

**Assemblée générale BKW SA 2013**

## **La mise en œuvre de la stratégie BKW 2030 est en bonne voie**



### **Allocution de M. Urs Gasche, président du conseil d'administration de BKW SA, à l'occasion de l'assemblée générale du 17 mai 2013**

Chers actionnaires,

Chers invités,

Je vous souhaite, chers actionnaires, invités, clients, partenaires, collaborateurs et journalistes, la bienvenue à la deuxième assemblée générale ordinaire de BKW SA.

Je tiens à saluer tout particulièrement les actionnaires qui participent pour la première fois à notre assemblée générale. Ils montrent ainsi l'intérêt qu'ils portent à l'évolution de notre entreprise et je les en remercie.

Je tiens aussi à saluer les actionnaires et les clients de langue française ainsi que les journalistes romands. Votre présence est la preuve que le bilinguisme est une réalité pour BKW. Cette année aussi, nous vous proposons de suivre la totalité de l'assemblée générale dans votre langue grâce aux interprètes présents. Je vais donc poursuivre mon exposé en allemand. Les personnes qui souhaitent des écouteurs sont priées de lever la main.

Avant de traiter les différents points à l'ordre du jour, permettez-moi d'aborder différents thèmes d'actualité qui concernent notre entreprise et donc vous, actionnaires.

#### **La mise en œuvre de la stratégie du groupe BKW 2030 a débuté**

Il y a un an, je vous ai présenté la nouvelle stratégie du groupe, baptisée BKW 2030. A cette occasion, je vous avais expliqué les réflexions qui ont poussé le conseil d'administration à approuver cette stratégie.



Le but premier de cette stratégie n'est plus de renforcer le portefeuille de production en visant un objectif quantitatif. Ses trois grands axes sont les suivants:

1. Des produits novateurs et énergétiquement efficaces
2. Une production issue d'agents renouvelables
3. Les activités liées au réseau et les nouvelles prestations énergétiques

Ces trois grands axes se fondent sur des priorités de BKW, à savoir le souhait de miser à long terme sur une production exempte de CO2, sur un modèle de partenariat et sur l'intégration verticale de l'entreprise avec ses installations et activités existantes.

### **Une stratégie stable quels que soient les scénarios contextuels**

Le conseil d'administration avait à cœur de définir une stratégie permettant au groupe BKW de se développer de manière stable quelle que soit l'évolution du contexte et d'y réagir de manière appropriée et en temps voulu. Car même si le discours officiel semble parfois dire le contraire, la future politique énergétique suisse est loin d'être définie de manière définitive. Le projet de stratégie énergétique 2050 ne sera soumis au Parlement qu'à l'automne et fera certainement l'objet d'un référendum, lequel n'aura pas lieu avant 2015, voire 2016. Et même si nous connaissons alors la configuration politique de notre pays dans ce domaine, il faudra veiller à ce que l'évolution dans les autres pays ne réduise pas nos efforts à néant. Car il ne faut pas oublier qu'en matière d'approvisionnement en énergie, les interconnexions et les marchés tendent à se mondialiser. En clair, l'évolution internationale a aussi un impact sur le modèle commercial de BKW.

Dans un secteur énergétique mondialisé, force est de constater que les changements les plus spectaculaires concernent surtout les énergies fossiles - ce que personnellement je déplore. Le gaz est voué à devenir l'énergie primaire de référence pour les prochaines décennies. Les Etats-Unis misent ainsi complètement sur le gaz de schiste, contenu en grandes quantités dans leur sous-sol. Cela a des répercussions sur les prix du gaz et partant, sur les prix de l'électricité. Ces derniers devraient rester bas, ce dont BKW se ressentira directement.

