



Newsletter 58 | Juin 2024

EDITORIAL

La puissance du réseautage au SwissBoardForum

Chers membres

Le réseautage est aujourd'hui une compétence essentielle. Il s'agit de créer, maintenir et utiliser des relations pour progresser tant sur le plan personnel que professionnel. Un réseau solide ouvre des portes, crée des opportunités et aide à atteindre des objectifs. En particulier en période de crise ou lors de l'élaboration de stratégies, les échanges apportent clarté et sérénité.

Dans cette édition, nous soulignons l'importance d'un tel réseau. Nous sommes ravis de présenter nos nouveaux membres Thierry Kneissler, Hannes Burkhalter et Giorgio Albisetti grâce à leurs contributions spécialisées. Thierry, Hannes et Giorgio apportent un vent de fraîcheur et des perspectives précieuses à notre communauté. Laissez-vous inspirer par leurs expériences !

Un autre point fort est le rapport de Christian Zehnder, membre du conseil d'administration de Swiss Blue Salmon AG. Il nous raconte son « parcours d'obstacles » dans ce projet innovant qui révolutionnera l'élevage de saumon en Suisse. Ses expériences montrent comment la persévérance et l'innovation se combinent pour accomplir de grandes choses.

Tout aussi important est l'article de Stefanie Meier-Gubser sur la notification au tribunal en cas de surendettement. Le manquement à cette obligation peut avoir des conséquences civiles et pénales pour les membres du conseil d'administration. Un sujet que chacun de nous devrait connaître et comprendre.

DANS CE NUMÉRO

SWISSBOARDFORUM

En ce qui nous concerne

SHARING EXPERIENCE

- **Ce qu'est la stratégie : une approche de la responsabilité essentielle du conseil d'administration, en tenant compte des réalités de notre époque**
- **De la fondation opérationnelle à la fondation d'attribution – un exemple illustratif**
- **Un parcours du combattant payant vers une alimentation durable issue de la production locale**

DROIT

Information du tribunal en cas de surendettement

SWISSBOARDFORUM

Recommandez-nous !

CONTACT

SwissBoardForum

Kapellenstrasse 14

Case postale,

CH-3001 Berne

secretariat@swissboardforum.ch

www.swissboardforum.ch

Notre réseau vit de la participation active de chacun. Nous lançons donc un appel : participez à notre action « Amenez un ami » ! Invitez des amis et collègues qui pourraient bénéficier des nombreux avantages d'une adhésion active au SwissBoardForum.

Enfin, je suis heureuse d'annoncer la publication de notre nouveau manuel de gouvernance. La collaboration avec le Network for Innovative Corporate Governance (NICG) et le Dr Cornel Germann a été excellente, et nous sommes fiers du résultat. Merci à tous ceux qui ont contribué à ce projet ! Un réseau solide ouvre constamment de nouvelles possibi-

lités et offre des ressources précieuses. Profitez de cette opportunité pour vous former, nouer des contacts et élargir vos horizons.

Nous espérons que vous lirez ce bulletin avec enthousiasme et que vous serez inspirés à tirer le meilleur parti de votre adhésion. Faisons grandir notre réseau ensemble et exploitons pleinement sa puissance.

Cordialement,
Mylène Thiébaud

SWISSBOARDFORUM

En ce qui nous concerne

Découvrez le nouveau manuel du conseil d'administration

Nous avons le plaisir de vous présenter la troisième édition, entièrement revue et complétée, de notre manuel pour le conseil d'administration ! Cet ouvrage complet s'adresse aux membres des conseils d'administration et des directions des PME suisses, qu'elles soient privées ou cotées en bourse. Il offre de précieuses suggestions aux propriétaires d'entreprises, aux investisseurs et à d'autres groupes d'intérêts pour organiser efficacement le travail au sein des organes de direction.

Qu'est-ce qui vous attend dans le manuel mis à jour ?



- ➔ **Des aperçus complets et des conseils pratiques :** Des défis fondamentaux du conseil d'administration aux thèmes spécifiques tels que le rôle dans les entreprises familiales, les PME cotées en bourse, les start-ups et les entreprises financières. Chaque chapitre propose des recommandations pratiques.
- ➔ **Un contenu actuel et pertinent :** Des connaissances approfondies et l'expérience pratique de nos auteurs, qui vous fournissent les meilleures solutions et stratégies.
- ➔ **Des outils exclusifs :** Des check-lists utiles, des exemples et des modèles pour faciliter votre travail, comme la préparation des réunions du CA et des assemblées générales.

Ce manuel est votre compagnon indispensable dans un monde des affaires complexe. Il vous aide à organiser efficacement votre rôle de membre du conseil d'administration et à relever avec succès les défis stratégiques. De plus, grâce à cette édition actualisée, vous resterez toujours à la

pointe des changements juridiques, technologiques et sociaux.

Save the date: La version française du manuel est en cours d'élaboration et sera disponible à l'automne. Le 11 novembre 2024, nous présenterons le manuel à Lausanne lors d'un événement spécial. L'invitation suivra.



Les membres de SwissBoardForum reçoivent le manuel en cadeau ! Il ne leur sera toutefois pas envoyé automatiquement, comme c'est le cas pour les nouveaux membres. Les membres existants sont priés par e-mail de s'enregistrer en ligne afin de recevoir la nouvelle édition.



Nouveaux partenariats de formation

En tant que membre du SwissBoardForum, vous bénéficiez de réductions sur deux nouveaux cours.



Executive Strategy Champion

INNOArchitects AG & Kneissler Consulting GmbH ont créé la formation "Strategy Champion" pour maximiser l'impact de votre stratégie. Ce programme combine un modèle stratégique intuitif, des processus, des outils et des bonnes pratiques avec les années d'expérience des formateurs.

Le partenariat avec le SwissBoardForum concerne la nouvelle offre "Executive Strategy Champion", spécialement adaptée aux conseils d'administration.



