

Dépasser l'épuisement et l'isolement

Repenser la culture des
organisations à impact

Résumé de l'événement
Conférence Egregor
18 avril 2026



DÉPASSER L'ÉPUISEMENT ET L'ISOLEMENT

Repenser la culture des organisations à impact

Résumé de l'événement · Conférence Egregor · En présentiel (Paris) · 18 avril 2026

Animé par : Guillaume Soto-Mayor, CEO d'Egregor

Intervenants

1. **Fatou Ndiaye** : entrepreneuse, conférencière, consultante en équité et culture
2. **Tiphaine Galliez** : directrice du conseil chez Great Place to Work France
3. **Ruben Chaumont** : fondateur de Project Meraki, expert en leadership et en mal-être au travail
4. **Taoufik Vallipuram** : fondateur de Conscience de classe, directeur du projet de recherche « Démocratiser la Politique »

Présentation

Cette conférence a mis en lumière un paradoxe au cœur du secteur de l'impact social : la mission censée protéger les autres détruit souvent ceux qui la portent, compromettant ainsi nos chances collectives de transformations écologiques, sociales et civiques de nos sociétés. S'appuyant sur des recherches sectorielles et des expériences vécues, les intervenants et les membres de la communauté ont examiné comment **l'épuisement professionnel et l'isolement forment un système unique et auto-renforçant**, ancré dans la culture organisationnelle, les dynamiques de pouvoir structurelles et les mythes non remis en question du leadership d'impact.

Le cadre de référence présenté en introduction a mis en avant des statistiques frappantes : **40 %** des dirigeants engagés dans l'impact social font état d'une mauvaise santé mentale ; **90 %** estiment que leurs conditions de travail nuisent aux personnes qu'ils servent, et alors que **75 %** considèrent le bien-être comme important, seuls **25 %** y veillent réellement¹. Bien qu'il n'y ait pas de solutions faciles, la discussion est passée du diagnostic aux possibilités de transformation, abordant la justice organisationnelle, les biais cognitifs, le coopérativisme, le capitalisme, les mythes du leadership, le patriarcat et l'inclusivité.

Partie I — Introduction : l'épuisement professionnel et l'insularité comme système unique

L'ouverture de la conférence a présenté l'épuisement professionnel dans le secteur non pas comme un accident individuel, mais comme une **pathologie organisationnelle** engendrée par un excès de

¹ Social Impact Leadership Coalition. (2023). *État des lieux du leadership en matière d'impact social : enquête sur le bien-être et les conditions de travail*.

responsabilités, un sentiment d'impuissance et un décalage croissant entre les valeurs affichées et les pratiques réelles. En conséquence, de nombreux fondateurs oscillent entre des sentiments de toute-puissance et d'impuissance, la dissociation devenant la réponse principale.

L'isolement (« entre-soi ») est le compagnon indissociable de l'épuisement. Se demander « *qui est déjà là, et pourquoi ?* » plutôt que « *qui manque à l'appel ?* » permet de diagnostiquer les racines de l'homogénéité de nombreuses organisations.

Ces deux phénomènes ont été présentés comme un cercle vicieux :

- **L'épuisement professionnel engendre l'« entre-soi »** : l'épuisement limite la perspective, referme les réseaux et suscite un besoin de réconfort et de cercles familiers
- **L'« entre-soi » engendre le burn-out** : les équipes homogènes surchargent les mêmes personnes, l'absence de contradiction favorise la complaisance, et le manque de renouveau entraîne une perte de sens

Ces dynamiques ont été rattachées au **mythe du fondateur**, à la « tyrannie de l'idéal » (en référence aux travaux de Sarah Durieux) et à la tendance à recruter des personnes qui nous ressemblent, ce qui reproduit les normes que nous avons pour objectif de transcender.