Le gaz est roi et l'importance du CO2 diminue. J'en veux pour preuve le refus de Bruxelles, il y a à peine un mois, de réformer le négoce de CO2 au sein de l'Union européenne. Les prix des certificats correspondants vont donc rester bas et certaines cen-

trales âgées exploitant des énergies fossiles rester en service. En Allemagne, les centrales au charbon vieillissantes garantissent la stabilité du réseau face à la production irrégulière des centrales renouvelables. A ce propos: en Allemagne, les installations solaires et éoliennes occupent une place prépondérante sur le marché, ce qui est plutôt une bonne nouvelle. Mais cela a également des conséquences négatives directes, notamment sur BKW. Les aides financières massives donc bénéficient l'éolien et le solaire relèguent au second plan d'autres filières non subventionnées, notamment la force hydraulique. BKW ne peut que constater l'impact direct de cette situation sur la rentabilité de son secteur hydraulique. Sa principale filiale, Kraftwerke Oberhasli AG, a ainsi repoussé la construction d'une nouvelle centrale de pompage-turbinage, qui aurait dû être construite dans le cadre du programme d'investissement KWOpus. En effet, à l'heure actuelle, il n'est plus possible d'exploiter ce type d'installations de manière rentable alors qu'elles sont l'un des piliers de la politique énergétique du Conseil fédéral.

Au vu de ces facteurs externes, vous comprendrez, Mesdames et Messieurs, à quel point il est primordial que BKW reste financièrement réactive, c'est-à-dire qu'elle accorde une grande importance à la rentabilité. Et la nouvelle stratégie doit également renforcer l'entreprise dans ce domaine.

Après la décision de principe du conseil d'administration, c'est la direction d'entreprise qui a concrétisé la stratégie au cours de l'année écoulée. Elle l'a détaillée avec le conseil d'administration, élaborant notamment différentes sous-stratégies, elles aussi approuvées par le conseil d'administration.

Après un peu plus d'une année de travail, quels sont les résultats tangibles?

### **Une nouvelle structure pour le groupe**

Pour mettre en œuvre la stratégie définie, il fallait tout d'abord adapter la structure existante aux nouveaux objectifs. BKW s'est donc fixée pour but de se doter d'une nouvelle organisation d'ici la mi-2013, une tâche qui a déjà débuté sous la houlette de Suzanne Thoma. La nouvelle organisation doit être axée sur les objectifs de la stratégie «BKW 2030» et leur réalisation optimale. Elle reflète par ailleurs l'importance encore plus grande que vont prendre l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables pour le groupe.

BKW AG comptera désormais six au lieu de cinq secteurs d'activité, ce qui veut également dire que la direction d'entreprise comptera six membres. Les différents secteurs d'activité auront tous plus ou moins la même taille. Dans son exposé, Madame Suzanne Thoma, en tant que responsable opérationnelle, reviendra plus en détail sur la nouvelle structure et les raisons de ce changement. D'une manière générale, je peux vous assurer que le conseil d'administration est convaincu que la nouvelle organisation permet l'exploitation optimale des opportunités que représente la stratégie énergétique 2050 de la Confédération pour l'entreprise, dans l'intérêt de l'ensemble des collaborateurs, des investisseurs et des clients.

### **L'efficacité énergétique au cœur d'un nouveau secteur d'activité**

Partenaire énergie compétente, BKW entend servir au mieux les intérêts de ses clients. Il est de notre responsabilité de transmettre notre savoir et de proposer des produits et des prestations. Nous n'entendons pas dicter à nos clients la manière dont ils doivent utiliser leur électricité. Nous souhaitons plutôt leur permettre d'adapter si nécessaire leur comportement de consommation et de promouvoir par eux-mêmes l'efficacité énergétique au quotidien.

Nos compétences dans le domaine de l'efficacité énergétique sont reconnues. Le succès de BKW dans le cadre du programme fédéral ProKilowatt le prouve: ce programme redistribue les fonds récoltés par le biais de la rétribution à prix coûtant RPC à des projets d'efficacité énergétique dans le domaine de l'électricité. Jusqu'à présent, BKW a pu bénéficier de 16% du total des fonds à disposition pour ses projets, qui ont déjà permis d'atteindre des résultats concrets et tangibles. Mais BKW s'engage aussi dans des domaines en phase pilote ou en phase d'essai, ce qui lui permet d'évaluer leur acceptation, leur rentabilité et leur potentiel commercial avant de réaliser des investissements conséquents. Evaluer, cela sous-entend parfois aussi renoncer. Pour BKW, c'est notamment le cas dans le domaine de la mobilité électrique. BKW s'est lancée sur cette voie et a analysé pendant trois ans les opportunités que ce marché pourrait présenter pour elle. Et même si nous sommes convaincus que les applications et les véhicules électriques vont se multiplier au cours des prochaines années, nous sommes arrivés à la conclusion que nous devons, pour le moment, renoncer à mettre sur pied un réseau public de stations-service. Il ne s'agit pas d'un modèle commercial rentable à moyen terme pour un prestataire énergétique.

