

Stratégie

BKW 2030 – Une stratégie pour renforcer la position de BKW SA sur le marché



Discours de Urs Gasche, président du conseil d'administration de BKW SA, à l'occasion de la conférence de presse annuelle du 20 mars 2012

Mesdames et Messieurs,

C'est avec plaisir que je vous accueille à notre conférence de presse annuelle. Je suis très heureux de l'intérêt que vous nous portez. Ma présence ici aujourd'hui s'explique par la forme un peu spéciale que prend notre manifestation cette année. Généralement, le président du conseil d'administration de BKW n'est pas présent à la conférence de presse annuelle, et il ne le sera pas non plus à l'avenir, mais aujourd'hui nous souhaitons vous présenter non seulement les résultats annuels, mais encore la nouvelle stratégie du groupe BKW. Le CEO de BKW, Monsieur Kurt Rohrbach, et moi-même nous chargerons de cette partie, avant de céder la parole à notre CFO, Monsieur Beat Grosenbacher, qui vous présentera les résultats du dernier exercice ainsi que les perspectives pour 2012.

Il y a environ un an, le Japon était frappé par un séisme causant un tsunami dévastateur, lui-même à l'origine d'un accident à la centrale nucléaire de Fukushima. Si la nette dégradation conjoncturelle assombrissait déjà les perspectives, il ne fait aucun doute que cette catastrophe et la nouvelle donne subséquente en matière de politique énergétique ont été les éléments qui ont incité BKW à repenser intégralement sa stratégie de groupe.

Au printemps dernier, je vous ai dit que nous présenterions nos réflexions dans un délai d'un an. Nous avons réagi immédiatement et investi le temps nécessaire pour procéder à une analyse approfondie et réfléchir à une mise en œuvre qui tienne compte des défis majeurs liés à l'économie et à la politique énergétique.

Stratégie du groupe «BKW 2030»

Il était impossible de nous contenter de modifier la stratégie de production. La question centrale portait sur le positionnement à venir du groupe BKW, fournisseur d'électricité détenant le plus grand portefeuille de clients de Suisse et important prestataire de services énergétiques innovants. Durant nos réflexions, nous avons gardé à l'esprit l'horizon 2030. Pour notre groupe, cela était d'autant plus important que la centrale nucléaire de Mühleberg aura alors déjà fermé ses portes. A l'heure actuelle, nous tablons sur une fin d'exploitation en 2022, sauf problème de sécurité antérieur à cette date.

Le choix d'appeler notre stratégie de groupe «BKW 2030» n'est donc pas anodin. En 2030, la centrale nucléaire de Mühleberg ne fera plus partie du portefeuille de production de BKW. Cela signifie que BKW aura transféré son approvisionnement sur la production renouvelable bien avant que d'autres grandes entreprises d'électricité ne cessent de fournir de l'électricité nucléaire produite en Suisse. Dans le cadre de cette transition, BKW profite aujourd'hui du fait qu'elle se soit résolument engagée sur la voie des nouvelles énergies depuis déjà plus de 20 ans; elle était à l'époque pionnière parmi les entreprises de l'industrie électrique suisse. Les travaux liés à l'énergie solaire à Mont-Soleil et à l'énergie éolienne à Mont-Crosin ont marqué le coup d'envoi de l'accumulation d'un savoir-faire aujourd'hui considérable.

Des défis liés à l'économie et à la politique énergétique

Le débat sur l'avenir de l'énergie nucléaire en Suisse a beaucoup influencé la discussion sur la nouvelle stratégie de BKW. Par ailleurs, la baisse des prix de l'électricité sur les marchés internationaux ainsi que la contraction des recettes liées à l'énergie de pointe ont entraîné un très net recul du chiffre d'affaires. C'est pourquoi les travaux sur la nouvelle stratégie du groupe BKW ont dû aller bien au-delà de la «simple» compensation de la perte de production liée au non-remplacement de la centrale nucléaire de Mühleberg.

Nos travaux ont été guidés par les impératifs économiques, d'une part, mais également par la stratégie énergétique 2050 de la Confédération. Celle-ci sera précisée au cours des mois à venir dans le cadre du processus politique et de la collaboration avec des experts en la matière. Il ne fait cependant aucun doute que la stratégie énergétique 2050 vise une transformation du système existant. J'aimerais développer trois de ces priorités.

