
Dumitru ZAIT¹

VERS L'INTERCULTUREL EN MANAGEMENT SUR QUELQUES CONTROVERSES SEMANTIQUES

L'interculturel est un mot très employé au cours des dernières années, particulièrement après 1990, associé à celui bien connu, de management, avec lequel on a créé un syntagme qui a pénétré le vocabulaire des spécialistes et des novices, des théoriciens comme des praticiens. En dépit des travaux considérables consacrés au sujet ou aux sujets envisagés, des recherches et des études plus ou moins récentes n'ont pas définitivement réussi à trancher le problème en fournissant des définitions claires et acceptées de tous, des modèles et des solutions aussi pertinentes que correctes. Au-delà de l'intérêt qu'ils portent, l'interculturel et le management interculturel ont connu, dans les dernières années, des développements très importants par des recherches spécifiques mais de plus en plus hétérogènes, voire divergentes, dans les approches, les modalités méthodologiques, ou l'idéologie.

On constate une grande diversité d'approches par rapport au sens ou aux sens attribués à la culture, à l'approche interculturelle et au management de l'organisation comme principal utilisateur. Cette diversité est, d'un côté, naturelle et attendue, à condition toutefois de respecter les références génériques et de travailler, voire chercher, dans les mêmes conditions, avec des repères sémantiques et épistémologiques similaires ou, du moins, proches ou convergents. On apporte ainsi des contributions et des développements originaux qui peuvent améliorer la connaissance dans le domaine. Malheureusement, on observe d'autre part, une diversification non justifiée par rapport à la sémantique, à la philosophie et, tout particulièrement, par rapport à la méthodologie convoquée pour réaliser des recherches dans un domaine très délicat, sensible et d'une complexité absolument particulière qui est celui de la culture, avec ses dominantes et influences sur les différents aspects de la vie, de la société et de l'entreprise. Utiliser, par exemple, le questionnaire comme outil de recherche est normal et parfois nécessaire. Mais, utiliser un questionnaire quelconque, même disponible dans des sources autorisées, sans l'adapter à la réalité étudiée peut entraîner des résultats erronés ou non valides. Il en est de même avec l'utilisation de techniques et d'outils non appropriés à la problématique culturelle et interculturelle.

¹ Professeur à l'Université Alexandru Ioan Cuza de Iasi, Roumanie <dzait@uaic.ro>

Par ailleurs, quelques études déjà réalisées (McDonald, 2000, in: D.Zait (coord.) 2002) ont mis en évidence des problèmes et des difficultés rencontrées dans les approches interculturelles s'agissant de:

- l'opérationnalisation du concept de culture;
- considérer la nationalité comme seule réalité de la culture;
- l'homogénéité/la non-homogénéité culturelle d'une nation;
- la perception de la culture comme variable dépendante ou indépendante;
- la spécificité versus l'universalité des phénomènes;
- l'influence de la culture du chercheur;
- l'opérationnalisation de l'éthique des affaires;
- les différences de langage;
- le choix des variables dépendantes;
- la mesure de la variable indépendante;
- les problèmes d'analyse et d'interprétation.

Les problèmes et les difficultés de ce genre provoquent de graves erreurs dans les recherches.

À l'origine de très fréquentes erreurs, figure la généralisation des résultats déjà obtenus, considérés comme valables dans toute situation, sans entrer dans la profondeur de la culture ou des cultures qui font l'objet de la recherche. Il y a toujours des autorités incontournables du domaine, même si ces auteurs n'avaient pas l'intention de prononcer des conclusions irréfutables. Ce que l'on oublie est le fait que les spécialistes appartiennent eux-mêmes à une certaine culture et que, malgré leur appréhension particulière de la problématique interculturelle, ils ne sont pas totalement libres par rapport à leurs origines (culture nationale, formation universitaire, expériences vécues etc.) et par rapport à leur maîtrise méthodologique (préférences, connaissances, savoir-faire dans les approches qualitatives ou quantitatives, emics ou etics etc.) La position du chercheur par rapport à la culture et à la spécificité culturelle est toujours sensiblement influencée par son origine ou par ses origines, s'il a traversé pendant sa vie et ses expériences plusieurs cultures. Personne n'est totalement libre par rapport à la perspective qu'il assume dans la recherche de la spécificité culturelle. Alors, nous sommes dans un paradoxe apparemment sans solutions: dominés par notre origine nous assumons comme tâche d'analyser notre propre culture ou une autre culture; nous sommes poussés à regarder des cultures à travers un filtre pas du tout objectif et dont les résultats seront affectés, déformés, dans un sens ou dans un autre. Une solution pour échapper à cela est de réaliser des approches croisées, en équipes mixtes, dans lesquelles se trouvent des chercheurs appartenant au moins à deux zones, respectivement extérieures et intérieures aux cultures envisagées.

Une deuxième origine des erreurs dans l'interculturel se trouve dans l'utilisation et la construction incorrecte, voire déformée de l'appareil méthodologique. Les résultats de la recherche sont extrêmement sensibles aux méthodes, techniques et outils utilisés. Il y a deux aspects du choix méthodologique qui sont essentiels. Le premier consiste dans une bonne sélection de la stratégie, avec des méthodes, techniques et outils appropriés au problème, aux objectifs et aux hypothèses en cause. Le deuxième aspect concerne la bonne adaptation de la méthodologie à la culture ou aux cultures envisagées dans la recherche. Ainsi, si l'on a choisi le questionnaire comme outil, il est obligatoire d'adapter les questions et leur interprétation à la culture en cause. Il y a ici aussi un paradoxe: pour adapter les questions à la culture analysée, il faudra connaître les dimensions de la spécificité de celle-ci. Mais, si l'on connaît la spécificité, il n'est pas nécessaire de faire des recherches supplémentaires. Une solution possible est de travailler en collaboration avec des chercheurs locaux, qui connaissent les moyens appropriés de construire les questions et d'interpréter les réponses reçues. Je viens d'évoquer le questionnaire comme outil dans la recherche en interculturel parce que de trop nombreuses études l'ont choisi, en le considérant, peut être approprié ou adéquat pour ce type d'approche. En outre, le questionnaire, même bien maîtrisé, n'est pas suffisant dans l'étude d'une réalité complexe et relative. La culture, comme le disent et l'écrivent les auteurs les plus autorisés, est une réalité profonde qui pourra être explorée en profondeur à l'aide de méthodes et d'outils adéquats, en analysant et en interprétant non pas seulement les faits, les apparences ou les artefacts mais aussi, l'imaginaire, le vécu, les couches invisibles de l'existence dans chaque univers individuel ou collectif. L'observation directe, l'entretien, l'analyse des incidentes critiques devraient compléter la palette des méthodes et des techniques utilisées dans les recherches de ce type.

