

BKW SA – Assemblée générale du 8 mai 2015

2014, une année exceptionnelle pour BKW et ses actionnaires

Discours de Suzanne Thoma, CEO

Chers actionnaires,

Malgré des vents contraires, 2014 a été une année fructueuse pour BKW sur tous les plans. Les résultats financiers sont excellents et la mise en œuvre concrète de la stratégie est en très bonne voie.

L'année 2015 est déjà bien entamée, mais j'aimerais commencer par une petite rétrospective de l'année 2014:

- Grâce à la légère hausse de son chiffre d'affaires, BKW a enregistré un bénéfice d'exploitation (EBIT) de 347 millions de francs, soit une augmentation de 9,5% par rapport à 2013.
- Le cash-flow opérationnel s'est élevé à 538 millions de francs, soit le niveau le plus haut atteint ces cinq dernières années.
Pour vous donner une idée de ce que représente cette somme, je précise que les coûts de démantèlement de la centrale nucléaire de Mühleberg s'élèveront à 800 millions de francs, soit l'équivalent d'une année et demie de cash-flow de BKW, sur la base de l'année 2014.
- A propos de Mühleberg, la désaffectation de la centrale nucléaire est en bonne voie, et son financement est assuré. Les sommes nécessaires ont en effet déjà presque intégralement été versées dans les fonds ad hoc ou ont été provisionnées. Pour en savoir plus, je vous invite à consulter notre rapport financier.
- En raison de ces résultats très satisfaisants, nous avons pu rembourser nos dettes à hauteur de 320 millions de francs et réduire ainsi de 40% notre endettement net.
- La part des fonds propres, soit le capital propre rapporté au total du bilan, s'élève à près de 32%.

Nous sommes parvenus à ce résultat financier malgré la baisse des prix de l'électricité et les coûts engendrés par la mise en œuvre de notre stratégie. Cela a été possible pour différentes raisons, notamment parce que:

- nos activités de prestations ont enregistré une croissance de 20%;
- nous avons gagné en efficacité, ce qui nous a permis de réduire nos coûts, y compris au niveau de l'exploitation de nos installations de production;
- grâce à une bonne gestion de notre portefeuille d'électricité, nous avons pu légèrement compenser la chute des prix de l'électricité.

Les défis 2015

En 2015, le contexte reste très exigeant. Les prix de l'électricité continuent de chuter, ce à quoi vient s'ajouter un taux de change euro/franc particulièrement défavorable.

L'électricité est un produit d'exportation. En outre, une grande partie du courant consommé en Suisse est acheté et vendu en euros. Qu'on le veuille ou non, **nous sommes de fait une entreprise fortement orientée sur l'export**. Les coûts de production d'électricité en Suisse sont aujourd'hui plus élevés que les coûts de production à l'étranger. Mais, contrairement à d'autres entreprises exportatrices, nous n'avons pas la possibilité de délocaliser notre production hors de nos frontières.

Notre stratégie vise à renforcer autant que possible notre entreprise: BKW est encore trop dépendante des prix de l'électricité.

Nous voulons

- Renforcer l'énergie
- Développer les réseaux
- Elargir les prestations

La mise en œuvre de notre nouvelle stratégie entraîne une transformation de notre entreprise, dans un contexte de plus en plus exigeant et représentant de nombreux défis. On peut comparer BKW à un paquebot qui doit changer de cap en pleine tempête, tout en devant s'assurer que son équipage et ses passagers, c'est-à-dire nos collaborateurs et nos clients, ainsi que ses propriétaires, c'est-à-dire vous, nos actionnaires, restent à bord.

C'est en misant sur la solidité et la stabilité, Mesdames et Messieurs, dans un contexte qui va probablement rester exigeant pendant plusieurs années encore, que nous atteindrons notre objectif: devenir leader des prestations énergétiques et des services d'infrastructure en Suisse.

