

KIT PRESSE — MAX-OUT

© Philippe Vivier — CC BY-NC-ND 4.0

LE MAX-OUT fait performer quand LE BURN-OUT fait craquer.

Et ce sont les indicateurs de la réussite qui le rendent invisible...

Une nouvelle forme d'aliénation professionnelle frappe cadres, commerciaux et entrepreneurs. Contrairement au burn-out, elle ne provoque pas d'effondrement. L'individu se régule, s'investit, valorise ses 50 heures hebdomadaires. Il est convaincu d'être épanoui. C'est l'épuisement continu déguisé en réussite personnelle.

LES CHIFFRES DU MAX-OUT

- 77 % des cadres consultent leurs mails en vacances (IFOP, 2016)
 - 44 % des salariés en détresse psychologique liée au travail
 - 67,8 milliards \$: marché du bien-être en entreprise (croissance 5,7 %/an)
 - 42 millions € économisés par les entreprises via la surveillance « bienveillante » (Squadeasy, 2022)
-

ANGLES POUR VOS PAPIERS

- Comment LinkedIn vole l'identité professionnelle ?
- Pourquoi les RH ne voient rien venir ?
- L'épanouissement est devenu un symptôme ?
- Le marché du bien-être qui exploite ?
- Comment on fabrique le consentement ?

Ces angles sont directement exploitables par la presse économique, RH, santé, sociétale ou philo.

QU'EST-CE QUE LE MAX-OUT ?

Une emprise invisible. L'individu travaille en permanence à la limite de ses capacités physiques et psychiques, maintient un équilibre précaire sur des années, régule constamment pour rester fonctionnel, revendique son épanouissement... et perd la capacité de remettre en question son rapport au travail.

La mécanique en 5 étapes :

1. Pression externe → deadlines, concurrence, attentes implicites
2. Augmentation de l'investissement → pour maintenir la performance
3. Rationalisation → « C'est ma passion », « C'est normal dans ce métier »
4. Cristallisation → la justification devient la réalité
5. Auto-entretien → tout remise en question = attaque identitaire

À ce stade, impossible de distinguer choix et contrainte intériorisée.

POURQUOI C'EST INVISIBLE

Parce que les outils de détection regardent ailleurs

Les dispositifs RH et médicaux sont conçus pour repérer des effondrements visibles — burn-out, arrêts, chutes de performance.

Les RH ? Il performe. La médecine du travail ? Aucune plainte. L'entourage ? Il justifie tout. Le management ? Son surinvestissement est valorisé.

Le Max-out ne produit aucun des signaux classiques.

Parce qu'il s'appuie sur les codes mêmes de la réussite

Passion, autonomie, hyperconnexion, dépassement de soi : tout ce qui nourrit le Max-out est valorisé comme une vertu professionnelle.

Ce qui crée le surinvestissement est applaudi.

Le Max-out invisible parce qu'il ressemble exactement à ce que l'on attend d'un « bon » collaborateur.

POURQUOI C'EST SYSTÉMIQUE

Les 6 leviers managériaux qui fabriquent le Max-out

Levier	Mécanisme	Effet
« Vouloir faire »	Vocabulaire bienveillant (« missions », « défis »)	Adhésion implicite
Besoin identitaire	Reconnaissance, peur d'exclusion	Surinvestissement
Responsabilisation	Double contrainte : échec individualisé dans un système d'interdépendance	Culpabilisation
Gamification	Points, badges, classements santé	Intensification invisible
Dépendance affective	Loyauté à l'équipe (« ne pas laisser tomber »)	Auto-exploitation
Évitement du conflit	Invitation déguisée (« tu veux ce projet ? »)	Impossibilité de dire non

LA COLONISATION NUMÉRIQUE

LinkedIn : hijacking identitaire. L'entreprise demande à ses salariés d'utiliser leur compte personnel pour « partager l'actualité ». Résultat : leur réseau devient une base commerciale, leur identité se confond avec la com' corporate.

Squadeasy : surveillance bienveillante. Application qui compte les pas, le sport. Aller chercher le pain devient une performance d'équipe. L'entreprise est dans le salon. Et les salariés sont reconnaissants.

Work-life blending. La « flexibilité » devient rapidement obligation de disponibilité permanente. L'intensification du travail est réinterprétée comme déficit d'organisation personnelle.

ILS SONT EN MAX-OUT

Jean-Claude, 42 ans, commercial

« Je suis épanoui, j'aime ce que je fais »

Son quotidien : travaille 55h/semaine, ne déconnecte jamais, en lien avec ses dossiers et ses collègues, soirs, week-ends et vacances. Le dimanche matin, il vérifie ses objectifs de la semaine « pour anticiper ». Ses enfants ne lui demandent plus rien, ils savent qu'il dira « attends, je finis un truc ». Douleurs dorsales, insomnies, irritabilité. Il justifie : « C'est une période chargée » (depuis 5 ans).

Aucune alerte « officielle ». Il fonctionne, il fait ses objectifs et même plus. Il reste à la limite. Il est en Max-out.

Justine, 29 ans, RH en start-up

« Mon métier a du sens, j'aide les gens »

Son quotidien : elle pense à un dossier le soir devant une série et envoie « juste un mail vite fait » du fond son lit avant de se coucher pour ne pas oublier. Elle surveille ses enfants au parc tout en réglant un point RH au téléphone. Sur LinkedIn, elle poste chaque semaine sur la santé mentale au travail et la « culture de la déconnexion ».

Elle a intégré qu'en faire plus n'est pas une obligation... mais une preuve d'investissement.

Justine **incarne** le Max-out : elle vend de la déconnexion... mais ne peut pas déconnecter. Elle vit un paradoxe : son métier, c'est de prévenir le Max-out et elle y est plongée.

CITATIONS

- « Le Max-out est voulu par salarié et entreprise, il coche toutes les cases de la réussite. »
- « Ce que le burn-out produit, le Max-out l'empêche. »
- « Le Max-out, c'est l'asservissement contemporain déguisé en liberté. »
- « Le signe d'alerte : c'est la fusion totale de l'individu avec l'entreprise. »
- « L'entreprise n'exploite plus seulement le travail. Elle exploite l'identité. »
- « Le Max-out, c'est aimer tellement son travail que l'on ne voit plus ce qu'il coûte. »

BURN-OUT vs MAX-OUT

	Burn-out	Max-out
Mécanisme d'entrée	Contrainte subie	Contrainte devient adhésion fabriquée
Visibilité	Effondrement visible	Façade fonctionnelle
Temporalité	Rupture brutale	Équilibre maintenu des années
Reconnaissance	Médicalement reconnue	Socialement valorisée
Conscience	L'individu sait qu'il va mal	Il est convaincu d'être épanoui

POUR ALLER PLUS LOIN


 Texte fondateur : <https://zenodo.org/records/16790124>

 Synthèse : <https://zenodo.org/records/17376416>

 Outil d'auto-évaluation : <https://zenodo.org/records/17271367>

CONTACT PRESSE

Philippe Vivier

 06 73 17 66 67

 www.philippevivier.com

Disponible pour : interviews, tribunes, analyses, etc.

Mini-bio : Philippe Vivier a formalisé le concept de Max-out après 10 années d'observation des formes contemporaines d'aliénation professionnelle. Son travail analyse comment l'injonction à l'épanouissement et les stratégies managériales modernes créent des formes invisibles d'emprise.