Bon nombre de modèles commerciaux à l'étude ces derniers mois sont des processus à long terme. En tant qu'actionnaires, vous devez savoir qu'à l'heure actuelle, rares sont les modèles susceptibles de générer un chiffre d'affaires intéressant en l'espace de douze mois. Il faudra du temps pour que ces modèles puissent dégager un bénéfice substantiel. Nous sommes néanmoins persuadés que notre engagement est important et qu'il est judicieux pour une entreprise comme la nôtre d'être à l'avant-garde dans ces développements.

### **Les grandes centrales, pilier de l'approvisionnement**

Les discussions sur l'organisation de l'approvisionnement en énergie sont intenses et passionnées. C'est un thème controversé et émotionnel où les rêves prennent parfois le pas sur la réalité. Une chose est sûre, l'approvisionnement de demain sera décentralisé. C'est une évolution que nous appuyons et qui est synonyme d'opportunités pour l'entreprise.

BKW sera mieux à même, au niveau conceptuel comme en termes de rentabilité, d'adapter le système si elle dispose de la marge de manœuvre nécessaire. Il est indubitable qu'au cours des prochaines années, ce sont les sources d'énergie conventionnelles qui continueront à générer la majeure partie des recettes du groupe, et que les grandes centrales resteront le pilier de son approvisionnement. Pour BKW en Suisse, ce sont les grandes centrales hydroélectriques mais aussi la centrale nucléaire de Mühleberg.

### **Le Tribunal fédéral rétablit l'égalité juridique**

Mesdames et Messieurs,

Avec sa décision du 28 mars dernier, le Tribunal fédéral a placé la centrale de Mühleberg sur un pied d'égalité avec les autres centrales nucléaires suisses. A l'instar de Beznau, Gösgen et Leibstadt, la CNM dispose désormais d'une autorisation d'exploitation illimitée.

Nous sommes satisfaits de cette décision, parce qu'elle a rétabli l'égalité devant la loi mais aussi parce qu'elle nous laisse souffler: économiquement, d'une part, puisque les recettes de la CNM contribuent indiscutablement à financer l'approvisionnement décen-

tralisé de la Suisse. Psychologiquement d'autre part, car cette décision apporte un peu de répit, notamment à nos collaborateurs. Ces derniers peuvent désormais se concentrer sur la planification de la mise en œuvre exigée par l'autorité de surveillance IFSN. Parallèlement, nous travaillons très activement, depuis plusieurs mois déjà, à l'établissement d'un état des lieux qui permettra de prendre la décision de principe et d'investissement pour la poursuite de l'exploitation de la CNM. La décision sera prise en fin d'année par le conseil d'administration en fonction des intérêts de l'entreprise, lorsqu'il disposera d'offres concrètes relatives aux travaux de rééquipement.

Une assemblée générale ne se focalise pas seulement sur l'avenir. C'est aussi l'occasion de regarder en arrière. J'en viens donc à une brève rétrospective de l'exercice 2012.

### **Rétrospective de l'exercice 2012**

Après les pertes de l'exercice précédent, c'est avec fierté que BKW a pu faire part d'un résultat opérationnel 2012 solide. Celui-ci est principalement dû à l'augmentation de la production, des centrales nucléaires comme des centrales aux énergies renouvelables, ainsi qu'à l'augmentation du chiffre d'affaires des réseaux et aux effets positifs des différents programmes internes d'optimisation et de réduction des coûts.

