

BKW SA – Assemblée générale 2014

BKW se réoriente

Discours de Suzanne Thoma, CEO, à l'occasion de l'assemblée générale de BKW SA du 9 mai 2014

Mesdames, Messieurs,

Je vous souhaite à mon tour la bienvenue à l'assemblée générale du groupe BKW. Comme le montre le film que vous venez de voir, l'année 2013 s'est révélée riche en événements. Sur le plan opérationnel, l'entreprise peut être satisfaite de ses performances: nous avons en effet posé les bases de nos futures activités. J'aimerais dans ce contexte jeter un regard sur l'avenir. Vous avez tous reçu notre rapport de gestion; vous connaissez donc la situation actuelle. Il s'agit maintenant de savoir quelle sera la suite des événements.

Analyse de l'évolution du marché

Le contexte économique, politique et réglementaire est extrêmement exigeant pour les distributeurs d'énergie, et pas seulement pour les distributeurs suisses, comme on peut le voir en lisant les rapports de gestion de grandes entreprises énergétiques européennes. Les modèles commerciaux classiques des entreprises d'approvisionnement en énergie, qui reposent sur la production et la distribution d'électricité, ainsi que la mise à disposition de capacités de réserve, par le biais de centrales de pompage-turbinage par exemple, ne suffisent plus au vu des conditions de marché actuelles.

Le prix de l'électricité et les besoins en énergie de réglage vont-ils se rétablir? Les modèles commerciaux classiques feront-ils à nouveau leurs preuves après ces années de vaches maigres? L'augmentation massive des capacités photovoltaïques et éoliennes en Europe et l'évolution du secteur du gaz de schiste aux Etats-Unis changeront-ils radicalement la donne? La recherche, soutenue par d'importants moyens au niveau mondial, sera-t-elle synonyme de percées significatives? L'efficacité énergétique, les systèmes de stockage plus performants et les technologies de production optimisées apporteront-ils les changements escomptés? La mission classique d'approvisionnement en électricité pourra-t-elle rester à l'avenir l'unique base économique d'une entreprise

comme BKW? Dans un secteur industriel en pleine mutation, toutes ces questions restent pour le moment sans réponse.

BKW a décidé de prendre son avenir en main. Elle ne souhaite pas être tributaire d'une éventuelle reprise des marchés, attitude qui serait trop risquée du point de vue actuel. Elle entend saisir systématiquement les opportunités liées au contexte en mutation et faire en sorte de maintenir, sur la base de différents scénarios, son statut d'entreprise stable, rentable et pérenne. A cet égard, la décision de mettre hors service la centrale de Mühleberg en 2019 témoigne de notre état d'esprit pionnier et de notre volonté de nous repositionner et d'aller de l'avant. Elle incarne également notre détermination à jouer un rôle actif en matière d'innovation: Mühleberg étant la première centrale nucléaire suisse mise à être mise hors service, le projet en tant que tel est particulièrement novateur. Il s'agit pour BKW du plus important projet entrepris jusqu'ici.

BKW se réoriente

BKW se réoriente. Pour cela, elle se base sur ses atouts tout en se concentrant sur les innovations technologiques, de nouveaux modèles commerciaux et des investissements dans les énergies renouvelables. Malgré ce repositionnement, des moyens considérables devront être consacrés au maintien de l'infrastructure de production et de réseau au cours des années à venir, avec pour objectif la constitution d'un portefeuille équilibré d'activités (énergie, réseau et prestations). Cela constitue le cœur de notre stratégie d'entreprise. Nous avons posé en 2013 les jalons nous permettant d'avancer résolument dans cette direction.

Les bases de l'avenir sont posées

En 2013, la structure organisationnelle du groupe a été repensée. Elle repose désormais sur le principe essentiel de concentration des forces sur le marché, allié à un positionnement fortement axé sur l'innovation technologique. Le groupe BKW a réalisé en 2013 un très bon résultat d'exploitation dans un contexte économique et réglementaire extrêmement exigeant. Il peut s'appuyer sur des bases solides pour poursuivre la transformation stratégique du parc de centrales et créer de nouveaux modèles commerciaux. BKW continuera d'exploiter les atouts liés à son intégration verticale et d'asseoir sa position via le développement de nouveaux domaines d'activité. Dès cette année, et au cours des exercices suivants, diverses innovations développées en 2013 seront mises sur le marché.

