

11^e Assemblée générale ordinaire de BKW du lundi 16 mai 2022

Allocution de M^{me} Suzanne Thoma, CEO de BKW

Monsieur le Conseiller d'État Ammann, chers actionnaires, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'administration, chers collègues de la direction du groupe, Mesdames et Messieurs,

C'est un moment très spécial pour moi aujourd'hui. Ma 10^e assemblée générale, même si les deux dernières ont dû être organisées par voie virtuelle. Ma première assemblée générale en tant que CEO de BKW s'est tenue en 2013.

Et comme vous pouvez certainement l'imaginer, je suis aujourd'hui tiraillée entre les émotions. Les mots me manquent. En anglais, on pourrait parler de «bitter – sweet». Une sensation douce et amère à la fois.

Amère, parce que BKW est une entreprise merveilleuse, à laquelle je me suis beaucoup attachée et que je vais maintenant quitter. Douce parce que je sais que BKW est forte et qu'elle a d'excellentes chances de continuer à se développer. BKW a le potentiel pour continuer à écrire l'histoire de son succès.

Le point de l'ordre du jour sous lequel j'ai l'honneur de m'exprimer aujourd'hui s'intitule «Rapport annuel». Et je souhaite donc vous faire part des principaux éléments de l'évolution de l'entreprise, en les situant sur le plan stratégique et dans l'environnement du marché. Je me permettrai ensuite de faire une petite rétrospective des personnes, des situations et des décisions les plus importantes pour moi.

Le système électrique est en déséquilibre. La consommation augmente. Se passer des sources d'énergie fossiles, pour émettre moins de CO₂, est synonyme d'électrification. En d'autres termes, un besoin croissant en électricité.

Parallèlement, les dernières centrales nucléaires seront fermées en Allemagne d'ici la fin de l'année. De nombreuses centrales à charbon ont déjà été déconnectées du réseau et, en France, près de 50% des centrales nucléaires ont dû faire l'objet de longues révisions.

À cela s'ajoute la terrible guerre en Ukraine. Cela implique une possibilité limitée d'importation de gaz. Les prix de l'électricité sont élevés, ce qui est une bonne chose pour notre entreprise. BKW aura le vent en poupe dans les années à venir en raison de la nette augmentation des prix de l'électricité. Toutefois, les cours fluctuent fortement en ce moment, ce qui met BKW à rude épreuve à court terme.

Fin 2021, cela signifiait pour BKW que nous devions mettre à disposition à court terme des liquidités très élevées – des sommes d'argent – pour la protection de nos activités liées à l'électricité. Les mécanismes des bourses de l'électricité l'exigent. Nous avons pu et pouvons le faire par nos propres moyens. Grâce à la solide stratégie d'entreprise de BKW – Énergie, Réseaux, Prestations –, BKW a été en mesure de se procurer elle-même les fonds nécessaires à court terme. En quelques jours, elle est parvenue à se constituer une réserve de liquidités supplémentaire, ce qui lui permet d'affronter les turbulences persistantes avec sérénité.

Les turbulences sur les marchés de l'électricité ont tout de même laissé des traces dans nos comptes. La centrale nucléaire de Leibstadt a dû faire l'objet d'une révision prolongée et imprévue qui a coûté 70 millions de francs.

La situation tendue de l'année dernière et de l'année 2022 démontre la force de notre stratégie. Au cours des derniers mois, l'activité de services – avec l'activité réseau – a soutenu les ventes d'énergie, devenues difficiles. Cela a permis à BKW de rester forte et robuste face aux perturbations du marché de l'électricité.

Nous sommes fiers d'afficher un bénéfice d'exploitation de près de 400 millions de francs, même dans un tel contexte, et ce avec un chiffre d'affaires en nette hausse de 15%. Sans le facteur extraordinaire négatif de la centrale nucléaire de Leibstadt, nous aurions non seulement dépassé nos perspectives pour l'exercice 2021, mais aussi notre résultat record de 2020.

BKW est stratégiquement bien positionnée, robuste et reverse des dividendes de manière fiable. Mais c'est aussi une entreprise à la croissance prometteuse. Notre ambition stratégique d'ici 2026 est de continuer à croître de manière rentable dans le domaine de l'énergie et des prestations et de développer notre activité réseau sur le plan technologique. Les marchés en croissance de l'énergie, du bâtiment et des infrastructures portent cette évolution positive. Ils permettront à BKW de se doter de moyens financiers supplémentaires pour l'après 2026 et de préparer l'avenir à long terme. L'économie, et en particulier le secteur de l'énergie, sont confrontées à des défis majeurs à long terme. Tant mieux si nous y sommes préparés.

