

# MAX-OUT : LA SYNTHÈSE

Repères pour comprendre simplement l'aliénation contemporaine

© Philippe Vivier — CC BY-NC-ND 4.0

---

## 1. Qu'est-ce que le Max-out et pourquoi est-il invisible ?

Le Max-out désigne un phénomène d'aliénation professionnelle qui échappe aux classifications et grilles de lecture habituelles (burn-out, bore-out, workaholisme). Contrairement à ces syndromes qui produisent des signaux visibles d'effondrement ou de dysfonctionnement, le Max-out se caractérise par le maintien d'une performance fonctionnelle élevée, un sentiment subjectif d'épanouissement, et une capacité apparente d'autorégulation.

Le Max-out prospère précisément parce qu'il ne ressemble à rien de ce qu'on surveille habituellement. Pas d'effondrement, pas d'absentéisme, pas de baisse de performance. Au contraire : disponibilité exemplaire, résultats au rendez-vous, engagement affiché.

Ce qui rend le phénomène particulièrement insidieux est que l'individu perd progressivement sa lucidité critique et son libre arbitre tout en restant convaincu de contrôler sa situation. Il devient complice actif de sa propre exploitation, sous couvert d'engagement personnel et de passion pour son travail.

Cette compétence d'autorégulation est une caractéristique clé du Max-out. L'individu ajuste, il compense, il tient. Mais cette régulation ne porte que sur comment travailler plus efficacement et tout gérer au mieux, jamais sur la pertinence ou le volume des objectifs eux-mêmes.

Ce document expose les fondements conceptuels du Max-out élaborés précédemment dans le texte fondateur, ses mécanismes psychologiques et organisationnels, et les raisons pour lesquelles il reste invisible aux systèmes de détection traditionnels.

### **Le piège de l'illusion de contrôle**

L'individu en Max-out croit maîtriser sa situation parce que, malgré son épuisement et ses quelques maux physiques, il reste capable de :

- Moduler ponctuellement son investissement
- Prendre des micro pauses stratégiques
- Maintenir (tant bien que mal) une vie personnelle
- Réussir professionnellement

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. Sa lucidité est piégée par les normes qu'il a intériorisées.

## **Anatomie de l'invisibilité systémique**

Le Max-out ne se manifeste ni par une rupture brutale ni par un effondrement visible. L'individu fonctionne, performe, régule, produit — et revendique même souvent son épanouissement. Ce maintien d'une performance stable, parfois sur des années, neutralise les signaux d'alerte classiques.

Ce qui devrait alerter est précisément ce qui rassure.

Quatre raisons principales expliquent cette invisibilité :

### **1. Les outils de détection cherchent des ruptures, pas des stabilisations**

Les dispositifs actuels (médecine du travail, RH, QVT) sont calibrés pour repérer des signaux de rupture : effondrement, absentéisme, détresse manifeste, chute de performance. Le Max-out ne produit aucun de ces indicateurs. Ce n'est pas une rupture, c'est une stabilisation dans l'excès. Rien n'est cassé, donc rien ne déclenche d'alerte.

### **2. Les symptômes du Max-out sont lus comme des vertus**

Les comportements caractéristiques (disponibilité permanente, dépassement de soi, hyperconnexion, loyauté absolue) sont visibles... et perçus positivement. Ce qui devrait alerter est valorisé comme de l'engagement, du leadership, de la motivation. Le système n'est pas aveugle : il voit, mais sa lecture l'arrange.

### **3. Le Max-out s'aligne parfaitement avec les normes culturelles contemporaines**

Le phénomène se cache derrière des valeurs positives devenues intouchables : épanouissement, autonomie, passion, dépassement de soi. En questionner la validité reviendrait à s'attaquer à des idéaux collectivement partagés. L'individu ne se perçoit pas comme en difficulté : il revendique son engagement. Ces normes, profondément intégrées dans les cultures managériales et sociales, créent un contexte où l'aliénation se confond avec l'accomplissement personnel. L'individu n'est pas caché : il est valorisé.