Le prochain cours aura lieu les 18 et 19 septembre à Berne. Vous trouverez de plus amples informations dans l'article qui suit sur leur [site web](#).



Institute for Law and Economics of the University of St. Gallen | International Board Program (ILE-HSG)

ILE-HSG développe et organise des formations continues pour les membres des conseils d'administration et des directions de PME et de sociétés cotées. Ils proposent notamment le programme "International Board Program", spécialement conçu pour les cadres d'entreprises actives au niveau mondial. La prochaine formation continue débute le 11.07.2024. Pour plus d'informations, consultez leur [site web](#).

Nouveau partenariat de connaissances avec mindyourstep GmbH

mindyourstep GmbH est une société de conseil en entreprise basée à Zurich, spécialisée dans les solutions de carrière et de leadership. L'entreprise agit comme un pont entre les entreprises et les personnalités, soutenant les processus de changement et de positionnement professionnels et personnels.

Grâce à ce partenariat, nos membres bénéficient d'un accès exclusif à l'expertise et aux ressources de mindyourstep. Cela inclut des invitations supplémentaires à de petits événements professionnels et de précieuses contributions à nos publications. Un premier événement aura lieu le 3 décembre 2024 à Zurich. L'invitation suivra.

SHARING EXPERIENCE

Ce qu'est la stratégie : une approche de la responsabilité fondamentale du conseil d'administration, en tenant compte des réalités de notre époque



Vous le savez : La "direction de la société et l'établissement des instructions nécessaires" est une tâche intransmissible et inaliénable du conseil d'administration (CO 716a). Ou, plus précisément, selon ChatGPT : "Le conseil d'administration (...) prend des décisions sur des questions stratégiques et surveille la mise en œuvre des objectifs de l'entreprise". Cela nous amène à la responsabilité stratégique, une charge qui incombe aux membres du conseil d'administration. Intransmissible et inaliénable. Sans conditions. La stratégie est notre responsabilité principale.

Dans notre quotidien de formateurs en stratégie, de conseillers en stratégie et de membres de conseils d'administration, nous constatons que de nombreuses personnes sont ambivalentes face à la stratégie. D'un côté, la stratégie est importante, passionnante et créative. De l'autre, elle peut paraître menaçante : le terme même de "stratégie" semble tout-puissant et intangible, et la responsabilité du membre du conseil d'administration n'est pas toujours claire, ce qui peut être intimidant.

Cependant, cette perception ne doit pas, ne devrait pas et ne peut pas persister. La stratégie est trop passionnante, trop ludique, et trop importante. Nous plaidons en faveur de la stratégie en affirmant que vous pouvez apporter une contribution majeure à la stratégie de votre entreprise. Sans cette connaissance de soi, les choses se compliquent. Mais cela ne suffit pas. Il faut aussi des connaissances en matière de stratégie. Nous abordons quatre questions centrales : mon rôle en tant que membre du conseil d'administration ? Qu'est-ce que la stratégie ? Pour qui est la stratégie ? À quoi doit répondre une stratégie moderne aujourd'hui ?

Ce que vous pouvez faire en tant que membre du conseil d'administration pour contribuer à la stratégie de votre entreprise

Nous pensons que vous pouvez faire beaucoup de choses. En tant que membre du CA, vous êtes à la source de la stratégie. Vous pouvez enflammer le leadership stratégique, poser les bonnes questions, lancer les discussions nécessaires et exiger les six éléments d'une stratégie moderne (page suivante). Vous pouvez également contribuer à la création d'un langage stratégique commun et veiller à ce que votre entreprise dispose d'une stratégie cohérente, solide, voire excellente.

Notre tâche, en tant que conseil d'administration, est de comprendre la complexité, de voir l'ensemble, de comprendre les relations systémiques et de relier les personnes aux processus et aux contenus. Oui, le travail stratégique est complexe, parfois un peu trop. Mais il existe des "bonnes pratiques" orientées vers la pratique, résumées dans notre modèle stratégique "Strategy Champion". Le travail stratégique n'est pas un mystère insondable ; il peut s'apprendre. Et oui, la stratégie peut être un plaisir. Professionnellement, il n'y a rien de plus gratifiant que de développer la stratégie d'une entreprise et de voir ensuite sa mise en œuvre réussie.

En fin de compte, nous avons également une responsabilité sociale. Les bonnes stratégies créent des emplois et contribuent à la prospérité de notre pays.

Voici pour la partie émotionnelle du plaidoyer stratégique. Passons à la partie "connaissances".

Qu'est-ce que la stratégie ?

"La stratégie, c'est...". Non, ne vous inquiétez pas, nous ne nous défilons pas. Mais il est nécessaire de préciser : ce qui suit est "notre" définition de la stratégie. Car il n'existe pas de définition unique et universelle. Ce qui est important, c'est que nous comprenions tous la même chose. Le langage commun (nous y reviendrons) commence ici.

Notre définition : "La stratégie est le plan à long terme qui fixe des visions et des objectifs et définit les moyens d'atteindre ces objectifs". Certes, une phrase un peu longue et complexe. Mais une stratégie a besoin de tous ces éléments. Du plan à long terme (3 ans sur les marchés à évolution rapide, 5 ans et plus sur les marchés de biens d'investissement) ("Un objectif sans plan n'est qu'un souhait", L. Elder). Elle définit des visions (le modèle de pensée de l'état futur de notre entreprise) et des objectifs (l'ambition de ce que nous voulons atteindre), ainsi que les moyens (personnes et ressources financières) et les actions nécessaires pour atteindre ces objectifs (seuls les résultats comptent - le reste n'est que "bavardage").

Nous définissons la stratégie de manière large, comme nous la vivons au quotidien. Il est important de se rappeler

que la stratégie n'est qu'un moyen pour atteindre une fin : le développement positif de l'entreprise.