Comme je l'ai dit plus tôt, notre stratégie repose sur trois domaines d'activités:

- L'énergie, que nous allons renforcer
- Les réseaux, que nous allons développer
- Les prestations, que nous allons élargir

Les activités liées à l'énergie recouvrent:

- La production axée sur le marché libre, par exemple la grande hydraulique. Dans un contexte de baisse des prix de l'électricité, la rentabilité de cette forme de production va fortement décroître dans les années à venir.
- C'est pourquoi réduire les coûts et investir de manière ciblée dans l'entretien sont des priorités: c'est ainsi que nous pourrions maintenir la valeur de nos installations.

Que signifie «renforcer l'énergie»?

Il est essentiel pour nos activités liées à l'énergie de **développer la production issue des nouvelles énergies renouvelables**, c'est-à-dire d'augmenter nos capacités dans les domaines de l'éolien et de la petite hydraulique. Ces activités bénéficient actuellement de tarifs d'injection régulés ainsi que de subventions, dispositifs qui les rendent suffisamment attractives aux yeux de BKW pour justifier des investissements. Elles présentent un rendement sûr et raisonnable par rapport aux risques encourus. De plus, ces investissements s'inscrivent non seulement dans la ligne de la stratégie de BKW, mais aussi dans celle de la politique énergétique européenne.

Pour renforcer les activités liées à l'énergie, il s'agit **également de consolider le négoce et la vente d'énergie**.

Nos activités de négoce constituent notre véritable plaque tournante interne de l'électricité. Aujourd'hui, elles ont pour principale mission de protéger un peu plus BKW contre les risques importants liés à la production d'électricité, dans un contexte exigeant marqué par les fluctuations.

Comme vous pouvez le voir, chers actionnaires, les activités liées à l'énergie comportent aujourd'hui des risques élevés. Mais elles nous offrent aussi des opportunités.

BKW possède le réseau de distribution le plus étendu de Suisse. Tout comme les activités liées à l'énergie, les activités réseau comportent des risques et des opportunités, mais ils sont d'une toute autre nature.

Que signifie «Développer les réseaux»?

Les activités réseau consistent à garantir la sécurité et la qualité de l’approvisionnement de manière efficace et intelligente, ce qui implique de réduire progressivement les coûts d’exploitation et de réaliser des investissements aussi ciblés que possible. Il faut également adapter le réseau de distribution à la production décentralisée, qui présente des exigences technologiques élevées.

C’est un domaine d’activité que BKW connaît et maîtrise bien, c’est pourquoi l’entreprise a réussi à atteindre le niveau de rendement des capitaux fixé pour le réseau. La solidité de ce rendement représente pour BKW une base solide dans le contexte difficile que nous connaissons aujourd’hui.

Cependant, malgré le sérieux avec lequel nous menons nos activités liées à l’énergie et la stabilité de nos activités réseau, cela n’est pas suffisant, dans le contexte de marché actuel, pour préserver la solidité, la rentabilité et la pérennité de notre entreprise sur le moyen terme.

Comme l’a évoqué le président de notre conseil d’administration, nous pourrions tout simplement attendre que les prix de l’électricité remontent. Mais ce serait jouer avec l’avenir de BKW, et nous ne sommes pas prêts à le faire. **C’est pourquoi nous prenons en main l’avenir de notre entreprise** et continuons activement à la développer.

Pour ce faire, nous créons de nouveaux domaines d’activité. Des domaines d’activité qui ne dépendent pas des prix de l’électricité. Des domaines d’activité pour lesquels il ne faut pas attendre 20, 40 ou même 80 ans avant d’obtenir un retour sur investissement, mais cinq ou dix ans au maximum.

Le développement d’un domaine d’activité solide dédié aux prestations énergétiques et aux services d’infrastructure crée pour BKW de véritables opportunités.

Qu’est-ce que cela signifie concrètement?

Aujourd’hui, nos prestations nous permettent déjà de générer un chiffre d’affaires d’environ 300 millions de francs, auquel contribuent largement deux sociétés du groupe: Arnold, dans le domaine des installations de réseau, et ISP, dans celui des installations électriques et photovoltaïques.

