreprise. Comme l'observe Maurizio Lazzarato (2019) dans ses travaux sur le « travail immatériel », les nouvelles formes de production capitalistiques ne se contentent plus d'exploiter la force de travail : elles mobilisent la subjectivité même des travailleurs, leurs affects, leurs relations sociales, leur créativité.

Le management contemporain a ainsi découvert que la productivité ne dépend plus seulement de l'intensité du travail pendant les heures ouvrables, mais de la capacité à maintenir l'individu dans un état de disponibilité permanente. Cette disponibilité ne s'obtient plus par la contrainte directe qui serait en contradiction avec la bien-pensance et la bienveillance qu'elles revendiquent, mais par l'orchestration subtile d'un écosystème relationnel et technologique qui rend la déconnexion psychiquement coûteuse.

## L'instrumentalisation des réseaux sociaux : le détournement de l'identité numérique

### LinkedIn : symbole d'une frontière déchue

L'exemple de LinkedIn illustre parfaitement cette logique d'appropriation de la sphère personnelle à des fins organisationnelles. Conçu initialement comme un outil de networking professionnel individuel, un « CV dans le cloud » permettant de gérer sa carrière de manière autonome, LinkedIn est progressivement détourné depuis quelques années par les entreprises comme un levier de prospection et de communication à travers ses employés.

Lorsqu'une organisation demande à ses salariés d'utiliser leur compte LinkedIn personnel pour « communiquer sur l'actualité de l'entreprise » ou « prospecter », elle opère un détournement d'usage qui relève de ce que l'on pourrait appeler un « hijacking identitaire ». Le salarié devient un agent de communication involontaire, une trainée publicitaire, son réseau personnel est transformé en base de données commerciale, et son identité numérique est progressivement colonisée par l'image de marque de l'entreprise qui va laisser des traces profondes et indélébiles. Ce phénomène de « hijacking identitaire » ne se limite pas à une « appropriation » ponctuelle du profil LinkedIn par l'employeur : il participe à une dynamique plus vaste de « déterritorialisation » (Deleuze, 1980) de l'identité numérique et de redéfinition d'un paradigme qui fusionne vie privée et vie professionnelle. L'individu se voit dépossédé de la maîtrise de sa représentation publique et personnelle, laquelle devient un outil de gouvernance

symbolique. Cette appropriation révèle un processus de substitution identitaire plus profond que le simple détournement d'usage. Elle s'inscrit dans ce que Rouvroy, A., & Berns, T. (2013) analysent comme une biopolitique numérique de l'identité, où l'individu perd progressivement le contrôle de sa représentation professionnelle. L'identité devient un terrain de négociation : l'individu croit exprimer son expertise personnelle alors qu'il alimente progressivement un récit organisationnel qui se substitue au sien.

Cette substitution opère graduellement : les publications « spontanées » s'alignent sur les orientations de l'entreprise, les prises de position épousent la stratégie de communication, les connexions s'alignent selon la stratégie commerciale. Son expertise, ses engagements, ses likes, jusqu'à ses publications personnelles, s'intègrent dans une narration corporatiste qui se substitue à la sienne. L'individu devient contributeur involontaire d'une narration dont il n'est plus l'auteur principal, créant une intégration entre identité personnelle et représentation organisationnelle. Le salarié n'est plus seulement un « représentant » : il devient une plateforme d'influence au service d'une logique d'alignement organisationnel.

Cette pratique soulève plusieurs enjeux critiques. D'abord, elle crée une asymétrie patrimoniale : les contenus générés par le salarié sur son compte personnel enrichissent le capital relationnel et communicationnel de l'entreprise, mais ces actifs numériques ne suivront pas l'employé lors d'un changement d'emploi. Ensuite, elle génère une contamination identitaire : l'individu ne peut plus distinguer ce qui relève de sa propre expertise de ce qui relève de la stratégie de communication de son employeur. Enfin, elle produit une dépendance systémique : maintenir un profil LinkedIn « actif » devient une obligation implicite, transformant les temps de connexion et de gestion en temps de travail déguisé.

## L'extension du modèle : Facebook, Instagram et la socialisation de la marque employeur

Cette logique de détournement s'étend à l'ensemble des plateformes sociales. Selon les secteurs d'activité, les entreprises sollicitent leurs salariés pour « incarner la marque » sur Facebook, Instagram, ou d'autres réseaux. Cette pratique, euphémisée sous le terme d'« employee advocacy », transforme les employés en ambassadeurs contraints de leur organisation.

L'extension à Facebook révèle une intrusion d'un nouveau type. Contrairement à LinkedIn, espace nominalement professionnel, Facebook mélange dans un même flux famille, amis personnels, opinions politiques et moments d'intimité. Lorsqu'une entreprise encourage ses salariés à « partager la culture d'entreprise » sur cette plateforme, elle investit directement le cercle social privé. L'ami de lycée, le cousin éloigné, le voisin de palier deviennent des cibles commerciales involontaires. Cette contamination transforme les interactions sociales spontanées en occasions de prospection déguisée.

Instagram accentue cette logique en exploitant l'esthétisation du quotidien. Les salariés sont incités à « incarner les valeurs » à travers leur mode de vie, transformant leur intimité domestique en vitrine organisationnelle. Le petit-déjeuner devient placement de produit, les vacances une démonstration de « work-life balance », le sport personnel une illustration des valeurs corporate associé au bien-être. Cette instrumentalisation de l'esthétique personnelle soumet chaque moment de vie à une évaluation de compatibilité avec l'image employeur.

Ces pratiques génèrent une vigilance constante : l'individu doit continuellement évaluer si ses publications personnelles sont compatibles avec son image professionnelle. La spontanéité

s'efface au profit d'une autosurveillance préventive qui transforme chaque geste du quotidien en décision stratégique.

Comme le souligne Dominique Cardon (2019) dans « Culture numérique », les réseaux sociaux fonctionnent sur un principe d'agrégation identitaire : ils mélangent les différentes facettes de l'identité (personnelle, professionnelle, familiale, politique) dans un flux unifié. En investissant ces espaces, l'entreprise colonise l'ensemble de l'identité numérique de l'individu, créant une porosité permanente entre toutes les sphères de sa vie.

