

## ÉDITORIAL

CHRISTIAN AFFOLTER

### Le prix de la réduction des risques

Que ce soit dans le négatif ou le positif, les résultats présentés jeudi par Credit Suisse ont un dénominateur commun: la réduction des risques. En trois mois seulement, la deuxième grande banque suisse a ainsi pu relever son ratio de capital propre dur (CET1) de 1,5 point de pourcentage. Ce qui n'aurait pas été possible sans une diminution des actifs pondérés par les risques plus forte qu'anticipée.

Dans le même temps, elle a dû mettre un terme à des relations client trop risquées, engendrant des sorties nettes de capitaux de 4,7 milliards de francs sur un seul trimestre. Des chiffres d'autant plus préoccupants que le contexte est très favorable aux afflux d'argent. On observe par exemple une clientèle européenne qui redécouvre la Suisse, dans bien des cas pour s'y établir. Chez Credit Suisse, cette tendance se vérifie à l'échelle du semestre, mais les retraits de capitaux observés entre avril et juin laissent penser que les affaires Archegos et Greensill ont affecté la confiance de certains clients.

Cela dit, les priorités de la grande banque se situent en Asie-Pacifique où elle vise une croissance à deux chiffres de ses volumes, une ambition aussi appuyée par une accélération des embauches de responsables de la clientèle. C'est toutefois cette région qui est surtout touchée par les sorties de capitaux visant à réduire les risques. L'établissement devra prouver qu'il peut y concilier une croissance dynamique avec une prudence renforcée.

Au sein de la banque d'investissement aussi, la prise de risques amoindrie a contribué à un résultat plus faible comparé à celui du deuxième trimestre de 2020. Même sans tenir compte des pertes engendrées par Archegos. Des affaires intéressantes, comme des fusions-acquisitions, ont cependant été recalées au troisième trimestre.

Credit Suisse aura réussi son pari si son nouveau positionnement, plus prudent, arrive à la fois à rétablir la confiance des clients privés et à générer des revenus suffisants pour la banque d'investissement. Ce qui paraît loin d'être acquis. ■

# Credit Suisse est encore affectée par Archegos

**BANQUE.** Les résultats trimestriels subissent toujours le contrecoup de la faillite du fonds. Un rapport vient d'être publié.

Credit Suisse a confirmé jeudi que la faillite du fonds américain Archegos avait grevé de 594 millions de francs ses résultats d'avril à juin. Cette affaire aura ainsi pesé pour près de 5 milliards sur les comptes de la banque depuis le début de l'année.

Après une perte au premier trimestre, elle a pu dégager un bénéfice net de 253 millions au deuxième partiel. Ce qui re-

présente toutefois un plongeon de 78% comparé à la même période en 2020. Les résultats publiés montrent aussi des reflux de capitaux à hauteur de 4,7 milliards de francs, un mouvement que Credit Suisse a expliqué par un processus de réduction des risques.

En présentant des chiffres globalement sous les attentes, la performance du numéro deux bancaire helvétique contraste

avec celle de la concurrence. UBS dépassait nettement les prévisions de la communauté financière la semaine dernière, tandis que les banques américaines les survole.

En même temps que les résultats, les experts mandatés par la banque ont publié leur rapport sur l'affaire Archegos. Ils y évoquent de graves manquements mais rien d'illicite. **PAGE 4**

## Nestlé signe une performance de haut vol tandis que la pression sur ses marges s'accroît



Keystone

**Résultats.** Les décisions stratégiques prises sous l'impulsion du CEO Mark Schneider se reflètent dans les chiffres du groupe basé à Vevey. **PAGE 3**

### AFFICHAGE PUBLICITAIRE

**APG/SGA renoue avec les chiffres noirs grâce à l'international**

PAGE 4

### AUTOMOBILE

**Autoneum anticipe toujours des difficultés d'approvisionnement**

PAGE 5

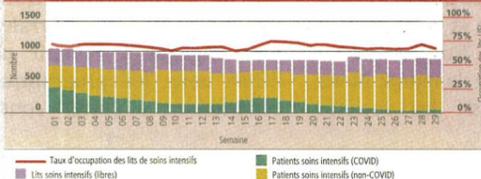
### ACTEURS

**Can the G7 be trusted with the planet? La chronique «From Virus to Vitamin»**

PAGE 9

### Tableau de bord de la pandémie

HAUSSE DE 33% DE PATIENTS COVID-19 AUX SOINS INTENSIFS



«L'Agefi» publie les chiffres clés pour suivre l'évolution du Covid-19 en Suisse avec le recul nécessaire. **PAGE 8**