### **4. L'esprit critique est anesthésié**

Les individus voient les dysfonctionnements et les critiquent parfois ouvertement. Mais cette lucidité reste sans effet structurel : elle ne produit ni retrait ni transformation. Pourquoi ? Parce qu'elle se heurte à un maillage affectif et identitaire fort. Remettre en cause le système reviendrait à remettre en cause ses collègues, ou une entreprise perçue comme « bienveillante ». Les critiques disparates restent confinées à des cercles informels, mais ne deviennent jamais des signaux d'alerte légitimes.

Lorsqu'elles remontent, elles sont absorbées et diluées par des dispositifs cosmétiques (QVT, séminaires bien-être, initiatives symboliques) qui réparent l'image d'entreprise bienveillante, pas le fond.

### **En résumé :**

Le Max-out n'est pas invisible parce qu'il ne se voit pas. Il est invisible parce que le langage qui devrait alerter est colonisé par les codes de la réussite. C'est une invisibilité culturelle et organisationnelle construite, pas une invisibilité de fait.

## **2. Les trois piliers du Max-out**

### **Sens fabriqué**

Tous les surinvestissements ne se valent pas. Un chercheur qui travaille 70h/semaine sur un vaccin. Un commercial qui travaille 70h/semaine pour vendre des assurances. Les deux sont épuisés, mais la dynamique diffère : l'un investit dans une activité dont le sens est évident pour tous, l'autre doit constamment se convaincre que « ça a du sens ». Dans le Max-out, l'individu consacre une énergie considérable à fabriquer du sens là où il n'y en a pas d'évident.

### **Investissement imposé intériorisé**

L'individu est convaincu d'avoir choisi son engagement. En réalité, il répond à un système d'attentes, de normes et de dépendances qu'il n'identifie pas. Ce qui ressemble à de la passion est souvent une contrainte intériorisée. Remettre en question son investissement reviendrait à admettre qu'il n'a jamais vraiment choisi.

### **Épanouissement affiché**

Plus l'individu affirme son épanouissement (« je suis épanoui », « j'ai trouvé ma voie »), plus il révèle une fragilité. L'épanouissement authentique ne se pense pas, il se vit. Dans le Max-out, l'épanouissement devient un discours défensif pour ne surtout pas voir le problème. Quand il faut le prouver ou le revendiquer, c'est qu'on cherche à se convaincre.

Ces trois piliers s'alimentent mutuellement : le sens fabriqué produit le surinvestissement, qui doit absolument être vécu comme épanouissant (sinon, tout s'effondre), ce qui empêche toute remise en question du sens.

## **3. Comment le système installe et verrouille le Max-out ?**

Ce chapitre expose les logiques par lesquelles les organisations contemporaines fabriquent les conditions d'un engagement total perçu comme volontaire. Ces leviers agissent conjointement sur la structure du travail, les affects collectifs et l'intériorisation individuelle des contraintes. Ils installent un état de surinvestissement stable et invisible. Le Max-out

n'émerge pas spontanément. Il est le produit de stratégies managériales qui exploitent des mécanismes psychologiques pour favoriser l'engagement.

### **3.1 Du « faire faire » au « vouloir faire »**

L'objectif n'est plus de pousser un salarié à exécuter une tâche, mais de créer un contexte où il veut la réaliser, parfois au détriment de ses propres limites. Le vocabulaire a changé : on ne parle plus de « charges », mais de « missions », plus de « contraintes », mais de « défis ».

Cette redéfinition transforme une obligation en opportunité perçue. On ne contraint plus, on amène à désirer la contrainte.

### **3.2 L'exploitation des besoins identitaires**

Le management mobilise trois leviers puissants :

- La reconnaissance publique : chaque effort supplémentaire est valorisé, créant une norme où donner plus devient attendu. Être visible (réagir, produire, même hors horaires) devient une preuve d'appartenance.

- La quête de sens : elle est profondément ancrée dans les aspirations contemporaines et est instrumentalisée. Les objectifs de l'entreprise sont enveloppés dans des récits collectifs ou des valeurs positives, voire humanistes, même si la tâche réelle en est éloignée. Cela renforce la légitimité morale de l'investissement.

- La peur de l'exclusion : réguler son effort ou refuser une tâche est implicitement associé à un manque d'engagement. Les KPI et classements internes installent une compétition permanente, qui se prolonge même sur les apps santé.

Ces leviers combinés créent un verrouillage : réduire son effort reviendrait à perdre une partie de son identité, de son statut, de son appartenance.