Cette colonisation a des effets systémiques. Elle transforme le capital social personnel en capital économique organisationnel. Elle crée une surveillance diffuse où chaque publication peut être interprétée comme un signal de loyauté ou de dissidence. Elle génère une anxiété performative constante : l'individu doit continuellement ajuster sa présence en ligne pour correspondre aux attentes implicites de son employeur et l'image de l'entreprise.

## La gamification de la vie privée au service de la surveillance : l'exemple d'Activiteam

L'exemple d'Activiteam, développé par Squadeasy, qui semble ne plus exister en 2025, mais qui a été migrée sous le nom de Squadeasy, illustre une forme particulièrement sophistiquée d'extension de l'emprise managériale. Sous couvert de promouvoir la santé et le bien-être des salariés, cette application organise une surveillance comportementale qui s'étend à l'ensemble des activités quotidiennes.

Le principe est simple : les salariés sont incités à télécharger une application qui comptabilise leurs pas, leurs activités sportives, leur bilan carbone. Ces données sont ensuite agrégées et utilisées pour créer des compétitions interéquipes ou interservices. L'objectif affiché est d'améliorer la santé des employés. L'effet réel est de créer un système de contrôle continu qui transforme chaque déplacement, chaque activité physique, un ensemble de choix en données exploitables par l'organisation.

Cette mécanique produit une colonisation totale du temps personnel : les activités les plus triviales comme aller chercher le pain, promener le chien, ou monter les escaliers, deviennent des occasions de performance collective. Chaque geste quotidien est recodé en points, comparé, classé. Cette gamification de l'intimité crée une présence mentale constante de l'entreprise et des collègues dans les moments supposés privés. Les interactions sociales elles-mêmes sont reconfigurées : les appels « amicaux » pour se « narguer » sur les performances deviennent des prétextes de reconnexion professionnelle qui diluent définitivement les frontières temporelles.

Cette logique s'inscrit dans ce que Deleuze (1990) avait anticipé sous le terme de « sociétés de contrôle » : des formes de pouvoir qui ne s'exercent plus par l'enfermement disciplinaire, mais par la modulation continue des comportements à travers des dispositifs technologiques. L'individu n'est plus surveillé pendant ses heures de travail, il est modulé en permanence par un système qui influence ses choix de vie au nom de son bien-être.

Plus insidieusement, cette surveillance génère sa propre légitimation : en mobilisant des valeurs positives (santé, bien-être, entraide), elle crée une gratitude défensive chez les salariés qui perçoivent leur entreprise comme « bienveillante ». Cette perception masque les autres mécanismes d'emprise et immunise contre toute critique : comment remettre en question une



entité anthropomorphisée qui « veut votre bien » et le démontre en apparence ? Cette bienveillance instrumentale devient un bouclier idéologique qui neutralise les résistances potentielles en transformant la surveillance en cadeau en relation désirable. Cela pourrait expliquer la difficulté accrue pour certains individus à envisager tout changement d'environnement professionnel, car cela serait revenir à rompre un lien affectif bienveillant que l'on ne retrouvera certainement pas ailleurs.

Ce brouillage entre injonction à prendre soin de soi et emprise managériale favorise cette gratitude défensive : en se sentant pris en charge, aimé, soutenu, reconnu ou encouragé dans des sphères privées, l'individu développe une forme de loyauté émotionnelle envers un système qui pourtant capte et exploite ses ressources subjectives. Il devient alors difficile de distinguer ce qui relève du soin sincère, du marketing émotionnel ou d'une stratégie de régulation sociale plus globale. Cette hypothèse mérite un approfondissement ultérieur, notamment à l'aune des travaux sur le capitalisme émotionnel (Illouz, 2019) ou les logiques de bienveillance instrumentalisée.

## Les mécanismes psychologiques de l'addiction comportementale

Activiteam exploite les mécanismes psychologiques bien documentés de l'addiction comportementale. L'application utilise un système de récompenses variables (scores, classements, badges) qui active les circuits de la dopamine. Comme l'ont montré les travaux de Nir Eyal (2014) sur les « technologies persuasives », ces systèmes créent des boucles de dépendance : l'utilisateur vérifie compulsivement son score, compare sa performance à celle de ses collègues, ajuste ses comportements pour optimiser ses résultats.

Cette gamification transforme la vie quotidienne en performance mesurable. Aller chercher le pain devient un moyen d'accumuler des points. Une promenade en forêt est évaluée à l'aune de son impact sur le classement d'équipe. Les activités les plus triviales sont instrumentalisées et mises au service d'une compétition professionnelle.

L'effet de cette quantification est double. D'abord, elle crée une anxiété métrique : l'individu devient obsédé par ses performances, vérifie constamment ses statistiques, ressent une frustration lorsque ses efforts ne sont pas « comptabilisés ». Ensuite, elle génère une sociabilité instrumentale : les interactions avec les collègues sont médiatisées par la compétition, les conversations « informelles » deviennent des occasions de se « narguer » sur les performances respectives, comme je l'ai déjà mentionné.

## L'économie de l'attention et la rentabilisation de l'engagement

Les chiffres communiqués par Squadeasy sur leur site en 2022, révèlent la logique économique sous-jacente : « 42 millions d'euros économisés par nos clients en 2019 (absentéisme, productivité, etc.) » et « 79 % des utilisateurs se sentent mieux dans leur entreprise ». Ces données illustrent parfaitement le paradoxe de l'aliénation valorisée : l'entreprise génère des profits substantiels en créant chez ses salariés un sentiment d'épanouissement lié à leur propre surveillance.

Cette économie de l'engagement s'appuie sur ce que Franco Berardi (2015) appelle la « capture de l'âme » : les technologies numériques ne se contentent pas d'extraire de la valeur du temps de travail, elles monétisent l'attention, les émotions, les relations sociales et les logiques

d'engagement. Chaque notification, chaque interaction, chaque moment de « connexion » ou de « complicité » devient une opportunité de renforcer l'emprise organisationnelle.

## Work-life blending : l'idéologie de la fusion contrôlée

### La normalisation de la porosité des sphères

L'émergence du concept de « work-life blending » ne relève pas d'une évolution spontanée des pratiques professionnelles, mais d'une stratégie de légitimation de l'extension de l'emprise managériale. Cette notion, qui promeut l'entremêlement des activités professionnelles et personnelles, s'appuie sur un argumentaire de flexibilité et d'autonomie : l'individu pourrait « jongler » entre travail et vie privée, choisir les moments optimaux pour chaque activité, gagner en efficacité et en satisfaction.