Des solutions globales pour un secteur complexe

Notre stratégie repose sur trois piliers que sont l'énergie, les prestations et les réseaux. Les activités liées à l'énergie comprennent aussi le négoce d'électricité et la chaleur. La

production décentralisée en fait également partie. Cette dernière ne doit toutefois pas être du ressort exclusif de BKW. En ce qui concerne les réseaux, c'est le réseau électrique, de la haute tension au raccordement des maisons, qui reste important. L'approvisionnement en énergie dans les bâtiments sera synonyme à l'avenir de nouvelles opportunités et requerra l'utilisation de technologies et de prestations novatrices; c'est dans ce contexte que nous souhaitons proposer des solutions innovantes dans le domaine de la gestion de l'énergie. Je tiens à rappeler que: BKW est aujourd'hui déjà une entreprise prestataire de services. Près de la moitié des collaborateurs fournissent des prestations sur le marché libre. C'est ce domaine que nous voulons développer.

Quels sont les points-clés de chaque domaine?

Des investissements dans le domaine de l'énergie

Les énergies renouvelables gagneront en importance pour BKW. Nous mettons l'accent en première ligne sur l'éolien, mais aussi sur la petite hydraulique. Afin de mieux exploiter les potentiels existants et de mieux répartir les risques liés au marché de l'électricité, nous ne nous concentrons pas seulement sur la Suisse, mais voulons également être actifs dans les pays voisins. Compte tenu des conditions de marché actuelles, nous sommes de plus en plus prudents concernant les investissements dans de grandes centrales. Nous avons cependant l'intention d'investir massivement dans les installations de production existantes. Concrètement, cela signifie que malgré la nouvelle orientation de BKW, une grande partie des investissements sera dédiée à l'entretien des infrastructures de production et de réseau au cours des prochaines années.

Outre les énergies renouvelables, nous nous concentrons sur le développement des activités dans le domaine de la chaleur et sur l'élaboration de solutions énergétiques destinées à tous les segments de clientèle. Ceci nous permettra de diversifier nos activités liées à l'énergie sur des marchés que nous connaissons bien.

Développement technologique de l'infrastructure réseau

Au cours des prochaines années, nous poursuivons la rénovation, la modernisation et l'extension des infrastructures de réseau. Il est important de pouvoir compter sur des partenaires expérimentés pour la mise en œuvre concrète de ces projets. Arnold, une société du groupe BKW, est présente dans toute la Suisse en tant que prestataire de services réseau. Nous pouvons nous appuyer sur ce savoir-faire également. Les smart grids, ou réseaux intelligents, contribueront grandement à la sécurité d'approvisionnement de demain. BKW veut être à la pointe en ce qui concerne cette technologie. Avec le Technology Center de BKW à Nidau et l'EnergyPark que nous prévoyons de réaliser dans la région du Jura bernois et du canton du Jura, nous travaillons

à la concrétisation de cette vision. Nous utiliserons les résultats de ces travaux de recherche pour notre propre réseau, et d'autres gestionnaires de réseau, qui font partie de nos clients, pourront également profiter de ces développements technologiques.

Une forte croissance dans le domaine des prestations

Le cœur de notre stratégie reposera sur un portefeuille équilibré fondé sur trois axes: l'énergie, les réseaux et les nouveaux domaines d'activité. Dans la mesure où nous maîtrisons déjà les deux premiers, il s'agit de structurer et de développer le troisième avec rapidité et détermination. BKW propose déjà un large éventail de prestations s'adressant tant aux particuliers qu'à l'industrie, aux communes et aux autres EAE. Nous élargirons notre portefeuille de manière significative avec de nouveaux domaines d'activité apparentés, notamment pour les installations de chauffage et les solutions photovoltaïques, qui pourront être combinées. Nous sommes déjà actifs dans ces domaines à travers notre filiale ISP AG, qui, en plus de ses activités classiques dans les installations électriques, s'impose à l'échelle nationale comme spécialiste en matière de chauffage et de photovoltaïque.

BKW, fournisseur de solutions globales innovantes basées sur la technologie

Notre objectif est de proposer à nos clients des solutions globales attractives.

BKW s'engage dans une voie nouvelle. Elle souhaite proposer des solutions innovantes dans le secteur des services du bâtiment et des prestations énergétiques pour les communes et les services industriels, mais aussi dans le domaine des infrastructures pour les exploitants de centrales électriques et d'installations de réseau.

Permettez-moi à présent de vous donner quelques exemples concrets.

