

Culture, vous avez dit culture ?

► Comment rendre performante une structure composée de membres de cultures différentes? Cette question, prégnante au Luxembourg, est souvent éludée car l'impact même de la culture est d'ordinaire méconnu. Le fondateur d'Imagine Consulting rappelle, pourtant, que de cette connaissance découle une stratégie performante.

— Interview: Jean-Marc Streit

— Photo: Marion Dessard

Monsieur Jacobs, quel événement vous a le plus marqué dans votre secteur d'activité au cours de ces derniers mois?

«Je pense plus particulièrement aux problèmes politiques en Europe qui ont comme dénominateur commun la mécompréhension et la méfiance entre les différentes cultures. Einstein disait: 'Que connaît un poisson de l'eau dans laquelle il nage toute sa vie?' Peu de choses en effet, tout comme nous qui baignons dans notre culture qui nous a façonnés et orientés dans notre façon de faire. Un regard extérieur est ainsi nécessaire pour commencer à analyser notre culture de manière objective. En ce sens, le Pr Geert Hofstede a développé un modèle (le 6D model) qui permet de comparer les cultures au travers d'échelles chiffrées et donc de les mesurer.

Quels sont les piliers sur lesquels vous comptez appuyer votre croissance?

«Le premier volet est lié à l'amélioration de la coopération interculturelle qui trouve son application dans de nombreux domaines et organisations, par exemple la négociation commerciale entre pays de différentes cultures, le travail au sein d'équipes composées de personnes de plusieurs nationalités ou l'organisation en équipe virtuelle dont les membres sont dispersés de par le monde. Malgré l'importance évidente de la culture, peu d'organisations la gèrent de manière active. Le



deuxième pilier repose sur de la consultance pour toute organisation qui cherche à améliorer sa culture et à l'aligner sur sa stratégie. Dans cette optique, nous proposons des systèmes et des outils (basés sur le modèle Multifocus) pour répondre à ces besoins. Peu de sociétés ont conscience que si la culture au sein de l'entreprise est déficiente, quelle que soit la stratégie mise en place, les chances de réussite seront malheureusement limitées. 'Culture eats strategy for breakfast', disait Peter Drucker.

Quels sont les profils que vous avez le plus de mal à recruter?

«Jeune société, nous ne sommes actuellement pas en phase de recrutement. Cette question ne se pose pas pour l'instant.

Quel type de manager êtes-vous? «Je me considère comme expérimenté, ouvert, accessible, *people-oriented*, décisif, exigeant et, parfois aussi, impatient.

Quelles sont vos principales qualités? «Je suis une personne stimulée par la curiosité, par le désir de bien comprendre et qui, continuellement, cherche à apprendre. C'est d'ailleurs ce qui m'a récemment motivé à me former, une année durant, au



Marc Jacobs

- 51 ans
- Fondateur et consultant d'Imagine Consulting depuis 2014
- Vice-président sales & marketing Europe de Plastipak de 2011 à 2013
- Cofondateur et gérant manager de Luxpet (Plastipak depuis 2005) de 1998 à 2011

Si la culture est déficiente, les chances de réussite seront malheureusement limitées.

25

Marc Jacobs a eu l'occasion de travailler et de voyager dans au moins 25 pays.

sein de la London Business School. J'aime aussi partager mes connaissances dans une volonté d'échange et une optique de faire avancer les choses.

Et vos principaux défauts?

«Apparemment, j'ai une tendance à être un peu trop impatient et une propension à exiger beaucoup des gens qui travaillent avec moi.

Si vous aviez dû faire autre chose, qu'auriez-vous aimé faire? «Sans hésitation: astrophysicien. Les secrets de l'univers m'ont toujours passionné, mais mon niveau limité en mathématiques m'a empêché de poursuivre des études dans ce domaine. Mais la visite du Cern est en tête de ma *bucket list*.

Comment voyez-vous votre société dans cinq ans?

«Dans cinq ans, je pense et j'espère qu'Imagine Consulting sera bien connue et intégrée au tissu économique luxembourgeois et permettra, à son échelle, d'impacter positivement le succès du pays. Je vois aussi des filiales en Europe. Une première vient d'ailleurs d'être constituée à Londres.» ◀