### **3.3 La responsabilisation individuelle**

Il se produit un transfert de responsabilité vers l'individu qu'il intériorise, même quand les causes sont structurelles. La formule implicite : « Si tu n'y arrives pas, c'est que tu n'y mets pas assez du tien. »

L'individu voit les limites du cadre, il le critique, parfois ouvertement, mais il continue malgré tout : il compense, s'organise, s'auto-optimise pour atteindre des objectifs souvent irréalistes. La lucidité n'ouvre pas sur la contestation ; elle se transforme en auto-exigence. C'est ainsi que la contrainte externe devient effort personnel « choisi ».

### **3.4 La dépendance affective**

L'effort n'est plus seulement envers l'entreprise, mais à des personnes avec lesquelles l'individu entretient un lien émotionnel fort. On ne veut pas « laisser tomber » son équipe.

Ce lien n'est pas spontané : il est fabriqué. La surspécialisation et les besoins structurels de validation inter-équipes rendent les interdépendances plus fortes. Le team building permanent (événements, afterworks, réseaux internes) fusionne vie pro et vie perso. Les collègues deviennent les premiers destinataires et producteurs du soutien moral.

Deux effets en résultent :

1. Plus on a investi émotionnellement, plus réduire son implication génère de la culpabilité
2. Après avoir reçu reconnaissance ou soutien, refuser devient une dette non honorée

Réduire son investissement n'est plus un choix professionnel : c'est vécu comme une rupture de lien.

### **3.5 La colonisation de la vie privée**

L'appropriation de l'identité : le cas LinkedIn

Lorsqu'une entreprise demande à ses salariés d'utiliser leur compte LinkedIn personnel pour « communiquer sur l'actualité » ou « prospecter », elle opère un détournement.

Le salarié devient un agent de communication involontaire. Son réseau personnel se transforme en base commerciale. Son identité professionnelle se confond progressivement avec l'image de marque de l'entreprise.

**Le piège :** les contenus générés enrichissent le capital relationnel de l'entreprise, mais ne suivront pas l'employé en cas de départ. Il ne parle plus en son nom, il parle pour l'entreprise.

La surveillance bienveillante : le cas Squadeasy

Squadeasy (ex-Activiteam) illustre l'extension de l'emprise sous couvert de santé. Les salariés téléchargent une app qui comptabilise leurs pas, leurs activités sportives, etc. Ces données alimentent des compétitions interpersonnelles ou interéquipes.

**L'effet réel :** chaque geste quotidien devient une performance mesurable. Aller chercher le pain, promener le chien, monter les escaliers = occasions de scorer. L'entreprise s'invite jusque dans le salon.

Les chiffres (Squadeasy, 2022) :

- 42 millions € économisés par les clients (absentéisme, productivité)
- 79 % des utilisateurs « se sentent mieux dans leur entreprise »

**Le mécanisme clé :** cet engagement et cette surveillance génèrent leur propre légitimation. En mobilisant des valeurs positives (santé, bien-être, entraide), elle crée une gratitude

défensive. Les salariés perçoivent leur entreprise comme « bienveillante ». Comment critiquer une entité qui « veut votre bien » ?

Le work-life blending : flexibilité ou disponibilité permanente ?

Le concept de « work-life blending » promeut l'entremêlement vie pro - vie perso sous couvert de flexibilité et d'autonomie.

**L'inversion de charge :** l'intensification du travail est réinterprétée comme un déficit personnel d'organisation. « Si tu n'y arrives pas, c'est que tu t'organises mal. » Les contraintes structurelles deviennent des problèmes individuels.

La « liberté » de travailler quand on veut devient rapidement l'obligation d'être disponible tout le temps.

### **3.6 L'autocontrainte intériorisée**

Ces mécanismes (reconnaissance, peur de l'exclusion, dépendance affective, responsabilisation) produisent un effet central : l'individu finit par se contraindre lui-même. Il n'attend plus qu'on lui demande. Il anticipe les attentes, devance les besoins, s'impose des objectifs que personne n'a formulés. Il se surveille, s'évalue, se compare en permanence, même quand personne ne regarde.

L'autocontrainte devient plus efficace que la contrainte externe qu'elle fait disparaître : elle fonctionne 24 h/24, y compris hors du lieu de travail, et elle est vécue comme un choix personnel plutôt qu'une obligation.