Il y a une origine «objective» des erreurs dans les approches interculturelles qui se trouvent dans la manière d'analyser et d'interpréter des données, des informations et des résultats de traitement. Les recherches sont orientées sur des pistes soit plus faciles soit plus sûres pour arriver le plus vite possible à des résultats «convenables». Des résultats «convenables» sont en fait des résultats attendus, et ces résultats ne sont que les stéréotypes sur lesquelles «il n'y a pas de doutes». Des tels stéréotypes sont mis sous forme d'hypothèses (pseudo) sans avoir la construction d'énoncés en termes de logique de construction de la recherche. Lorsque l'hypothèse est bonne, rien de plus simple que de la valider. Lorsque l'hypothèse a comme origine la préexistence d'un stéréotype, rien n'est plus simple que de trouver des réponses à des questions bien orientées par rapport aux attentes du chercheur. Après, c'est la mécanique d'un logiciel toujours disponible qui

fournit le traitement et les résultats de ce traitement arrivent en quelques minutes. Une mécanique aussi simple s'applique ensuite pour «analyser ou interpréter» les paramètres, les tableaux, les tests de véracité etc. afin de tirer des conclusions quant à la validation ou la non-validation de l'hypothèse. Assez souvent, les résultats de l'analyse ou de l'interprétation sont conformes aux résultats antérieurs, si possible produits par des chercheurs qui ont déjà une certaine notoriété. Il y a également un paradoxe dans cette origine: l'amélioration de la technique de traitement des données accroît la superficialité de l'analyse et de l'interprétation. Pour en sortir, la seule solution consiste à mettre en place une déontologie de la profession et dans le respect de l'éthique de la recherche. En même temps, il faut accumuler les compétences de la recherche en interculturel mieux que les compétences statistiques et informatiques.

Il y a une origine épistémologique des approches interculturelles à laquelle de nombreux chercheurs sont confrontés sans prendre conscience de son existence et des conséquences qu'elle procure. Il s'agit d'une perspective réductionniste de la culture, favorable à la recherche dans l'idée d'avoir des résultats concrets dans une courte période et en utilisant des évidences empiriques incontournables. Dans cette perspective, la culture est segmentée en plusieurs dimensions inextricablement liées. Or, la culture est un ensemble, un tout, pour lequel chaque composante n'engendre des effets qu'en connexion avec les autres. L'analyse de chaque dimension est acceptable dans la mesure où les autres dimensions seraient considérées ensuite afin de reconstituer l'ensemble. Théoriquement, il est possible de séparer, par exemple, la dimension individualisme/collectivisme (dans le sens de Hofstede) pour l'analyser mais impliquer seulement cette dimension dans l'analyse d'une culture (fut-elle organisationnelle, ce qui n'est pas un bon choix dans les approches interculturelles, comme nous le verrons plus loin) est totalement incorrect, les conclusions risquant d'être fausses ou non pertinentes.

Une autre origine des erreurs dans les approches interculturelles est la confusion entre les différentes perspectives assumées dans les recherches. Il n'y a pas de délimitations claires entre le multiculturel, l'interculturel et le culturel d'un côté, entre le management interculturel, le management comparé, le management international ou la culture organisationnelle, de l'autre. Ainsi, on arrive assez souvent à des conclusions sur un type de management organisationnel en partant d'une hypothèse, plus ou moins juste, dérivée d'une approche multi ou d'une autre interculturelle. Ce passage pourra être accepté comme tel dans une perspective intégrative des approches, basée sur une théorie appropriée mais qui n'existe pas encore. La jeunesse des disciplines managériales où la culture et spécificité culturelle sont des variables à considérer n'est pas la seule raison. Il manque une

logique de construction théorique dans ce domaine et des connaissances congruentes et systématisées pour que les approches culturelles et interculturelles servent d'appui au management organisationnel.

Afin d'éviter de telles erreurs, il faudrait respecter quelques règles importantes en toute approche interculturelle.

1. définir et opérationnaliser correctement le concept de culture.
2. établir avec précision les objectifs de l'approche par rapport à la décision ou au problème à résoudre.
3. se positionner d'une manière explicite et précise par rapport à la perspective de la recherche.
4. valoriser les métiers appropriés pour chaque repère de la recherche.
5. «photographier» la réalité culturelle comme telle au moment de la recherche et, si possible, au moment de la valorisation des résultats (solutions, recommandations, décisions)
6. identifier, analyser, interpréter la spécificité culturelle depuis la position de la culture envisagée et, si besoin est, par des études croisées en considérant d'autres perspectives (résultats obtenus par des chercheurs ayant d'autres origines culturelles)
7. construire ou adapter des stratégies méthodologiques correctes.

Une étude consacrée à la réalisation d'une perspective d'homogénéité sémantique, épistémologique et méthodologique nous semble, dans ce cadre, utile et même nécessaire. Le but n'est pas de tout unifier mais de trouver un accord sur quelques repères essentiels des approches interculturelles, particulièrement en management de l'organisation.

1. L'interculturel comme approche

«Interculturel» est devenu plus qu'un mot quelconque, pour lequel le dictionnaire nous offre des définitions appropriées exploitées dans la communication quotidienne. On peut lui associer, depuis quelques décennies (période plus ou moins précise), après le début des années 1990, des sémantiques plus spécialisées, voir plus savantes, particulièrement en l'associant au mot management. Le syntagme «management interculturel» est un concept très employé par les théoriciens et les professionnels du management, de l'économie ou de la gestion autant ou plus que dans les autres profils disciplinaires. Une traduction littérale du mot conduit à une relation «entre cultures» donc sur des choses qui se passent lors de la rencontre entre deux ou plusieurs cultures. Cette sémantique oblige à considérer trois éléments de l'interculturel: une rencontre, les cultures envisagées et les conséquences ou effets de la rencontre. C'est le niveau banal de l'interprétation du mot interculturel dont on se contente dans la communication quotidienne. En fait, des confusions se multiplient lorsqu'on est obligé de faire appel à des mots apparemment substituables comme