Les activités de prestations viennent compléter les activités qui étaient les nôtres jusqu'à présent, ce qui représente pour nous une opportunité intéressante. Le domaine d'activité prestations énergétiques et services d'infrastructure se concentre en particulier sur les quatre thèmes suivants:

- **Asset Management:** nous exploitons des installations de tiers et proposons à ces derniers une offre de services complète. Nous exploitons par exemple pour des investisseurs des parcs éoliens dans lesquels nous avons aussi souvent une participation.
- **Prestations d'infrastructure et de réseau:** nous avons renforcé ce domaine par le biais d'acquisitions. Arnold et ISP ont ainsi pu développer leur base de clientèle et consolider leur présence régionale. Nous avons observé sur ce plan une nette croissance.
- **Technique du bâtiment et installations électriques:** le segment de marché CVCS (chauffage, ventilation, climatisation et sanitaires) et installations électriques vient compléter de manière optimale nos activités de prestations. La technique du bâtiment, l'infrastructure de bâtiment, la consommation propre et l'approvisionnement en énergie sont liés les uns aux autres, et ce sont des domaines dans lesquels nous sommes performants. En tant que fournisseur de prestations énergétiques et de services d'infrastructure, nous pouvons proposer à nos clients une offre globale, ce qui nous rend plus à même que d'autres d'optimiser l'efficacité énergétique. Nous contribuons ainsi à atteindre les objectifs d'efficacité fixés par la Confédération.
- **Ingénierie Centrales:** nous disposons de compétences pointues dans ce domaine exigeant, compétences que nous proposons aussi au niveau international. Nous affichons notamment de longues années d'expérience dans le domaine de l'ingénierie hydraulique et exploitons de longue date une centrale nucléaire de manière sûre. Nous proposons en outre à l'industrie des savoir-faire spécialisés, comme par exemple le contrôle non destructif de matériaux.

C'est avant tout le développement de nos activités de prestations qui va permettre à BKW de poursuivre sa croissance, sur le plan interne et par le biais d'acquisitions. En 2018, BKW comptera déjà 5500 collaborateurs.

Changer notre culture d'entreprise

Pour atteindre notre objectif visant à réaliser d'ici quelques années un tiers de notre bénéfice grâce aux activités de prestations, nous devons réussir à changer notre culture d'entreprise.

Vous vous demandez certainement en quoi consiste exactement ce changement de culture. C'est en effet une question très vaste. Ce changement est difficile à mesurer, et pourtant, il est la clé de la réussite.

La culture d'entreprise, ce sont les milliers de petites et moyennes décisions qui sont prises chez BKW au quotidien. C'est la façon dont nous nous comportons face à nos clients et nos collègues, la manière dont nous abordons les problèmes et saisissons les opportunités qui s'offrent à nous.

On ne peut imposer une culture d'entreprise: elle doit être vécue. La culture de BKW évolue: vers l'orientation client, vers le pragmatisme, vers un mode de pensée axé sur les solutions globales, vers une collaboration interdisciplinaire. Nous devons apprendre à nous mettre à la place du client lorsque nous concevons nos produits et nos prestations.

Ce faisant, nos valeurs restent un élément central. Nous avons besoin de savoir-faire complémentaires et d'un nouveau mode de pensée intégré. Nous fixons des standards et apportons ainsi une contribution significative à notre société. Nous sommes un partenaire fiable pour nos clients, nos collaborateurs et nos partenaires. Nous assumons nos responsabilités et faisons preuve de motivation et d'engagement dans notre travail dans le but de parvenir à un résultat concret.

Je vous remercie, chers actionnaires, ainsi que tous les collaborateurs de BKW, pour la confiance que vous accordez à notre entreprise. Votre vision à long terme représente pour la direction du groupe un soutien précieux dans la mise en œuvre de notre stratégie – car nous aussi, nous devons penser à long terme. Les excellents résultats enregistrés en 2014 nous encouragent sur la voie menant à notre objectif: devenir leader des prestations énergétiques et des services d'infrastructure en Suisse. Mais nous ne nous reposons pas sur ces bons résultats, bien au contraire: nous restons concentrés sur notre travail et y mettons toute notre énergie.

Je vous remercie de votre attention.