Partie II — Quatre perspectives sur l'épuisement et l'insularité

Fatou Ndiaye : l'audace comme levier clé

L'intervention de Fatou s'appuyait sur son expérience vécue. Elle a cofondé un incubateur basé sur le troc qui a accompagné **300 start-ups**, construit une **communauté de 3 000 personnes** et facilité plus de **5 millions** d'euros de ressources échangées par troc. Mais au cours de cette expérience, elle ne se versait pas de salaire, a souffert d'épuisement professionnel et a finalement fermé l'entreprise au bout de quatre ans. Elle se décrit aujourd'hui comme « directrice de l'audace », affirmant que **l'audace est un muscle** qui s'entraîne. C'est la clé qui permet aux gens de dire « je ne sais pas », de reconnaître quand les personnes qui les entourent se ressemblent toutes, et de s'engager au-delà des différences et auprès de ceux qui défendent des points de vue opposés.

Tiphaine Galliez (Great Place to Work) : la justice organisationnelle en chiffres²

Les données issues d'une étude menée auprès de **13 000 salariés** dans des organisations animées par une raison d'être montrent que ce secteur excelle en matière de sens, mais peine en matière d'équité :

- **Points forts** : camaraderie, solidarité, sens (tous > 75 %)
- **Faiblesses** : rémunération équitable (23 %), reconnaissance du mérite (36 %), absence de manipulation (50 %), participation aux décisions (50 %), clarté de la direction (54 %), cohérence entre les paroles et les actes (51 %), incarnation du leadership (49 %)

Le sens et la solidarité ne suffisent pas. Les organisations doivent investir dans **l'équité managériale** selon trois dimensions : distributive (répartition équitable), procédurale (règles transparentes) et relationnelle (respect, écoute, absence de favoritisme).

² Great Place to Work France, *Great Insights 2026: dans la tête des salariés français*, 2026

Ruben Chaumont : les quatre besoins humains fondamentaux au travail

S'appuyant sur son expérience acquise lors de **plus de 1 000 entretiens** menés au sein d'environ 70 organisations, Ruben a conclu que quatre besoins doivent être satisfaits pour que les individus puissent s'épanouir :

- **Physiques** — repos et récupération
- **Émotionnel** — estime de soi et sécurité psychologique
- **Mentaux** — clarté, autonomie et concentration
- **Spirituels** — sens et adhésion aux valeurs ; les grandes missions affichées masquent souvent des contradictions au quotidien

Malgré le travail significatif et axé sur les valeurs mené au sein des organisations à impact social, les employés sont confrontés à des difficultés dues à la combinaison constante **d'objectifs ambitieux et de ressources limitées**, ce qui se traduit par un stress chronique. L'attente d'un sacrifice de soi et d'un dévouement à la mission peut également se traduire par **un manque de reconnaissance** : lorsque les personnes s'investissent beaucoup et se sentent invisibles, le cerveau met en place un mécanisme de retrait auto-protecteur qui aggrave l'épuisement professionnel.

Taoufik Vallipuram : l'homophilie sociale et les limites des valeurs

Taoufik a recentré son analyse sur l'exclusion structurelle. Il a passé quatre ans à étudier l'homophilie sociale, c'est-à-dire la forte concentration de personnes issues de milieux similaires aux postes de pouvoir. Il a identifié trois conséquences :

- **Préjudice pour les minorités** : non seulement psychologique, mais aussi physique, comme le confirment les neurosciences
- **Dégénérescence organisationnelle** : cette concentration sape la qualité au fil du temps
- **Impossibilité d'une véritable transformation** : les organisations ne peuvent pas servir de manière crédible des communautés qu'elles ne reflètent pas

Cela signifie que **les valeurs seules ne suffisent pas**. Les organisations à impact social ne doivent pas oublier les efforts concrets nécessaires pour rendre les espaces véritablement inclusifs.

Partie III — Échanges communautaires

La conférence a donné lieu à deux longues séries de discussions remarquablement riches avec le public, portant sur un large éventail d'aspects du sujet. Les principaux points sont synthétisés ici.