J'ai maintenant suffisamment parlé de l'avenir en tant que CEO sortante. J'aimerais revenir sur les principales étapes de ces presque dix dernières années et des personnes les plus importantes pour moi.

En 2013 et 2014, il est apparu que les prix de l'électricité allaient s'effondrer. Un grave problème pour une entreprise telle que BKW. La production et la vente d'électricité étaient au cœur de l'activité. Et c'est ainsi que BKW s'est retrouvée face à un avenir extrêmement incertain, et son existence même était menacée.

BKW avait besoin d'une nouvelle stratégie. Avec le recul, cela semble évident pour presque tout le monde aujourd'hui. Mais ce n'était pas le cas à l'époque. Et ce, bien que BKW ait dû subir une dépréciation aussi douloureuse qu'inévitable de près d'un milliard de francs sur le parc de production.

La nouvelle stratégie: transformation des activités liées à l'énergie et développement des activités de services

La décision de la désaffectation de Mühleberg s'inscrit dans la restructuration du secteur de l'énergie. La construction d'un parc éolien européen de renom et l'extension du négoce d'électricité ont été des étapes tout aussi importantes.

BKW a développé ses activités de services parce qu'elle a besoin de revenus provenant de secteurs qui ne sont pas dominés par le marché de l'électricité. BKW,

c'est depuis plus de 100 ans une équipe d'ingénieurs. C'est pourquoi nous avons pu développer nos activités dans le domaine de la technique du bâtiment, des infrastructures et des prestations d'ingénierie. Nous avons eu et avons encore le vent en poupe parce que l'énergie, les bâtiments et l'infrastructure se développent de plus en plus conjointement. Les clientes et clients ont besoin de solutions globales durables. Nos activités de services rendent BKW robuste et rentable et profitent à notre clientèle et donc à l'avenir de BKW.

Rétrospective personnelle

Mais parlons maintenant de quelques personnes et situations importantes qui ont marqué mes années de CEO chez BKW. Je leur dois à toutes un grand merci.

Je n'aurais jamais pu m'imaginer chez BKW sans **Barbara Egger-Jenzer**, directrice de l'énergie et membre du conseil d'administration de BKW pendant de nombreuses années. Ma candidature était déjà éliminée avant même que je puisse participer aux premiers entretiens. Il s'agissait alors de pourvoir la direction des réseaux en 2009. Elle était alors intervenue en ma faveur, sans forcer le résultat, bien sûr. J'ai simplement pu revenir dans le processus de candidature. Elle ne l'a pas fait parce qu'elle me connaissait, pas du tout. Et nous n'avons pas non plus le même livret de parti. Je suppose que Madame Barbara Egger-Jenzer voulait déjà à l'époque donner une chance à une candidature issue de l'industrie internationale. Merci Barbara.

Mes remerciements vont au président de longue date du conseil d'administration de BKW SA, Monsieur **Urs Gasche**. Cher Urs, tu t'es rendu compte très tôt que BKW ne pouvait pas vivre seulement des ventes d'énergie. Tu as initié le changement et défendu la réussite de BKW contre les avis divergents. Tu as bien sûr gardé un œil attentif sur moi et la direction du groupe. Mais tu nous as fait confiance, à moi et à la direction du groupe. Tu savais que BKW était entre de bonnes mains. Cette confiance a été pour moi une source d'engagement et de motivation immense.

Cela a donné des ailes à l'esprit d'entreprise de toute la direction du groupe. Nous n'aurions jamais voulu te décevoir ni, pour rien au monde, entrepris quelque chose qui aurait profité à la direction du groupe mais nui à BKW. Cet esprit d'entreprise de

la direction du groupe a été mis à l'épreuve.

En 2016, nous avons dû vendre notre électricité pour 25 francs par mégawattheure – livraison en 2019, soit une infime fraction du prix antérieur. Il manquerait 900 millions par an dans la caisse de BKW. Cela représentait environ un tiers du chiffre d'affaires annuel.

Les ventes d'énergie dans le rouge mettaient BKW en danger. Lors d'une réunion mémorable de la direction du groupe au printemps 2016, nous avons décidé d'accélérer massivement la mise en œuvre de notre stratégie. Néanmoins, nous ne voulions pas renoncer à la discipline et à la rigueur qui caractérisent le travail de BKW. Nous avons trouvé un chemin ensemble. De nombreuses entreprises, y compris des plus grandes, ont rejoint le réseau BKW jusqu'en 2019. La «tournée d'achat» de BKW, voilà comment en parlaient les médias. Je pense que beaucoup de journalistes ne comprenaient pas pourquoi nous avons pris cette décision. L'année 2019 a effectivement été déficitaire pour la production d'électricité, cependant BKW dans son ensemble était sur la voie du succès.

