

## **BKW est bien préparée pour l'avenir**

### **Discours de Mme Suzanne Thoma, CEO de BKW SA, à l'occasion de l'assemblée générale du 17 mai 2013**

Mesdames et Messieurs,  
Chers actionnaires,

#### **Introduction**

A mon tour, je vous souhaite la bienvenue à l'assemblée générale du groupe BKW. C'est un honneur pour moi de pouvoir vous informer pour la première fois en tant que CEO de l'exercice écoulé et de vous donner un aperçu de ce qui nous attend. Si je peux aujourd'hui vous présenter une BKW solidement établie et résolument tournée vers l'avenir, c'est grâce au travail fourni par la direction du groupe, sous la conduite de mon prédécesseur et collègue, Kurt Rohrbach.

#### **La stratégie «BKW 2030» pour répondre aux exigences futures**

Actuellement, l'économie énergétique traverse elle aussi une période pleine d'incertitudes et d'interrogations. En tant qu'entreprise d'approvisionnement en énergie, nous sommes plus que jamais appelés à élaborer des solutions innovantes et à explorer de nouvelles voies. Je saisis l'occasion qui m'est offerte aujourd'hui pour vous présenter les réponses concrètes fournies par BKW face aux défis à venir et pour vous exposer plus en détail notre vision pour BKW, à savoir celle d'un prestataire de services énergétiques leader en Suisse.

Nous sommes confrontés à une situation de marché exigeante. La conjoncture est difficile, et le marché est faussé par la concurrence issue de la production subventionnée et non subventionnée d'électricité. Le négoce de l'électricité est influencé négativement par une situation de change marquée par la faiblesse des prix de l'énergie, la force du franc, des dispositions réglementaires plus strictes et la baisse de l'écart entre les prix peak et off-peak. Le subventionnement massif des énergies solaire et éolienne, notamment en AI-

Allemagne, a une influence sur notre résultat. Il entraîne aussi des problèmes qui affectent la stabilité et la capacité du réseau, et remettent en question la rentabilité de la production non subventionnée. La réalisation d'investissements dans les capacités de réserve, dont le rôle ne cesse de gagner en importance, n'est ainsi plus envisageable ou alors seulement sur le très long terme et avec des risques importants.

L'année dernière, le conseil d'administration de BKW a réagi au tournant qui s'annonçait en définissant la stratégie «BKW 2030». Avec cette nouvelle stratégie, notre entreprise fournit une contribution importante à la transformation du système d'approvisionnement en énergie. Axée sur les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, la stratégie «BKW 2030» est en accord avec la stratégie énergétique 2050 du Conseil fédéral, qui définit le cadre légal et réglementaire. Comme vient de l'évoquer le président du conseil d'administration, nous avons déjà réalisé de nombreuses mesures en vue de la mise en œuvre de notre stratégie. J'aimerais maintenant vous présenter notre vision pour BKW, celle d'un prestataire de services énergétiques leader en Suisse, et évoquerai ensuite la nouvelle structure organisationnelle du groupe, qui joue un rôle-clé pour la réalisation de notre stratégie.

### **Un prestataire de services énergétiques leader**

En Suisse, le système énergétique de demain se distinguera par une hausse de la production décentralisée et une complexité élevée. Nos clients seront aussi producteurs d'électricité. D'un système clairement structuré, nous allons passer à un système complexe devant concilier production, consommation et stockage. Lors des périodes de forte consommation, par exemple par une journée d'hiver particulièrement froide, même les autoproducteurs devront prélever de l'électricité sur le réseau. En outre, de nouvelles technologies vont faire leur apparition. Des compétences globales et approfondies seront nécessaires pour mettre en place le futur système énergétique.

L'intégration verticale de FMB s'est révélé être un modèle d'organisation solide. Elle constitue une base idéale pour la conception du futur système énergétique. BKW évoluera et se positionnera selon ce modèle d'organisation. Nous ne nous contenterons plus d'approvisionner nos clients en électricité; nous élaborerons également à leur intention des solutions adaptées, régionales, locales et individuelles. Ainsi, nous serons en mesure d'intégrer l'injection irrégulière d'électricité provenant de la production d'énergie

décentralisée dans le système global du smart grid. BKW sera le partenaire énergie à la fois des particuliers, des PME, des communes et des cantons.