Cette rhétorique de l'autonomie masque une transformation des attentes sociales plus fondamentale. Comme l'analyse Michel Feher (2009), l'individu contemporain est sommé de se gérer comme un capital, optimisant ses performances à travers la maîtrise de son temps, de ses relations, de son bien-être. Le « blending » devient alors un indicateur de compétence organisationnelle : celui qui n'articule pas efficacement ses sphères de vie révèle son inadéquation et son inadaptabilité aux exigences contemporaines.

Cette individualisation de la responsabilité crée un déplacement : l'intensification du travail est réinterprétée comme un déficit personnel d'organisation temporelle. L'individu intériorise l'idée qu'il ne sait pas « gérer son temps » efficacement ou qu'il manque d'agilité. Cette personnalisation des contraintes structurelles transforme les tensions systémiques en problèmes individuels à résoudre.

Pour Luc Boltanski dans « Le nouvel esprit du capitalisme » (1999), le discours de la flexibilité sert généralement à légitimer l'intensification des contraintes productives. La « liberté » de travailler à tout moment ou en horaires décalés se transforme rapidement en obligation de rester disponible en permanence.

L'accélération de cette tendance avec la pandémie de COVID-19 et la généralisation du télétravail a créé une fenêtre d'opportunité pour normaliser des pratiques qui auraient été considérées comme intrusives quelques années auparavant. Le confinement a rendu acceptable l'idée que le domicile puisse devenir un lieu de travail, que les horaires puissent être flexibles, que les interactions professionnelles puissent s'immiscer dans l'intimité familiale. Dans les environnements où l'évaluation ne repose plus sur des objectifs formels, mais sur une présence numérique continue ; like, partages, visibilité sur Slack ou Teams, les individus internalisent l'idée que leur emploi dépend de leur capacité à produire une image active et engagée de soi. Antonio Casilli (2019) parle à ce sujet de « digital labor », une forme de travail dissimulé qui repose sur la captation de l'attention et la mise en scène de la productivité. Cette performativité algorithmique pousse à l'auto-exposition constante, notamment chez les free-lances ou les salariés en « mode projet », où la reconnaissance ne se joue plus sur l'accomplissement effectif d'un travail précis, mais sur l'adhésion visible et continue à la dynamique collective et la présence.



## La rhétorique de l'empowerment et ses effets pervers

Le work-life blending est présenté comme une forme d'« empowerment » : l'individu gagnerait en autonomie en gérant lui-même l'articulation entre ses différentes activités. Cette rhétorique s'inscrit dans ce que Wendy Brown (2018) appelle le « néolibéralisme rampant » : la transformation des contraintes systémiques en choix individuels et la responsabilisation de l'individu pour des dysfonctionnements structurels.

En réalité, cette autonomie est largement illusoire. L'individu qui choisit de répondre à ses emails le soir pour gagner du temps le lendemain n'exerce pas une liberté, il s'adapte à des contraintes temporelles qui lui sont imposées par l'organisation du travail. Celui qui profite de sa pause déjeuner pour faire ses courses personnelles ne gagne pas en flexibilité, il compense l'intensification de ses journées de travail.

Loin d'être un simple alibi managérial, cette rhétorique du « blending » s'inscrit dans un imaginaire néolibéral de l'auto-gouvernance. Comme le souligne Michel Feher (2009), l'individu est sommé de se penser comme un capital à optimiser, y compris dans la gestion de son propre temps. Ce que l'on présente comme une conquête d'autonomie n'est en réalité qu'un déplacement des responsabilités : l'ajustement à l'intensification temporelle du travail devient une épreuve individuelle de compétence organisationnelle chiffrée. Le salarié doit prouver sa capacité à articuler ses sphères de vie de manière performante, au risque d'être jugé inapte, dépassé, ou « non aligné » avec les valeurs d'agilité et de résilience.

Cette fusion contrôlée des sphères a des effets psychologiques profonds.

Elle crée une fatigue décisionnelle constante : l'individu doit continuellement arbitrer entre les sollicitations professionnelles et personnelles.

Elle génère une culpabilité diffuse : il devient difficile de se déconnecter complètement sans avoir le sentiment de négliger ses responsabilités.

Elle produit une anxiété temporelle : le temps devient une ressource rare à optimiser en permanence.

Cela produit ce « bruit cognitif » constant, car l'individu doit traiter en permanence des sollicitations contextuellement contradictoires. Un email professionnel pendant le dîner familial, une notification personnelle en réunion, un appel privé pendant les heures de travail créent une surcharge attentionnelle qui épuise les ressources cognitives avant même l'accomplissement des tâches principales.

Cette multiplication des interruptions transforme chaque interaction en moment de validation sociale. Il faut signaler sa présence, manifester son engagement, démontrer sa disponibilité dans chaque échange, même informel. Cette intensification relationnelle crée ce que l'on pourrait qualifier de surcharge communicationnelle, l'énergie consacrée à maintenir les liens prend le pas sur l'efficacité productive.

Comme le souligne Yves Clot dans ses travaux sur la psychodynamique du travail, c'est souvent le travail empêché par les obligations relationnelles qui génère les formes les plus sourdes de fatigue professionnelle. À cela s'ajoute une autre dynamique insidieuse, rarement mesurée, elle engendre d'autant plus un « bruit cognitif » chronique qui s'ajoute au bruit informationnel

général, dans lequel l'individu contemporain baigne : la productivité réelle se trouve grignotée par les efforts invisibles d'ajustement et de validation sociale permanente.

Loin de constituer un simple coût annexe, cette inflation temporelle des interactions mêlant validation, reconnaissance et preuve d'engagement produit un effet paradoxal sur la productivité réelle. En sociologie du travail, on peut parler ici d'un effet de saturation systémique : la production effective est entravée non par un excès de contrôle, mais par une sursollicitation interactionnelle, érigée en norme implicite de facilitation et d'optimisation. Dans le Max-out, cette sursollicitation n'est pas perçue comme une charge, car elle est déguisée en « marque d'appartenance » ou en « preuve de motivation », mais a aussi une fonction d'unité collective, « on souffre ensemble face au système », elle constitue donc une aliénation d'autant plus redoutable qu'elle s'autolégitime.