«multiculturel», «pluriculturel», «transculturel» ou même «cross culturel» Il faudrait au moins faire la différence au niveau de l'usage ordinaire des mots. Les deux premiers mots, «multiculturel» et «pluriculturel» expriment simplement une dimension quantitative, l'existence de plusieurs cultures, la présence simultanée de deux ou plusieurs éléments ou composantes culturellement différentes dans la même zone, la même région, le même pays ou la même entreprise/organisation. Le fait, l'éventualité ou la possibilité d'avoir des relations entre les composantes de l'entité n'est pas donné par le sens de chacun des deux mots. Par chaque mot, on reconnaît tout simplement un état, une réalité quelconque et non un mouvement, une transformation, un changement, l'évolution d'une structure et les influences mutuelles entre cultures en cause. L'état de multi-culturalité ou de pluri-culturalisme exprime donc le fait de l'existence d'un ensemble de communautés ayant des origines culturelles différentes ou caractérisées par des dimensions de spécificité culturelle différentes (nationalité, ethnie, religion, langue, profession etc.). On utilise le mot multiculturel même pour désigner un agrégat de communautés closes, en considérant les fondements biologiques (sexe, race, ethnie) ou religieuses de la délimitation entre les communautés d'un ensemble culturel. Comme concept, le multiculturel est ainsi valorisé en sociologie pour différencier les sociétés communautaires de sociétés d'individus, par exemple. À ce niveau, on sépare les approches assimilationnistes des approches multi culturalistes afin de faire la différence entre une société d'individus et une société de communautés, soit pour développer et convaincre de l'idéologie d'intégration culturelle et sociale, soit en accordant priorité à l'idéologie qui favorise une construction sociale fondée sur la reconnaissance et l'autonomie d'un esprit communautaire et, donc, en acceptant le fonctionnement d'un ensemble formé par des sous-ensembles culturels. Les interfaces entre les communautés d'un ensemble multiculturel ou pluri-culturel sont exprimées sous forme de relations, de connexions et de conséquences de ces relations.

L'interculturel devient ainsi un mot qui exprime des actions et des réactions qui se produisent entre les communautés d'un ensemble multiculturel et, par là, entre les cultures ou les sous cultures correspondantes. Au delà, l'interculturel est devenu un concept par lequel on considère la réalisation d'une approche spécifique de relations qui se produisent entre des communautés culturelles d'un ensemble ou entre différentes cultures, pour lesquelles il y a au moins: une autonomie géopolitique; des dimensions culturelles spécifiques; des relations plus ou moins systématiques. La caractéristique probablement la plus importante de toute approche interculturelle est que l'on cherche à identifier et analyser les différences (plus que les choses communes et les ressemblances) afin de trouver, de découvrir et de valoriser d'une manière utile les feed-back, les réponses que

chaque culture (individu et groupe porteur) donne à la rencontre d'une autre ou de l'autre culture. Ce feed-back pourra être lui-même l'objet de la recherche interculturelle soit sous sa forme de retour naturel (ce qui se passe naturellement lorsque les cultures se rencontrent, entrent en contact ou en relation), soit sous forme d'une solution possible à un problème de communication, d'échange, de construction etc. C'est le deuxième objectif de la recherche interculturelle qui devient le plus important pour le management interculturel. Le concept que nous venons d'évoquer, le management interculturel est en fait celui qui fait l'objet principal de notre approche. Nous l'avons évoqué par avance, pour marquer une dominante de sa définition possible ou désirable, dominante ayant comme origine le sens accepté du mot et du concept, maintenant, interculturel. L'idée principale qu'on peut dériver pour une bonne définition du concept interculturel est qu'il représente, tout d'abord, une démarche sur des réalités multiculturelles ou pluri-culturelles.

Le mot, voire le concept, transculturel, bien moins utilisé que les autres, désigne l'existence de contacts entre plusieurs cultures, elles même plurielles. Il exprime un sens plutôt philosophique de l'approche interculturelle pour accéder à un méta niveau, favorable pour développer des relations positives entre des cultures différentes. Dans ce type d'approche, on implique des concepts appropriés par rapport à leur dimension philosophique: «médiation transculturelle»(touristes, professionnels, hommes d'affaires, institutions spécifiques de partenariat ou de collaboration internationale, des médias etc.); «identité transculturelle»(famille, groupe professionnel, école etc.– l'identification de l'individu par rapport à un groupe situé au même niveau ou à des niveaux différents); «syncrétisme culturel» (le fait et le résultat du fait provoqué par le mélange entre deux ou plusieurs cultures, à savoir des groupes culturels); «société transculturelle»(la société actuelle vue comme résultat des contacts et des mélanges entre différentes cultures) etc. Nous sommes entrés un peu dans le sens accepté du concept «transculturel» pour pouvoir mettre en évidence les différences par rapport au concept «interculturel». Tandis que l'interculturel exprime une dimension pragmatique et plus concrète de la démarche sur les relations entre différentes cultures et surtout sur les feed-back (les réponses naturelles ou les solutions construites) des relations, le transculturel caractérise une approche plutôt méta théorique à finalité socio- humaine par laquelle on veut arriver à la construction d'une société meilleure, fut-elle transculturelle.

Le concept anglais «Cross Culture» semble exprimer, dès son arrivée dans la littérature de spécialité, un type d'approche presque similaire avec ce que le concept interculturel propose. Il est vrai que l'approche désignée en anglais par «cross culture» a été explicitement destinée à améliorer la compréhension

entre individus et groupes culturellement différents entre lesquels il y a ou se développent des relations qui les mettent en situation de communication: affaire, tourisme, expatriation, délégation etc. Ainsi, en principe il n'y a pas de différences explicites entre les approches désignées par les deux termes différentes (interculturel et cross – culturel) ce qui nous incite à les considérer comme assez substituables.

2. Entre le management et le management interculturel

Le management a été créé et s'est développé, lui-même, comme théorie générale et instrument d'action pratique afin de soutenir la création et le développement des affaires. Au début, il a été défini et exploité d'une manière unitaire et cohérente mais, ultérieurement, il a été l'objet de nombreuses nuances, extensions, fournies par des spécialistes obligés de reconnaître et d'analyser les différences par rapport à toute sorte d'applications dans des contextes culturels différents. On a commencé à parler de management américain, japonais ou suédois, l'un nordique l'autre ouest-européen ou d'un euro-management. Par la suite, les différences ont été acceptées comme adaptations d'un même management à des spécificités culturelles différentes, à des adaptations par le style et les modalités d'applications et non pas par les principes, règles et méthodes générales du management. Ces adaptations et même ces développements locaux ou régionaux du management ont été des conséquences de la nécessité de prendre en compte les particularités de chaque milieu socioculturel. Le management est resté le même, malgré toutes les innovations qui ont été réalisées dans son contenu ou dans ses outils. On a toujours exploité les particularités à travers l'application d'un même management, de ses principes, ses règles, ses méthodes, de sa théorie ou sa philosophie orientées vers le pragmatisme.