La stratégie est utile à toute organisation, grande ou petite

Nous entendons souvent dire : "Mon entreprise est trop petite. Nous n'avons pas besoin de stratégie". Nous ne sommes pas d'accord : la stratégie est universelle. Grande ou petite, cela ne joue aucun rôle. Économie privée, publique, coopérative. Nationale ou internationale. Industrie ou services. Startup ou entreprise établie.

La stratégie est utile à toute organisation. Point final. Bien sûr, l'effort, la complexité des analyses et le nombre de personnes impliquées diffèrent. Mais dans les grandes lignes, chaque stratégie est similaire et tout aussi judicieuse. Cela nous amène au dernier thème : que comprend une stratégie moderne ? De quoi dépend son succès ?

Exigences d'une stratégie moderne

Avant de commencer, il est important de gérer les attentes. Non, ces quelques lignes ne suffisent pas à faire de vous un "Strategy Champion". Mais nous vous présenterons les six thèmes clés de la stratégie moderne, représentés visuellement dans notre modèle de stratégie. Ces six thèmes interagissent dans la réalité, s'influencent mutuellement et sont dynamiques.

1. Pilotage & leadership

Une stratégie d'entreprise est pilotée par le top management, composé du conseil d'administration et de la direction. Le pilotage comprend, entre autres, le calendrier du travail stratégique, les responsabilités personnelles et le processus. En parallèle, il faut du leadership. La stratégie doit être voulue, en premier lieu par le CEO et le président du conseil d'administration.

2. Participation et communication

Pour qu'une stratégie soit adoptée et mise en œuvre en interne, les collaborateurs doivent être impliqués dès le début. Ils doivent participer et devenir des parties prenantes. De plus, une communication abondante est nécessaire. La stratégie doit être discutée et expliquée pour être réellement comprise.

3. Analyse, y compris le "sens de l'urgence"

Une fois les "conditions-cadres" clarifiées, nous passons au processus proprement dit, en commençant par l'analyse de la situation actuelle. Nous devons savoir et avoir une compréhension commune de notre position actuelle sur le marché, auprès des clients, dans l'environnement, au niveau de nos produits, de notre culture, de notre structure et de nos compétences, afin d'identifier notre "sens de l'urgence", c'est-à-dire nos défis.

4. Ambition

Quelle est notre vision, où voulons-nous aller, quels sont nos objectifs ? Ces éléments constituent l'ambition, qui commence par le noyau : Qui sommes-nous, quelle est notre "raison d'être", notre ADN, notre "purpose" en français moderne ? Cela est particulièrement pertinent en raison de l'importance croissante de la génération Z et de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Nous terminons par l'étoile polaire, le grand art de l'indicateur qui nous indique à tous le chemin à suivre au quotidien.

5. Développer une stratégie, décider, planifier et mettre en œuvre

Nous savons maintenant où nous en sommes aujourd'hui et où nous voulons aller demain. En général, il y a un vide entre les deux. C'est là qu'intervient le "cycle de la stratégie". Développer des idées créatives de manière itérative, en se basant sur des hypothèses et en expérimentant, pour en faire des options stratégiques. Faire le choix de la stratégie. Planifier la mise en œuvre. Puis passer à l'action.

6. Le résultat - d'aujourd'hui à demain

Le business (offre sur le marché) et l'organisation (personnes, culture, etc.) sont développés avec la stratégie et réinventés en partie (innovation), afin que notre entreprise puisse continuer à agir avec succès sur le marché demain.

Formation de 2 jours "Executive Strategy Champion" les 18 et 19 septembre 2024 à Berne

Si cet article a éveillé votre curiosité en matière de stratégie et que vous souhaitez devenir encore plus aguerri au travail stratégique en tant que membre du conseil d'administration, nous proposons à l'automne (18-19 septembre 2024) une formation de deux jours sur ce sujet. Vous trouverez les détails sur la [page d'accueil](#).



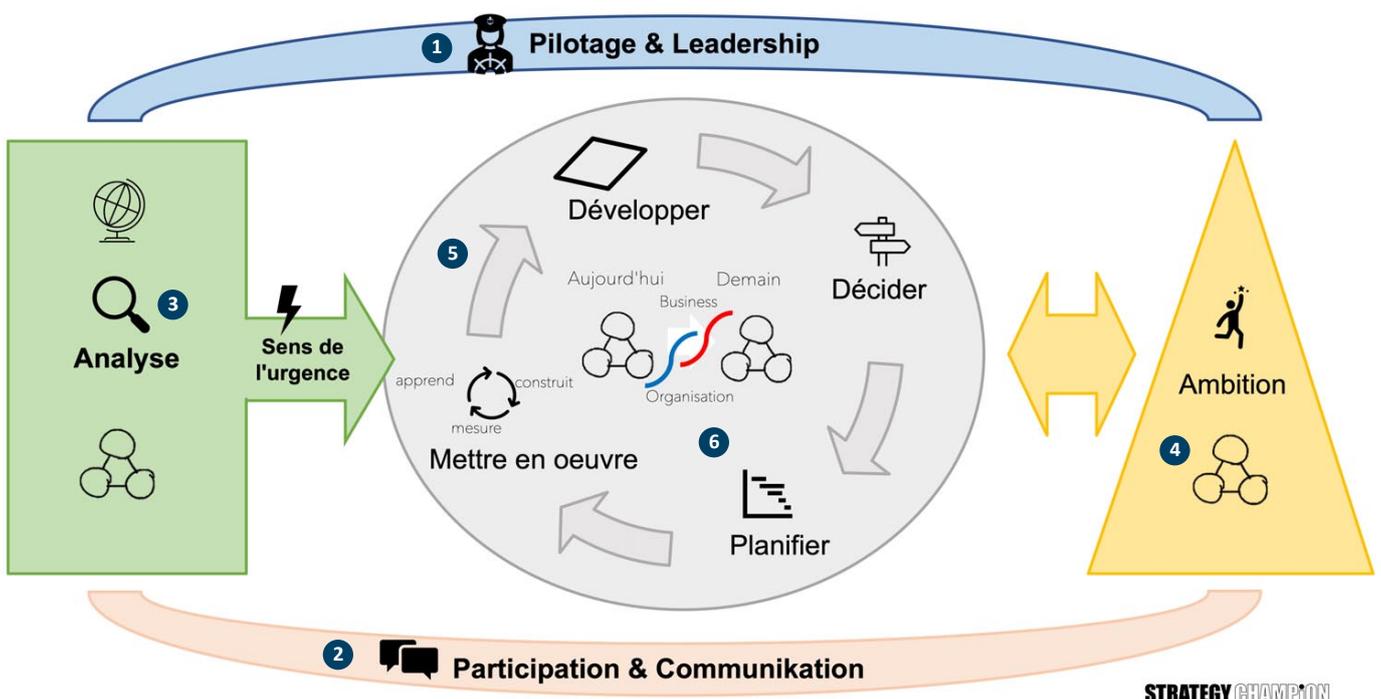
Hannes Burkhalter, cofondateur, ex-associé senior et membre du conseil d'administration d'INNOArchitects AG, conseiller en stratégie et en innovation depuis de nombreuses années, fondateur de "The CheekyLevel".