## L'effet machine à café : de la sociabilité spontanée à l'orchestration de la cohésion

Les recherches en ergonomie ont depuis longtemps identifié l'importance des espaces interstitiels dans la vie organisationnelle. La « machine à café », les couloirs, les espaces de pause constituent des lieux de sociabilité informelle où circulent les informations, se nouent les alliances, s'élaborent les stratégies de résistance ou d'adaptation qui sont cruciales pour le bon fonctionnement d'un service et des services avec lesquels il collabore.

Ces espaces avaient traditionnellement une fonction régulatrice : ils permettaient aux salariés de créer des liens sociaux autonomes, de développer une culture d'entreprise parallèle, parfois critique vis-à-vis de la hiérarchie. Ils constituaient des zones d'autonomie relative où pouvait s'exprimer une parole libre, où les dysfonctionnements organisationnels pouvaient être discutés et éventuellement résolus de manière informelle.

Le management contemporain a progressivement compris l'importance stratégique de ces espaces et développé des techniques pour les instrumentaliser. Plutôt que de les supprimer, ce qui générerait des résistances ou des dysfonctionnements, il est préférable de les orienter pour qu'ils servent les objectifs organisationnels.

## L'orchestration technologique de la sociabilité

Les outils numériques permettent d'étendre et de structurer ces moments de sociabilité informelle. Comme je l'ai déjà évoqué, les applications comme Activiteam créent des prétextes d'interaction, apparemment spontanés, qui sont en réalité orchestrés par l'architecture technique de l'application.

Ce façonnage de l'habitude à l'addiction comportementale dépasse largement le cadre professionnel. C'est tout un écosystème numérique qui s'appuie sur les mêmes logiques et les mêmes mécanismes psychologiques pour favoriser l'engagement. Duolingo et ses « phases » d'apprentissage, Candy Crush et ses récompenses variables, bracelets intelligents qui contrôlent la santé par les chiffres, applications de rencontres ou réseaux sociaux exploitent des mécanismes identiques : gamification, métriques de performance, dépendance aux notifications de validation, etc.

Comme l'analyse Shoshana Zuboff (2019) dans « L'âge du capitalisme de surveillance », ces plateformes participent d'une économie comportementale qui transforme l'expérience humaine en données prédictives exploitables. Tinder et Activiteam ne sont que deux facettes d'un même système qui conditionne les individus à accepter la surveillance comme prix de l'épanouissement, créant ce que l'on pourrait appeler une accoutumance à la quantification de soi. Cette quantification devient alors le seul moyen légitime de s'autoévaluer dans une logique d'optimisation permanente.

Comme le montrent les travaux de Deterding et al. (2011) sur la « gamification », ces mécanismes exploitent systématiquement les biais motivationnels humains pour créer des boucles d'engagement qui dépassent la simple utilité fonctionnelle. L'individu contemporain évolue ainsi dans un environnement gamifié global où chaque activité (apprendre, séduire, communiquer, travailler) devient une performance mesurable générant des données comportementales exploitables.

Cette orchestration a plusieurs effets. Elle prolonge les interactions professionnelles au-delà des heures de travail : les collègues restent en contact pour comparer leurs scores, commenter leurs performances, s'entraider dans leurs défis. Elle thématise les conversations : même les discussions apparemment personnelles (sport, santé, loisirs) deviennent des occasions de renforcer les liens professionnels. Elle normalise la surveillance mutuelle : chacun surveille les performances des autres, créant un panoptique où le contrôle n'est plus exercé uniquement par la hiérarchie. Cette sociabilité instrumentalisée transforme les collègues en agents de surveillance réciproque. Chacun devient responsable en partie de la motivation des autres, de leur engagement, de leur bien-être. Cette responsabilisation diffuse crée une pression sociale constante, il devient difficile de se soustraire aux activités collectives sans paraître « antisocial » ou « peu engagé ». La mise à l'écart devient l'enjeu central.

Mais ce n'est pas juste une surveillance, c'est une mise en compétition non seulement au sein de l'entreprise, mais aussi au sein de la vie privée. La pression ne réside plus dans la contrainte explicite, mais dans l'exigence implicite d'être constamment performant, visible et connecté. Quand chaque sortie personnelle devient une opportunité de briller (ou d'échouer) dans la course collective, les sphères se superposent jusqu'à fusionner. Cela ne concerne plus seulement la gestion du temps ou l'image sur LinkedIn : c'est l'ensemble du quotidien qui est instrumentalisé. On ne vit plus simplement dans un groupe, on compétitionne en permanence, y compris hors cadre professionnel.

La compétition est le meilleur levier d'engagement. Des recherches en neurobiologie et neuromarketing ont montré que l'engagement humain est plus efficacement mobilisé par la compétition que par la simple prise de conscience ou le choix volontaire. Tali Sharot (UCL & MIT), spécialiste de la cognition et du comportement, a démontré que notre cerveau est naturellement conçu pour répondre à la compétition et aux repères sociaux, souvent plus efficacement que par la seule conscientisation personnelle. Dans une expérience à l'hôpital (évoquée lors d'un colloque TEDx Cambridge), le personnel soignant avait accès à un moniteur dans chaque chambre classant les performances des collègues sur le lavage des mains. Cette simple visibilité incitait chacun à améliorer ses propres scores, bien plus que les rappels verbaux de bonnes pratiques en milieu médical. La raison ? Les mécanismes motivationnels addictifs : Sharot montre que la compétition déclenche une mise en action inconsciente, le cerveau réagit au défi, à la comparaison, et à la volonté d'« être meilleur », souvent avant même que la conscience ne soit mobilisée. Son modèle explique que la mise en compétition agit comme un déclencheur émotionnel, activant la dopamine et renforçant l'engagement durable : les sujets

ne réfléchissent pas à pourquoi ils améliorent leurs performances, ils se trouvent simplement entraînés.