Mais cela n'a pas toujours été un long fleuve tranquille. Parfois, il y a aussi eu des différends. Par exemple sur la question de savoir si BKW devra vendre d'autres centrales après celle de Mühleberg. Ou si elle devrait peut-être en construire. Pour clarifier cette question fondamentale, il fallait «l'esprit d'Orsières»: en 2017, nous sommes retournés pour deux jours à Orsières, dans le canton du Valais. Dans les montagnes, dans un hôtel simple.

Une dispute au sein de la direction du groupe BKW?

Oui, presque. Mais après d'intenses discussions, nous nous sommes mis d'accord. Nous avons pu nous mettre d'accord sur un principe essentiel qui est toujours valable aujourd'hui: nous voulons rester une entreprise d'électricité malgré les risques importants. Mais il serait impossible de réaliser tous les projets souhaités par la production.

Concrètement, cela signifie qu'aucun secteur d'activité ne doit devenir trop important, à tel point qu'il pourrait mettre en péril la solvabilité de BKW en cas de

crise. Et chaque entreprise doit gagner ses coûts de capital, c'est-à-dire être rentable. Notre directeur financier a rassemblé ces principes dans une formule et la sérénité est revenue. Le concept est encore valable aujourd'hui. Grâce à lui, BKW est en mesure de faire face à la tempête actuelle sur les marchés de l'énergie, bénéficie d'une solvabilité maximale et reçoit de l'argent des banques en cas de besoin.

Deux ans plus tard, en 2019, les activités de services ont connu une forte croissance. 70 à 80% des collaborateurs et collaboratrices y travaillent. Les chefs des secteurs de services sont fiers, à juste titre, de ce qui a été accompli. Ils ont confiance et ne sont pas tout à fait sûrs d'avoir besoin du groupe. Au contraire, le groupe pense que nous avons beaucoup à offrir. En fin de compte, nous sommes responsables, il n'y a qu'une seule BKW.

Nous avons trouvé la solution dans «l'esprit d'Interlaken»: cette fois-ci, nous avons été un peu moins modestes, car même en 2019, année de crise, BKW avait été très rentable.

«Aussi décentralisés que possible, aussi centralisés que nécessaire.» Nous nous sommes mis d'accord sur ce principe. Nous voulions continuer à soutenir la force entrepreneuriale des secteurs de services. Les activités de services de BKW doivent être un réseau bien organisé et transparent d'entreprises qui travaillent ensemble pour mettre en œuvre des projets complexes pour les clients, de manière autonome et entrepreneuriale. Proches du client, proches du marché – de quoi motiver à fournir les meilleures prestations. Mais lorsque cela s'avère judicieux, nous recherchons les synergies à travers l'ensemble du groupe.

Nous devenons ainsi plus attrayants pour les clients et les collaborateurs. En développant de meilleures innovations ou en réduisant les coûts ou si cela est nécessaire pour des raisons juridiques. Les activités de services de BKW sont aujourd'hui plus rentables que la moyenne. «L'esprit d'Interlaken» avait posé la première pierre.

Remerciements aux collègues de la direction du groupe

Mes remerciements s'adressent à vous, chers CEO des entreprises du secteur

tertiaire: **Mathias Prüssing, Michael Schüepp** et **Werner Sturm**. Vous avez effectué un travail remarquable ces dernières années. Avec les affaires qui vous sont confiées. Et en tant que membres de la direction élargie du groupe, vous avez de plus en plus développé une vision d'ensemble.

Merci à vous, à Corinne Montandon et aux collègues de la direction du groupe qui êtes ici aujourd'hui aux premiers rangs.

Merci à toi, **Roland Küpfer**. Tu diriges le réseau de BKW et présides le conseil d'administration de BKW Infra Services. J'ai pu te laisser le réseau bien développé. La sécurité, la rentabilité et le progrès technologique, voilà ce que tu défends et c'est extrêmement important pour BKW. Et tu t'engages pour un esprit collégial. Tu proposais parfois d'aller boire une bière tous ensemble. Le marathon BKW au rythme du sprint avait un prix. Nous n'avons que trop rarement pris le temps de le faire. Mais de temps en temps, oui.

Merci aussi à **Philipp Hänggi**. En succédant à Hermann Ineichen, tu as dû marcher sur ses traces de géant. Comme pour tous ceux que je cite, il y a beaucoup à dire. Permettez-moi d'évoquer une chose: BKW démantèle une centrale nucléaire. Tu en as la responsabilité.