Il faut observer, qu'il y a une sorte de particularisme dans l'application du management en fonction des spécificités culturelles de chaque pays.

La majorité des spécialistes admet le fait que le management, par son contenu, ne peut être qu'unique, défini comme "système de fonctions: communication, planification, direction, stratégie, décision, contrôle, motivation, innovation, recrutement, promotion ... pour la détermination et la réalisation des objectifs d'un groupe humain, par la mise en œuvre des ressources. Ces ressources de bases sont les personnes, matériaux, capitaux, machines, méthodes, marchés"(Terry et Franklin). On a choisi plus au moins par hasard une définition assez étendue parmi beaucoup d'autres, entre lesquelles il n'existe que des différences de nuances et non pas une signification fondamentale.

Au-delà de la formulation des principes et des règles générales du management, d'un possible consensus quasi général sur la définition de celui-ci, nous assistons à un mixage assez paradoxal entre le particularisme des styles de management – américain, japonais, nordique, suédois etc. – et l'unité de conception et d'application des règles, méthodes et outils de celui-ci. Le management se globalise, lui-même, en devenant un corpus unitaire de règles et principes applicables à travers ses fonctions au niveau d'une entreprise ou d'une corporation nationale ou multinationale. La mission d'homogénéisation du concept et de l'application du management est assumée par des organismes nationaux et internationaux. Ceux-ci essaient de généraliser au moins les composantes par lesquelles on peut et on doit réaliser des approches comparatives dans le périmètre de la gestion, de la législation et des politiques de développement.

La standardisation du management ne signifie pas l'unification des styles, mais la généralisation d'un système de réglementations pour les entreprises obligées par l'extension planétaire des affaires d'entrer en contacts, de communiquer entre elles et de se soumettre aux mêmes règles du jeu. Une flexibilité naturelle dans toute action managériale comme dans les styles se manifestera tant que les gens seront le résultat d'une évolution du premier exemplaire envoyé sur terre et non comme des êtres clonés. Dans cette zone de l'adaptabilité à la spécificité culturelle, le management interculturel trouvera toujours son applicabilité.

Le management interculturel est né de la nécessité de créer, développer ou d'améliorer des méthodes, des techniques et des outils du management de l'organisation par adaptation à la spécificité de l'endroit où l'affaire est initiée, implantée ou développée. Ce n'est pas l'impossibilité d'appliquer les principes généraux du management qui a déterminé l'apparition et l'évolution du management interculturel mais la nécessité d'accroître l'efficacité de l'action par la considération de la spécificité culturelle de l'endroit où l'affaire se réalise. Le management interculturel est devenu une discipline hybride, peut être la plus interdisciplinaire parmi les disciplines ayant dans leurs désignations le terme «management».

L'utilisation du syntagme "management interculturel" produit encore des confusions, même si le domaine concerné comme discipline théorique est bien précisé et bénéficie de sa propre histoire. Il y a encore des économistes et des gestionnaires qui considèrent le management interculturel comme un domaine restreint du management consacré à la culture, au culturel et à l'interculturel. J'ai eu la surprise d'entendre la réplique d'un de mes collègues à travers laquelle je devais reconnaître la confusion de beaucoup d'autres. Le premier numéro de la revue *Management Intercultural* que j'ai lancé en 1999 a été considéré comme un essai de développer une

composante du management ... de la culture, culture vue au niveau des institutions qui la desservent.

Des confusions se produisent en associant des domaines et disciplines déjà consolidés, par une extension de la théorie générale du management, comme le management comparé, le management international, le marketing global ou international ou, le plus souvent, avec ce que les Anglo-saxons et les Nord-américains nomment cross-cultural management.

Il n'y a pas encore de définition précise et structurée explicitement, respectant les règles de la logique, du management interculturel mais il y a une multitude d'essais pour donner des acceptions possibles à ce concept, à cette discipline ou à cet outil, etc. Pour Pierre Dupriez (*La résistance culturelle*, 2002, p.124), le management interculturel est "une forme de management qui, en reconnaissant l'existence des cultures locales, essaie d'intégrer les valeurs sur lesquelles se fondent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions de l'entreprise et, en même temps, de coordonner ces fonctions dans le cadre d'une politique d'entreprise. Ainsi, cette politique d'entreprise, a côté des impératifs stratégiques auxquelles elle doit répondre, va considérer les spécificités culturelles du pays ou de la région ou elle sera mise en œuvre". Le sens ici attribué au management interculturel est plutôt appliqué, un sens par lequel la théorie générale du management comme pratique de l'administration des affaires prend une extension reconnue comme "une forme du management". L'acceptation du management interculturel comme forme ou sous-système du management annule le caractère inter - et pluridisciplinaire de celui-ci, sa fonction de connaissance.

Les dimensions interrogatives et la fonction de connaissance du management interculturel sont relevées dans un autre essai de définition proposé par N.J.Adler (*La communication interculturelle, un concept indispensable pour un management efficace*, 1995, p.14). La gestion inter-culturelle (l'alternative française du management interculturel *n.n.*) étudie le comportement des personnes dans le cadre des organisations de tout le monde et forme les gens pour travailler dans des organisations avec des salariés et des clients qui appartiennent à des cultures différentes. Ce type de gestion caractérise le comportement organisationnel entre cultures et pays différents, compare les comportements organisationnels entre pays et régions différents et, ce qui est peut-être le plus important, cherche à comprendre et améliorer les interactions entre collègues, clients, fournisseurs et partenaires de pays et cultures différents. La gestion inter-culturelle élargit ainsi la sphère de la gestion nationale et englobe l'international et le multiculturel". Sans manquer d'une certaine ambiguïté, la signification donnée ici au management interculturel est plus proche de sa zone d'intérêt, comme type d'approche, manière de théorisation et applicabilité.