C'est le moment où la contrainte externe devient contrainte interne. L'individu a intériorisé les normes au point qu'elles structurent désormais sa propre conception de ce qu'il « doit » faire. Il ne travaille plus pour l'entreprise : il travaille pour satisfaire l'image qu'il a construite de lui-même comme « bon collaborateur », « personne engagée », « élément fiable ».

Le contrôle managérial n'a plus besoin d'être explicite. L'individu s'est transformé en son propre gestionnaire.

### **3.7 Le piège de l'autorégulation performative**

Dans le Max-out, l'individu croit maîtriser sa charge : il hiérarchise ses priorités, module son rythme, insère des pauses stratégiques. En réalité, cette régulation ne porte que sur comment travailler plus efficacement, jamais sur pourquoi ou combien.

**Le piège :** ces micro-ajustements (courtes pauses, activités bien-être, externalisation des tâches domestiques) permettent de tenir plus longtemps sans réduire l'engagement. Les soirées, week-ends et vacances deviennent des zones grises, fragmentées par de petites intrusions professionnelles « pour gagner du temps » qui empêchent toute vraie déconnexion ou récupération.

L'autorégulation ne réduit pas la surcharge, elle la rend tenable sur le long terme.

Plus pervers encore : en ajustant en permanence son rythme, l'individu consolide sa capacité à tenir. Mais ce faisant, il consolide aussi le récit qu'il se raconte : celui d'un engagement maîtrisé et choisi.

Ce qui devrait signaler une limite devient au contraire une preuve subjective de contrôle. Plus il tient, plus il se convainc qu'il n'est pas en danger. La régulation ne libère pas, elle légitime la poursuite et la stabilisation du surinvestissement.

Et c'est précisément cette boucle qui rend la sortie si difficile : elle est ancrée à la fois dans le corps et dans le récit intérieur. Dès lors, comment reconnaître qu'on est aliéné quand on a constamment la preuve qu'on maîtrise ?

## 4. Facteurs, architecture et logiques d'installation du Max-out

Ce phénomène touche particulièrement les activités professionnelles pour lesquels l'investissement total est valorisé comme une norme, il s'agit d'une exposition liée à la configuration du travail. Il émerge là où certaines caractéristiques structurelles sont réunies :

- Autonomie apparente forte,
- Attentes implicites ou explicites élevées,
- Pressions sur les résultats,
- Dépendance à la reconnaissance externe (individuelle ou collective),
- Disponibilité temporelle étendue ou non bornée,
- Fusion identitaire entre la personne et la fonction exercée.

Ces caractéristiques peuvent se retrouver dans de nombreux secteurs : direction d'entreprise, middle management, métiers commerciaux, fonctions support sursollicitées, professions libérales, RH, start-ups, métiers créatifs, professions médicales, etc.

Les facteurs de risque ne relèvent pas d'une cause unique. Ils se situent à l'intersection de dispositions individuelles et de dynamiques organisationnelles ou systémiques. Aucune dimension ne prévaut a priori : c'est leur articulation concrète, dans un contexte donné, qui détermine l'exposition réelle au Max-out.

### **Facteurs de risque personnels**

- Dépendance identitaire : le travail est la seule ou principale source de valeur personnelle et de reconnaissance sociale. Ce profil a peu ou pas de sphères de vie alternatives.
- Forte internalisation des normes de performance : tendance à valoriser la disponibilité, la fiabilité et l'engagement sans condition comme marqueurs identitaires.
- Hyperresponsabilisation : propension à se sentir directement responsable des résultats collectifs, même lorsque la responsabilité est structurelle.

- **Besoin élevé de reconnaissance sociale :** renforce la dépendance à l'évaluation externe et aux signaux de validation managériale. Motivé par tout ce qui renforce le statut, objectifs, primes, challenges.

## **Facteurs de risque organisationnels et systémiques**

Ces facteurs relèvent du design même des environnements de travail contemporains. Ces facteurs ne sont pas autonomes, mais imbriqués. L'autocontrainte est un résultat, c'est le point de bascule : ce que l'organisation impose et que la culture valorise, l'individu finit par l'intégrer comme un fonctionnement natif. C'est ainsi que la contrainte devient volontaire, et que le système s'auto-entretient.