Ne vous méprenez pas: nous poursuivons nos activités d'approvisionnement traditionnelles et notre mission reste la garantie d'un approvisionnement en électricité sûr. Toutefois, parallèlement aux activités d'infrastructure classiques, le développement de prestations et de systèmes globaux novateurs deviendra une nouvelle compétence-clé de BKW. Nous concevons, planifions, construisons et exploitons ainsi différents systèmes énergétiques.

De nouveaux domaines d'activité vont également apparaître dans le secteur de l'efficacité énergétique, notamment en matière de conseil en énergie, de planification et de mise en œuvre. Je citerai par exemple le Starter Kit lancé dans le cadre du programme «Smart Living» ou le projet-pilote FlexLast dans le domaine des réseaux intelligents.

Au cours des prochaines années, les infrastructures liées à l'énergie et au réseau vont être rénovées, modernisées et développées. Pour la réalisation de ces projets, nous devons pouvoir nous appuyer sur des partenaires expérimentés. Comme vous le savez déjà, nous disposons avec Arnold et ISP de deux sociétés performantes, qui sont présentes dans quasiment toute la Suisse en tant que fournisseurs de prestations réseau et assurent la mise en œuvre des projets chez les clients grâce à leurs compétences techniques approfondies. La mise au point de solutions technologiques innovantes va permettre la réalisation d'offres standardisées et avantageuses en termes de coûts, qui seront par exemple destinées aux petites entreprises d'approvisionnement en électricité qui travaillent en collaboration avec BKW. Aujourd'hui déjà, plus de 1000 collaborateurs de BKW travaillent dans le domaine des activités de services. Grâce à son esprit d'innovation, à son modèle d'intégration verticale et à la mise en œuvre conséquente de sa stratégie, le groupe BKW pourra se positionner sur le marché comme prestataire de services énergétiques leader.

### **Une structure organisationnelle qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie**

Mesdames et Messieurs, dans l'optique d'une mise en œuvre efficace de sa stratégie, BKW a pris la décision d'adapter la structure organisationnelle du groupe. En effet, conformément au principe «la structure suit la stratégie», la structure d'une entreprise est essentielle pour la réalisation de sa stratégie.

La nouvelle structure permettra d'exploiter de manière optimale les atouts liés au modèle d'intégration verticale ainsi que les potentiels en matière de synergie et d'innovation au sein du groupe. Le regroupement des compétences internes similaires ou complémentaires nous donne l'assise et la flexibilité nécessaires pour nous concentrer sur les nouvelles technologies et répondre au plus près aux besoins de nos clients, et ce parallèlement à nos activités classiques. Notre activité sera répartie en quatre secteurs principaux. Les activités de conduite et de support constitueront deux secteurs supplémentaires. Les postes-clés de la nouvelle structure ont tous été pourvus.

Le secteur d'activité Production regroupe l'ensemble des activités de production de BKW. Il comprend la production hydraulique et thermique en Suisse et à l'étranger ainsi que la centrale nucléaire de Mühleberg. Ce secteur est dirigé par Herman Ineichen.

Le secteur d'activité Réseaux continuera de gérer les activités régulées liées à l'infrastructure et au raccordement ainsi que les activités non régulées liées aux prestations réseau. Ce secteur d'activité est placé sous la direction de Christophe Bossel.

La plus grande nouveauté dans la structure du groupe est la création du secteur d'activité Renouvelables & Efficacité. Les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique constituent en effet deux des thèmes centraux de notre stratégie. La création d'un secteur consacré à ces domaines a également pour objectif d'apporter une contribution positive et croissante aux résultats du groupe. Ce secteur est dirigé par Renato Sturani.

Le secteur d'activité Marché est lui aussi d'une importance capitale. Il regroupe les activités de vente et de négoce, et garantit des contacts homogènes avec nos clients et nos partenaires commerciaux. En mettant ainsi l'accent sur le suivi clients, nous assurons l'efficacité et l'effectivité nécessaires aux activités de prospection du marché. Monica Dell'Anna dirigera ce secteur d'activité.