Comme nous le constaterons un peu plus loin, le management interculturel ne pose pas tout simplement et seulement le problème des influences des spécificités culturelles sur l'initiation, le développement, la consolidation ou l'administration des affaires, mais il s'occupe aussi de l'identification et de l'étude de celles-ci (en faisant appel à des méthodes et techniques fournies par des autres disciplines) de façon adaptée aux exigences du management, de la recherche et de la recommandation de solutions appropriées et efficaces pour améliorer les performances du management et, implicitement, de l'entreprise.

Le management interculturel propose et utilise des outils et des méthodes adaptées pour l'identification, une meilleure connaissance, la gestion et l'exploitation ou la valorisation des différences culturelles dans le but d'améliorer les résultats (en termes de bénéfice, image, perspectives d'implantation ...) de l'entreprise (pays, région, affaire ...) qui a initié ou développé des affaires avec des organisations situées dans d'autres régions ou d'autres cultures. Il est la résultante de l'interface entre la culture, l'idéologie, l'esprit et la personnalité, employée dans le sens rationnel pour trouver des solutions aux problèmes des entreprises en contact avec d'autres cultures dans leurs zones d'intérêt.

Avec le management interculturel, on essaie "d'éviter une double fatalité: celle d'un conformisme unificateur et d'un respect inhibant et paralysant face au particularisme culturel et celle de réconcilier les pratiques du management avec les perspectives de la globalisation et de considérer la diversité culturelle comme variable pertinente impliquée dans la conception et la mise en œuvre des décisions.

Fréquemment, le management interculturel est perçu comme une autre facette de l'analyse stratégique où l'on utilise effectivement les potentialités et les opportunités, où l'on fait la structuration des problèmes en fonction des situations contextuelles par rapport à la culture du pays où l'action est réalisée. Cette fois-ci, le sens du management interculturel est réduit à l'une de ses composantes, il est vrai, peut-être, la plus importante du management. Dans cette acception on échappe à la fonction la plus importante du management interculturel: l'identification et l'exploitation de la spécificité culturelle.

Les approches développées par le management sont situées entre l'étude mono culturelle et celle, interculturelle proprement dite, l'espace entre les deux étant couvert par le management comparé, lequel pourra être assimilé au management interculturel. Le management interculturel fournit des recommandations pour les décisions de l'entreprise par valorisation des différences culturelles et par adaptation aux particularités culturelles du pays ou de la région où se réalise et se développe l'affaire et non pas par

généralisation des méthodes, d'un style ou d'outils quelconques du management. Il n'est pas un dogme, un tabou par lequel le monde pourra être dominé. Il n'est pas un ensemble de principes, techniques et outils de gestion de la culture ou des cultures, des relations entre cultures ou institutions culturelles. *Si le management interculturel conduit à la généralisation de pratiques uniformes afin de considérer les différences culturelles et les intégrer stéréotypiquement dans les stratégies de l'entreprise, il sera en désaccord même avec sa mission* (P.Dupriez, S. Simons, 2002).

Les débats sur le management interculturel doivent être orientés aussi vers une dimension sensible, délicate et très complexe de la spécificité culturelle. En affaires on a profité d'une certaine « supériorité » culturelle, déterminée par les atouts économiques dont on a su créer des avantages concurrentiels importants. Cette supériorité a constitué toujours l'objet des fiertés locales et nationales pour quelques-uns, zone d'envie et d'attractivité, pour d'autres. D'où l'effort « d'exporter » sa culture pour ceux situés en position de supériorité culturelle et la tentative de protéger la sienne ou « d'en importer une autre » pour ceux qui sont en position d'infériorité. Parfois, par habileté ou par force, parfois par le biais de l'argumentation subtile ou très pragmatique, plus rarement par la libre conviction, certaines cultures se sont imposées à d'autres en devenant les repères vulnérables du management interculturel. En acceptant l'idée d'une exploitation perpétuelle de l'interculturel dans l'histoire des civilisations, on peut reconnaître une certaine suprématie réalisée par l'utilisation intelligente du management interculturel. Les modes de vie occidental ou américain sont devenus des références culturelles pour presque tout le reste du monde. Les réserves et les critiques, même très éthiques et pertinentes, ne peuvent pas diminuer l'attractivité de ces cultures.

Les dominantes de la suprématie culturelle sont plutôt de nature économique: les Américains ont une culture spécifique, une culture qui tend à s'imposer même sur l'ancienne et fière Europe. L'orgueil européen et le discours culturel de l'Européen n'ont fait que se perpétuer, sinon accentuer l'attractivité de la civilisation (on a préféré ici le mot civilisation et non culture pour éviter les réactions négatives des européens qui n'admettent pas encore le fait que les Américains aient leur propre culture et pas seulement un mode de vie ou un style propre nord-américain).

Avec le management interculturel on peut éviter ou atténuer la domination culturelle dans la mesure où il peut être utilisé intelligemment par des partenaires d'affaires situés dans des zones culturelles différentes, par des stratèges et des hommes politiques, des managers et des spécialistes de l'administration des affaires.

Comme on peut le constater, on a eu à l'esprit, des formes de manifestations d'attitudes ou de comportements par lesquels se produisent des influences sur le sens et la signification communicationnelle et non pas leurs origines en fonction du milieu culturel et de ses évolutions. Il s'agit de la zone d'intérêt du management interculturel où l'important est l'impact d'un préexistant culturel comportemental sur l'action. La façon dont se sont produites les différenciations attitudinales ou comportementales et leurs origines font l'objet de recherche pour d'autres disciplines, comme l'anthropologie, la sociologie et d'autres sciences sociales. On peut faire une comparaison avec la relation concernant l'analyse de l'impact de la culture sur l'art, dans un sens proche de celui considéré par Hippolyte Taine, où l'art, en général, la peinture et la sculpture, en particulier, sont des résultats significatifs de l'expression communicationnelle dans différents contextes culturels. Les différences physiologiques, attitudinales, comportementales et communicationnelles entre les peuples méridionaux, français, particulièrement, et nordiques, allemand et hollandais, ont marqué profondément la forme et le sens de l'art de chacun. Comment et pour quelles raisons a-t-on eu ces accumulations et différenciations anatomiques et culturelles dans l'évolution de chacun, quelles en sont les causes profondes, cela ne présente pas d'importance dans un tel contexte.