La normativité de la « responsabilisation affective » (veiller au bien-être des autres, soutenir l'équipe, entretenir une bonne ambiance) s'inscrit dans une répartition genrée du travail émotionnel. Cette instrumentalisation de la sociabilité repose sur une logique de division implicite des rôles émotionnels et relationnels, où l'entretien des liens, la régulation des tensions et l'animation des canaux informels retombent majoritairement sur certains profils, souvent féminins, juniors ou précaires, sans que ces tâches ne soient reconnues comme du travail. Cette répartition inégalitaire prolonge ce qu'Arlie Hochschild (1983) identifiait dans le « travail émotionnel » : une activité invisible, mais nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation. En contexte managérial horizontalisé, cette charge relationnelle devient centrale pour maintenir la cohésion, mais elle se répartit de façon inégale, selon des critères implicites de genre, de posture, de poste, de rôle ou d'aptitude présumée. Ce sont ainsi les mêmes individus qui se retrouvent à jouer les facilitateurs, médiateurs ou amortisseurs sociaux, au prix d'une charge mentale supplémentaire et sans espace pour formuler cette contribution comme légitime.

D'autres études en neurosciences sociales révèlent que la comparaison avec les autres active puissamment le système de récompense cérébral. C'est un processus analysé par Avishalom Tor et Stephen Garcia, deux chercheurs en neuropsychologie sociale. Leur synthèse expose comment la compétition sociale structure l'attention, la motivation et les prises de décision, soulignant une activation du système de récompense plus élevée que lors d'efforts non compétitifs. Cette activation est largement inconsciente et ne passe pas par un processus réflexif ou critique. Autrement dit, la joie de « gagner » un badge ou d'apparaître en haut du classement déclenche des réponses cérébrales plus puissantes que toute stratégie de conscientisation.

Dans le même esprit, des travaux de neuromarketing démontrent que les dispositifs de récompenses variables, typiques des applications de type gamification, exploitent les circuits de la dopamine, créant une boucle comportementale addictive. Ces boucles fonctionnent mieux quand elles sont associées à une dimension compétitive ou comparative, plutôt qu'à une simple notion de progrès ou d'effort personnel.

Une étude de Ball et al. (2012) sur les technologies de contrôle dans les organisations montre que la frontière entre surveillance et socialisation est de plus en plus floue. Les dispositifs de cohésion collective concours, applications de bien-être, challenges sportifs fonctionnent comme des instruments de discipline douce, d'autant plus efficaces qu'ils s'adosent à une esthétique ludique. Ces dispositifs génèrent des normes comportementales implicites : ne pas participer devient suspect, se montrer trop compétitif devient stigmatisé. Ce calibrage par le groupe, médiatisé par des technologies sociales, constitue une forme d'autorégulation collective qui échappe aux circuits hiérarchiques classiques tout en servant les objectifs de performance.

C'est le levier de l'engagement par design.

## L'économie politique de l'engagement : productivité et extraction de valeur

L'exemple de Squadeasy révèle une dimension cruciale du management contemporain : la quantification de l'engagement. L'entreprise ne se contente plus de mesurer la productivité directe (heures travaillées, objectifs atteints), elle s'efforce de quantifier des dimensions

auparavant considérées comme immatérielles : la motivation, l'attachement à l'entreprise, le bien-être au travail.

Cette quantification s'appuie sur des métriques sophistiquées : taux de participation aux activités, fréquence des interactions, sentiment de satisfaction exprimé dans les enquêtes. Ces données sont ensuite corrélées avec des indicateurs économiques traditionnels (absentéisme, turnover, productivité) pour démontrer le « retour sur investissement » des dispositifs d'engagement.

Cette approche transforme l'engagement en marchandise mesurable. Elle crée un marché de l'engagement où des entreprises comme Squadeasy vendent des « solutions » pour améliorer le bien-être des salariés. Elle légitime des investissements dans des technologies de surveillance au nom de l'épanouissement personnel.

## La captation de la valeur relationnelle

Au-delà de la productivité directe, ces dispositifs permettent de capter la valeur relationnelle générée par les interactions entre salariés. Chaque conversation, chaque échange d'information, chaque moment de solidarité devient une ressource organisationnelle exploitable.

Cette captation s'effectue selon plusieurs modalités. Les données comportementales recueillies par les applications permettent d'identifier les leaders informels, les réseaux d'influence, les dynamiques de groupe. Ces informations peuvent être utilisées pour optimiser l'organisation du travail, identifier les talents, anticiper les conflits. Les interactions sociales facilitées par les dispositifs numériques renforcent la cohésion d'équipe, réduisent les risques de départ, améliorent la coopération.

Cette économie de l'engagement transforme les relations humaines en capital organisationnel. Elle monétise des dimensions de l'expérience professionnelle qui étaient auparavant considérées comme relevant de la vie privée ou de l'autonomie individuelle.

## Vers une aliénation 2.0 : l'emprise par l'épanouissement

### La sophistication des mécanismes de contrôle

Le management contemporain a développé des formes de contrôle d'une sophistication inédite. Contrairement aux approches disciplinaires traditionnelles, qui s'appuyaient sur la contrainte et la surveillance directe, les nouvelles techniques managériales produisent de l'adhésion et de la complicité.

L'individu ne subit plus passivement les contraintes organisationnelles, il participe activement à leur reproduction. Il télécharge volontairement les applications de suivi, partage ses données personnelles, s'engage dans les compétitions inter équipes. Cette participation active crée une illusion d'autonomie qui masque l'extension de l'emprise managériale.

Cette sophistication s'appuie sur l'exploitation des biais cognitifs et des mécanismes psychologiques bien documentés par la recherche en sciences comportementales. Les techniques de gamification exploitent le besoin de reconnaissance et de validation. Les logiques de compétition activent les dynamiques de groupe. Les systèmes de récompense créent des dépendances comportementales.

Ce modèle de captation affective n'est pas neutre : il mobilise des compétences émotionnelles, relationnelles, d'adaptabilité, qui sont historiquement surinvesties par les femmes dans le monde du travail. Comme le notent Paperman et Laugier (2011) dans leurs travaux sur l'éthique du care, les attentes implicites d'engagement bienveillant ou de bonne humeur communicative pèsent différemment selon les genres. La féminisation et maternalisation du langage managérial (« prendre soin », « soutenir », « connecter », « accompagner ») ne signifient pas l'égalité, mais une extension des injonctions relationnelles aux sphères personnelles autrefois distinctes. L'économie de l'engagement produit ainsi une double aliénation : par l'épanouissement mesuré et par la distribution inégalitaire des compétences attendues.