Pression accrue et audace de ralentir

En ouverture de la discussion avec le public, un changement générationnel a été évoqué : les générations précédentes travaillaient **de longues heures** mais bénéficiaient en contrepartie de stabilité et de reconnaissance. Aujourd'hui, les travailleurs « se rendent au travail avec la peur au ventre ». Le thème de cette table ronde ne concerne pas uniquement les organisations à impact social : il touche les employés de tous les secteurs œuvrant pour le bien commun.

Si l'épuisement et l'isolement constituent un problème courant, ils pourraient également être à l'origine d'une solution commune. S'inspirant du concept d'audace de Fatou, une question clé a été

soulevée : **avons-nous besoin de l'audace de ralentir ?** Et ralentir signifie-t-il se replier sur soi-même, ou bien créer délibérément de l'espace pour les autres ?

Fatou a fait valoir que l'audace commence par **le fait d'être soi-même sans complexe**. Cela ne doit pas être compris comme une licence pour ignorer les autres, mais comme la confiance nécessaire pour se montrer honnête, notamment en étant à l'écoute de ses propres signaux d'épuisement. Le fait de prendre du recul peut également s'opérer au niveau organisationnel : des décisions telles que l'adoption récente, par une entreprise française, de la **semaine de travail de quatre jours** ont été présentées par Tiphaine à la fois comme un choix en faveur de l'écologie organisationnelle et comme une « prise de position politique contre le capitalisme ».

Le ralentissement organisationnel est également une réponse aux inégalités en matière de ressources : Taoufik a souligné que ceux qui détiennent le pouvoir doivent ralentir leur propre rythme d'investissement, en particulier dans l'IA et les infrastructures, car continuer à la vitesse actuelle **creuse le fossé entre ceux qui possèdent des ressources et ceux qui en manquent**.

Pourtant, de nombreux fondateurs ne parviennent pas à échapper à cette même tension : il semble toujours plus urgent de répondre à un donateur ou de choisir un projet que de s'occuper de ses besoins personnels. Tiphaine a proposé son approche consistant à « garder les deux pieds par terre » : veiller à séparer vie professionnelle et vie privée, et s'investir dans sa vie personnelle pour ne pas laisser le travail prendre le dessus. À l'inverse, Taoufik a mis en avant le pouvoir que l'on peut trouver dans « l'unité de soi ». Se montrer pleinement et authentiquement dans tous les domaines de la vie et éviter le cloisonnement pourrait être nécessaire pour tendre vers une société dans laquelle chacun peut s'épanouir dans sa propre singularité.

Le fardeau qui pèse sur les jeunes

Un autre sujet abordé a été la question des jeunes confrontés de plus en plus à des problèmes de santé mentale et d'isolement. Les données montrent que **les travailleurs de moins de 25 ans présentent désormais des résultats en matière de santé mentale moins bons que ceux de plus de 55 ans**. Il s'agit d'un écart significatif et relativement récent, probablement aggravé par la COVID, les réseaux sociaux et le recours croissant à l'IA comme substitut à l'embauche de jeunes. La génération

Z présente une **proportion disproportionnellement élevée de cas d'épuisement professionnel**³. Alors qu'ils entrent dans un monde marqué par la crise écologique et de multiples fractures, les organisations doivent créer des espaces où les jeunes se sentent reconnus et peuvent développer et mettre à profit leurs talents de manière significative.

Taoufik a présenté une vision plus optimiste de la jeunesse : les jeunes issus de la classe ouvrière avec lesquels il travaille sont **également joyeux, innovants et parfois plus créatifs** que leurs pairs privilégiés. **Le problème n'est pas une question de capacité, mais d'accès** : ils ont besoin de savoir comment se faire entendre et comment obtenir des ressources. Plus tard au cours de la session, Patricia Sennequier, PDG et membre d'Egregor, a raconté avoir embauché un « Chief Ritual Officer » de 22 ans issu d'un milieu complètement différent, qui a immédiatement identifié un rituel manquant : un espace permettant aux jeunes employés de discuter de leurs difficultés personnelles. Ce rituel fait désormais partie intégrante de son organisation.