Le management interculturel doit, malgré tout, considérer les aspects concernant l'évolution culturelle de l'éducation et de la formation. Ces facteurs sont importants, peut-être même essentiels pour l'analyse du contexte culturel, au moins parce qu'ils sont représentatifs pour l'adaptation culturelle dans les actions où le contact, l'entraînement et la participation sont nécessaires. Dans de tels cas, le rôle et l'importance de la famille, de l'école, de l'église ... doivent être considérés sérieusement comme facteurs générateurs de changements culturels autant qu'éléments essentiels pour la différenciation des cultures.

3. Du management interculturel a la culture organisationnelle

Le concept de «culture organisationnelle» s'est imposé pour définir et interconnecter différentes variables internes de l'organisation par lesquelles le management peut agir afin d'améliorer le potentiel compétitif de la structure. Il s'agit d'un concept par lequel on caractérise une réalité désirable, concrète ou réalisable de l'organisation en réunissant des variables culturelles de type normes et valeurs. En ce sens la, la culture organisationnelle a presque les mêmes dimensions que la culture en son sens générique, comme la culture d'un groupe ou d'une communauté quelconque, la culture nationale et la culture régionale en étant les représentations les plus appropriées. Mais, il y a une caractéristique très importante de la culture organisationnelle par rapport à toute autre culture communautaire: elle se

construit dans une période courte ou assez courte afin de donner forme à une philosophie commune du groupe (le groupe organisationnel), lui-même créé pour réaliser des activités définies en commun avec un horizon limité. La culture organisationnelle est donc le résultat d'une construction culturelle à court terme (court terme signifie ici une période plus ou moins bien déterminée), soit qu'il s'agit d'une arrivée naturelle, de l'imposition de normes et de valeurs ou d'une convention réalisée par un accord ou par un consensus au niveau d'un groupe d'individus (entreprise, organisation, corporation) motivé par des intérêts communs pour une certaine période. Cette culture organisationnelle est donc artificielle, occasionnelle et obligatoire pour tous les individus de l'organisation. C'est un cadre construit, formé par des normes et des valeurs définies volontairement, occasionnellement, par hasard ou suite à une démarche rationnelle du management de l'organisation pour atteindre, de manière plus efficace, de meilleurs résultats. Comme l'organisation regroupe des individus en provenance de diverses cultures (nationales, régionales, professionnelles, hiérarchique, religieuses etc.), la culture organisationnelle doit les prendre en compte.

La construction d'une telle culture organisationnelle est, en principe, la tâche du management et du manager de l'organisation. En principe, il y a trois façons de réaliser une culture organisationnelle: la laisser se former et fonctionner elle-même; imposer une culture quelconque (les normes et les valeurs d'une certaine culture); analyser et interpréter les normes et les valeurs de cultures apportées et les utiliser pour bâtir une culture organisationnelle. On pourra distinguer les cultures organisationnelles ainsi formées: cultures naturelles, cultures imposées et cultures rationnelles.

La culture organisationnelle constitue un objet de recherche dans deux perspectives: pour la connaître comme telle dans une entreprise et pour la construire, voire l'améliorer en accord avec les objectifs de l'organisation. La première perspective s'accorde entièrement avec la deuxième, l'étude proprement dite de la culture organisationnelle n'ayant une finalité pragmatique ni par rapport à l'entreprise en cause ni pour la théorie, celle du management en particulier. Pour être plus cohérent, on doit admettre que l'on fait des études sur la culture organisationnelle pour la connaître et mieux la valoriser ou pour la connaître et l'améliorer dans le but d'accroître la performance de l'organisation. On peut donc constater que la culture organisationnelle demeure une réalité, extrêmement importante de l'organisation qui se constitue comme objet d'étude dans différentes disciplines et recherches. Le management de l'organisation a assumé une grande partie de la culture organisationnelle, à la fois comme objet d'étude et de décision.

Pour mieux connaître l'intimité de la culture organisationnelle, on a coutume de la connecter à la culture des communautés au sens générique du terme. Cette connexion est presque obligatoire dès l'instant où il s'agit d'une culture. Mais il s'agit d'une culture très spécifique où les normes et les valeurs qui se croisent sont plus individuelles que collectives. A la limite, il est même possible que l'on ait autant de valeurs et de normes individuelles dans une organisation que d'individus. Le mélange et le confinement de ces normes et valeurs vont donner naissance à une culture organisationnelle plus ou moins précise, plus ou moins performante, etc. Cette culture se construit plus ou moins spontanément et par le chemin naturel de l'évolution de l'entreprise, par la volonté d'un cerveau managérial. On ne peut pas faire de recommandations, car la création naturelle de la culture organisationnelle est, généralement, la voie la plus créatrice et la plus efficace. Dans ce cas, attendre l'accomplissement d'une culture organisationnelle peut exiger beaucoup de temps et l'ère propice pour ce type de construction naturelle est révolue. Les deux autres modalités de construction restent à examiner. La meilleure façon d'imposer ou de construire une culture organisationnelle sur des bases rationnelles n'est pas évidente. L'éthique nous oblige à accepter la voie rationnelle mais il ne faut pas exclure totalement la modalité totalitaire, au moins lorsqu'il s'agit d'un management fort dans une organisation homogène et focalisée sur le marché. La modalité rationnelle peut être acceptée à condition de reposer sur de bonnes études interculturelles. On arrive ainsi à un aspect important de l'approche interculturelle pour le management de l'organisation: réaliser des études pertinentes pour construire une culture adaptée aux objectifs de l'entreprise.

Cette forme de construction de la culture organisationnelle n'a pas pour seul but de «trouver les moyens de mieux les coordonner ou les intégrer (le texte cité fait référence aux équipes et aux individus issus de pays différents, DZ) afin de construire une communauté solide et une culture forte partageant des valeurs communes» (Eric Godelier, 2007) mais aussi de réaliser un cadre culturel plus adéquat pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Ce type de management que l'auteur qualifie de management «par les valeurs», attribue aux managers le rôle de «mieux connaître et mettre en forme (les valeurs apportées par les individus qui composent l'entreprise, DZ) pour réduire les éventuelles sources de divergences ou de blocage". C'est une vision très réductionniste de la triade «culture organisationnelle – management par les valeurs – management interculturel" où les deux derniers éléments sont en fait confondus. C'est une confusion à multiples facettes parce qu'il y a ici plusieurs réductions. La première, déjà évoquée (supra), concerne l'identité entre deux concepts et deux outils distincts: le management interculturel comme fournisseur d'approches et de solutions interculturelles d'un côté et le management par les valeurs comme bénéficiaires et valorisateur de

solutions du management interculturel, de l'autre. On peut envisager un jour une sorte d'intégration de ces deux formes de management mais, pour le moment, on est en situation d'accepter les différences de philosophie et d'action. Il existe une différence peu marquée entre les deux types de management: le management interculturel développe ses actions en dehors de l'entreprise tandis que le management par les valeurs exploite éventuellement les résultats du management interculturel en interne.