Les fonctions de direction et de conduite restent rattachées aux secteurs d'activité Conduite du groupe et Finances et services. En tant que CEO, je resterai à la tête du secteur d'activité Conduite du groupe. Notre CFO, Beat Grossenbacher, dirigera pour sa part le secteur Finances et services.

Les filiales et les sociétés du groupe, par exemple onyx Energie Mittelland, continueront à jouer un rôle important pour le groupe BKW. Comme l'a déjà souligné Urs Gasche, notre stratégie replace les clients au centre des priorités. Urs Gasche a aussi évoqué l'évolution du consommateur captif au client. Pour répondre au plus près aux besoins et

aux souhaits de nos clients, nous devons être présents sur place. Les sociétés du groupe resteront garantes d'une présence et d'un ancrage régional, à proximité directe de nos clients. Je tiens à souligner ici que cela n'est possible qu'en garantissant une grande efficacité interne et en exploitant les synergies au sein du groupe BKW.

Le conseil d'administration et la direction du groupe sont convaincus que cette nouvelle structure permettra à BKW de se positionner de manière optimale sur un marché en mutation et qu'elle nous donne la possibilité d'exploiter de manière ciblée le potentiel de ce nouveau contexte, dans l'intérêt de nos clients, de nos collaborateurs et de nos investisseurs.

### **Ancrage culturel et image du groupe vers l'extérieur**

Outre l'adaptation de la structure organisationnelle, l'orientation culturelle constitue un facteur important de succès pour la mise en œuvre de la stratégie. Nous avons ainsi adapté nos principes directeurs et nos valeurs aux grandes lignes de la stratégie. Le résultat en est le critère-clé; un résultat que nous voulons atteindre grâce à notre engagement pour nos clients et à notre fiabilité, mais aussi grâce à une culture d'innovation permettant de fixer de nouveaux standards.

En tant que nouvelle CEO, je tiens non seulement à mettre en place une nouvelle culture d'entreprise pour BKW, mais aussi à instaurer un nouveau dialogue avec nos clients. C'est la raison pour laquelle nous avons prévu cette année, dans notre zone d'approvisionnement, une série de rencontres à l'échelle régionale sur le thème de la nouvelle stratégie du groupe. Nous souhaitons ainsi nous faire une image encore plus précise de la façon dont nos clients perçoivent BKW et sa nouvelle stratégie.

Cette transformation de BKW est également visible à l'extérieur de l'entreprise. L'image du groupe a évolué et son identité visuelle a changé. Comme vous l'avez peut-être déjà remarqué, par exemple sur les transparents que j'ai présentés, nous avons modifié le logo BKW. N'ayez crainte, il reste toujours reconnaissable: il s'agit plus d'une évolution que d'une révolution. Ce design modifié renforce notre cohésion en tant que «One BKW», souligne la bonne image dont bénéficie le groupe BKW et assure une communication unifiée à l'échelle du groupe, incluant ses différentes sociétés. Notre site Internet a été remanié par la même occasion. Nous disposons ainsi depuis début mai d'un portail d'information global et attractif sur l'entreprise.

## Un résultat opérationnel solide dans un contexte difficile

Je souhaite maintenant évoquer l'évolution des activités ainsi que le résultat du groupe BKW au cours de l'exercice écoulé. Malgré un contexte réglementaire et économique exigeant, le groupe BKW a réalisé un résultat opérationnel solide, qui s'inscrit en nette hausse par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution positive est notamment due aux activités liées et à l'énergie et au réseau, à l'augmentation de la production issue du renouvelable et du nucléaire ainsi qu'aux effets positifs du programme de réduction des coûts et d'accroissement de l'efficacité mis en place. Il est toutefois également grevé par le recul des ventes d'électricité et par des provisions exceptionnelles.

La prestation globale consolidée du groupe BKW a progressé de 9% durant l'exercice 2012, pour atteindre 2860 millions de CHF. Le chiffre d'affaires net réalisé avec les clients externes a augmenté dans les secteurs d'activité Energie International et commerce et Réseaux, et a reculé légèrement dans le secteur Energie Suisse.