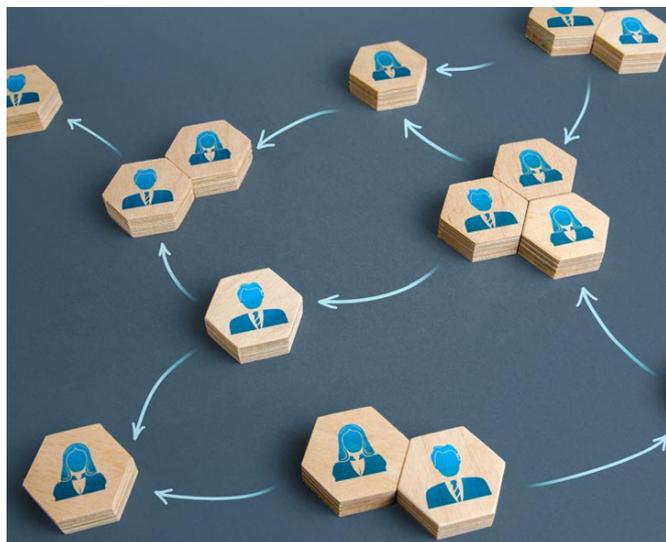
Thierry Kneissler, conseiller stratégique, multi-administrateurs indépendant, cofondateur et ex-CEO de Twint, ex-membre de la direction et responsable de la stratégie de PostFinance SA.

En 2020, Hannes et Thierry ont créé le format de formation "Strategy Champion", dans lequel ils ont réuni dans un modèle cohérent tout ce qui constitue une stratégie moderne et éprouvée dans la pratique. Plus de 200 diplômés ont suivi leurs cours jusqu'à présent, dont 100 rien qu'en 2023. En automne 2024, un format spécial sera proposé pour la première fois aux conseils d'administration et aux CEO.

Le modèle Strategy Champion



De la fondation opérationnelle à la fondation d'attribution - un exemple illustratif



L'article suivant illustre, à l'aide d'un exemple pratique, les mesures opérationnelles, les démarches juridiques et les autorisations administratives nécessaires pour transformer une fondation opérationnelle en fondation donatrice. L'accent est mis sur la modification du but d'une fondation ainsi que sur l'exonération fiscale.

L'année dernière, le centre de compétences Fondations du Groupe Von Graffenried a été chargé de transformer une fondation opérationnelle en une simple fondation d'attribution. La fondation Brunnadere-Huus, une organisation axée sur les personnes souffrant de troubles cognitifs légers, a transféré son exploitation opérationnelle à la fondation Tannacker et fonctionne depuis lors comme une fondation d'attribution. Une fondation donatrice connaît habituellement deux formes de soutien : a) elle alloue des contributions en réponse à des demandes de soutien et b) elle s'engage sur le plan opérationnel en développant ses propres projets ou en concluant des coopérations à long terme sur plusieurs années. Dans le cas présent, la fondation Brunnadere-Huus a pour objectif de soutenir des institutions sociales et thérapeutiques pour handicapés en leur accordant des subventions. Les éléments à prendre en compte lors de cette transformation et la manière dont le processus s'est déroulé sont présentés ci-après.

La fondation Brunnadere-Huus

La fondation Brunnadere-Huus, inscrite au registre du commerce du canton de Berne en 2001 en tant que fondation, mais active depuis de nombreuses décennies déjà en tant qu'association, disposait de 25 logements et places de travail autorisés par le canton de Berne et est propriétaire de

deux immeubles d'exploitation dans le quartier de Brunnadere à Berne. Dans le contexte de l'introduction du financement par sujet dans l'aide aux personnes handicapées dans le canton de Berne (jusqu'à présent, c'était le financement par objet qui s'appliquait, les fonds des autorités allant donc aux institutions et non directement aux personnes concernées), le conseil de fondation a décidé de transférer l'exploitation avec toutes les obligations (entre autres les contrats d'encadrement et les contrats de travail) à la fondation Tannacker qui, de son côté, accompagne des personnes adultes handicapées sur les sites de Moosseedorf et de Bärswil situés dans le canton de Berne. La fondation Tannacker gère donc aujourd'hui son troisième site dans les immeubles de la fondation Brunnadere-Huus et paie pour cela un loyer conforme au marché.

