

Lutter contre l'ethnocentrisme en entreprise

Les entreprises évoluent de plus en plus dans des environnements multiculturels. Cependant, l'ethnocentrisme peut freiner la collaboration entre les personnels de cultures différentes. Dans cet article, nous allons évoquer des solutions pour lutter contre l'ethnocentrisme en entreprise.

Qu'est-ce que l'ethnocentrisme ?

Étymologiquement, le terme "ethnocentrisme" signifie "centré sur son peuple". Il désigne une attitude mentale qui pousse un individu à percevoir et juger les comportements d'autrui à travers le prisme de sa propre culture¹. Cette manière de penser revient à considérer ses propres normes culturelles comme universelles, ce qui empêche souvent de reconnaître l'influence de ses conditionnements culturels.

Ce biais cognitif se manifeste notamment lorsque l'on interprète les comportements d'autrui sans chercher à les comprendre. Il conduit à des jugements rapides, parfois injustes, et surtout déconnectés de la réalité de l'autre. En entreprise, cette posture se traduit par une préférence implicite pour les personnes issues de la même culture, une résistance à des pratiques perçues comme étrangères ou déstabilisantes, ainsi qu'une perception de supériorité culturelle, qui isole et dévalorise les profils différents.

L'ethnocentrisme repose sur des mécanismes souvent inconscients. Il est nourri dès l'enfance par l'éducation, le langage, les habitudes de travail et les références culturelles. Il ne s'agit pas forcément d'un rejet volontaire de l'autre, mais plutôt d'une méconnaissance de ce qui ne rentre pas dans le cadre culturel auquel on est habitué. Dans les entreprises, ce biais freine l'intégration de talents étrangers et crée un climat de tension ou d'exclusion au sein des équipes.

L'impact de l'ethnocentrisme en entreprise

Lorsque l'ethnocentrisme s'installe, il donne une légitimité implicite aux normes culturelles du groupe dominant. Ce groupe impose ses habitudes sans les remettre en question, au détriment de celles des autres. La communication devient difficile, les pratiques professionnelles sont standardisées selon un modèle unique, et les divergences sont perçues comme des anomalies à corriger plutôt que comme des ressources.

Dans un tel contexte, les équipes perdent en cohésion. Le travail collaboratif devient plus difficile, car les malentendus culturels ne sont pas identifiés comme tels. Ils sont souvent interprétés comme des manques de compétence ou des signes de mauvaise volonté. Ces incompréhensions fragmentent les équipes et freine la collaboration entre les personnels de l'entreprise.

L'ethnocentrisme peut aussi fragiliser l'image de l'entreprise, notamment à l'international. Une entreprise qui peine à s'ouvrir à d'autres cultures peut rencontrer des difficultés à recruter des talents étrangers, à fidéliser ses personnels issus de la diversité, ou à établir des partenariats durables avec des acteurs internationaux. Ce manque d'adaptabilité culturelle réduit sa capacité à innover et à rester compétitive.

Enfin, l'ethnocentrisme conduit à maintenir les stéréotypes. Ces derniers sont des obstacles à l'inclusion, car ils enferment les talents dans des cases et alimentent une dynamique de discrimination.

Stratégies concrètes pour lutter contre l'ethnocentrisme

Pour lutter contre l'ethnocentrisme, il faut avant tout changer de posture. Cela implique de ne pas juger hâtivement. Il est important de chercher à comprendre le sens des comportements dans la culture de l'autre au lieu de les évaluer à travers ses propres repères. Il ne s'agit pas de tout accepter, mais de contextualiser ce que l'on observe afin d'en saisir le sens au-delà de sa propre grille de lecture. Cette démarche demande de la curiosité, de l'humilité et de l'écoute active.

La mise en place d'une charte de la diversité et de l'inclusion représente également une bonne solution. Ce document formalise les engagements de l'entreprise en matière d'égalité de traitement, de respect des différences et de lutte contre les discriminations. Il donne un cadre aux actions à mener et permet d'aligner les pratiques managériales avec les valeurs affichées par l'entreprise.

La formation représente un excellent levier pour sensibiliser les personnels aux biais culturels. Des modules comme "[Manager sans discriminer](#)" ou "[Recruter sans discriminer](#)", proposés par A Compétence Egale, aident à prendre conscience de ses préjugés, à les reconnaître et à adopter des comportements plus inclusifs. Ces formations sont particulièrement utiles pour les personnes qui interviennent dans le processus de recrutement et les managers.

Développer une culture inclusive passe aussi par des actions concrètes. Cela peut prendre la forme d'actions qui valorisent les différentes origines culturelles. Une culture inclusive ne cherche pas à gommer les différences, mais à les considérer comme des sources d'enrichissement pour chacun.

Il est également conseillé de lutter activement contre les préjugés. Cela implique de s'interroger sur ses croyances. Pour mieux comprendre les préjugés et les stéréotypes, A Compétence Egale a mis en place l'outil [Le Déclicheur](#). Il permet de passer des tests d'associations implicites et de faire des jeux sur les stéréotypes.

Le rôle décisif des managers

Les managers occupent une place importante pour prévenir l'ethnocentrisme. Lorsqu'ils sont formés à l'interculturalité, ils deviennent capables de repérer les incompréhensions liées à la culture, de les désamorcer et de favoriser une meilleure coopération.

Ils doivent aussi adapter leur style de leadership en fonction des profils culturels présents dans leur équipe. Enfin, les managers peuvent sensibiliser en partageant leurs propres expériences. Leur attitude peut inspirer les membres de l'équipe à adopter, eux aussi, une posture d'ouverture et de questionnement.

L'ethnocentrisme est un frein à la performance, à l'innovation et à la cohésion dans les entreprises. Pour lutter contre ce biais, il est important de valoriser la diversité culturelle et de construire un environnement inclusif.

–

Sources :

¹ "Les ethnocentrismes et leurs origines : enculturation, socialisation et professionnalisation", par Margalit Cohen-Emerique.