Le résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations (EBITDA) a progressé de 273 millions de CHF pour atteindre 411 millions de CHF. Comme lors de l'exercice précédent, le résultat est grevé par la constitution de provisions exceptionnelles. Ces dernières ont été rendues nécessaires par les modifications survenues au niveau des prévisions concernant les prix de l'énergie à long terme. Via ses participations dans des centrales, BKW achète en effet de l'électricité au prix de revient. Or, d'après une estimation actualisée de l'évolution du marché, les prix de revient de ces centrales devraient être à l'avenir en partie supérieurs aux prix de marché réalisables. Les provisions exceptionnelles constituées par BKW s'élèvent ainsi à 112 millions de CHF. Corrigé de ces charges exceptionnelles, l'EBITDA s'élève à 523 millions de CHF, soit une hausse de 25%, ou 105 millions de CHF, par rapport à l'exercice précédent.

L'évolution positive des marchés financiers a conduit à une amélioration du résultat financier et du bénéfice net, qui s'établit à 135 millions de CHF. Malgré de nouvelles charges exceptionnelles, BKW a donc pu revenir dans les chiffres noirs. Corrigé de ces charges exceptionnelles, le bénéfice net s'établit à 205 millions de CHF, soit une hausse d'environ 70% par rapport à l'exercice précédent. Au vu du contexte de marché difficile, ce résultat est extrêmement satisfaisant.

En hausse de 70 millions de CHF, les fonds propres du groupe BKW restent stables. Compte tenu de la hausse du total du bilan, la part des fonds propres a reculé de 1% par

rapport à l'exercice précédent, s'établissant ainsi à 36,5%. La situation de financement externe à long terme demeure également solide.

Pour conclure, c'est donc une BKW financièrement solide que je peux vous présenter. Notre entreprise dispose des moyens nécessaires à la poursuite de la transformation stratégique de notre parc de centrales et à la mise en œuvre de nouveaux modèles commerciaux. Nous sommes prêts pour participer activement à la réalisation de la transition énergétique en Suisse.

### **Prévisions stables dans un contexte de marché exigeant**

Pour l'exercice en cours, BKW table sur la persistance d'un contexte de marché exigeant, de prix de l'énergie bas et d'une pression sur les marges à l'international. Conjointement à l'influence des normes réglementaires et à un franc toujours fort, cette situation déterminera également le résultat opérationnel de l'exercice 2013. Au vu de tous ces facteurs, BKW prévoit pour 2013 un résultat d'exploitation opérationnel avant amortissements et dépréciations (EBITDA) et un bénéfice net du même ordre que les chiffres présentés pour l'exercice 2012.

Malgré un contexte economico-énergétique agité, je suis convaincue que BKW est prête pour l'avenir grâce à son approche entrepreneuriale orientée vers l'avenir. Avec sa nouvelle stratégie «BKW 2030», le conseil d'administration a jeté les bases d'un développement durable de l'entreprise. Nous allons poursuivre de manière conséquente la mise en œuvre de cette stratégie. La nouvelle structure organisationnelle nous permet de tirer pleinement parti des avantages liés à notre modèle d'intégration verticale. Je suis certaine que nous saurons relever les nombreux défis à venir, gérer les risques existants et exploiter les opportunités liées à la transition énergétique.

### **Remerciements**

Chers actionnaires, mes collègues de la direction du groupe et moi-même vous remercions pour la confiance que vous nous témoignez. Je suis convaincue que notre nouvelle stratégie pose les jalons nécessaires pour l'avenir et me réjouis de vous avoir à nos côtés pour nous accompagner sur la voie vers un approvisionnement en énergie durable.

J'aimerais aussi remercier ici nos clients et nos partenaires commerciaux pour leur travail et leur soutien au long de l'année écoulée.

Et pour finir, un grand merci naturellement à tous les collaborateurs du groupe BKW pour l'engagement et la flexibilité dont ils ont fait preuve dans ce contexte en pleine mutation!

Je vous remercie pour votre attention.

**BKW**<sup>®</sup>