La modification de l'article relatif au but

Selon les statuts en vigueur, la fondation Brunnadere-Huus avait (en partie) le but suivant : "La fondation a pour but la création, l'exploitation et le soutien d'institutions sociales et thérapeutiques pour handicapés, en particulier l'exploitation de la 'Brunnadere-Huus' et de la Villa Faltenglück qui en fait partie". Étant donné qu'après la séparation de l'entreprise, le but partiel "exploitation d'institutions sociales et thérapeutiques" ne pouvait plus être poursuivi, une modification de l'article relatif au but s'imposait. En principe, selon l'art. 86 al. 1 CC, une modification du but de la fondation peut être proposée à l'autorité de surveillance si le but initial "a pris une signification ou un effet tout à fait différent, de sorte que la fondation s'est manifestement éloignée de la volonté du fondateur". Grâce à une argumentation différenciée du centre de compétences des fondations du Groupe Von Graffenried en collaboration avec le conseil de fondation, il a été possible d'adapter avec succès le but de la fondation comme suit : "La fondation a pour but de soutenir des institutions sociales et thérapeutiques pour handicapés par l'octroi de donations". Ce qui peut paraître trivial à première vue ne va en réalité pas de soi, car les autorités de surveillance - en l'occurrence l'Autorité bernoise de surveillance des LPP et des fondations (BBSA) - sont extrêmement réticentes à approuver la modification des buts d'une fondation.

Le maintien de l'exonération fiscale

Outre l'avis favorable de l'autorité de surveillance, il était également indispensable que l'administration fiscale cantonale accorde l'exonération fiscale au nouveau but. Il est

généralement admis que les fondations qui poursuivent des buts publics ou d'utilité publique sont exonérées d'impôt sur le bénéficiaire et le capital qui sont exclusivement et irrévocablement affectés à ces buts. Selon la pratique de l'administration fiscale, les fondations qui mettent à disposition une infrastructure pour l'exploitation d'un foyer pour personnes handicapées doivent remplir les conditions suivantes pour l'octroi d'une exonération d'impôt : a) le foyer doit avoir été exploité jusqu'à présent par la fondation elle-même, b) l'immeuble doit être loué à une organisation exonérée d'impôt, c) aucun loyer excessif ne doit être exigé (entre autres par la garantie de l'exonération d'impôt, ce qui est notamment garanti par la perception d'un loyer à hauteur des contributions à l'infrastructure fixées sur la base de la législation sur la santé du canton de Berne) et d) les éventuelles attributions supplémentaires doivent être adressées à des personnes morales exonérées d'impôts. Comme toutes les conditions étaient remplies dans le cas présent, l'administration fiscale a continué à exonérer la fondation Brunnadere-Huus de l'obligation fiscale en raison de la poursuite de buts publics.

Une situation gagnant-gagnant-gagnant

Grâce au changement de but autorisé ainsi qu'à l'exonération fiscale qui continue d'être accordée, la fondation Brunnadere-Huus pourra continuer à apporter une contribution essentielle à la collectivité. Tout le monde est donc gagnant : les personnes atteintes d'un handicap, les fondations concernées, mais aussi l'État qui peut "externaliser" la tâche qui lui a été confiée.



La transformation d'une fondation opérationnelle (exonérée d'impôts) en une fondation donatrice nécessite de clarifier les questions suivantes :

- ➔ La transformation d'une fondation opérationnelle en une fondation donatrice est-elle compatible avec le but actuel des statuts ?
- ➔ L'autorité de surveillance des fondations compétente approuve-t-elle une éventuelle modification de l'article relatif au but ?
- ➔ Le nouvel article relatif au but met-il en danger l'exonération fiscale ?



Giorgio Albisetti est responsable du centre de compétences des fondations du Groupe Von Graffenried, qui assure la gestion d'une cinquantaine de fondations donatrices. En outre, le centre de compétences des fondations assure le développement et le suivi de la fondation faïtière bernoise, une organisation philanthropique qui réunit un grand nombre de sous-fondations sous un toit commun. La structure de la fondation faïtière permet de regrouper les ressources, de créer des synergies et d'augmenter l'efficacité de la gestion et de la réalisation des objectifs philanthropiques.

Giorgio Albisetti est par ailleurs responsable des biens immobiliers du Groupe Von Graffenried et membre engagé du conseil d'administration et du conseil de fondation.

SHARING EXPERIENCE

Un parcours du combattant payant pour une alimentation durable issue de la production locale



Swiss Blue Salmon AG va révolutionner l'élevage de saumons en créant la plus grande ferme piscicole suisse à Mollis, dans le nord de Glaris. Grâce à une installation innovante en circuit fermé RAS - Recirculating Aquaculture Systems - l'entreprise vise à produire jusqu'à 3400 tonnes de poissons par an. Le projet promet non seulement une réduction drastique de l'impact environnemental, mais il stimule également l'économie locale et favorise le bien-être animal. Découvrez comment se déroule ce travail de pionnier dans le domaine de l'aquaculture durable et quels défis ont été surmontés.

