



## Martine Renaud-Boulart,

Coach et créatrice de programmes de formation pour HEC, Paris VIII et diverses entreprises.

# «Il faut savoir créer une communication transparente»

PROPOS RECUEILLIS PAR **A.S.M**

**Les Échos quotidien : Le comportement et la psychologie d'un manager marocain sont-ils si différents de ceux d'un manager européen ou américain ?**

**Martine Renaud-Boulart :** Cela fait 10 ans que je collabore avec des managers marocains, via HEC. Pour ceux-ci, les commandes sont spécifiques : il s'agit toujours de développer le courage de donner des feedbacks. Au Maroc, on ne dit pas clairement ce qui se passe. Cela fait partie de la bonne éducation de ne rien dévoiler. Or, il faut savoir créer une communication transparente pour avancer ensemble. Pour construire une intelligence collective, il est essentiel de combiner trois principes fondamentaux : l'absence de privilèges, l'absence de sauvetage et l'absence de secret. Au Maroc, la culture du secret et des privilèges est encore trop présente. Néanmoins, lors des formations que je réalise, les équipes comprennent que le changement est nécessaire. D'un autre côté, les managers marocains ont une meilleure écoute et attention que les managers européens et américains.

**Et comment réagit le manager marocain face à un monde incertain ?**

Dans un monde incertain, tous les défauts sont amplifiés, car nous sommes tous pris par la peur. Au



Maroc, en temps de crise, aucune information ne circule. Tout devient confidentiel.

**De manière générale, comment un manager marocain se représente-t-il les notions de réussite et d'échec ?**

Pour un manager marocain, la notion d'échec est encore difficile à gérer. L'échec est toujours vécu comme un drame. Pourtant, l'échec doit être considéré comme un apprentissage. Ce n'est plus un échec, c'est une erreur. Au Maroc, nous avons encore du mal à en parler et à en voir l'apprentissage. Quant à la réussite, on n'en parle pas non plus. D'un côté, on ne se vante pas de sa réussite et de l'autre, on ne prend pas le temps de fêter ce succès. D'une manière générale, on ne récompense pas assez ceux qui incarnent les valeurs partagées d'un groupe.