Une seconde réduction, assez fréquente dans des recherches antérieures, considère la destination de l'action du management par les valeurs et, par la suite, du management interculturel. Les actions du management par les valeurs semblent avoir comme utilité de «réduire les éventuelles sources de divergence ou de blocage» tandis qu'en pratique comme dans la théorie, le management interculturel doit fournir des recommandations et des solutions pour n'importe quel problème interculturel de l'organisation: vente, achat, négociations, investissement à l'étranger, promotions, etc.

La troisième réduction concerne la relation entre la culture organisationnelle et le management interculturel, voire le management par les valeurs, en considérant comme essentiel pour les deux «le consensus ou la convergence collective entre acteurs». Même si le consensus pouvait être important dans les approches interculturelles, il n'est pas question de le considérer comme essentiel. Les études interculturelles mettent en cause les dimensions de la culture et de la culture organisationnelle plus que la convergence collective. « Les dilemmes » de Trompenaars donnent une perspective plus large au management interculturel et à la culture organisationnelle. Chercher et trouver les meilleures solutions aux problèmes à travers l'interculturel suppose une sorte de divergence, de non-consensus, au niveau de l'organisation.

4. La comparaison comme prétexte et comme technique de recherche

Pour beaucoup de monde, y compris les managers, l'interculturel et le management interculturel devront engager des recherches et études comparatives afin de positionner les organisations et identifier les possibilités d'intervention pour améliorer et accroître leur potentiel concurrentiel et de performance. Assez souvent, la comparaison demeure le prétexte d'une démarche interculturelle, utile à travers les résultats obtenus et dans la perspective d'un développement théorique. Une discipline, également hybride, le management comparé, a été créée et mise en œuvre dans le but plus ou moins explicite de réaliser des analyses comparatives du management de différentes entreprises ou corporations, principalement au niveau international. Pour de telles approches, la comparaison est, à la fois, prétexte et outil méthodologique de recherche. Mais, le but essentiel du management comparé est de trouver les caractéristiques décisionnelles,

opérationnelles, structurelles et fonctionnelles des dispositifs managériaux de différentes entreprises, organisations, corporations etc., pas nécessairement situées dans des pays différents. La comparaison est un prétexte dès l'instant où l'on cherche à souligner les ressemblances et les différences entre dispositifs, styles de management, modalités exploitées, destinées à la mise en œuvre de ressources dans le cadre de la mission et des objectifs de différentes entreprises ou organisations. La comparaison est aussi une méthode de recherche par laquelle on peut identifier et analyser les différences. En principe, le but essentiel de ces analyses comparatives est plutôt de dériver les points forts et les faiblesses de chaque dispositif managérial, de les analyser et de les exploiter. La culture et la spécificité culturelle ne sont qu'exceptionnellement des variables fortes dans les études comparatives. Ce type de variable est implicite, chaque entreprise/organisation étant placée dans une réalité culturelle différente (pays, région, métier, profession, organisation). Les dimensions culturelles et de la spécificité culturelle ne sont que rarement impliquées comme telles.

Une approche interculturelle oblige à considérer les variables et/ou les dimensions caractéristiques pour la culture et/ou pour la spécificité culturelle. Il s'agit de variables ou dimensions à travers lesquelles pourront être analysées la culture et la spécificité culturelle ainsi que leur influence sur le management. Le fait que l'organisation/entreprise dispose d'une structure quelconque, pratique un type de recrutement ou de formation, utilise certaines techniques de commercialisation etc. n'est pas obligatoirement dû à la spécificité culturelle du pays, de la région ou même de l'organisation. Pour avoir une démarche interculturelle il faut savoir dans quelle mesure les variables ou les dimensions de la spécificité culturelle ont influencé les éléments du management et en l'occurrence, la situation, la compétitivité ou la performance de l'organisation/entreprise. C'est une perspective interne de l'approche interculturelle, peu acceptable. Parce que, la philosophie et la logique de toute approche interculturelle obligent à avoir au moins deux cultures en relation pour les croiser et dériver par la suite, sur base d'interprétation et d'analyse, des solutions par adaptation (la recommandation habituelle de la théorie), par importation (rarement recommandé), par imposition (assez souvent assumé par le manager ou le leader) ou par mixage culturel.

Le management interculturel englobe l'application d'approches interculturelles, non pour faire des comparaisons entre différentes cultures ou entreprises/organisations situées dans différentes cultures (pays, région) mais pour identifier et analyser les différences culturelles et apporter de bonnes solutions aux décideurs confrontés à des réalités culturellement différentes (achats ou ventes sur des marchés situés dans d'autres pays ou régions, recrutement dans d'autres pays ou régions, investissements à

l'étranger etc.) Pour les approches interculturelles, la comparaison doit rester un outil méthodologique, une technique de recherche. La comparaison en tant que prétexte peut avoir des conséquences extrêmement dangereuses. Des études bien conduites, par des chercheurs d'un excellent niveau, ont dérapé vers des conclusions subjectives et déviantes sur des influences négatives ou positives, favorables ou non favorables de la culture et de la spécificité culturelle sur la performance organisationnelle, la compétitivité ou le niveau du développement. Il y a des situations où de tels constats semblent être réels et corrects. Dans le cas contraire, une question se pose: où est la vérité? Dans l'approche interculturelle, la comparaison n'est qu'un outil d'analyse qui ne doit pas conduire à des résultats comparatifs de type mieux ou meilleur, bon ou mauvais, positif ou négatif, etc.

5. L'hybridation pluriculturelle et interculturelle

Sans entrer dans les détails, nous avons voulu dénoncer quelques confusions ou dérapages conceptuels ou sémantiques, méthodologiques ou appliqués rencontrés assez souvent dans des livres ou journaux d'orientations diverses. Derrière le vocable d'interculturel se cachent des approches très différentes où la culture se retrouve sous des formes variées: ingrédient, garniture, plat principal, etc. Au-delà de la confusion entraînée par les études auxquelles nous faisons référence, une discipline sémantique et logique dans toute approche scientifique comme dans les approches interculturelles est nécessaire.