³ 54 % des moins de 35 ans ont connu un état de burn-out ou d'épuisement extrême lié à leur travail, contre 36% des 35 ans et plus, selon l'étude Great Place to Work France, Great Insights 2026: dans la tête des salariés français, 2026

Inclusion et légitimité personnelle

Plusieurs interventions ont abordé la nécessité d'une véritable inclusion et de la reconnaissance des différentes réalités vécues par les individus. Carole Tawema, entrepreneuse d'impact et membre de la communauté Egregor, a décrit l'épuisement et l'impuissance qu'elle ressentait, en tant que femme noire, à être considérée comme un cas isolé de diversité. Le concept d'audace a été mis en avant comme une pratique nécessaire dans un monde où **l'inclusivité n'est souvent qu'une mesure symbolique** : « En fin de compte, il faut être très forte, et si les gens ne veulent pas vous voir, vous devez aller vers eux et dire : "Regardez-moi. Écoutez-moi." »

Il y a également la question de **l'inégalité des héritages sociaux** : les personnes n'entrent pas dans les organisations en partant du même point de départ. Tout le monde ne dispose pas de la même **légitimité personnelle**, que ce soit dans l'expression, le bien-être ou même le droit de prendre soin de soi. Guillaume a souligné un défi organisationnel majeur : faire émerger les voix individuelles dans leur originalité, et non pas simplement comme une case à cocher au nom de la diversité.

Une formation sur les biais cognitifs pourrait constituer un outil utile : le sexisme et le racisme sont présents en chacun de nous en raison du contexte dans lequel nous avons grandi. Reconnaître ses propres réflexes est une première étape nécessaire pour les changer. Mais une transformation en profondeur est nécessaire pour inclure les personnes issues de la classe ouvrière et des minorités dans les espaces organisationnels et politiques. Un exemple cité pour illustrer les préjugés inconscients était une critique de **la communication non violente (CNV)**, soulignant qu'elle peut en réalité s'avérer violente pour les personnes issues de la classe ouvrière ou de minorités qui ont subi la discrimination depuis leur naissance. Taoufik a fait valoir qu'il est « tout à fait normal » que celles et ceux qui ont connu des inégalités depuis leur naissance ne s'expriment pas par le biais de la CNV – un tabou qui reste largement passé sous silence en France.

« Chaque fois que je suis invité à participer à une table ronde ou à un projet, je me demande désormais : comment est-ce que je rends concrètement invisibles les personnes qui n'ont pas été invitées ? » — Taoufik Vallipuram

Taoufik consacre désormais 80 % de son temps à des personnes avec lesquelles il partage **des expériences vécues**, et pas seulement des valeurs. Son projet, « Démocratiser la Politique », ne propose pas de quotas pour la représentation de la classe ouvrière en politique, mais un **plafonnement du pourcentage de personnes issues des classes supérieures**. Il affirme que c'est « la seule façon de changer progressivement les codes sociaux de ces espaces ».

Capitalisme, patriarcat, mentalité de service extractif et isolement spirituel

Le capitalisme a été présenté comme une cause profonde des dynamiques décrites. À bien des égards, le capitalisme, l'épuisement et le patriarcat fonctionnent comme un système interdépendant. Si certains ont plaidé en faveur de l'élimination du capitalisme, il a également été reconnu que cela ne pouvait se faire par le biais de projets individuels. « Une seule personne ne peut y parvenir. Cela doit être collectif. »

Dans le cadre du capitalisme, l'un des enjeux majeurs de l'économie française réside dans le fait qu'elle dépend désormais largement du secteur des services. Inès d'Haultfoeuille, directrice des opérations chez Egregor, a souligné que le « service » est devenu un pur produit économique,

détachant les fournisseurs de biens publics de leur humanité, à mesure que les services numériques renforcent la « **mentalité extractive** » avec laquelle les services sont traités.