Ils correspondent à trois niveaux d'analyse — structurel, symbolique et subjectif — à travers lesquels une contrainte organisationnelle se mue en motivation personnelle. Ce glissement est au cœur du phénomène :

### **1. Architecture organisationnelle de l'emprise (design managérial)**

**Bascule du « faire faire » au « vouloir faire » :** L'objectif n'est plus de contraindre l'exécution, mais de créer un contexte où l'individu désire réaliser la tâche. On ne contraint plus, on amène à désirer la contrainte.

**Manipulation du discours :** Transformation du vocabulaire (missions vs charges, défis vs contraintes) pour réduire la résistance symbolique. Ce qui était une obligation devient une opportunité perçue.

**Responsabilisation individuelle des résultats collectifs :** Transfert de la responsabilité vers l'individu. « Si on n'y arrive pas, c'est que tu n'y mets pas assez du tien ». Quand le projet échoue, la faute est diluée collectivement, mais l'individu intériorise qu'il aurait dû compenser davantage. La contrainte externe devient effort personnel « choisi ».

**Compétition interne normalisée :** KPI, classements internes, comparaisons continues installent une compétition permanente entre pairs. Cette mise en visibilité relative des performances pousse chacun à donner plus pour maintenir sa position ou sa valeur perçue.

**Gamification et métriques d'engagement :** Points, badges, classements, apps bien-être exploitent les circuits de la récompense par renforcement intermittent. Chaque micro-succès génère une décharge de dopamine. L'individu devient dépendant de ces gratifications, rendant la déconnexion psychologiquement coûteuse.

**Surveillance bienveillante :** Dispositifs QVT (ex. Squadeasy) présentés comme soin, qui étendent la surveillance dans la sphère privée sous couvert de santé et bien-être. En mobilisant des valeurs positives (santé, entraide), ils génèrent une gratitude défensive qui neutralise toute critique de l'emprise.

**Work-life blending institutionnalisé :** Flexibilité présentée comme bénéfique, mais qui inverse la charge de responsabilité. L'individu devient responsable de son équilibre. La

liberté de se connecter à 22 h devient une attente implicite. L'échec à maintenir l'équilibre est interprété comme déficit personnel, jamais comme intensification structurelle.

**Brouillage des temporalités** : Disparition des marqueurs clairs de début et fin de journée. Extension dans les zones grises (soirées, week-ends) où le travail reste mentalement présent. Cette dissolution progressive des frontières crée une disponibilité latente permanente sans nécessiter de contrainte explicite.

## 2. Logiques identitaires et symboliques

**Injonction à la passion professionnelle** : L'adhésion émotionnelle devient un critère de performance et de légitimité. Il ne suffit plus de « faire son travail », il faut démontrer qu'on y trouve du sens, qu'on est « passionné ». Cette injonction transforme une contrainte organisationnelle en norme émotionnelle partagée.

**Injonction à l'épanouissement** : Dans une société qui fait de l'épanouissement une norme sociale, proclamer son épanouissement devient socialement attendu. L'individu « doit » être épanoui et le montrer. Cette injonction transforme l'épanouissement en performance sociale plutôt qu'en expérience personnelle, créant les conditions de sa falsification.

**Exploitation de la quête de sens** : Les objectifs de l'entreprise sont enveloppés dans des récits collectifs, des valeurs positives voire humanistes, même si la tâche réelle en est éloignée. Cette instrumentalisation de la quête de sens (besoin profondément ancré dans les aspirations contemporaines) renforce la légitimité morale du surinvestissement.

**Colonisation de l'identité numérique** : L'entreprise détourne l'identité professionnelle personnelle (LinkedIn, réseaux sociaux) en outil de communication corporatiste. Le salarié utilise son réseau personnel pour prospecter ou communiquer sur l'entreprise. Son expertise se confond progressivement avec l'image de marque employeur. Les contenus générés enrichissent le capital relationnel de l'entreprise, mais ne suivront pas l'individu en cas de départ. L'identité professionnelle devient un actif approprié.