Gestion intelligente de l'énergie

En collaboration avec des partenaires stratégiques, BKW développe un système informatisé permettant de commercialiser des prestations énergétiques, des solutions dans le domaine de l'efficacité énergétique et des concepts intelligents en matière de confort et de sécurité. L'avenir appartient aux installations intelligentes interconnectées, pour le chauffage, l'aération, la production d'eau chaude et l'électricité, c'est-à-dire pour l'ensemble des installations domotiques. Une solution intelligente sera lancée cet automne dans le domaine de la chaleur – juste avant la période de chauffage – pour améliorer de manière simple l'efficacité énergétique et le niveau de confort des clients. Ce sera le coup d'envoi d'une gamme de prestations attractives qui devront permettre aux clients de faire des économies et de gérer facilement leur consommation d'énergie au quotidien.

Des prestations fondées sur un solide savoir-faire technique

BKW dispose de compétences solides dans le domaine des prestations réseau et de l'ingénierie de grandes centrales, hydroélectriques notamment. Elle peut s'appuyer sur une expertise de longue date. Ce savoir-faire est très demandé. Nous proposerons à l'avenir notre soutien pour la construction de nouvelles centrales, mais aussi pour l'exploitation et l'entretien d'installations existantes.

Exploitation de systèmes énergétiques et éclairage intelligent

En 2013, nous avons réalisé un parc d'éclairage ultramoderne dans le quartier d'Oberfeld à Ostermundigen, dans le cadre d'un projet-pilote. L'utilisation de diodes électroluminescentes (LED) combinée à une commande intelligente permet une économie d'énergie de 85%. Outre une efficacité énergétique nettement plus élevée que celle des modèles traditionnels, les ampoules LED génèrent peu de pollution lumineuse. Elles garantissent aussi un bon rendu des couleurs et affichent une durée de vie élevée. L'éclairage est automatiquement réduit au minimum dans les rues peu fréquentées. L'approche d'un piéton, d'un cycliste ou d'un automobiliste génère un tapis lumineux. BKW continuera de développer de manière ciblée dans d'autres régions de Suisse ses prestations éprouvées dans le domaine de l'éclairage public.

Développement de modèles commerciaux innovants

Nous développerons aussi le modèle d'investisseur dans le secteur du photovoltaïque que nous avons mis en œuvre dans le cadre d'un projet-pilote initié avec le canton de Berne l'automne dernier. En partenariat avec des investisseurs financiers, nous développerons, réaliserons, et exploiterons ainsi d'autres projets.

Nous avons annoncé dès janvier 2014 une nouvelle innovation. Nous avons développé une solution informatique qui permettra la mise en marche et l'arrêt flexibles des chauffe-eau, pompes à chaleur et chauffages électriques à accumulation. Après différentes phases de test, BKW proposera ce produit en attente de brevet à d'autres fournisseurs d'énergie dès l'automne 2014. Grâce à ce nouveau logiciel, les systèmes de commande existants pourront à l'avenir intégrer de manière plus efficiente et plus rentable la production issue des nouvelles énergies renouvelables. Les fournisseurs d'énergie pourront ainsi bénéficier d'un accès aux technologies intelligentes via l'infrastructure actuelle.

Hausse de l'efficacité opérationnelle et focus sur la marque BKW

La mise en œuvre des nouvelles orientations nécessite une organisation solide sur les plans opérationnel et financier. Le programme de réduction des coûts et d'augmentation de l'efficacité sera poursuivi et renforcé. Ce programme est essentiel pour l'avenir de

l'entreprise. Nous exploitons par exemple de manière croissante les synergies existantes dans le secteur opérationnel via certaines sociétés du groupe telles qu'onyx AG ou la Société des forces électriques de la Goule SA.

Réalisation de projets durables

En vue de maintenir un juste équilibre entre nos diverses activités, nous recherchons le dialogue avec les parties prenantes internes et externes. Une communication ouverte et franche est en effet indispensable dans la perspective d'une action durable. C'est dans cet esprit que nous avons lancé, en 2013, le «Dialogue BKW». Ce dernier nous permet d'échanger avec des clients, des investisseurs, des collaborateurs, des fournisseurs et d'autres parties prenantes intéressées dans le cadre de discussions constructives. Le feedback que nous recevons nous aide à élaborer des solutions. Cette initiative repose sur la conviction que la réussite à long terme d'une entreprise requiert toujours la coopération de tous les acteurs concernés.