Il a été avancé que les forces structurantes du patriarcat et du capitalisme affaiblissent également nos besoins spirituels. La structure du **patriarcat** et son recours à l'exploitation et à la productivité n'ont laissé aucune place à l'épanouissement. Si l'autonomisation individuelle est importante, il est essentiel de résister à l'individualisme et **de privilégier les liens** pour trouver cet épanouissement.

Leadership, ego et appropriation de son travail

Le potentiel du **coopérativisme** en tant que modèle organisationnel alternatif a fait l'objet d'un débat. Bien que l'idée soit prometteuse, les coopératives ne constituent peut-être pas la solution ultime. D'une part, leur fonctionnement est juridiquement très complexe en France. Au-delà de cela, elles peuvent souvent être confrontées exactement aux mêmes problèmes sociétaux que les organisations conventionnelles – parfois pire encore, car l'accent mis sur les valeurs les empêche de voir l'effort nécessaire à une véritable inclusion.

Ce qui est ressorti de cet échange, c'est que l'idéal coopératif pointe vers quelque chose de réel, mais que le mécanisme importe davantage que l'étiquette. Ruben a suggéré que peut-être les salariés n'ont en réalité pas besoin d'une consultation universelle, mais **d'une appropriation ciblée**, avec une autonomie claire sur ce dont ils sont responsables.

De nombreuses interventions ont souligné le rôle crucial du leadership et celui de l'ego. Il ne faut pas sous-estimer l'importance **d'investir dans la formation au management**, car le management est rarement inné et constitue une compétence qui s'acquiert. Les dirigeants ont tendance à évoluer sur la fine ligne qui sépare le narcissisme de l'inspiration : ce qui distingue un dirigeant véritablement inspirant, c'est qu'il **laisse aux autres l'espace nécessaire pour s'exprimer, décider et réussir**. Une analogie illustrant le rôle d'un dirigeant est la construction d'une cathédrale : alors que les ouvriers ne voient peut-être qu'une pierre à la fois, le travail du dirigeant consiste à dire : « Vous ne faites pas que poser une pierre à côté d'une autre, vous construisez une cathédrale. »

Patricia Sennequier, membre de la communauté et investisseuse d'impact, a raconté ses quinze années passées à tenter de créer un lieu de travail sûr et équilibré, jusqu'à ce qu'une tragédie personnelle lui fasse prendre conscience qu'elle devait renoncer à son ambition d'être parfaite et accepter ses vulnérabilités. Elle a commencé à montrer ses émotions, à dire « je ne sais pas » et à commettre des erreurs ouvertement. Cet effet s'est répercuté sur l'équipe, où des espaces sont désormais créés pour parler de problèmes personnels et de fardeaux individuels.

« Chaque conversation au sein de mon organisation m'enrichit désormais, car j'ai accepté ma propre imperfection et reconnu que les adultes en face de moi sont également responsables de leur vie. » Patricia Sennequier

Une autre réflexion intéressante est issue d'une expérience decoaching partagée par Ruben : le PDG d'une compagnie d'assurance, promu après avoir occupé un poste commercial, consacrait 30 à 40 % de son temps à des tâches qu'il détestait. Après l'avoir accompagné pour qu'il prenne en main une vie qui lui plaise, le PDG a délégué ces tâches à quelqu'un qui excellait dans ce domaine. Le message plus général : **l'ego est l'ensemble des croyances sur qui nous devons être, auxquelles s'ajoutent les**

attentes que les autres ont à notre égard. Il faut démanteler cette illusion pour découvrir ce qui nous nourrit véritablement.

« L'image culturelle du leader idéal, quelqu'un de solitaire, puissant, qui veille sur tout le monde, est en soi source à la fois d'épuisement et d'isolement. Nous avons bâti toute une culture autour de cette image. Comment la changer ? » **Fatou Ndiaye**

Partie IV — Perspectives transversales

Le système sélectionne ce qu'il produit

Le système fait passer pour nécessaires une éthique de travail et des comportements non durables. Les bailleurs de fonds et les structures de gouvernance imposent des délais rigides, des rapports de performance incessants et une pression en faveur de la différenciation concurrentielle. Les fondateurs et les employés qui souhaitent rester fidèles à leur mission se retrouvent, au fil du temps, façonnés par ces exigences, reproduisant ainsi les conditions mêmes qui génèrent l'épuisement professionnel et l'isolement.

