

BKW SA, assemblée générale 2017

## **Nous poursuivons notre chemin de manière cohérente – et avec succès**

Discours de Dr Suzanne Thoma, CEO

Berne, le 12 mai 2017

Chers actionnaires,

Le président de notre conseil d'administration, Urs Gasche, l'a affirmé clairement: le secteur de l'énergie est en mutation dans toute l'Europe. Nous ne sommes pas encore au bout de nos peines. Des entreprises d'électricité importantes en Suisse et à l'étranger connaissent de graves difficultés et sollicitent des subventions et des aides publiques. Ce n'est pas le cas de BKW.

BKW est en mouvement, saisit des opportunités et engrange des bénéfices. Elle consent à d'importants investissements porteurs d'avenir. Mais tout cela ne coule pas de source. Ce succès a ses raisons. BKW se tourne vers le futur, tout en appréhendant avec circonspection les risques qu'il comporte. Ces prochaines années, nous devons fournir des efforts considérables pour que notre entreprise sorte renforcée de cette période difficile et qu'elle puisse publier des résultats positifs à chaque exercice.

### **BKW incarne une entreprise qui construit son avenir**

Nous poursuivons notre stratégie de manière cohérente depuis 2012: nous renforçons – et assainissons, pourrait-on dire – le secteur de l'énergie, développons nos réseaux et concevons dans le secteur des services des modèles commerciaux que nous renforçons. Nous misons sur la robustesse globale de BKW et diversifions nos activités dans ce sens. Nous ne pouvons pas prévoir avec certitude l'évolution des prix de l'électricité. La robustesse, qui est au cœur de notre stratégie, signifie que l'existence et la santé de BKW ne dépendent pas de l'évolution des prix de l'électricité. Lorsque les prix remontent, tout le monde en profite. Si ce n'est pas le cas, chez BKW, nous avons suffisamment de sources de revenus ailleurs pour garantir notre succès futur.

Nous nous transformons, nous grandissons avec succès. En tant qu'entreprise, nous voulons participer à l'évolution de notre société en construisant l'avenir de l'énergie et de l'infrastructure, et ce par nos propres moyens financiers et de façon rentable. C'est aussi ce que vous, chers actionnaires, attendez de nous.

### **Nous connaissons les risques et agissons en conséquence**

Au cours des trois dernières années, nous avons perdu 500 millions de CHF de chiffre d'affaires dans nos activités traditionnelles en raison des prix bas de l'électricité. Jusqu'à présent, nous avons réussi à compenser cette dégradation des revenus dans le secteur de l'électricité. Sans les mesures que nous avons prises ces dernières années, BKW serait aujourd'hui fortement dans le rouge. Par ailleurs, au

cours des prochaines années, Mesdames et Messieurs, nous prévoyons que le chiffre d'affaires de nos activités traditionnelles subisse une nouvelle diminution de plusieurs centaines de millions de CHF. Le tour de force consistera donc à accompagner une entreprise aussi stable et prospère que BKW dans les changements colossaux qui s'opèrent sur le marché de l'électricité. Vous vous demandez comment nous y parviendrons? Avec des réductions de coûts, l'adaptation des activités existantes aux nouvelles données du marché, ainsi que la création de nouveaux secteurs d'activité qui nous correspondent.

### **Nous investissons dans notre avenir**

Vous êtes régulièrement informés dans les journaux des rachats effectués par BKW. Mais le fait est que nous réalisons des investissements nettement plus élevés pour préserver l'infrastructure de réseau et de production. En 2016, ils s'élevaient à 240 millions de CHF, ce qui inclut également les investissements consacrés aux entreprises partenaires. 110 millions de CHF supplémentaires ont été consacrés à la production d'énergies renouvelables – à savoir l'éolien et les petites centrales hydrauliques – et encore 120 millions au développement de nouveaux secteurs d'activité. En 2016 se sont ajoutées les dépenses pour la reprise de la majorité de l'entreprise AEK de Soleure et l'augmentation de notre part au réseau très haute tension suisse.

Au risque d'être impopulaire, les choses doivent être dites. C'est un fait que l'on oublie souvent: les investissements consacrés à l'entretien de l'infrastructure de production, qui ne font l'objet d'aucune contestation de l'opinion publique, ne présenteront un bénéfice économique pour BKW que si le prix de l'électricité remonte à nouveau dans un avenir proche. Ces dépenses représentent pour nous aussi bien les plus gros risques pour l'entreprise que les plus grandes opportunités: si les prix de l'électricité augmentent, nous réaliserons des gains conséquents; s'ils restent bas, les pertes seront importantes.

Comme vous pouvez le voir, nous évoluons sur le fil du rasoir entre succès et échec. C'est pourquoi nous élargissons notre base. La constitution d'un portefeuille diversifié de services est une tâche exigeante, qui nécessite du temps, de la circonspection et un esprit d'entreprise affûté. Ainsi que de la cohérence et de la discipline à certains égards. Nous n'en sommes qu'aux prémices de notre succès. Nous misons sur un juste milieu entre les solutions éprouvées et les nouveautés, ce qui nous permet de consolider notre entreprise.

