

BKW SA, assemblée générale 2018

Saisir les opportunités de la concurrence

Discours présidentiel d'Urs Gasche, PCA

Berne, le 18 mai 2018

Mesdames et Messieurs, vous venez de le constater: BKW évolue de manière très positive et se montre aujourd'hui solide et prospère. Si nous observons notre branche, cela ne va pas de soi. C'est pourquoi je voudrais faire un rapide bilan. Comme vous le savez tous, le Conseil d'administration a travaillé intensément sur l'avenir de BKW en 2011. A l'époque, deux questions particulières nous donnaient du fil à retordre: comment nous positionner dans un environnement aux perspectives de succès incertaines dans les ventes d'énergie, et comment compenser la perte de chiffre d'affaires suite à la fermeture de la centrale nucléaire de Mühleberg – alors prévue pour la fin des années 20? D'une certaine manière, nous avons de la chance d'être déjà confrontés à de telles questions existentielles à l'époque. C'est dans ce contexte que nous avons décidé de réorienter BKW et de lui conférer une base solide pour l'avenir avec trois piliers, à savoir les ventes d'énergie et l'activité réseaux classiques, complétées par un domaine élargi des activités de services. Pourquoi ces trois secteurs d'activité en particulier? Eh bien, cela résulte d'une part de l'histoire de notre entreprise, mais aussi, d'autre part, des particularités des domaines respectifs.

- Les **ventes d'énergie** sont volatiles et les bénéfiques fluctuent fortement. L'activité est très réglementée, les investissements nécessaires sont élevés et les fonds investis sont immobilisés à long terme.
- L'**activité réseaux** exige également de gros capitaux et est aussi très réglementée. Contrairement aux ventes d'énergie, les possibilités de rendement sont certes limitées par la loi, mais elles sont aussi plus stables et plus prévisibles.
- En contrepartie, les **activités de services** exigent peu de capitaux, sont peu réglementées et offrent de bonnes possibilités de rendement.

Ces trois secteurs d'activité forment un trio idéal en termes de volatilité, de possibilités de rendement et d'investissement en capital. C'est pourquoi en 2011, nous avons décidé d'élargir davantage le domaine des prestations de services. Je parle délibérément d'élargissement, car les prestations de services n'étaient pas un nouveau domaine pour BKW. D'une part, nous œuvrons dans la planification et la construction d'infrastructures de centrales électriques depuis notre création et nous avons acquis un vaste savoir-faire en matière d'Engineering au cours des dernières décennies. D'autre part, BKW était depuis bien longtemps présente dans le domaine de la technique du bâtiment – la société BKW ISP AG a été fondée dès 1998 et fêtera ses 20 ans en 2018.

L'incertitude dans le secteur de l'énergie demeure élevée

Certes, nous avons toujours tenu compte des évolutions du marché de l'électricité dans nos réflexions. Mais ce n'est qu'un peu plus tard que nous avons pu constater l'évolution fondamentale du marché en quelques années seulement. Par la suite, les décisions stratégiques prises à l'époque, y compris la décision de retirer la CNM du réseau dès

2019, se sont avérées être un coup de chance. Car jusqu'en 2016, les prix de l'électricité en Europe avaient diminué de moitié par rapport à 2011 – et cela en euros, bien sûr. Les producteurs suisses d'électricité ont également été confrontés à la force du franc. En raison de ces développements, nous devons absolument mettre en œuvre notre stratégie très rapidement et de manière cohérente. Car l'effondrement des prix de l'électricité a transformé la mise en œuvre de notre stratégie en une course contre la montre. Au cours des quatre dernières années, BKW a perdu près de 700 millions de francs de chiffre d'affaires à cause de la baisse des prix de l'électricité.

Et aujourd'hui, nous sommes fiers de vous présenter de bons chiffres, y compris dans le domaine de l'énergie. Toutefois, cela n'est pas dû à la production, mais à la gestion judicieuse de notre portefeuille, au bon résultat commercial et à une gestion rigoureuse des coûts. A cela s'ajoute l'expansion réussie des activités de services. Sans transformation, BKW serait aujourd'hui dans le rouge.

Les prix de l'électricité sur les marchés à terme ont certes un peu augmenté depuis le printemps 2016, mais ils restent à un faible niveau et sont principalement liés à la hausse des prix du gaz, du charbon et du CO₂. Le prix de l'électricité en Suisse continuera de dépendre fortement et à long terme de l'évolution des marchés internationaux des matières premières. Nul ne sait aujourd'hui avec certitude où ce voyage nous mènera. Au moins pour les années à venir – mais peut-être même pour des décennies – nous devons continuer à supposer des prix stagnants et compenser ainsi les pertes dans la production d'électricité par d'autres sources de revenus. L'hypothèse d'une hausse des prix de l'électricité n'est qu'un pari pour le moment. Et cela ne correspond pas à la nature de BKW – nous misons sur une stratégie solide et durable et ne faisons aucun pari sur l'avenir.

Les actionnaires profitent doublement

Et l'année écoulée nous donne raison une fois de plus: notre stratégie continue de fonctionner et fournit des résultats solides. Le chiffre d'affaires a pu être augmenté de 5,1% par rapport à l'année précédente pour atteindre 2577 millions de francs. C'est surtout la poursuite de l'expansion des activités de services qui a contribué à la croissance du chiffre d'affaires. Avec un chiffre d'affaires de 736 millions de francs, nous réalisons d'ores et déjà plus d'un quart de notre prestation globale dans ce domaine. Et nous grandissons de manière rentable, comme en témoigne l'augmentation de 46% des bénéfices dans le domaine des services. Avec 379 millions de francs, le résultat d'exploitation opérationnel est très bon. Le bénéfice net a également pu être augmenté de 15,9% pour atteindre 271 millions de francs.