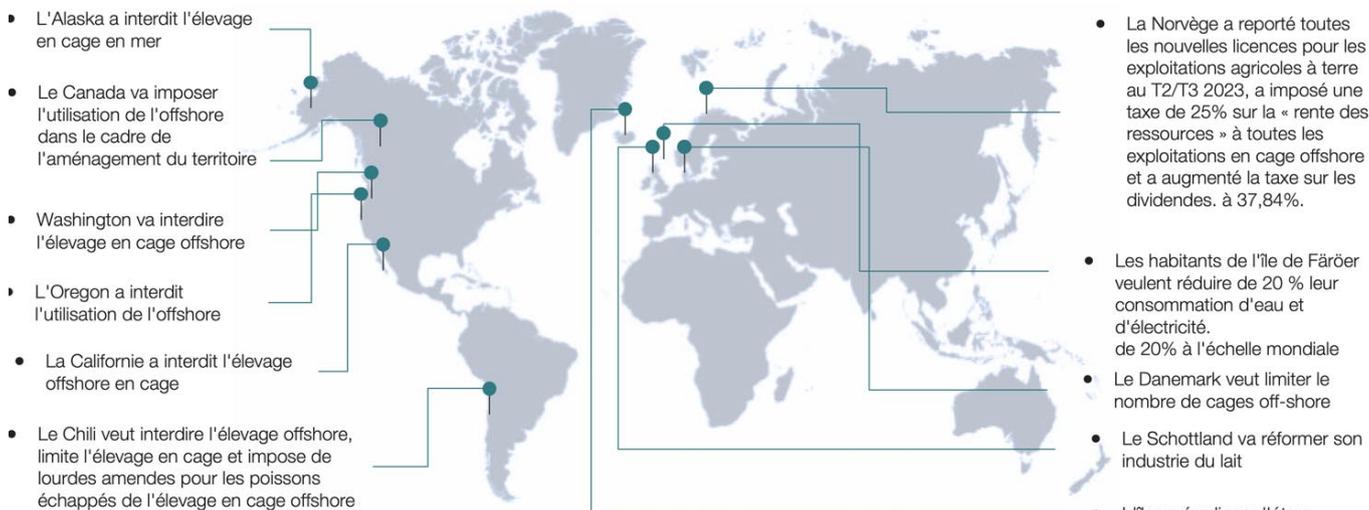
L'article donne un aperçu de l'orientation future de la pisciculture suisse et montre pourquoi de tels projets sont essentiels pour un développement durable.

L'avantage des fermes à saumon terrestres par rapport aux fermes traditionnelles réside dans le fait qu'elles préservent les eaux et les écosystèmes naturels. Toutes les émissions telles que les matières fécales ou les poisons antiparasitaires finissent au fond de la mer dans les fermes

à saumon traditionnelles. Après une vingtaine d'années, nombre des beaux fjords de Norvège sont contaminés et les populations de saumons sauvages sont menacées. De telles méthodes de production seraient interdites en Suisse, mais pas l'importation des poissons ainsi produits.

Pénurie croissante d'approvisionnement mondial

Un impact important sur la capacité de production mondiale de saumon



Sources : Rabobank, Kontali, Fishfarming Expert, Undercurrent News, Intrafish, Salmon Business, iLaks, The Fish Site, Seafood Source, WeAreAquaculture, Seattle Times, Vancouver Sun

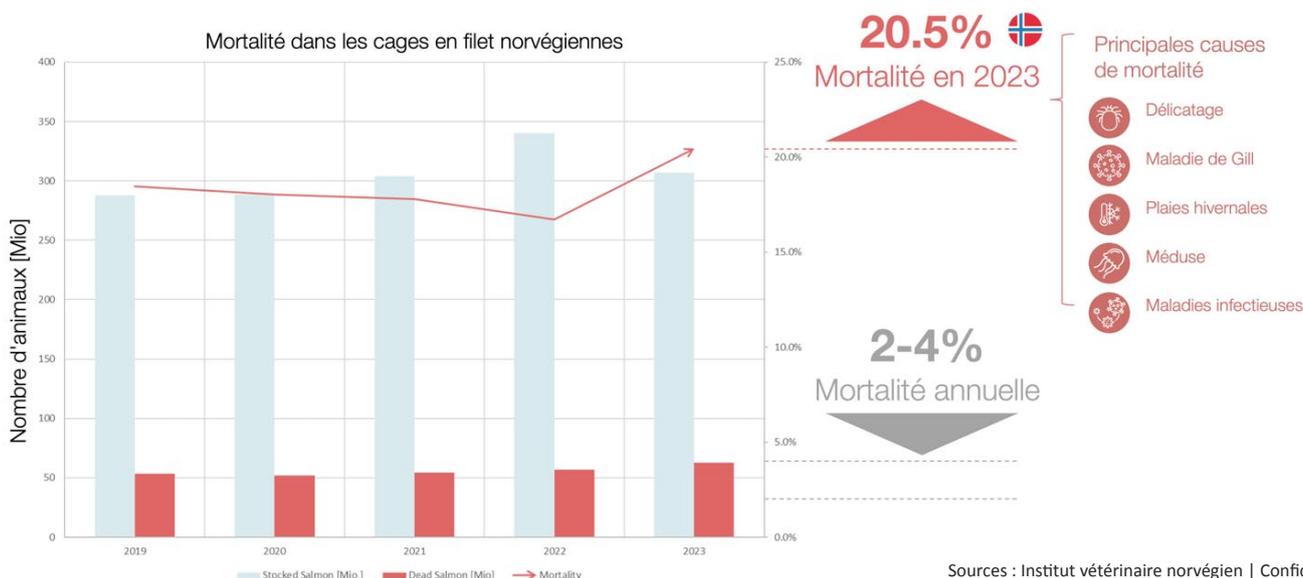
L'élevage de saumon à terre raccourcit les distances de transport et augmente l'efficacité des ressources dans la production - les deux réduisent massivement l'empreinte carbone . 100 kilogrammes de nourriture donnent 60 kilogrammes de chair comestible chez le poisson. A titre de comparaison : dans l'élevage de bétail, la même quantité de nourriture ne donne que cinq kilogrammes de viande.

chés dans la nature, comme les anchois et le krill - qui manquent ensuite sur les côtes africaines et en Antarctique -, Swiss Blue Salmon AG travaille à la transition vers des sources alternatives de protéines d'insectes, de bactéries et de champignons, combinées à des produits à base d'algues. Le bien-être des animaux est assuré, les poissons étant nourris de manière optimale et protégés des prédateurs et des agents pathogènes. La mortalité des animaux est plus faible et leur espérance de vie nettement plus longue qu'avec les méthodes d'élevage traditionnelles.