### **Rétrospective de l'exercice 2016**

Au cours de l'exercice 2016, nous avons à nouveau obtenu un excellent résultat. BKW peut ainsi enregistrer une progression de sa prestation globale et de son bénéfice. L'activité à nouveau croissante des services, le développement des énergies renouvelables, la gestion cohérente des coûts, ainsi que la gestion active des activités liées à l'énergie ont plus que compensé l'effet négatif de la baisse des prix de l'électricité. BKW a clôturé le dernier exercice avec un résultat d'exploitation élevé de 384 millions de CHF et un bénéfice net de 322 millions de CHF, en hausse de 13%. Cela veut dire en résumé:

- Nous augmentons **notre chiffre d'affaires et notre bénéfice**.
- Nous avons **continué à réduire les coûts** – de 150 millions de CHF en trois ans.
- Le **secteur des services** nous permet d'obtenir pour la première fois un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions de CHF.
- Nous avons investi dans **l'éolien et l'hydraulique**.

Après une nette augmentation en 2015, la valeur de BKW a encore augmenté de 30% en 2016. Fin 2016, cette valeur avait augmenté de 600 millions par rapport au début de l'année.

### **Nous poursuivons notre croissance et devenons un réseau solide**

Ce qui était encore un objectif lointain en 2012 est aujourd'hui réalité: BKW a conquis de nouveaux secteurs d'activité et se présente aujourd'hui avant tout comme un prestataire dans le domaine de l'énergie, des infrastructures et de l'écologie. Dans ce secteur qui exige une main d'œuvre importante, nous avons connu la croissance la plus rapide et employons 4000 collaborateurs sur nos 6000 actuels, soit deux tiers de nos effectifs. Nous sommes actifs au niveau international et saisissons les opportunités qui créent de nouveaux besoins clients. L'énergie, les infrastructures et l'écologie sont nos thèmes clés et la voie sur laquelle nous nous sommes engagés. Cette voie devient de plus en plus concrète: nous nous développons, nous nous transformons en un réseau d'entreprises et BKW devient une plateforme attrayante pour celles et ceux qui souhaitent construire l'avenir avec nous.

### **Nous développons la production d'énergies renouvelables**

Mais nous ne développons pas seulement les nouvelles activités. Nous misons aussi sur les énergies renouvelables. L'an dernier, nous avons construit quatre mini-centrales hydrauliques en Suisse. En Norvège, BKW a investi dans le projet de parc éolien on-shore le plus important d'Europe et est le partenaire technique de l'investisseur financier. Dans la région de Fosen se construira, d'ici 2020, un parc éolien avec une production annuelle supérieure à celle de la centrale nucléaire de Mühleberg. Par ailleurs, nous avons restructuré le secteur du négoce et saisissons les opportunités qu'offre la production des énergies renouvelables, laquelle est flexible et varie selon la météo.

### **Les réseaux sont une source de revenu stable – les risques d'investissement subsistent**

Avec les réseaux, nous enregistrons actuellement des revenus stables, ces derniers étant toutefois régulés et donc limités. Une part importante doit par ailleurs être investie dans la maintenance. Ces investissements consacrés à la maintenance comportent aussi des risques importants à long terme pour BKW: nous ne pouvons pas être sûrs que l'environnement politique ou réglementaire pour les investissements réalisés dans le réseau à l'horizon des 40 prochaines années restera favorable.

Cependant, nous ne nous plaignons pas de l'évolution des conditions cadres ou de la situation du marché et notre position reste ce qu'elle a toujours été: nous nous concentrons sur notre secteur d'activité et mettons très rapidement en œuvre la stratégie. Nous apportons notre expertise dans les discussions politiques pour

proposer des solutions justes en matière économique et sociale. Mais notre priorité reste l'évolution future de BKW.

### **Les nouveaux modèles commerciaux fonctionnent comme des réseaux d'entreprises**

Nos nouveaux modèles commerciaux dans les domaines Engineering, Services réseau ou technique du bâtiment ont en commun les points suivants: ils fonctionnent grâce à la coopération de sociétés autonomes qui se constituent en réseau. Les membres du réseau se complètent, se soutiennent et s'aident mutuellement à acquérir de nouveaux marchés et clients, ce qui crée des emplois, y compris en Suisse et dans le canton de Berne. Au sein de BKW, nous continuons de progresser sur le thème du numérique et offrons des prestations complètes aux clients qui en font la demande.

Nous développons les **prestations réseau** et augmentons l'offre pour nos clients. Il s'agit notamment de prestations visant à assurer en Suisse un approvisionnement en eau qui soit moderne et sûr, dans un secteur en forte croissance. Les réseaux de transport et de télécommunication, et bien entendu les réseaux électriques, en font également partie. La numérisation fait son entrée tout particulièrement dans les **services liés à l'éolien et au solaire**.