## L'épanouissement comme masque de l'exploitation

Le paradoxe de l'aliénation 2.0 réside dans sa capacité à produire un sentiment d'épanouissement chez les individus qu'elle exploite. Contrairement aux formes d'exploitation traditionnelles, qui généraient de la souffrance et de la résistance, les nouvelles formes d'emprise managériale créent une perception de satisfaction et d'engagement.

Cette inversion est rendue possible par la capture des affects : les technologies numériques permettent de mobiliser les émotions positives (plaisir, fierté, appartenance) au service des objectifs organisationnels. L'individu éprouve un plaisir réel à améliorer ses performances, à battre ses collègues, à recevoir des notifications de félicitations. Ce plaisir authentique masque le fait qu'il participe à sa propre exploitation.

Cette aliénation par l'épanouissement est particulièrement difficile à critiquer, car elle s'appuie sur des valeurs positives (santé, bien-être, développement personnel) et génère des bénéfices réels pour les individus (meilleure forme physique, relations sociales enrichies, sentiment d'accomplissement). La critique risque toujours d'être perçue comme du « pessimisme » ou de la mauvaise foi.

Dans cette perspective, la servitude volontaire moderne ne s'apparente plus à une soumission docile, mais à une participation enthousiaste à l'ordre établi, dans laquelle la critique devient dissonante, presque coupable. Cette nouvelle forme d'assujettissement n'est plus seulement une question de structure organisationnelle : elle engage une anthropologie du sujet productif. Elle révèle un déplacement du pouvoir vers des dispositifs affectifs et cognitifs qui forment l'individu à désirer ce qui le réduit. L'analyse de cette ingénierie affective constitue désormais un impératif politique : non pour dénoncer moralement ceux qui y adhèrent, mais pour comprendre les conditions sociales et historiques qui rendent cette adhésion confortable et désirable. C'est à cette condition qu'une critique libératrice redevient pensable.

## Conclusion

L'analyse de ces dispositifs managériaux révèle donc l'émergence d'une forme inédite de servitude volontaire. Contrairement à la servitude décrite par Étienne de La Boétie, qui s'appuyait sur la crainte et l'habitude, la servitude contemporaine s'appuie sur le désir et la satisfaction.

Le management moderne a compris que la productivité optimale ne s'obtient pas par la contrainte, mais par l'orchestration d'un environnement qui rend l'engagement désirable. Il

n'est plus question de forcer les individus à travailler, mais de créer les conditions dans lesquelles ils souhaitent s'investir librement.

Cette évolution transforme radicalement la nature du travail et de l'exploitation. Elle crée des formes d'emprise d'autant plus puissantes qu'elles sont invisibles et consenties.

Cette mécanique entretient le Max-out : le déplacement du travail visible vers des formes d'investissement subjectif invisibilisées, mais évaluées, valorisées et conditionnées. L'adhésion au travail comme projet de soi, sous l'emprise d'un récit de performance heureuse, s'inscrit dans une logique plus large de saturation des sphères de vie. Cette colonisation progressive du hors-travail par les dispositifs de gouvernance numérique révèle que le Max-out n'est pas un « épuisement » au sens classique, mais un état d'activation maximale entretenu par la promesse de reconnaissance. Comprendre cette économie psychique et politique de l'engagement permet de penser une éthique du retrait ou de la réappropriation.

Cette compréhension est indispensable pour développer des formes de résistance adaptées aux nouveaux modes d'emprise. Car la liberté au travail ne peut plus se contenter de revendiquer de meilleures conditions d'exploitation. Elle doit interroger les fondements mêmes de ce qui se joue en nous et au niveau du système pour nous faire désirer notre propre aliénation.

Le problème, c'est que, bien souvent, le système ayant créé cette nouvelle organisation du travail, cette fusion empêche toute conflictualité visible, on ne sait pas vers qui se tourner puisque le manager n'en est pas responsable. De plus, en gommant progressivement les frontières entre sphères privée et professionnelle, ces dispositifs dissolvent également les conditions d'un problème conscientisé et circonscrit pour un conflit explicite.

Ce n'est plus le travail qui envahit la vie privée de manière brutale, mais la vie privée qui est doucement absorbée dans les logiques du travail. Les affects, les loisirs, les liens sociaux deviennent eux-mêmes des variables de performance collective. Ce glissement produit une dépolitisation des désaccords, comme l'a analysé Boltanski dans « *De la critique* » (2009) : en transformant les antagonismes en ajustements interpersonnels, le conflit se déplace, se privatise, voire s'internalise et par là même s'essouffle et, ce faisant, perd ses ancrages logiques autant que sa force de résistance.

Dès lors, la critique peut être perçue comme un manque d'engagement, et la remise en cause comme une trahison du collectif. En dissolvant les conditions d'un débat sur le sens et les finalités du travail, la fusion des sphères fait du consentement une condition naturelle et de la conflictualité une preuve d'inadaptation ou de désengagement. En transformant le désaccord potentiel en problème d'ajustement personnel, cette ingénierie dilue la dimension politique du travail.

## Perspectives et limites

Cette analyse exploratoire du Max-out appelle plusieurs approfondissements empiriques :

- Validation quantitative sur des échantillons représentatifs
- Étude des variations selon les types de postes, les secteurs d'activité et les contextes organisationnels



- Analyse différentielle selon les profils sociodémographiques (âge, genre, niveau de formation)
- Développement d'outils de mesure standardisés
- Recherche longitudinale sur l'évolution du phénomène

## Un cas particulier de max out

Prenons pour illustrer l'exemple d'un commercial itinérant d'une grande entreprise, que nous avons mentionné en introduction. Il n'y a, dans la présentation qui sera faite, aucune exagération des éléments présentés, certains ont été tournés de façon provocatrice à des fins d'ancrage des problématiques. Cette description est construite à partir d'observations quotidiennes sur une période de cinq ans. Elle vise à illustrer un pattern représentatif de pratiques professionnelles normalisées dans certains secteurs. Je précise ici qu'il ne s'agit pas d'un client, mais d'une connaissance. Le lecteur s'attachera à comprendre que c'est le système, l'engrenage, l'aliénation qui est ici analysée et non pas l'individu qui s'est fait happer bien malgré lui.