**Preuve d'adhésion par l'activité visible** : La réactivité, l'hyperconnexion et la visibilité deviennent des signaux d'appartenance et d'engagement. Être visible (réagir, produire, même hors horaires) prouve qu'on « fait partie » du collectif. Cette performativité de la présence crée une pression à la connexion permanente.

**Création d'équipes fusionnelles** : Les organisations encouragent la formation de liens affectifs forts entre collègues et avec la hiérarchie (team building permanent, afterworks, réseaux internes). Ces liens déplacent la contrainte professionnelle vers la loyauté interpersonnelle. On ne travaille plus pour l'entreprise, mais pour ne pas « laisser tomber » ses collègues. Cette fusion vie pro-vie perso rend la distanciation psychologiquement coûteuse.

**Dépendance affective structurée** : Les liens émotionnels deviennent des vecteurs de contrainte implicite. Après avoir reçu reconnaissance ou soutien du collectif, refuser une

demande devient une dette non honorée. Réduire son investissement n'est plus un choix professionnel : c'est vécu comme une rupture de lien, une trahison.

### **3. Logiques de contrôle et d'auto-contrainte**

Ici, le contrôle n'est plus exercé de l'extérieur : ce sont des routines intériorisées qui assurent la continuité du système. L'individu se transforme en son propre gestionnaire.

**Auto-surveillance** : L'individu se fixe lui-même ses objectifs, traque ses écarts, s'évalue en continu, se compare aux collègues, et s'ajuste sans que personne n'ait à le lui demander. Il intériorise les normes au point qu'elles structurent sa propre conception de ce qu'il « doit » faire. Le contrôle managérial devient inutile : l'individu l'a intégré.

**Auto-discipline temporelle** : La disponibilité permanente devient une norme intérieure. Les frontières temporelles ne sont plus imposées de l'extérieur, elles sont effacées de l'intérieur. L'individu module son rythme, consulte ses mails le dimanche « juste 5 minutes », anticipe la semaine. Cette autorégulation fonctionne 24 h/24 et se vit comme un choix personnel.

**Auto-justification narrative** : L'individu se construit un récit où il agit par passion, choix ou efficacité personnelle. Ce récit neutralise toute dissonance cognitive. « Je fais ça parce que je le veux » devient la protection contre la conscience de la contrainte. Plus le récit est solide, plus l'aliénation est invisible à celui qui la vit.

**Auto-culpabilisation** : La fatigue, la saturation ou l'échec sont interprétés comme des « faiblesses personnelles », des déficits d'organisation ou de résilience, plutôt que comme des signaux structurels. L'individu assume la responsabilité de dysfonctionnements qui le dépassent. « Si je n'y arrive pas, c'est que je ne suis pas assez bon. »

**Optimisation de soi comme projet identitaire** : Sous couvert de « devenir la meilleure version de soi-même », l'individu intègre les injonctions de performance comme un projet personnel. Ce qui était une attente externe (travailler plus, être disponible, performer) devient une quête identitaire intime. L'auto-exploitation est vécue comme un accomplissement personnel.

**Régulation performative** : Les micro-ajustements (pauses stratégiques, routines bien-être, vacances calibrées) permettent de tenir plus longtemps sans remettre en cause le niveau d'engagement. Ces compensations ne réduisent pas la surcharge, elles la rendent soutenable sur le long terme. L'autorégulation ne libère pas, elle prolonge.

**Auto-exploitation consentie** : L'individu se traite comme une ressource à maximiser, non comme un sujet à préserver. Il s'impose des objectifs plus exigeants que ceux fixés par la hiérarchie, optimise son temps, externalise les tâches domestiques pour dégager du temps professionnel. Il devient l'agent de sa propre intensification.

**Neutralisation de la conflictualité** : Les demandes sont formulées comme des invitations, des opportunités ou des défis plutôt que comme des ordres. Cette formulation rend le refus

socialement coûteux : dire non devient un aveu de faiblesse, un manque d'ambition ou d'engagement. La contrainte disparaît derrière le vernis du choix.

Ce faisceau de mécanismes prépare le terrain sur lequel le Max-out devient invisible. Le système n'a plus besoin de contraindre : l'individu s'en charge lui-même, au nom de l'« épanouissement », de la « réussite » et de la « réalisation de soi ».