### **BKW Engineering est créé pour la région DACH**

Notre service **BKW Engineering** conseille les maîtres d'œuvre, planifie des projets concrets et accompagne les projets de construction. BKW, grâce à sa longue histoire, détient depuis toujours un savoir-faire complet en ingénierie, grâce à notre expérience dans la construction de centrales. L'ingénierie se développe et se perfectionne en permanence au sein d'un réseau international dans lequel les sociétés se complètent aussi bien par leur position géographique que par leurs compétences. Notre service BKW Engineering planifie et réalise d'ores et déjà des projets de moyenne et grande envergures dans toute l'Europe. Une plateforme est ainsi créée, via laquelle les membres du réseau mutualisent leurs compétences et s'aident les uns les autres à acquérir de nouveaux marchés, de nouveaux clients et des projets importants.

### **50% de l'énergie est consommée à l'intérieur des bâtiments**

Nous évoluons tout aussi fortement dans la **technique du bâtiment**. Les bâtiments consomment presque la moitié de l'énergie. Les efforts pour augmenter l'efficacité nous montreront si nous parvenons à obtenir une production d'énergie plus écologique. Avec nos filiales, nous proposons à nos clients des solutions complètes, qui leur permettront de prendre les bonnes décisions dans l'univers complexe de l'énergie.

Nous repensons l'énergie et allons de l'avant. Et comme l'a dit Urs Gasche: si nous voulons compenser ou remplacer l'électricité issue jusqu'à présent du nucléaire, nous devons accomplir de gros progrès en matière d'efficacité. Nous devons le faire rapidement et les bâtiments constituent un élément clé à cet égard. Nous allons vous en exposer les raisons précises dans un petit film.

Comme vous pouvez le voir, la technique du bâtiment recèle un immense potentiel, que nous utilisons encore insuffisamment. Il n'y a à ce jour pratiquement pas d'entreprises sur le marché qui soient en mesure de proposer des solutions

complètes tout-en-un et qui appréhendent le circuit énergétique dans sa globalité. Nous en sommes capables, alors faisons-le: notre entrée dans le secteur de la technique du bâtiment est une phase logique du développement de notre entreprise. BKW offre aux sociétés une plateforme attrayante leur permettant d'associer leurs compétences à celles d'autres sociétés. Des entreprises de premier rang viennent nous voir; elles partagent notre vision de l'avenir de l'énergie et de l'infrastructure et nous correspondent du point de vue culturel.

### **Nous créons de la valeur pour les clients, les collaborateurs et les actionnaires**

Nous donnons aux nouvelles sociétés la possibilité de profiter de l'expertise existante et des spécialistes de tous les membres du réseau – sans toutefois devoir renoncer à leur activité actuelle, à leur ancrage régional ou à leur proximité avec la clientèle. Cela fait de BKW un partenaire idéal – et de nous tous un réseau d'entreprises à fort potentiel. Le succès de chaque entreprise fait le succès de BKW dans son ensemble.

Chez BKW, nous sommes investis dans les solutions d'avenir et économiquement rentables, qui permettent de pratiquer une concurrence saine et de moderniser le système d'approvisionnement en énergie. C'est pour moi une grande joie et un privilège de contribuer à l'avenir de BKW en tant que CEO. J'ai effectué récemment des visites sur sept sites dans toute la Suisse et j'ai eu la possibilité d'échanger personnellement avec de nombreux collègues sur nos défis et nos opportunités. Pour cette raison, et parce que j'éprouve au quotidien cette volonté de changement, je peux vous le dire avec certitude: nos collaborateurs portent notre stratégie et la mettent en œuvre petit à petit avec beaucoup d'ardeur. Ce qui, il y a quelques années encore, n'était qu'une idée sur le papier est devenu réalité: devenir le fournisseur leader de prestations énergétiques et de services d'infrastructure.

Si BKW se porte bien aujourd'hui, nous le devons au conseil d'administration, qui a identifié très tôt les signes du temps et a eu le courage d'adopter la nouvelle stratégie. Nous le devons à mes collègues de la direction, qui dirigent avec beaucoup de professionnalisme et de dynamisme une entreprise complexe en pleine croissance. Et nous le devons surtout à nos collaborateurs, qui nous accompagnent avec engagement et confiance. Ensemble, nous construisons l'avenir de l'énergie – avec une approche simple, fiable et interconnectée. La coopération fonctionne et je suis fière et reconnaissante que BKW puisse poursuivre son chemin avec une solide assise financière.

Vous aussi, chers actionnaires, je vous remercie pour la confiance que vous accordez à BKW. Vous possédez tous un petit bout de cette entreprise. Une entreprise sur laquelle vous misez et qui, j'en suis sûre, a un avenir prospère devant elle.

Merci pour votre attention.