Mais la clé de la durabilité réside aussi dans l'alimentation : alors qu'aujourd'hui, on donne majoritairement de la farine et de l'huile de poisson provenant de poissons fourrage pê-

Bien-être des animaux

62,8 millions de saumons sont morts dans les cages en filet norvégiennes en 2023

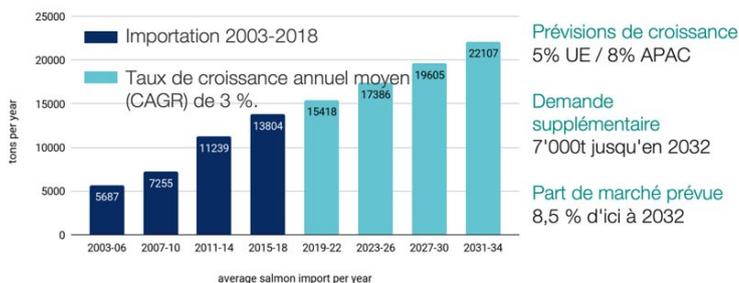


Les consommateurs profitent du fait qu'ils peuvent consommer sans crainte des poissons exempts de microplastiques et d'antibiotiques. Les prévisions de marché pour le saumon sont en effet en forte hausse en raison de l'évolution des tendances alimentaires.

L'augmentation de la valeur ajoutée régionale dans la région du Walensee et la contribution à la sécurité de l'ap-

Evolution du marché du saumon chiffre d'affaires stable grâce à des canaux établis

Marché suisse¹



Évolution des prix internationaux du saumon²



Sources : 1) Importation 2003-2018 www.fischereistatistik.ch, 2) <https://tradingeconomics.com/commodity/salmon>

Ruedi Ryf a fondé Swiss Blue Salmon AG en 2020. Il est lui-même un pêcheur à la mouche enthousiaste et s'adonne à son hobby avec passion depuis son plus jeune âge. Jusqu'en 2018, il était directeur adjoint de la production chez Swiss Alpine Fish AG à Lostallo ("Swiss Lachs"). Aujourd'hui, il est à la fois VRP et CEO de Swiss Blue Salmon, la recherche d'un nouveau VRP étant actuellement en cours (voir aussi l'annonce sur le portail emploi du SwissBoardForum).



Phil Huber (CFO), Ruedi Ryf (CEO) et Sune Möller (CTO) de Swiss Blue Salmon AG

J'ai rejoint le conseil d'administration de Swiss Blue Salmon AG en 2022. Auparavant, en tant que promoteur économique glaronnais, j'ai procuré à l'entreprise le site optimal de Mollis. Celui-ci permet de prélever de l'eau dans le lac de Walenstadt à une température constante de sept degrés Celsius et offre une excellente visibilité depuis l'autoroute A3 et la ligne ferroviaire Zurich-Coire. Le prélèvement naturel de l'eau rend inutile un système de refroidissement gourmand en énergie. Ainsi, l'installation photovoltaïque prévue couvre déjà une grande partie de la consommation d'énergie.

Depuis que je suis membre du conseil d'administration, j'ai coordonné la conclusion du contrat de droit de superficie

provisionnement et à l'indépendance vis-à-vis des chaînes de création de valeur étrangères sont d'autres effets attractifs d'un investissement dans notre production locale de saumon. De plus, il ne s'agit pas d'un produit financier abstrait ou d'un logiciel incertain, mais d'un produit physique qui, de surcroît, est un mets délicat.

avec le canton - la parcelle est le seul terrain industriel restant en possession du canton - et tous les autres contacts avec les autorités dans le cadre de la demande de permis de construire. En 2021 encore, la commune de Glaris Nord voulait affecter la parcelle à la zone agricole. En tant qu'habitant de Glaris Nord, j'ai pu empêcher cela en déposant une motion à l'assemblée communale, qui a été acceptée de justesse.

Jusqu'à la mise en service, nous comptons sur un investissement d'environ 170 millions de francs - huit millions jusqu'à l'obtention du permis de construire, cinq millions sont garantis à ce jour. Pour combler l'écart, nous avons demandé en 2023 un prêt à taux réduit à la Nouvelle politique régionale de la Confédération (NPR). Le reste doit être financé par des fonds privés. L'objectif est de déposer la demande de permis de construire en 2024, afin que le premier coup de pioche puisse être donné au plus tard fin 2025.

Les deux dernières années ont ressemblé à un tour de montagnes russes pour la Swiss Blue Salmon SA : l'euphorie liée aux étapes franchies, telles que les promesses d'investisseurs et la conclusion de contrats, a été régulièrement remplacée par un désenchantement perplexe : le prêt NPR reste en suspens en raison de nouvelles exigences et la loi sur les constructions adoptée par la commune, nécessaire pour la ferme de saumons de 16 mètres de haut, n'est toujours pas entrée en vigueur. En outre, diverses questions de viabilisation sont en suspens.

La société Swiss Blue Salmon table sur un chiffre d'affaires de 60 millions de francs en cas de pleine exploitation ; chaque mois de retard entraîne donc une perte d'opportunité élevée - une épreuve de force pour la recherche d'investisseurs. Pendant ce temps, la commune élabore des directives

d'aménagement contraignantes pour la zone industrielle concernée. Le secteur de la construction doit faire face à de tels problèmes structurels dans de nombreux endroits. Malgré ce parcours du combattant, la Swiss Blue Salmon SA continue à mettre en œuvre son projet phare avec 50 nouveaux emplois, une formation orientée vers l'avenir, un centre pour visiteurs avec boutique ainsi qu'un investissement d'environ 170 millions de francs dans le beau pays glaronnais.