## 5. Signaux observables

Le Max-out ne se repère pas par un signe unique, mais sur la durée et par une combinaison de signaux faibles, souvent interprétés comme positifs. La grille ci-dessous propose des indicateurs externes et internes d'observation transversaux permettant d'identifier la dynamique Max-out dans sa continuité, au croisement de plusieurs registres centraux :

1. Configuration structurelle de l'activité — ce que le travail impose ou organise objectivement.
2. Rapport subjectif au travail — comment l'individu s'y engage et se justifie.
3. Rapport à soi — comment l'expérience intérieure est structurée.
4. Rapport aux autres — comment les interactions sociales entretiennent le phénomène.

Ce qui compte n'est pas un critère isolé, mais leur combinaison et leur inscription dans la durée et dans un contexte.

Ces quatre niveaux ne sont pas indépendants, mais peuvent rentrer dans un mécanisme global de ce type :

- la configuration structurelle *installe les conditions* du surinvestissement,
- le rapport subjectif *le justifie et l'ancre dans le quotidien*,
- le rapport à soi *le transforme en identité vécue*,
- le rapport aux autres *légitime et stabilise le tout collectivement*.

### 1. Configuration structurelle de l'activité

- Multiplication des tâches périphériques non productives
- Fragmentation des activités nécessitant des validations croisées permanentes
- Interdépendance fonctionnelle imposant de rester connecté
- Absence de frontières temporelles nettes colonisant la vie privée
- Sollicitation attentionnelle permanente (notifications, outils collaboratifs)
- Surenchère d'indicateurs et de métriques
- Work-life blending institutionnalisé attendu (télétravail/disponibilité permanente)
- Dispositifs de surveillance bienveillante (apps bien-être, gamification, collègues)
- Double contrainte : responsabilité individuelle exigée dans un système d'interdépendance structurelle

### 2. Rapport subjectif au travail

- Surinvestissement et recherche de justification constante
- Sens et engagement rationalisés après coup
- Besoin de se nourrir de contenus validant son épanouissement (livres, podcasts, posts inspirants)
- Besoin permanent de validation hiérarchique et de reconnaissance
- Incapacité à déconnecter le soir, le week-end ou en vacances
- Autorégulation compensatoire pour tenir plus longtemps

### **3. Rapport à soi**

- Répétition de mantras pour se convaincre (« j'aime ce que je fais », etc.)
- Décalage entre intentions de changement et comportements réels
- Lucidité critique sans effet sur le comportement
- La fatigue interprétée comme faiblesse personnelle
- Euphorie démesurée face aux micro-réussites
- Investissement dans le développement personnel pour s'optimiser
- Humeur fortement dépendante des événements professionnels
- Vide identitaire hors travail

### **4. Rapport aux autres**

- Discours défensif d'épanouissement ou imperméabilité face aux critiques
- Validation et normalisation collective du surinvestissement
- Dépendance affective envers collègues et collectif
- Esprit de compétition aiguisé/jalousie des réussites des collègues
- Besoin de combler le vide/maintenir le lien hors temps de travail
- Difficulté à dire non ou à exprimer un désaccord
- Comparaison permanente avec les collègues

### **Signaux centraux**

Fusion identitaire : le travail n'est plus une activité, mais le cœur de l'identité. Questionner le travail, c'est se questionner soi-même.

Auto-entretien de l'illusion de choix : le surinvestissement est perçu comme une décision personnelle, ce qui verrouille tout recul critique.

Stabilisation dans la durée : maintien d'un équilibre précaire sur une longue période sans rupture visible, rendant l'état d'autant plus difficile à identifier.

## **6. Pourquoi les solutions individuelles ne fonctionnent pas**

### **L'impasse partielle des « solutions » classiques**

Les conseils usuels — savoir dire non, déconnecter, préserver une vie personnelle — se heurtent aux mécanismes mêmes du Max-out. Dire « non » n'est pas une simple compétence comportementale : dans un système où l'identité est arrimée à la disponibilité et à la loyauté, cela revient à menacer sa place, son appartenance et parfois sa valeur perçue. La résistance individuelle existe, mais elle a un coût élevé : culpabilité, peur de l'isolement, sentiment de trahir. C'est pourquoi beaucoup préfèrent tenir, même en voyant clair.