### «Ce travail se construit sur le long terme»



**Série d'été.** Muriel Widmer est en charge de mandats au sein de conseils d'administration et de fondation. Dernier en date, celui de la société de transport LEB. **PAGE 6**

## La politique «des petits pas» de Fribourg

**PLAN CLIMAT.** Les regards se sont tournés vers les cantons à la suite de l'échec de la loi CO2 en votation populaire. Et la pression s'accroît avec la concrétisation du «green deal» européen. Le canton de Fribourg n'avait pas attendu cela pour se préparer au changement climatique. Son législatif se prononcera au mois de septembre sur un crédit de 21 millions de francs pour mettre

en oeuvre son plan composé de 115 mesures.

Jean-François Steiert, conseiller d'Etat en charge du projet, estime qu'il est possible d'aller «très loin en faisant beaucoup de petit pas». En substance, modifier les habitudes du quotidien des citoyens mais aussi des entreprises. Ces dernières «nous ont demandé un catalogue des bonnes pratiques», souligne-t-il à L'Agefi. **PAGE 2**

## Clariant affiche sa volonté de lancer une série d'acquisitions

PAGE 5

**LINDEGGER**  
**OPTIQUE**  
maîtres opticiens

Genève

www.lindegger-optic.ch



9 771421 948004 50030

## SÉRIE D'ÉTÉ

## «C'est une gymnastique intellectuelle de passer de l'opérationnel à la stratégie»

4/10. Un pied dans l'opérationnel, l'autre dans la stratégie: avant de sauter définitivement le pas et de devenir administratrice indépendante, Muriel Widmer a occupé des postes de dirigeantes. Désormais, elle est en charge de plusieurs mandats au sein de conseils d'administration et de fondation. En juin dernier, elle a intégré l'organe de surveillance de la compagnie LEB.

## 10 FEMMES D'INFLUENCE

Depuis janvier 2021, le nouveau droit de la SA pousse les grandes entreprises à compter au moins 30% de femmes au sein de leur conseil d'administration. En réalité, un grand nombre de sociétés s'ouvrent aux administratrices.

Rencontre avec dix femmes qui ont pris cette année ce rôle stratégique.

## Maude Bonvin

Après plus de quinze ans dans des fonctions dirigeantes, Muriel Widmer a ressenti le besoin de passer de l'opérationnel à la stratégie. Le premier pas, la Vaudoise l'a franchi en acceptant d'intégrer le conseil d'administration de Retraites Populaires. Puis d'autres mandats suivront, progressivement, toujours en adéquation avec ses domaines d'expertise.

## ■ Qu'est-ce qui vous a motivée à devenir administratrice indépendante?

En 2003, je suis devenue secrétaire générale et membre de la direction de Gaznat, une société vaudoise spécialisée dans l'import et le transport de gaz naturel. A cette position créée à mon arrivée, j'ai découvert la gouvernance d'entreprise. Je rédigeais notamment des préavis pour le conseil d'administration. Il s'agissait d'un formidable poste d'observation sur la manière de travailler d'un organe de surveillance. C'est ainsi que l'idée a gentiment germé de passer de l'autre côté du miroir. Par la suite, j'ai également collaboré avec le conseil d'administration de Compenswiss en tant que secrétaire générale. Il s'agissait là aussi d'un nouveau poste. Tout était à construire: ressources humaines, droit, compliance... Il fallait donc beaucoup échanger avec le conseil d'administration.

## ■ Comment devient-on administratrice indépendante?

Pour moi, cela s'est fait progressivement. En 2016, lorsque j'ai été sollicitée pour rejoindre le conseil d'administration de Retraites Populaires, j'exerçais toujours mon activité professionnelle. Pendant quelques années, j'ai gardé un pied dans l'opérationnel. Ce n'est qu'en 2019 que j'ai eu envie d'avoir d'autres mandats.