Un projet d'un milliard. Une grande responsabilité concernant la sécurité du personnel. Ils étaient nombreux à nous prédire des difficultés insurmontables. Mais le projet avance si bien qu'ils se sont tous tus à présent.

Et merci à **Corinne Montandon**: tu as apporté un nouveau souffle à la direction du groupe. Tu sais mieux que personne qu'il y a de plus en plus de projets transversaux avantageux pour la clientèle. C'est important sur le plan stratégique et les exemples se multiplient. Et tu as réussi à rendre rentable la distribution d'électricité, sujet qui nous a préoccupés pendant tant d'années.

Oui, et **Ronald Trächsel**: tu es CFO de BKW depuis 2014, c'est-à-dire depuis huit ans. Une chance pour l'entreprise et une chance pour moi. Tu ne vois pas seulement ton rôle de CFO comme un fournisseur de chiffres et un contrôleur. Tu te considères comme un entrepreneur avec tout ce que cela implique. Notre collaboration va me manquer. Et l'esprit d'équipe. Sans oublier ces moments spontanés où je débarque

dans ton bureau à l'improviste: «Hey Ronald... qu'est-ce que tu en penses...?» Pour cela, je te dis: merci!

Nos valeurs: entrepreneurial, partenarial, précurseur

Là où c'est possible, nous sommes décentralisés, là où c'est utile, nous sommes organisés de manière centralisée. Nos valeurs ont du sens et nous relient. Elles s'appliquent à l'ensemble du groupe, c'est-à-dire à l'ensemble de nos quelque 11'000 collaboratrices et collaborateurs.

Nous avons longtemps débattu pour savoir quelles valeurs nous convenaient vraiment et lesquelles pouvaient nous guider dans nos actions pour l'ensemble du groupe. **Daniela Aeberhard**, responsable des HR à l'échelle du groupe, et **Martin Schweikert**, responsable de la communication à l'échelle du groupe: vous avez tous deux joué un rôle central à de nombreuses reprises ainsi que dans le développement et la mise en œuvre de ces valeurs. Elles marquent aujourd'hui BKW et sont reconnues dans l'ensemble du groupe.

Chers actionnaires,

Je vous remercie d'être restés fidèles à BKW, même dans les moments difficiles. Et je me réjouis des nombreux actionnaires qui ont investi dans BKW au fil des ans. BKW compte aujourd'hui 16'200 actionnaires.

Je suis convaincue qu'une entreprise doit être gérée dans l'intérêt des actionnaires. Pas dans l'intérêt spéculatif à court terme, mais à moyen et long terme. En effet, le bien-être d'une entreprise est avant tout dans l'intérêt du personnel et de la société dans son ensemble. Une entreprise prospère verse des dividendes et sa valeur augmente. Mais pas seulement. Une entreprise prospère crée des emplois, passe des commandes aux entreprises locales, investit, innove et, surtout, paie des impôts.

Christoph Ammann, conseiller d'État du canton de Berne, représentant de notre

actionnaire majoritaire, a toujours défendu ce principe. Une BKW saine et performante sur le plan économique profite aux actionnaires. Elle profite au canton de Berne en tant qu'actionnaire. Mais son importance va bien au-delà. Pour la population et les nombreuses petites et moyennes entreprises qui peuvent travailler avec BKW. Le soutien de l'actionnaire majoritaire pour une BKW économiquement performante est l'un des piliers du succès de BKW. Et c'est une motivation pour tous ceux qui s'engagent pour BKW dans leur travail quotidien.

11'000 collaboratrices et collaborateurs font le succès de BKW au quotidien. Alors que l'on peut et doit poser les aiguillages en tant que CEO et à la direction du groupe, le train roule grâce à nos collègues. Je les remercie tous chaleureusement. Ils partagent la vision d'une BKW forte et prospère. Ils ont soutenu le changement, ont appris et se sont investis. En tant que représentante de nos collaborateurs, je voudrais mentionner **Gerda von Burg**, présidente de la Commission du personnel de BKW depuis de nombreuses années. Tu as compris qu'une entreprise saine et forte est dans l'intérêt des collaborateurs et tu as malgré tout su défendre les intérêts de ces derniers avec succès! Merci Gerda pour notre collaboration!

Chers actionnaires,

Ce fut un grand honneur et un immense plaisir de diriger votre entreprise pendant neuf ans et demi. Merci de votre confiance, elle compte beaucoup pour moi. Je souhaite beaucoup de succès au conseil d'administration de BKW et à mon successeur Robert Itschner. Bonne continuation, prenez de sages décisions et gardez cet esprit d'entreprise.

Merci de votre attention