

BKW SA, assemblée générale 2018

## Un positionnement favorable sur des marchés en pleine croissance

Dr Suzanne Thoma, CEO

Berne, le 18 mai 2018

Le président de notre Conseil d'administration, Urs Gasche, l'a déjà affirmé et j'aimerais souligner encore une fois que le groupe BKW a clairement démontré en 2017 que notre stratégie fonctionne. Nous pouvons en être fiers et je tiens à remercier chaleureusement tous nos collaborateurs pour leur engagement couronné de succès. En regardant de plus près l'année écoulée, deux points me semblent ressortir particulièrement.

Premièrement, nous sommes parvenus encore une fois à obtenir des résultats positifs dans *tous* les domaines, dans un contexte qui reste difficile. Pour cela, d'importants efforts ont été de nouveau nécessaires en 2017. Et cela, autant dans la réorientation de nos domaines d'activité traditionnels que sont l'énergie et les réseaux, que dans nos investissements dans de nouveaux domaines d'activité.

- En 2017, le chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation et le bénéfice net du groupe BKW ont enregistré une nouvelle augmentation significative.
- Dans le domaine d'activité de l'énergie, nous avons été en mesure de compenser largement les effets négatifs des prix de l'électricité. La baisse du chiffre d'affaires, due à la faiblesse des prix de l'électricité, s'est élevée à 140 millions de francs. Grâce au succès du négoce, à une gestion efficace, à la poursuite de l'expansion des centrales éoliennes et des petites centrales hydroélectriques, ainsi qu'à des économies de coûts, le résultat obtenu est supérieur de 16% à celui de l'année précédente.
- Dans les activités de services, nous avons pu augmenter considérablement le chiffre d'affaires. Ce domaine représentait déjà à lui seul 30% de notre chiffre d'affaires global. Et nous avons été en mesure d'améliorer encore la rentabilité de nos activités de services.
- Surtout, nous avons réduit les coûts indirects d'un montant qui se chiffre en dizaines de millions de francs.

### Une performance toujours attrayante

Deuxième point fort, et celui-ci est tout aussi important pour la mise en œuvre fructueuse de notre stratégie sur le long terme: nous avons réalisé l'année dernière des progrès significatifs dans l'agrandissement de notre réseau BKW. Et je ne parle pas seulement des filiales supplémentaires qui nous ont rejoints récemment. En effet, notre réseau s'agrandit surtout en interne, grâce à la mise en réseau de collègues issus de différentes parties de BKW, qui permet de créer de la valeur ajoutée pour les clients et BKW. Une mise en réseau réussie pour une réussite en réseau. Tel est le crédo qui fonde notre succès aujourd'hui et demain.

Nous, BKW, avons le privilège d'opérer dans des domaines d'importance sociale. Cela explique notamment l'intérêt parfois très grand que le public porte à BKW. Nous nous devons par conséquent de créer de la valeur sociale à travers la valeur financière. Et, inversement, de créer de la valeur financière à travers la valeur sociale. C'est pourquoi notre mission consiste à trouver des solutions pour un avenir où il fera bon vivre.

Chers actionnaires, vous contribuez également à ce réseau BKW prospère. Ce sont votre engagement et votre confiance qui permettent à BKW de réussir. Et nous sommes heureux et fiers de pouvoir vous offrir un rendement attrayant en retour.

En 2017, le cours de l'action BKW a augmenté de 17,7%. Si l'on inclut également le dividende, le rendement des actions, ou «Total Shareholder Return», a atteint 21%. BKW fait ainsi partie des leaders. En comparaison avec le Swiss Performance Index et d'autres indices de la branche ou d'autres entreprises industrielles, BKW affiche des résultats supérieurs à la moyenne. Et ce, malgré la crise des prix de l'électricité qui a frappé de plein fouet au cours des quatre dernières années. Parallèlement, la mise en œuvre de la stratégie de BKW s'est accélérée. Cela a plus que doublé la valeur de notre entreprise. Nos actionnaires peuvent ainsi se réjouir d'une augmentation de la valeur de l'entreprise de près de 2 milliards de francs depuis 2014.