## ■ Qu'est-ce qui vous a conduite à ne vous consacrer qu'au volet stratégique?

L'élément déclencheur a été la présidence d'Onde Verte, la



Muriel Widmer. «Membre de la direction de Gaznat, je rédigeais notamment des préavis pour le conseil d'administration. Il s'agissait d'un formidable poste d'observation sur la manière de travailler d'un organe de surveillance. C'est ainsi que l'idée a gentiment germé de passer de l'autre côté du miroir.»

MURIEL WIDMER  
BIO EXPRESS

- 1996 Master en droit et en relations internationales.
- 2003 Intègre la direction de Gaznat.
- 2011 Devient secrétaire générale de Compenswiss.
- 2016 Obtient son premier mandat d'administratrice auprès de Retraites Populaires.
- 2019 Intègre le conseil de fondation de la caisse de pension ECA-RP.
- 2020 Préside Onde Verte, la Communauté tarifaire intégrale neuchâteloise, entre au conseil consultatif d'Équivalent puis au conseil d'administration de Raiffeisen Versoix et de l'Ensemble Hospitalier de la Côte (EHC).
- 2021 Rejoint le conseil d'administration du LEB.

Communauté tarifaire intégrale neuchâteloise semblable à celle de Mobilis dans le canton de Vaud. Cette activité à temps partiel m'a permis d'avoir d'autres mandats en parallèle.

## ■ Quelles différences observez-vous entre

## l'opérationnel et le stratégique?

Dans les conseils d'administration, nous prenons de la hauteur sur les problématiques. Concrètement, il ne faut pas hésiter à questionner une direction. La communication est aussi extrêmement importante.

Et la confrontation positive d'idées essentielle. La haute surveillance appartient au conseil d'administration; il en va de sa responsabilité et c'est donc son rôle de demander des comptes. Côté opérationnel, il convient de s'assurer d'être en ligne avec la stratégie de l'entreprise. C'est une gymnastique intellectuelle de passer de l'un à l'autre.

## ■ Cette année, vous avez intégré le conseil d'administration d'une entreprise de transport, le LEB. Quelle a été votre moteur?

Le domaine de la mobilité et des transports me tient à cœur car il revêt une forte dimension sociétale. Je suis par ailleurs persuadée que nous pouvons encore développer l'utilisa-

tion des transports publics en Suisse, avec le très bon réseau dont nous disposons. Le LEB (ndlr: Lausanne-Echallens-Bercher) contribue au développement économique de la région lémanique et du canton de Vaud où je vis. Pouvoir apporter ma contribution à une entreprise de transports de ma région me plaît tout particulièrement. Cette année, le conseil d'administration du LEB a opté pour une nouvelle gouvernance, avec une composition de sept membres. C'est intéressant de voir comment cela se met en place.

## ■ Que souhaitez-vous y apporter?

Tout d'abord mes compétences juridiques et mon expérience en matière de risques et d'au-

dit. Je désire aussi amener un regard d'administratrice ayant une certaine expérience des entreprises publics ou parapublics. Les enjeux ne sont pas les mêmes que pour une entreprise privée.

## ■ Les conseils d'administration sont encore majoritairement masculins. Comment s'y faire une place en tant que femme?

Je me suis toujours trouvée en minorité dans mes différentes activités professionnelles. Ce qui compte? Les compétences et l'esprit de collégialité. Cela prend du temps de connaître les autres personnes qui composent le conseil d'administration. Pour moi, cela s'est fait assez facilement. Je n'ai pas rencontré de difficultés majeures, même s'il est peut-être un peu plus dur de faire sa place dans un conseil déjà bien établi. Je ne dis pas que tout est rose: il peut aussi avoir des conflits dans les organes de surveillance, tout comme pour vous dans votre travail. L'important est de ne jamais perdre de vue les intérêts supérieurs de l'entreprise et de veiller à une saine communication au sein du collège.

## ■ Quels conseils donneriez-vous à une femme qui désire devenir administratrice?

Faire savoir ses intentions auprès de son réseau et acquérir des notions de base en gouvernance. Discuter avec des individus qui ont déjà des mandats. Un autre conseil: se focaliser sur deux ou trois domaines clés où la personne peut apporter une valeur ajoutée par ses compétences et son expertise. Enfin, prendre le temps. Ce travail se construit sur le long terme. ■



## Quelle est votre source d'inspiration?

L'interview filmée de Muriel Widmer, administratrice indépendante

