

SAVE
THE DATE
09 sept.
2025

Rencontres professionnelles
sur les enjeux RH
& managériaux

Parc des Expositions & Congrès

DIJON pointdevuerhdijon.com



INTERVIEW



LA FATIGUE CULTURELLE

Philippe ZAWIEJA

Philippe Zawieja est directeur des partenariats stratégiques et de la recherche d'EKILIBRE Conseil (Paris).

Lauréat de l'Académie des sciences morales et politiques, il est chercheur associé aux Universités de Montréal (Québec), de Florence (Italie) et d'Aveiro (Portugal). Spécialiste des fatigues (du burnout notamment), il est l'auteur de 8 ouvrages de référence.



“1/ Philippe Zawieja, vous êtes docteur en sciences et génie des activités à risque de Mines ParisTech PSL. Pouvez vous expliquer ce qu'est la fatigue culturelle ?”

En anthropologie, la fatigue culturelle est un état de lassitude sociale généralisée, caractérisé par une telle désillusion à l'égard des cadres culturels et sociaux traditionnels que la population est prête à n'importe quel saut dans l'inconnu, renonçant d'elle-même à certains traits de sa propre culture au profit de traits issus d'une culture autre, dominante. Ce terme a été utilisé pour décrire des questions aussi diverses que l'évolution politique d'Hawaii au XVIII^e siècle, ou la construction de l'identité québécoise dans un Canada majoritairement anglophone.

Dans un autre sens, la fatigue culturelle désigne une forme d'épuisement physique et émotionnel affectant un sujet confronté à un nouvel environnement culturel auquel il doit s'adapter et s'intégrer durablement, mais temporairement. Ce processus appelle la suspension des automatismes culturellement déterminés par ma propre culture, puisqu'il s'agit pour moi d'interpréter différemment des comportements apparemment familiers, puis d'y répondre selon les règles de convenance du groupe étranger qui m'accueille.

“2/ Comment se traduit-elle ?”

La fatigue culturelle se manifeste toujours dans une situation ou une relation de domination : même si le concept a été pensé et développé en lien avec le colonialisme, donc à un niveau collectif, ce phénomène ne saurait être déconnecté d’une certaine fatigue psychologique, éprouvée individuellement. En se construisant ou se définissant comme un groupe ou un sujet minoritaire face à une majorité agressive, l’on est plus ou moins conditionné à adopter une série d’attitudes et de comportements : le majoritaire, parfois excédé, peut en arriver à accuser le minoritaire de le contre-dominer par la fonction d’entrave qu’il finit par exercer de fait.

Accusé d’être un poids mort, une force d’inertie, le minoritaire briserait continuellement les élans de la majorité dynamique par ses revendications. Avec pour corollaires psychologiques, la prise de conscience de cette situation minoritaire, l’autopunition, l’autodépréciation, le manque d’enthousiasme et de vigueur. Le paradoxe étant qu’en étant invariablement fatigué, le minoritaire en devient fatigant !

Lorsqu’elle s’applique plus banalement à l’adaptation à une autre culture, la fatigue culturelle est un processus qui s’échelonne de la simple surprise culturelle au véritable choc culturel. S’efforçant de comprendre et d’adopter les coutumes du groupe hôte, le sujet se trouve rapidement confronté à l’afflux de paramètres à intégrer, submersion d’autant plus stressante que, arrivé depuis une période suffisamment longue, il est sommé d’être désormais plus opérationnel. Cette phase est fréquemment marquée par une intensification des symptômes et une perte d’efficacité, voire par une « fatigue linguistique », éprouvée lors des tentatives pour pratiquer la langue étrangère dans toutes ses nuances.

“3/ Cette fatigue culturelle peut-elle être liée à des enjeux organisationnels, jouant ainsi sur la performance et motivation des salariés en entreprise ?”

La fatigue culturelle n’a à dire vrai pas été conceptualisée pour penser la santé psychologique au travail – hormis celle des anthropologues ! En contexte professionnel, la fatigue culturelle est un possible risque d’une expatriation mal préparée, soit par le collaborateur, soit par l’employeur, l’adaptabilité de l’expatrié, ses compétences linguistiques, la capacité d’accueil de la filiale-hôte, etc. L’intégration du salarié dans son équipe d’accueil ne peut qu’en pâtir, et avec elle, sa performance.