Au vu de la situation qui prévaut sur le marché, nous avons dû une nouvelle fois contrôler la valeur effective des installations de production. La majeure partie des provisions effectuées pour un total de 112 millions de francs concernent de nouvelles installations. La situation est similaire à celle de l'année précédente: les nouvelles centrales, qui ne sont ni amorties ni subventionnées, sont défavorisées par rapport aux installations plus anciennes, et donc partiellement amorties, ou récentes mais subventionnées. Ainsi, BKW a malheureusement dû corriger la valeur de la centrale hydroélectrique de Hagneck.

En 2012, la prestation globale consolidée a augmenté de plus de 8%, à 2 860 millions de francs. Le résultat d'exploitation corrigé avant amortissements et dépréciations (EBITDA), qui s'élève à 410 millions de francs, est supérieur de 272 millions de francs à celui de l'année précédente. L'évolution des marchés financiers internationaux a un impact positif sur le résultat financier, raison pour laquelle BKW renoue cette année avec

les chiffres noirs, avec un bénéfice net de 134 millions de francs. Notre CEO, Madame Suzanne Thoma, vous communiquera comme d'habitude les détails des comptes 2012.

### **Evolution de l'actionariat**

J'aimerais également dire quelques mots sur l'évolution de l'actionariat et du cours de l'action. Le nombre d'actionnaires BKW a poursuivi le recul observé l'année dernière, passant de 8 700 à environ 8 400. La répartition géographique des actionnaires est restée relativement stable. Quelque 85 % des actionnaires sont domiciliés en Suisse.

La valeur boursière du groupe BKW s'élève actuellement à environ 1,5 milliard de francs. En 2012, la valeur de l'action BKW a baissé d'environ 14 %, ce qui correspond à une stabilisation lente par rapport à 2011. Au 31 décembre 2012, l'action a clôturé à 31,40 CHF, ce qui correspond à son cours lors du placement à la SIX Swiss Exchange en 2003.

### **Remerciements**

Depuis deux ans maintenant, le secteur énergétique se transforme à un rythme sans précédent. Tout en veillant à accomplir ses tâches quotidiennes et à assurer la sécurité d'approvisionnement habituelle, BKW travaille à l'approvisionnement décentralisé, explore de nouvelles voies et se réorganise à l'interne.

Les entreprises d'approvisionnement en énergie et leurs modèles d'entreprise traversent une zone de fortes turbulences, peut-on lire dans les médias. Il ne faut toutefois pas oublier que derrière chaque entreprise, il y a des hommes et des femmes. Le dernier exercice a fortement mis à contribution nos collaborateurs et nos cadres. L'entreprise évolue à un rythme soutenu, alors que l'horizon reste lointain en termes de planification, un défi que nos cadres et collaborateurs ont su maîtriser au cours de l'exercice sous revue. Au nom du Conseil d'administration, je remercie vivement tous ceux qui ont apporté leur pierre à l'édifice, permettant à BKW de revenir dans les chiffres noirs. Je suis heureux que BKW puisse compter sur leurs connaissances, sur leur grande expérience et leur vaste savoir-faire.

La mise en œuvre de la stratégie BKW 2030 demandera encore beaucoup de flexibilité et de créativité, mais aussi une grande fiabilité et beaucoup de précision pour maintenir

un système aussi complexe que celui de l’approvisionnement en électricité. Ces compétences sont déjà largement représentées chez BKW depuis toujours, et nous en acquérons de nouvelles à l’avenir.

### **Passage de témoin à Bertrand Piccard**

BKW travaille depuis maintenant de longues années avec l’un des citoyens suisses les plus novateurs et les plus courageux. S’il y a quelqu’un qui sait comment lancer de nouveaux projets, qui sait inspirer et motiver son équipe et ses partenaires, qui sait croire en sa réussite même lorsque l’objectif est encore hors de portée, c’est bien lui! Je vous propose d’échanger quelques mots avec lui afin d’en savoir plus sur les secrets de sa réussite.

J’ai le plaisir de vous annoncer que nous allons – si la technique le permet – discuter brièvement avec Bertrand Piccard, en direct depuis les Etats-Unis où il travaille actuellement à son projet Solar Impulse.

Passons maintenant aux points prévus dans les statuts de l’entreprise.