### **Où vont nos investissements?**

Le succès de BKW se reflète également dans un autre chiffre-clé réjouissant: l'année dernière, le groupe BKW a généré près d'un demi-milliard de francs de cash-flow provenant des activités d'exploitation – un record absolu. De cette manière, nous avons à nouveau été en mesure de financer tous les investissements sur nos fonds propres. Venons-en maintenant à l'orientation de nos investissements futurs. Urs Gasche l'a déjà souligné: la question est stratégique et décisive. Je constate régulièrement qu'il existe un fossé entre la perception du public et la réalité en ce qui concerne nos investissements. Ce sont surtout les investissements dans l'expansion des activités de services qui sont pris en compte et discutés. Mais en réalité, seul un tiers des fonds environ a été investi dans l'expansion des activités de services l'année dernière. Le reste, à savoir près de 295 millions de francs, a été investi dans nos réseaux et notre portefeuille énergétique.

Nous investissons donc beaucoup dans notre infrastructure. Et une partie considérable de ces investissements revient ainsi à notre région. L'année dernière, BKW a investi plus de 200 millions de francs dans ses infrastructures dans les cantons de Berne, du Jura, de Soleure et, dans une moindre mesure, de Bâle-Campagne.

Ainsi, nos réseaux représentent par exemple à eux seuls un capital investi de plus de 1,8 milliard de francs. Cet argent est immobilisé pendant des décennies et n'est pas disponible pour être investi ailleurs. Or, le rendement défini par les autorités est de 3,8% seulement. On est donc loin de la rente de monopole prétendument somptueuse dont certains nous accusent régulièrement. En effet, BKW n'est pas en mesure d'imposer des prix, mais se trouve soumise à un cadre réglementaire strict.

### **Nous saisissons les opportunités qu'offre le nouveau monde de l'énergie**

Aujourd'hui, dans le secteur de l'électricité classique, la rentabilité financière est quasiment impossible. Les coûts de production des centrales électriques sont toujours bien plus élevés que les prix du marché. Et nous devons nous préparer au fait que certaines centrales électriques ne gagneront peut-être plus jamais d'argent. Car l'ancien

monde de l'électricité est révolu. Partout en Europe, les investissements massifs vont se poursuivre pour développer la production d'énergie éolienne et solaire dans les années à venir. Les anciennes centrales de base quitteront progressivement le réseau.

En termes de conséquences, cela signifie que l'on constate de plus en plus de prix extrêmement élevés ou extrêmement bas sur le marché. Le système devient très volatil. Les anciens modèles ne fonctionnent plus pour une entreprise comme BKW. En effet, 85% de notre production est présente sur le marché. Cela exige de nouveaux modèles commerciaux.

Nous pourrions nous plaindre. Nous pourrions également demander l'aide de l'Etat. Mais nous ne le faisons pas. Nous ne le voulons pas. Nous saisissons les opportunités qui se présentent dans cet environnement incertain et volatil. Cependant, nous devons être conscients que la production d'électricité suisse est confrontée à des défis majeurs. Elle doit être compétitive sur le marché de l'électricité européen. Mais actuellement, la situation semble mal engagée. Et cela surtout en raison de décisions réglementaires et politiques. La redevance hydraulique en est un exemple important. Alors que nous, producteurs, avons fait notre devoir en réduisant les coûts, la redevance hydraulique fixe pèse de plus en plus lourd dans les coûts de production. A cet égard, il appartient aux responsables politiques de s'engager pour une production d'électricité compétitive grâce à un système flexible et mieux adapté au marché.

Nous, BKW, accomplissons notre part du travail dans un contexte difficile: nous adaptons systématiquement notre production de façon à relever les nouveaux défis et restructurons nos ventes d'énergie pour les pérenniser à long terme. Dans cette optique, nous avons intensifié la coopération à tous les niveaux de la production, du négoce et des ventes afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles à travers l'ensemble de la chaîne de création de valeur.

Le film diffusé au tout début de l'AG vous a permis de découvrir l'un des protagonistes de BKW, impliqué dans ce nouvel avenir énergétique: Julian Göhler de Wind Energy Trading. Cette entreprise a rejoint le réseau BKW en 2016 et œuvre avec succès dans la commercialisation directe des énergies renouvelables en Europe.