J’aurais toutefois tendance à élargir la notion de fatigue culturelle. Le monde du travail contemporain tend à favoriser, depuis quelques décennies, le recours à des rôles sociaux particulièrement policés, à des personae (au sens des masques du théâtre antique), qui allie des prescriptions sur les comportements à adopter ou proscrire, et un parler de plus en plus ampoulé, qu’on pourrait assimiler à une nouvelle culture à laquelle il faut bien s’adapter – quitte à s’y épuiser...

Enfin, je serais tenté de tracer une analogie entre la fatigue culturelle et l’évolution des très nombreux rapports de domination / contre-dominance qui parcourent, souvent de façon souterraine et parfois sous couvert de victimisation, la société contemporaine, donc nos organisations de travail. Les rapports femmes / hommes en constituent un excellent exemple, avec leur très laborieux rééquilibrage en direction de la parité, mais aussi avec l’apparition d’une *gender fatigue*, qui traduit la lassitude de certains mâles face aux luttes de genres... Cette remise en cause d’un certain nombre de ces rapports de domination traditionnels est d’ailleurs d’origine anglo-saxonne, et peut aussi donner à voir la domination de la culture américaine sur la culture européenne, requérant de plaquer aux sociétés européennes des normes qui leur sont étrangères.

“4/ En quoi la fatigue culturelle diffère-t-elle de la simple fatigue professionnelle ou du burn-out ?”

D’une part, la fatigue culturelle peut très largement déborder le cadre du travail, lorsqu’il s’agit de s’adapter aux normes d’une société dans son ensemble : c’est le cas non seulement lorsque je suis confronté à une culture autre, étrangère, mais aussi lorsque la culture à laquelle j’appartiens est en pleine reconfiguration.

D’autre part, puisque chaque organisation est dotée d’une culture qui lui est propre, l’on peut accepter l’idée que les difficultés d’intégration d’un nouveau salarié constituent une forme de fatigue culturelle...

En ce qui concerne le burn-out, un certain nombre de ses facteurs de risque ont ne sont jamais expressément présentés comme culturels, mais pourraient l’être : le travail émotionnel, la maîtrise de l’expression des émotions, le contrôle du langage, les conflits éthiques entre les valeurs de l’individu et celles de son employeur... présentent tous une analogie avec les causes de la fatigue culturelle !

“5/ Comment les DRH, responsables de la gestion des talents peuvent-ils identifier, détecter ce problème et quelles actions peuvent-ils mettre en place ?”

Tout dépend de la définition de la fatigue culturelle que l’on retient. Si l’on parle de l’expatriation, les leviers passent par un accompagnement complet, non seulement juridique, social, fiscal et familial, mais aussi culturel et linguistique, éventuellement psychologique, en amont du départ et tout au long du séjour. Le mentorat par un expatrié de plus longue date peut aussi s’avérer utile.

Je songe à une catégorie de personnes à risque de fatigue culturelle, mais passant aisément sous les radars : les collaborateurs étrangers bien entendu, mais aussi ceux issus de l’immigration récente, pour lesquelles la culture française est précisément une culture étrangère. Eux aussi méritent d’être accompagnés sur le long terme, surtout s’ils demeurent en contact avec leur culture d’origine, ce qui les oblige à un grand écart culturel constant !

“6/ Quels sont les éléments d’une culture d’entreprise saine qui protègent le mieux les collaborateurs contre la fatigue culturelle ?”

On peut considérer, comme je le faisais tout à l’heure en prenant pour exemple la lutte pour la parité et la gender fatigue, que les nouveaux rapports de domination / contre-domination sont à la source d’une possible fatigue culturelle. Ici, les DRH se trouvent pris dans des vents contraires, les obligeant à suivre les évolutions sociétales tout en protégeant la santé de leurs collaborateurs. L’un des leviers d’action me semble être le langage, dont il s’agit à mon sens de chasser la novlangue ou le sabir qui prévalent dans certaines organisations, où certains « éléments de langage » ont perdu tout sens, quand ils n’ont tout simplement pas été importés de l’anglais et francisés à la hussarde... Ce faisant, ils ont aussi perdu tout contact avec la réalité – la réalité sociale, mais aussi la réalité psychique, celle que vivent et ressentent les collaborateurs.

Le même raisonnement, que l’on entend fréquemment, s’applique aux valeurs mises en avant dans la communication de l’entreprise, parfois étrangères au quotidien des collaborateurs et du management, d’où de possibles conflits éthiques.