Les valeurs sont nécessaires, mais pas suffisantes

Les valeurs partagées ne créent pas automatiquement des espaces inclusifs. Les individus arrivent avec des parcours et des expériences du pouvoir différents, et ce qui semble être une norme rassurante pour ceux qui l'ont établie peut paraître aliénant, voire violent, à ceux dont la réalité vécue n'est pas prise en compte. Une inclusion authentique exige des efforts concrets, soutenus et parfois inconfortables. La volonté de repenser le fonctionnement réel des espaces doit aller au-delà de simples déclarations de diversité et d'inclusivité.

La cohérence personnelle comme point de départ

Plusieurs intervenants ont souligné l'importance de la cohérence personnelle : être la même personne quel que soit le contexte. Si Taoufik a présenté cela comme une discipline spirituelle, Fatou comme de l'audace et Ruben comme un retour à sa véritable raison d'être, le principe reste le même. Cela nécessite une confrontation honnête avec soi-même pour que la transformation soit possible.

On ne peut échapper à la dimension structurelle

La conclusion a replacé les témoignages personnels dans un cadre systémique. Lorsque les bailleurs de fonds, les structures de gouvernance et les incitations institutionnelles favorisent précisément la culture qui engendre l'épuisement professionnel et l'isolement, les pratiques de bien-être personnel ne deviennent qu'un pansement sur une plaie structurelle. Une véritable transformation nécessite un travail collectif : construire des contre-structures, des modèles de financement alternatifs et des communautés de pratique qui rendent viable une culture différente.

Conclusion — Résilience individuelle et architecture collective

La conférence a montré que les racines de l'épuisement et de l'isolement au sein des organisations à impact social sont profondes. Le problème réside dans les exigences imposées aux fondateurs par les structures de gouvernance et les bailleurs de fonds, dans le poids de la mission, dans les mythes de

l'ego et du leadership auxquels nous adhérons, ainsi que dans la structure plus large du capitalisme et du patriarcat à laquelle nous ne pouvons échapper.

S'il n'existe pas de solution miracle, **un véritable changement est** toutefois **possible**. La solution réside dans un engagement sincère en faveur d'une transformation à plusieurs niveaux, s'attaquant aux différentes racines du problème à l'aide de différents leviers : l'engagement individuel en faveur de l'audace, des mécanismes organisationnels favorisant une véritable inclusion et diversité, et un changement sociétal s'éloignant de l'extractivisme pour se tourner vers l'épanouissement et la connexion.

Les fondateurs étant pris au piège d'un système qui leur demande constamment de produire un impact maximal avec un minimum de ressources, une **transformation plus profonde** du secteur est absolument nécessaire. Néanmoins, la conférence a montré que, même au sein d'un système imparfait, les pratiques organisationnelles peuvent avoir un impact considérable sur la culture et le bien-être des fondateurs et des employés ; cela demande simplement de l'audace.

Lectures complémentaires

Militer à tout prix ? Pourquoi nos collectifs nous font mal et comment les soigner, par Sarah Durieux

Social Impact Leadership Coalition. (2023). *État des lieux du leadership en matière d'impact social : enquête sur le bien-être et les conditions de travail*.

The racial contract, de Charles W. Mills

Les 5 regrets des personnes en fin de vie, par Bronnie Ware

What White People Can Do Next: From Allyship to Coalition, par Emma Dabiri

Comment limiter les comportements toxiques au travail ? dans *Harvard Business Review France* par Ruben Chaumont et Yohann Macet



**L'organisation qui amplifie la portée
des innovations à fort impact social et
environnemental**

Egregor est un fonds de dotation (937 594 901) et
une association loi 1901 (W913015) enregistré en
France.

Contact

contact@egregor.net

www.egregor.net