### **Nous grandissons en réseau**

La famille BKW a continué de s'agrandir en 2017 et compte aujourd'hui plus de 6000 collaborateurs, dont plus des deux tiers dans le secteur tertiaire. Mais la croissance ne se joue pas seulement à l'extérieur: elle est à l'œuvre surtout au sein de la famille BKW. Notre succès repose sur une interconnexion étroite entre tous les acteurs et membres de BKW. Nous grandissons ensemble. Nous nous mettons en réseau et développons conjointement une nouvelle culture d'entreprise. Nous associons les compétences et sommes ainsi en mesure de combiner avec succès les avantages de la décentralisation avec les synergies résultant de la taille importante du groupe BKW. Nous sommes proches des clients dans les régions et bénéficions en même temps de systèmes et de services plus efficaces en arrière-plan – qu'il s'agisse des systèmes informatiques, du développement du personnel ou encore des normes financières. Permettez-moi d'illustrer cela par quelques exemples.

- Le réseau Engineering est aujourd'hui en mesure de répondre à de grands appels d'offres auxquels les différents partenaires n'auraient pas accès s'ils intervenaient séparément.
- Au sein de notre réseau, nous utilisons des technologies modernes et bénéficions des nombreuses années d'expérience des différentes filiales – par

exemple dans le domaine du «Building Information Modeling». Avec les modèles 3D intelligents, nous mettons à profit les avantages du numérique jusque dans le secteur de la construction et nous en tirons un avantage compétitif qui profite à nos clients.

- Au sein de notre réseau, nous intensifions la coopération dans l'exploitation et la maintenance des réseaux. La collaboration toujours plus étroite entre les collègues de BKW, La Goule, AEK onyx et Arnold AG nous permet d'unir nos forces. Dès l'année prochaine, par exemple, nous mettrons en route deux services techniques communs à Wimmis et Luterbach.

### **Nous sommes bien positionnés sur des marchés en pleine croissance**

Ce réseau est le socle qui nous permettra de continuer à vous présenter des résultats positifs dans les années à venir. Je suis convaincue que nous y parviendrons malgré les défis majeurs auxquels nous restons confrontés dans le secteur de l'énergie. En effet, grâce à la mise en œuvre résolue de notre stratégie, BKW est aujourd'hui parfaitement positionnée sur des marchés en pleine croissance. Notre réseau Engineering compte plus de 1800 spécialistes en Suisse, Allemagne et Autriche. Avec notre filiale Arnold, nous construisons des infrastructures dans toute la Suisse. Nous sommes prêts à contribuer au renouvellement des infrastructures en Europe. Ce marché connaîtra une forte croissance dans les années à venir. Le think tank britannique Oxford Economics a récemment publié une estimation presque incroyable selon laquelle 14,8 billions d'euros devront être investis dans les infrastructures européennes d'ici 2040. 14,8 billions d'euros – ce sont 14 800 milliards d'euros. Cela représenterait 590 milliards d'euros par an pour la maintenance et l'expansion des infrastructures de transport, d'énergie, d'eau, d'élimination ou de communication. La somme correspond au produit intérieur brut de la Suisse.

Par ailleurs, l'amélioration de l'efficacité énergétique du parc immobilier suisse reste une tâche sociale herculéenne pour BKW et donc un domaine d'activité en pleine croissance. Car 50% de l'énergie est consommée dans les bâtiments. Si la Suisse veut atteindre ses objectifs en matière de politique climatique et énergétique, c'est dans ce domaine que réside le plus grand potentiel. Deux tiers des maisons en Suisse ont été construites avant 1981. En tant que fournisseur leader de solutions complètes en technique du bâtiment, BKW Technique du bâtiment contribue avec plus de 1400 collaborateurs à un avenir où il fera bon vivre.

Comme vous pouvez le constater, BKW a réussi à mettre en œuvre sa stratégie et à bien se positionner sur des marchés en pleine croissance, tout en adaptant ses activités traditionnelles dans le domaine de l'énergie à la nouvelle situation sur les marchés internationaux de l'électricité.

Cela a été possible uniquement grâce à un Conseil d'administration clairvoyant qui a pris les bonnes décisions très tôt et a systématiquement soutenu la mise en œuvre de la stratégie depuis lors. Mes remerciements vont également à mes collègues de la direction du groupe, qui guident BKW dans ce processus de transformation avec compétence, professionnalisme, collégialité et beaucoup d'engagement. Enfin, je tiens à remercier tous les collaborateurs de BKW pour l'engagement dont ils ont fait preuve au cours de l'année passée. Sans eux, le succès de BKW ne serait pas possible. Et je tiens également à vous remercier, vous, chers actionnaires, de la confiance que vous nous accordez ainsi qu'à notre entreprise. Nous nous réjouissons de mener avec vous cette transformation fondatrice de BKW pour un avenir prospère.