Jean-Claude, commercial itinérant, passe son temps dans la voiture. Il plaisante lui-même en détournant avec des jeux de mots, la chanson de Gérald de Palma ayant pour refrain : « j'étais sur la route toute la sainte journée ». Il est sujet aux insomnies, irritable, souffre de troubles musculo-squelettiques et d'atrophie musculaire. Mais parmi l'ensemble de ces maux, il ne questionne sérieusement que ses douleurs dorsales, qu'il relie à ses nombreuses heures de conduite, pour le reste, il semble incapable d'un regard critique sur sa condition ni d'en questionner sérieusement l'origine, cela lui semble dissocié et il n'est pas réceptif pour explorer les liens à son activité de travail intensive.

Il passe sa journée le téléphone portable à l'oreille, que ce soit avec les clients, ou les collègues, et que le sujet porte sur le travail, ou des potins. Il fait tranquillement et avec un plaisir affiché des semaines de 55 heures, sans compter le temps personnel, les soirs et week-ends, tout en considérant ouvertement que c'est « tout à fait normal », que « cela fait partie du métier ». Le Workaholic travaille plus de 50 heures par semaine, concept souvent attribué à Mosier (1983), la moyenne Française se situant autour de 40 heures d'après certaines statistiques.

À présent, les noms ont été modifiés pour préserver l'anonymat.

Il lutte au quotidien contre une bureaucratie systémique lente et inefficace, des managers intrusifs, des collègues débordés et des secrétaires totalement désengagées de leur travail. Il a donc besoin de faire de nombreuses relances pour arriver à récupérer les éléments nécessaires à ses propres tâches. Il travaille en fonction de pseudos-urgences qui ponctuent ses journées, en plus des soirs, week-ends et afterworks, des conférences, des salons, des réunions multiples et tardives et des nombreux petits pots de célébrations collectives entre collègues, autour d'événements de plus en plus anecdotiques, des fêtes traditionnellement célébrées dans la vie privée, comme la fête de la musique, ou à peine caricaturalement, l'anniversaire de naissance ou la première dent du fils de Monique. Révélant ici, la volonté organisationnelle de ne laisser aucun prétexte de socialisation inexploité. Tout semble être orchestré pour démultiplier le lien à l'entreprise et aux collègues et y créer un semblant de deuxième famille.

Le concept d'urgence est pour lui une réalité qui va du coup de fil de sa collègue le samedi matin à 8 h 30, comme un lundi, à cause du potin qui n'aurait pas dû être divulgué à Bastien, ou à l'email, que le client doit avoir reçu demain matin, sans quoi, il pourrait ne pas signer le



contrat à 50 000 euros, comme si l'intensité de son engagement avait un impact direct sur sa performance.

Il ne pourra pas s'empêcher de suivre l'évolution des dossiers en cours durant ses vacances, en s'assurant, par de nombreux appels aux collègues restés au bureau, qu'il a bien toutes les dernières informations, sûr que son agitation aura un effet prépondérant sur la signature du client. Pour ne pas laisser penser qu'il appelle les collègues uniquement pour le boulot, il les appellera également pour prendre de leurs nouvelles, au lieu de profiter pleinement de ses vacances pour opérer une « déconnexion », comme si maintenir un lien personnel permettait de dissimuler, y compris à lui-même, la véritable nature de son incapacité à couper. L'interrogation sur son investissement donnera lieu à un discours ancré dans la négation et la justification normalisatrice : lorsque l'on part trois semaines, « mais non, je ne les appelle pas tous deux fois par jour », « c'est normal » et « tout le monde fait ça » !

À la clé, une chute effrénée du sens, une déconnexion chimérique face à la prime annuelle qu'il ne faut surtout pas amputer.

Le sens qui peine à surnager dans cette course continue dont la finalité n'est même pas d'offrir aux clients un service de qualité, compte tenu des dysfonctionnements inerrants dont le sujet se plaint ouvertement et constamment.

L'individu ne semble plus posséder la capacité de lucidité sur sa condition, son travail ou sa potentielle aliénation et il se persuade et tente de persuader son entourage que ce qu'il fait est important, que ce qu'il fait a du sens, qu'il rend service et qu'il est épanoui.

En réalité, Jean-Claude présente toutes les caractéristiques du Max-out, sous l'emprise d'un système aux multiples influences, ne pouvant concevoir sa situation que par ses propres perceptions, et où l'épanouissement, dans ce contexte, devient une justification rassurante plutôt qu'une réalité.

## Sur la question du changement de Travail

Lorsqu'une nouvelle opportunité professionnelle s'est présentée pour Jean-Claude et a été choisie, à la suite d'hésitations floues, d'une impossibilité à rationaliser et sans volonté d'interroger la nature de ses difficultés d'analyse, j'ai pu observer une incapacité à supporter le changement soudain d'environnement, de cadre de travail, de culture d'entreprise et de collègues ainsi qu'une décharge émotionnelle handicapante, et finalement, une remise en question de ses motivations initiales de changement.

Jean-Claude a finalement préféré faire marche arrière, après seulement quelques jours, pour retrouver son ancien poste, moins bien payé, après de nombreuses hésitations dont les arguments manquaient de pertinence, dans ce flot d'émotions dont il peinait à faire sens. Vus de l'extérieur, cette confusion et ce désarroi émotionnel semblaient largement disproportionnés au regard des enjeux professionnels et personnels.

Jean-Claude semblait dépossédé de ses ressources de libre arbitre, incapable de réflexion profonde et incapable de savoir faire un choix professionnel et stratégique, basé sur des éléments clairs et liés à une argumentation pertinente, une vision, et se retrouve alors baladé au gré des vents de ses émotions. Son retour s'est opéré dans une forme d'évidence affective : le

manque de contacts quotidiens avec Monique, son binôme de longue date, semble avoir pesé plus lourd que les perspectives d'évolution qu'offrait sa nouvelle fonction. L'attachement émotionnel à son équipe et aux habitudes relationnelles de son service a pris le pas sur toute autre considération d'ordre professionnel ou stratégique.

Ce type de réaction ne doit cependant pas être interprété à la hâte comme un marqueur direct de Max-out, et il ne faut pas confondre cette situation avec celle des salariés dits « boomerang » qui, après un départ, choisissent de revenir dans leur entreprise ou leur poste d'origine selon des dynamiques spécifiques. Ce cas illustre une configuration singulière dans laquelle les éléments décisionnels semblent se dissoudre dans une dynamique émotionnelle peu explorée, où les liens affectifs prennent une place centrale dans la décision, sans que cela ne fasse l'objet d'une mise à distance critique.