## **Un phénomène structurel, mais pas une fatalité**

Le Max-out n'est pas un défaut individuel : c'est un produit systémique de l'organisation du travail contemporaine. Tant que les entreprises pourront :

- **Exploiter l'identité numérique de leurs salariés** : en utilisant leurs comptes personnels (LinkedIn, réseaux) comme vecteurs de communication et de prospection, elles brouillent la frontière entre identité individuelle et image de l'entreprise, renforçant ainsi la fusion identitaire.
- **Surveiller les comportements hors temps de travail sous couvert de bien-être** : grâce à des dispositifs présentés comme bienveillants (ex. applications santé), elles étendent leur emprise dans la sphère privée tout en renforçant la norme de disponibilité mentale continue.
- **Créer des dépendances affectives structurelles** : en encourageant des équipes fusionnelles et des liens forts avec la hiérarchie, elles déplacent la contrainte vers la loyauté interpersonnelle, rendant la distanciation psychologiquement coûteuse.
- **Installer une régulation interne par interdépendance fonctionnelle** : en construisant des organisations où chaque tâche dépend d'une autre, les entreprises créent un maillage de validation croisée. Cette architecture relationnelle transforme les collègues en relais de contrôle mutuel, et par là même, ralentir devient synonyme de « faire tomber le collectif ».
- **Transformer la disponibilité permanente en norme implicite** : en récompensant la réactivité et en valorisant la présence mentale continue, elles rendent la connexion hors temps de travail socialement attendue — et toute déconnexion, suspecte.
- **Instrumentaliser l'épanouissement comme outil de pilotage de la performance** : en érigeant la « passion au travail » en valeur cardinale, elles transforment une contrainte organisationnelle en norme émotionnelle et identitaire partagée.
- **Mobiliser le développement personnel comme levier d'auto-exploitation** : en requalifiant le surinvestissement en « projet de soi », elles déplacent la contrainte dans l'intériorité de l'individu, qui s'auto-entretient au nom de sa propre valeur personnelle.

Cela signifie que ces actions doivent être conscientes et souvent accompagnées pour ne pas être absorbées ou retransformées par le système.

## **Reprendre la main dans un système qui n’y a pas intérêt**

Sortir du Max-out n’est pas un « retour à la normale », mais une rupture — une réappropriation progressive de son temps, de son récit identitaire et de sa marge de manœuvre. Ce processus est possible, mais rarement spontané. Il suppose une lucidité critique et souvent un environnement de soutien. C’est cette asymétrie — entre la puissance systémique du Max-out et les moyens individuels de s’en extraire — qui rend les solutions classiques largement inopérantes si elles ne sont pas articulées à un changement plus large.

## **Conclusion**

Le Max-out n’est pas un accident. C’est le produit voulu d’un système qui a appris à exploiter non plus le travail, mais l’identité elle-même. L’épanouissement y devient un masque. L’autonomie, une prison. La passion, une justification. Les petits ajustements individuels (ateliers de déconnexion, coaching de prévention) ne changent rien au fond. Ils soulagent temporairement sans toucher aux logiques qui produisent le Max-out.

L’individu doit reprendre les rênes de son libre arbitre. Identifier les mécanismes qui le contraignent, refuser l’adhésion inconsciente, questionner ce qu’il a intériorisé comme « normal » ou « choisi ». C’est difficile, mais nécessaire. Le problème : le système, lui, est satisfait de la situation. Les entreprises tirent profit du Max-out. Elles n’ont aucun intérêt à changer spontanément ce qui fonctionne à leur avantage et permet performance et productivité. C’est aussi pour cette raison qu’elles investissent massivement par ailleurs dans le bien-être pour leur salarié. Tout l’enjeu est de les aider à tenir.

### **Ce phénomène appelle donc une double action :**

- Une lucidité individuelle pour reprendre le pouvoir sur son rapport au travail
- Une remise en question collective des logiques organisationnelles qui exploitent ces mécanismes pour en limiter les dérives

Tant que l’engagement sans limite sera valorisé comme une vertu, le Max-out prospérera. Mais attendre que le système change avant d’agir individuellement, c’est se condamner à l’immobilisme.

---

Pour aller plus loin :

Texte fondateur :

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

Contact :

Philippe Vivier

[www.philippevivier.com](http://www.philippevivier.com)

06 73 17 66 67