Les points à retenir du point de vue d'un conseil d'administration de start-up

1. Les thèmes de la start-up et de la durabilité suscitent l'enthousiasme jusqu'à ce qu'il soit question de financement.
2. Utilisez votre réseau ; le soutien peut venir d'une source inattendue.
3. Maintenez le taux d'incendies le plus bas possible.
4. Prévoyez toujours des réserves de temps.
5. N'attendez pas de bonne volonté de la part de la politique et de l'administration.
6. Apprendre à tenir plusieurs balles en l'air.
7. Travaillez sur votre résilience - les échecs ne signifient pas la fin.
8. Investissez votre énergie dans des choses que vous pouvez influencer.
9. Faites-le vous-même, sinon personne ne le fera !
10. Croyez toujours en votre projet !



Christian Zehnder est membre du conseil d'administration de Swiss Blue Salmon AG, économiste de formation et propriétaire de ZEM Consulting GmbH. Il a suivi ses formations aux universités de Zurich (lic. oec. publ.) et de Saint-Gall (CAS) ainsi qu'à la Haute école spécialisée des Grisons (EMBA in Digital Transformation) et à la Haute école de Lucerne (CAS). Il a grandi dans l'Unterland zurichois. Depuis 2014, il vit avec sa famille à Mollis (Glaris Nord).

DROIT

Information du tribunal en cas de surendettement

par **Stefanie Meier-Gubser, partenaire advokatur56 ag**

ANNONCE DU SURENDETEMENT (DEPOSITION DU BILAN)

L'information du tribunal en cas de surendettement fait partie des tâches intransmissibles et inaliénables du conseil d'administration. L'omission de la notification du surendettement peut entraîner des conséquences tant civiles que pénales pour les membres du conseil d'administration.

Le présent article montre, dans le sens d'un guide d'action, comment procéder lors d'un avis de surendettement et ce à quoi il faut faire attention. Le conseil d'administration est toutefois déjà soumis à diverses obligations d'agir explicites



Faits et chiffres du projet

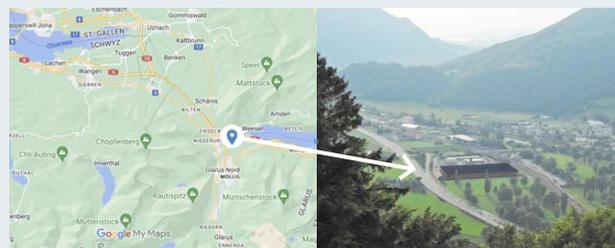
Emplacement : Mollis, Glaris Nord
Parcelle : 1815, zone d'activités IV, 25'000 m
Propriétaire du terrain : Canton de Glaris
Investissements : 170 millions de francs
Emplois : 50
Chiffre d'affaires prévu : 60 millions de francs
Production d'énergie solaire par an : 2500 Mw/h

Swiss Blue Salmon SA

Année de création : 2020
Conseil d'administration : Ruedi Ryf (VRP), Daniel Erne, Nicolas Gautier, Reto Portmann, Marcel Scheurer, Christian Zehnder
Direction : Ruedi Ryf (CEO), Phil Huber (CFO), Sune Möller (CTO)
Site web : www.bluesalmon.ch

Emplacement de la ferme

60 kilomètres de Zurich



Vous trouverez l'article spécialisé complet de Stefanie Meier-Gubser dans le domaine réservé aux membres du site Internet de SwissBoardForum en cliquant sur le [lien suivant](#).

¹ Art. 725 et suivants. CO

Recommandez-nous !

Vous êtes nos meilleurs ambassadeurs. En nous recommandant personnellement dans votre environnement professionnel, nous pouvons atteindre de nouveaux membres de manière simple et crédible. Parlez de vos expériences positives et des avantages d'une adhésion chez nous.

Convaincre les autres avec vos expériences :

- ➔ Témoignez de nos événements de haut niveau et de nos possibilités d'échange axées sur la pratique.
- ➔ Partagez votre plaisir de faire partie de ces précieux réseaux.
- ➔ Mettez en avant les avantages et les services offerts aux membres, qui contribuent à la professionnalisation des activités du conseil d'administration et du conseil de fondation.

Votre recommandation de première main est d'une valeur inestimable. Vous rendez le SwissBoardForum tangible et digne de confiance pour les membres potentiels. Souvent, ce sont les contacts personnels qui font pencher la balance en faveur d'une adhésion. Grâce à votre aide, nous pouvons continuer à renforcer et à faire grandir notre communauté. Merci beaucoup pour votre engagement et votre soutien !



BRING A FRIEND

Les adhésions recommandées avec succès jusqu'au 30 octobre 2024 seront récompensées par une surprise.

Curieux ? Participez !

SWISS BoardFORUM
sharing experience

Conditions :

- Votre nom doit être mentionné lors de l'inscription en ligne.
- Valable uniquement pour les membres de SwissBoardForum.

SEPTEMBRE

09.09.2024 | 17.30 h | Zürich

Strategieentwicklung im Verwaltungsrat

17.09.2024 | 17.30 h | Zürich

VRP-Zirkel: Wie gelingt die erfolgreiche Zusammenarbeit von VR-Präsidium und Geschäftsleitung?

OKTOBRE

01.10.2024 | 17.30 h | Lausanne

Cercle des Président·e·s Romandie

NOVEMBRE

05.11.2024 | 17.30 h | Zürich

Künstliche Intelligenz – Chance oder Jobkiller?

11.11.2024 | 17.30 h | Lausanne

NOUVEAU: Présentation du nouveau guide de l'administrateur en Romandie

19.11.2024 | 12.00 h | Genève

Favoriser la durabilité et développer une stratégie ESG, le rôle du conseil d'administration

19.11.2024 | 17.30 h | Bern

VR-Inside (Deutschschweiz)

DÉCEMBRE

03.12.2024 | 08.00 h | Zürich

NEU: Partneranlass mit mindyourstep Frühstücksevent

IMPRESSUM

Rédacteurs responsables :

Mylène Thiébaud, directrice du SwissBoardForum

Mise en page : Silversign GmbH, Berne

Images : www.istock.com

SwissBoardForum | point paraît quatre fois par année

Information: www.swissboardforum.ch