En effet, dans ce nouvel environnement de travail, avec des objectifs redéfinis, un nouveau manager, de nouveaux collègues, et l'absence d'accomplissements tangibles, rien ne permet plus de venir alimenter le « vase narcissique ». Tout est à reconstruire : la reconnaissance, le statut implicite, la place dans le groupe. Or, ce réajustement identitaire se heurte à un vide intérieur laissé par des années de suradaptations, où la valeur personnelle était constamment validée par la performance, les liens informels et les micro-rituels collectifs.

Le changement et le manque ressentis ne sont pas dus à l'activité de travail différente, mais plutôt à l'image de soi qui s'effondre. Cela provoque visiblement chez Jean-Claude une angoisse particulièrement profonde et des ruminations constantes. Une image qui s'est consolidée par le regard de ses pairs, par la maîtrise des routines, par le sentiment de ne pas avoir à refaire ses preuves, etc. Dans ce nouveau contexte, cette image ne tient plus, et avec elle, s'effondre comme une partie de l'identité, incapable de générer des représentations alternatives, de recréer une vision, de tolérer la temporalité. Pourtant, le poste était similaire et il avait été recruté pour ses performances passées.

L'angoisse qui émerge n'est pas seulement celle du changement, mais celle d'un vide projectif : l'incapacité à se représenter un avenir porteur de sens, une évolution de carrière méritée, hors du système qui l'a façonné. Derrière cette situation, on devine l'œuvre d'un conditionnement profond, à la fois éducatif, managérial et social, qui a lentement éteint la capacité à rêver, à s'autoriser des bifurcations, à penser et vivre l'épanouissement autrement qu'à travers des formes normatives de reconnaissance.

Ce n'est peut-être pas là une simple difficulté d'adaptation : c'est le fruit d'une orientation jamais réellement interrogée, d'un parcours professionnel guidé par la conformité plutôt que par la conscience, où les choix initiaux n'ont été ni construits ni assumés, mais acceptés comme allant de soi, une option d'avenir comme une autre sur le chemin de la suffisance et de l'autonomie.

## Références

- Arendt, H.** (1958). *The Human Condition*. University of Chicago Press. [*La condition de l'homme moderne*, traduction française : Calmann-Lévy, 1961]
- Austin, J. L.** (1962). *How to Do Things with Words*. Oxford University Press. [*Quand dire, c'est faire*, traduction française : Seuil, 1970]
- Ball, K., Daniel, E., Dibb, S., & Meadows, M.** (2012). The paradox of technology-enabled customer service: When efficiency meets inefficiency. *Information & Management*, 49(2), 78-87. <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.12.002>
- Berardi, F.** (2015). *L'âme au travail : Aliénation, extranéité, autonomie*. L'Éclat.
- Boltanski, L.** (2009). *De la critique : Précis de sociologie de l'émancipation*. Gallimard.
- Boltanski, L., & Chiapello, È.** (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Brown, W.** (2018). *Défaire le dèmos : Le néolibéralisme, une révolution furtive*. Amsterdam.
- Cardon, D.** (2019). *Culture numérique*. Presses de Sciences Po.
- Casilli, A. A.** (2019). *En attendant les robots : Enquête sur le travail du clic*. Seuil.
- Castoriadis, C.** (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Seuil.
- Clot, Y.** (2010). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- Csikszentmihalyi, M.** (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper & Row. [*Vivre : La psychologie du bonheur*, traduction française : Robert Laffont, 2004]
- Dardot, P., & Laval, C.** (2009). *La nouvelle raison du monde : Essai sur la société néolibérale*. La Découverte.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.** (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Dejours, C.** (1993). *Travail : Usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Bayard.
- Deleuze, G.** (1990). Post-scriptum sur les sociétés de contrôle. *L'Autre journal*, 1.
- Deleuze, G., & Guattari, F.** (1980). *Mille plateaux*. Éditions de Minuit.
- 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*, 9-15. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Eyal, N.** (2014). *Hooked: How to Build Habit-Forming Products*. Portfolio.

- Feher, M.** (2009). *Le temps des investis : Essai sur la nouvelle question sociale*. La Découverte.
- Festinger, L.** (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Foucault, M.** (1978). *Sécurité, territoire, population : Cours au Collège de France (1977-1978)*. Gallimard/Seuil.
- Freudenberger, H. J.** (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Garcia, S. M., & Tor, A.** (2009). The N-effect: More competitors, less competition. *Psychological Science*, 20(7), 871-877. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02385.x>
- Goffman, E.** (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne* (2 volumes). Éditions de Minuit.
- Hochschild, A. R.** (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
- Honneth, A.** (1995). *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*. Polity Press. [*La lutte pour la reconnaissance*, traduction française : Cerf, 2000]
- Illouz, E.** (2019). *Les sentiments du capitalisme*. Seuil.
- Lazzarato, M.** (2019). *Le capital déteste tout le monde : Fascisme ou révolution*. Amsterdam.
- Maslach, C., & Jackson, S. E.** (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Mosier, K. L.** (1983). *Workaholism: A preliminary conceptualization*. Unpublished manuscript.
- Paperman, P., & Laugier, S.** (Éds.). (2011). *Le souci des autres : Éthique et politique du care*. Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Rouvroy, A., & Berns, T.** (2013). Gouvernamentalité algorithmique et perspectives d'émancipation. *Réseaux*, 177(1), 163–196.
- Seligman, M. E. P.** (2011). *Flourish : A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press.
- Sharot, T.** (2017). *The Influential Mind: What the Brain Reveals About Our Power to Change Others*. Henry Holt and Co.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S.** (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801\\_15](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801_15)
- Tronto, J. C.** (2013). *Caring Democracy: Markets, Equality, and Justice*. NYU Press.

**Zuboff, S.** (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. PublicAffairs. [*L'âge du capitalisme de surveillance*, traduction française : Zulma, 2020]

---

## Notes bibliographiques

### 1. Travaux de l'auteur mentionnés :

- Essai sur le sens au travail (non encore publié)
- Vivier, P. (2025). *L'orientation professionnelle désassignée : Reconstruction méta-analytique transdisciplinaire d'un choix conscient* (1<sup>re</sup> éd.) Zenodo.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15607008>