Dans le respect dû à la culture en général, à notre culture spécialement. L'apparition et l'évolution de quelques disciplines ou de quelques approches qui font appel à la culture comme ingrédient, de manière implicite ou explicite, ne justifie pas l'utilisation du mot culture ou culturel, et, en l'occurrence, du mot interculturel ou du syntagme management interculturel. On se trouve dorénavant dans une situation assez étrange: celle d'une multitude de disciplines associées au management (management international, management comparé, management du changement, management interculturel) où la culture est au moins évoquée ou impliquée, d'une manière ou d'une autre. Dans la majorité des cas, la culture est confondue, volontairement ou non, avec le pays, la région ou la population (nation). Si l'on compare, par exemple, deux entreprises situées dans deux pays différents, on prétend faire une étude interculturelle, bien que l'étude n'ait rien à voir avec la culture et l'interculturel parce que l'on a considéré seulement les dimensions techniques, économiques ou gestionnaires. Les études qui en résultent sont dites interculturelles, les titres font appel à ce terme mais en réalité rien d'interculturel n'a été réalisé.

Pour prétendre à une recherche interculturelle, il faut remplir au moins trois conditions:

- étudier, analyser, interpréter deux ou plusieurs entreprises, situées dans des cultures différentes ou ayant des connexions avec deux ou plusieurs cultures différentes;
- faire intervenir des variables, des dimensions et des facteurs spécifiques à la culture;
- identifier les effets de l'interaction (feed back) entre les cultures pour les prendre en compte dans les décisions du management organisationnel.

L'approche interculturelle est et doit être une démarche systématique de recherche de l'interface entre deux ou plusieurs cultures qui entrent en relation ou qui entreront en relation pour de longues périodes. Une telle approche a comme but la construction de solutions pour mieux résoudre des problèmes dans lesquels les variables culturelles ont et jouent un rôle significatif. L'interculturel n'est jamais un enjeu ou un domaine bien spécifique mais une démarche rationnelle, maîtrisable sous l'angle méthodologique, à travers les dimensions caractéristiques de la spécificité culturelle qui ont des effets sur les comportements des variables organisationnelles.

L'approche interculturelle se fait en direction et à travers des milieux, espaces et contextes multi - ou pluriculturels, mais entre les deux concepts (interculturel et pluri - ou multiculturel), il y a au moins une différence essentielle: le premier exprime la recherche d'une spécificité tandis que le deuxième caractérise la dimension quantitative de l'approche. Les milieux, espaces ou contextes pluri - ou multiculturels ne sont pas des objets de recherche réservés aux approches interculturelles (management interculturel) mais aussi à d'autres approches et recherches: comparées, croisées, internationales, etc. Il y a une grande variété d'approches sur le multiculturel (pluriculturel) mais seules les approches interculturelles font explicitement et impérativement appel aux variables culturelles interconnectées qui influencent (voire déterminent) les différentes variables du comportement organisationnel. Une hybridation disciplinaire est en principe possible et, d'une certaine façon, nécessaire pour résoudre les problèmes de l'organisation/entreprise située dans des milieux, espaces ou contextes multiculturels.

BIBLIOGRAPHIE

1. Bony de Jacqueline, Le consensus aux Pays-Bas. *Autonomie individuelle et coopération*, Revue Française de Gestion, No. 170/2007, 45–58
2. Chen G., Kirkman B.L., Kim K., Farh Crystal I.C., Tangirala Subrahmaniam, *When does Cross-cultural Motivation Enhance Expatriate Effectiveness? A Multilevel Investigation of the Moderating Roles of Subsidiary Support and Cultural Distance*, Academy of Management Journal, Vol. 53, No.5/2010, 1110–1130
3. Dupriez P., Simons S., *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications*, De Boeck Université, 2002
4. Gärling T., Kristensen H., Ekehammar B., Backenroth-Ohsako G., Wessells M., *Diplomacy and Psychology: Psychological Contributions to International Negotiations, Conflict Prevention, and World Peace*, International Journal of Psychology, vol.35, No.2/2000, 81-86
5. Godelier E., *Les «valeurs culturelles» en gestion: objet d'analyse à construire ou levier de manipulation idéologique?*, Sciences de Gestion no. 64/2007, 107 – 126
6. Kirkman B.L., Chen G., Farh J.-L., Chen Z.X., Lowe K.B., *Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-level, cross- cultural Examination*, Academy of Management Journal, Vol. 52, No. 4/2009, 744- 764
7. Scroggins Wesley A., Rozell Elizabeth J., Guo Aimin, Sebestova Jarmila, Velo Veronica, *Research Challenges in Cross-cultural International Business Management: The Issue of Cultural Construct Equivalency*, Advances in Management, vol. 3(4)/2010, 53-57

RESUME

Le rôle de la spécificité culturelle dans l'activité organisationnelle a été bien identifié et analysé dans différentes perspectives et par différentes disciplines ou recherches, dans des circonstances plus ou moins particulières. Le management interculturel a été créé et s'est développé progressivement, surtout au cours des deux dernières décennies, à côté d'autres disciplines et approches qui semblent avoir le même objet d'étude et, plus ou moins, la même finalité pour les non-initiés. Notre étude essaie de mettre en évidence les différences essentielles entre quelques disciplines et types de démarches pour lesquelles la spécificité culturelle est une référence, un objet d'étude ou une variable d'analyse. Notre but est de trouver des critères de différenciation nécessaires entre différentes approches pour parvenir à une logique acceptable de séparation sémantique entre les positions, perspectives et disciplines, entre prosélytes et doctrinaires qui se manifestent d'une manière indifférenciée dans la littérature.

ABSTRACT

The role of cultural specificity in organizational activity has been well identified and analyzed from different perspectives and different disciplines or research, in circumstances more or less specific. Intercultural management was created and developed gradually, especially during the last two decades, along with other disciplines and approaches that seem to have the same object of study and, more or less the same purpose for non insiders. Our study tries to highlight some key differences between disciplines and types of procedures for which the cultural is a reference, an object of study or an analysis variable. Our goal is to find criteria to differentiate between different approaches necessary to achieve acceptable separation logic semantics between the positions, perspectives and disciplines, theorists and proselytizers which appear indiscriminately in the literature.