En tant qu'actionnaires de BKW, vous en profitez également. En 2017, le cours de l'action BKW a augmenté de 18%, doublant ainsi en trois ans. En même temps, l'évolution réjouissante des affaires permet d'augmenter le dividende de 12,5%, le portant ainsi à 1,80 francs. Cette politique de dividende attrayante est remarquée dans toute la Suisse. Cette année, BKW a été nouvellement intégrée dans l'indice SPI Select Dividend 20. Celui-ci recense les 20 meilleures entreprises parmi tous les titres SPI, qui enregistrent des paiements de dividendes stables et une rentabilité solide. En plus de BKW, on trouve également dans cet indice, par exemple, Zurich Assurances, Nestlé, Novartis, ABB ou encore Roche. Cette distinction est un honneur pour nous. Et aussi une incitation à continuer de manière cohérente sur la voie que nous avons choisie.

Les questions auxquelles nous, le Conseil d'administration, devons répondre sont claires: à quoi ressemble l'avenir du secteur de l'énergie? Et comment pouvons-nous

utiliser au mieux vos ressources, chers actionnaires? Et même si ce n'est pas pour tout de suite, la question de la taille optimale du domaine des activités de services se posera aussi à un moment donné. La direction du groupe et le Conseil d'administration observent et analysent en permanence et avec beaucoup d'attention les évolutions et les tendances afin de pouvoir apporter en temps utile les ajustements nécessaires à la stratégie.

Une concurrence accrue est requise sur le marché de l'électricité

Vous le voyez bien: BKW est une entreprise compétitive qui s'affirme avec succès sur le marché. Et même si quelques critiques et concurrents affirment le contraire: chez BKW, nous assumons à 100% la concurrence et nous nous engagerons toujours, dans la mesure du possible, en faveur de l'accroissement du marché et de la concurrence. L'ouverture totale du marché de l'électricité, visée par le Conseil fédéral, constituera un jalon important. Comme vous vous en souvenez peut-être, la politique est restée bloquée à mi-chemin dans ce dossier. Le marché de l'électricité est ouvert depuis 2009, mais uniquement pour les gros consommateurs d'électricité. Ces clients peuvent acheter leur électricité auprès de n'importe quel fournisseur, tandis que les petits consommateurs sont liés à leur gestionnaire de réseau de distribution local. On prétend souvent à tort que nous n'enregistrons de si bons résultats que parce que nous avons des clients captifs. Mais ce que beaucoup de gens ignorent, c'est que seulement environ 15% de notre propre production d'électricité sont acheminés vers ces clients dans le cadre de l'approvisionnement de base à des prix réglementés. Eh oui, les prix de l'approvisionnement de base sont réglementés et limités par la loi. Avec les 85% restants de notre électricité, nous sommes pleinement positionnés sur le marché international.

Dans une perspective à très court terme, on pourrait penser que la situation actuelle convient assez bien à BKW. Mais notre point de vue est diamétralement différent. Pas seulement parce que l'approvisionnement de base est très réglementé et que la loi actuelle bloque l'accès à tous les autres clients en Suisse. Mais aussi parce que le temps ne s'arrête pas. Nous ne pouvons pas relever les défis du nouveau siècle avec des réglementations du siècle dernier. Ici aussi, les opportunités naissent de la concurrence et BKW veut les saisir.

Dès l'automne, le Conseil fédéral présentera ses idées sur le futur marché de l'électricité. Comme nous le savons, le Conseil fédéral veut surtout miser sur une stratégie d'importation et pense que l'approvisionnement de la Suisse sera ainsi garanti. C'est possible, mais il faut être conscient que cela ne créera pas d'incitations à l'investissement en Suisse. Contrairement à d'autres pays, où de telles incitations sont créées, par exemple, par des marchés de capacité. C'est pourquoi il est d'autant plus important que nous adaptions systématiquement nos ventes d'énergie au marché, que nous développons les réseaux et que nous continuions à élargir nos activités de services.

En même temps, nous nous engagerons de manière constructive aux côtés de nos partenaires économiques et politiques afin qu'une véritable ouverture du marché puisse enfin avoir lieu, même avec dix années de retard. Car un grand nombre des promesses d'un avenir énergétique décentralisé, numérique et en réseau ne se réalisera pas sans un marché qui fonctionne. Je pense, par exemple, aux solutions optimisées de consommation propre, aux maisons intelligentes ou à une meilleure intégration et commercialisation des énergies renouvelables produites de manière décentralisée. Tout cela nécessite des marchés qui fonctionnent, et l'approvisionnement de base tel qu'il est réglementé aujourd'hui implique trop de contraintes. Enfin, l'ouverture du marché

serait également une condition importante pour que la Suisse puisse conclure un accord sur l'électricité avec l'UE à l'avenir. Sans un tel accord, l'intention du Conseil fédéral de garantir la sécurité d'approvisionnement par l'importation ne pourra être mise en œuvre à plus long terme.

La même chose s'applique ici: l'intensification de la mise en réseau et de la concurrence profite à la Suisse, mais également à BKW. Sur ce, chers actionnaires, je vous remercie chaleureusement pour la confiance dont vous nous témoignez et j'espère que vous continuerez à nous soutenir également dans les années à venir. Un grand merci également à la direction du groupe BKW et à tous les collaborateurs, qui mettent en œuvre la stratégie avec succès. Une fois de plus, ils ont tous fourni un travail extraordinaire en 2017 et ont dépassé les objectifs. C'est grâce à eux que les excellents résultats de BKW sont possibles!