

DECIDEUR INTERVIEW

« La confiance dans le monde de l'entreprise est de plus en plus fragilisée »

Invitée aux prochains Entretiens de Valpré (16 et 17 novembre), Caroline Weber, directrice générale de Middle-Next, nous livre sa vision de la confiance dans le monde des affaires.

« QuestionS de confiance, Pouvoir la donner, savoir la gagner », tel est le thème des prochains entretiens de Valpré. Pourquoi selon vous faut-il s'interroger sur le rôle de la confiance dans le monde de l'entreprise ?

Je crois que cette confiance est de plus en plus fragilisée. Il y a donc une attente forte de la part des parties prenantes : salariés, financeurs ou clients et fournisseurs pour la retrouver, la renforcer... La confiance, c'est la clé des relations. Tous les économistes sérieux ont montré que, sans confiance, il n'y a pas d'économie... Le but d'une entreprise c'est d'être suffisamment rentable pour financer un projet entrepreneurial, mais, pour créer de la performance elle doit nécessairement inspirer confiance. Sinon on n'a pas envie de travailler avec elle, on la quitte, on ne lui prête pas d'argent, on ne lui consacre pas ses compétences, son énergie. Je pense qu'exemplarité et équité sont essentielles et c'est sur ces deux points que l'image des grandes entreprises s'est progressivement détériorée. La gouvernance a un rôle primordial à jouer pour qu'actionnaires, dirigeants et administrateurs travaillent ensemble à construire un système de confiance solide : c'est l'enjeu d'une performance pérenne et profitable.

La confiance, ça passe d'abord par plus de transparence dans la gouvernance ?

Oui bien sûr, mais jusqu'à un certain point. Car à force de faire de la transparence pointilliste et dogmatique, on crée une illusion de confiance. Je crois surtout qu'il faut de l'exemplarité, dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit. Le rôle de ceux qui sont en charge du gouverne-



■ Caroline Weber interviendra vendredi aux Entretiens de Valpré. Photo DR

ment de l'entreprise, c'est de s'interroger : « Qu'est-ce qui crée de la valeur et de la confiance pour mon entreprise ? » C'est une démarche structurante, positive et motivante. Si on observe par exemple la régulation des sociétés cotées, l'injonction de transparence absolue aboutit au résultat inverse de celui qui est recherché : une avalanche de détails noie les messages essentiels. Si on veut développer de la confiance, cela passe par un exercice libre de jugement. Et

dans les entreprises, par une préservation de la notion du secret des affaires.

Faut-il donc plus de régulation pour trouver un équilibre entre transparence et confiance ?

Je pense que l'enjeu majeur aujourd'hui, c'est la régulation. Son évolution est avant tout émotive et réactive suite à des scandales, donc pas toujours « raisonnable » ! C'est un arsenal de contraintes qui, boursouflé, obèse n'est plus juste au

ZOOM

- **Son âge :**
57 ans
- **Sa formation :**
HEC et DEA de science politique
- **Sa fonction :**
Directrice générale de Middle-Next et présidente de «Le do tank»
- **Son plus :**
L'exemplarité
- **Sa devise :**
«La confiance se mérite et ne peut s'exiger» de Sosthène de la Rochefoucauld

sens de justice comme de justesse. Les dirigeants slaloment entre des contraintes qu'ils finissent par ignorer : elles sont trop nombreuses pour pouvoir être comprises et suivies ! Il faudrait savoir sanctionner plus durement les rares abus et créer des systèmes de régulation adaptés à la taille et à la structure de l'actionariat des entreprises. Donc, bien sûr de la régulation, mais ni uniforme ni paresseuse !

Pensez-vous que ce sentiment de confiance peut être modifié par l'intrusion de l'intelligence artificielle dans les stratégies d'entreprise ?

C'est évident ! Ce qui est compliqué, c'est la gestion du temps. La confiance se construit sur un temps long. Et les bouleversements liés au digital sont en train de changer radicalement la donne. La régulation de l'intelligence artificielle est un sujet qui n'est absolument pas résolu. Et pourtant, c'est un enjeu majeur pour la démocratie. Il y a une grande naïveté face à ce sujet. Quand je vois qu'on n'arrive pas encore à réguler les Gafa, quelle impuissance !

Propos recueillis par Vincent Rocken