Un changement de l'intérieur

Les innovations – et les évolutions de manière générale – doivent être portées par les collaborateurs. Les conditions nécessaires sont remplies en interne. Nous nous sommes dotés d'un nouveau modèle fortement axé sur la clientèle et avons défini des valeurs qui ont favorisé une réorientation de l'entreprise. Nous avons rapproché les sociétés du groupe afin de mieux exploiter les synergies, et travaillons en étroite collaboration avec des partenaires qui nous donnent accès à de nouveaux canaux et technologies. C'est ainsi que nous développons une culture d'entreprise qui promeut l'innovation dans tous les domaines.

Mais au bout du compte, il est primordial que l'innovation soit plus qu'un simple mot. Les collaborateurs doivent participer activement à la réflexion et appliquer efficacement les changements. Je tiens donc à remercier chaleureusement tous les collaborateurs du groupe BKW pour leur engagement quotidien. Grâce à leur soutien sans faille, nous nous rapprochons chaque jour un peu plus de notre objectif: devenir fournisseur de prestations énergétiques leader en Suisse.

Nouvelle composition de la direction

Pour pouvoir être mise en œuvre, une nouvelle stratégie nécessite de nouvelles impulsions. Ainsi, certains membres de la direction du groupe travaillent depuis longtemps dans la branche de l'énergie, tandis que d'autres apportent en nous rejoignant de nombreuses compétences et idées acquises dans d'autres secteurs. Nous misons donc sur l'alliance de l'expérience et de l'innovation. J'en profite d'ailleurs pour vous présenter brièvement les

membres qui sont venus renforcer la direction de BKW depuis la dernière assemblée générale ou qui le feront très prochainement.

Secteur d'activité Marché: Monica Dell'Anna

Depuis septembre 2013, Monica Dell'Anna dirige le secteur d'activité Marché. Avant de rejoindre BKW, elle exerçait depuis 2003 des fonctions dirigeantes chez Swisscom. Elle était membre de la direction de l'entreprise depuis 2008 et de celle du secteur Réseau & IT depuis 2011.

Secteur d'activité Renouvelables et Efficacité: Renato Sturani

Renato Sturani est à la tête du secteur d'activité Renouvelables et Efficacité depuis octobre 2013. Avant son entrée chez BKW, il travaillait pour Alpiq depuis 2002, d'abord en tant que chef Production d'électricité Région Ouest, puis comme chef du secteur Energies renouvelables depuis 2011.

Secteur d'activité Finances et services: Ronald Trächsel

Notre CFO, Beat Grossenbacher, a décidé de quitter BKW pour relever de nouveaux défis professionnels. Nous aurons l'occasion de le remercier à la fin de l'assemblée générale. Nous sommes heureux d'accueillir son successeur, Monsieur Ronald Trächsel, qui était jusqu'à fin février 2014 CFO de la multinationale Sika, active sur le marché des produits chimiques de spécialité. Auparavant, Ronald Trächsel a occupé pendant huit ans le poste de CEO et CFO de la société Vitra, un fabricant de meubles également actif au niveau international. Il prendra ses fonctions le 1^{er} août 2014.

BKW se réoriente

La voie vers une nouvelle orientation est tracée. Forts de nos compétences dans le domaine de la production, des réseaux et des prestations, nous évoluons en continu pour concrétiser notre vision: devenir prestataire de services énergétiques leader en Suisse. Les premiers pas sont faits et, avec nos clients, nos collaborateurs, nos partenaires et nos fournisseurs, nous atteindrons cet objectif. Nous avons pour cela réorganisé notre structure, développé à l'intention de nos clients des solutions techniques globales, dont certaines sont prêtes à être commercialisées, et enregistré de premiers succès en 2013. Avec nos collaborateurs, nous saurons exploiter ces atouts opérationnels et mènerons BKW avec beaucoup d'enthousiasme vers un avenir placé sous le signe du succès.

Un grand merci pour votre attention!

Départ de Beat Grossenbacher

Beat Grossenbacher a intégré la direction du groupe BKW et pris les fonctions de CFO et de chef du secteur d'activité Finances et services le 1^{er} janvier 2009. Outre la conduite de Finances et controlling, son domaine de responsabilité englobait les unités Information & Communication Technology, Human Resources et Immeubles ainsi que d'autres prestations de services au sein du groupe BKW. Dans le cadre de sa fonction, Beat Grossenbacher a largement contribué à la planification et à la mise en œuvre des récentes restructurations et a participé à la réalisation des programmes de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité. Je le remercie vivement pour son excellent travail au sein de l'entreprise. Je regrette son départ et lui souhaite plein succès dans le cadre de son nouveau poste.