Premièrement, il faudra fortement accroître les mesures d'efficacité énergétique afin de réduire la consommation électrique.

Deuxièmement, il faudra développer l'offre d'électricité, et plus particulièrement puiser davantage dans le potentiel des énergies renouvelables en Suisse. Et si la sécurité de l'approvisionnement l'exige, la Confédération n'exclut pas le recours à des centrales combinées à gaz en Suisse.

Troisièmement, il faudra développer les réseaux électriques, en mettant la priorité sur le développement des réseaux de transport et sur la migration des réseaux de distribution vers des réseaux intelligents, les «smart grids».

Comme toute autre entreprise, BKW réagit aux conditions-cadres tout en veillant à minimiser ses risques. Concrètement, cela signifie que nous avons mis au point la stratégie «BKW 2030» de sorte qu'elle nous procure une certaine stabilité face à divers scénarios envisageables, tout en nous permettant de réagir à d'autres impondérables.

Notre stratégie «BKW 2030» s'articule autour de trois grands axes:

- Des produits innovants et énergétiquement efficaces
- La production issue du renouvelable
- Les activités liées au réseau et de nouvelles prestations énergétiques

Elle repose sur des piliers qui ont déjà fait leurs preuves chez BKW : une production d'électricité exempte de CO₂ à long terme, notre modèle de partenariat ainsi que nos installations et activités existantes, dans une entreprise à intégration verticale.

Passons à une brève présentation des trois principaux axes de notre stratégie.

L'efficacité énergétique

BKW approvisionne en électricité plus d'un million de personnes, directement ou indirectement, par le biais de ses partenaires distributeurs, ce qui en fait le plus grand fournisseur d'électricité de Suisse. Forte de cette position, elle entretient un contact direct avec ses clients et est en mesure de les encourager à opter pour l'utilisation rationnelle de l'électricité.

Même si c'est ce qu'on exige d'elles de temps en temps, ce n'est pas le rôle des grandes entreprises d'électricité d'obliger leurs clients à opter pour une utilisation rationnelle de l'électricité. La tâche de BKW, telle que nous l'envisageons, consiste à transmettre

notre savoir en matière d'efficacité énergétique aux citoyens et à nos clients, ce dont nous nous acquittons par le biais de campagnes d'information et de sensibilisation, par la mise en place de mesures d'incitation, par des produits adaptés, et en montrant comment exploiter les potentiels d'économies existants. Pour nous, cela n'a rien de nouveau. Dès 1988, alors que personne ou presque ne parlait encore d'économies d'énergie, nous avons fondé le «Club FMB pour les économies d'électricité», qui comptait 80 000 membres. Nous mettons à profit cette longue expérience pour développer notre offre de manière ciblée. Kurt Rohrbach vous présentera notamment notre projet-pilote dans la commune d'Ittigen et vous en dira plus sur les expériences que nous avons réalisées au cours des trois dernières années.

Forts de l'expérience engrangée entre autres dans le cadre du projet-pilote d'Ittigen, nous avons l'intention de développer des prestations énergétiques innovantes et de nouveaux modèles commerciaux. Notre objectif étant qu'ils soient rentables afin de pouvoir les établir avec succès sur le marché.

Outre sa clientèle privée et commerciale, BKW entretient depuis longtemps des partenariats avec des communes et des régions. Nous sommes installés localement sur huit sites et disposons de nombreux points d'appui. Dans les années qui viennent, les communes vont devoir se pencher encore davantage sur des thèmes tels que l'optimisation énergétique des bâtiments, les exigences croissantes de leurs habitants, les exigences légales ou le développement de concepts énergétiques. BKW souhaite les accompagner en tant que partenaire énergie dans le cadre de ce processus.

Une production issue du renouvelable

J'en viens au deuxième point: l'élargissement de l'offre énergétique, également requise par la Confédération, et donc à la question de la production d'électricité.

A quoi ressemblera à l'avenir le portefeuille de production de BKW?

En l'état actuel des choses, les centrales nucléaires existantes ne seront pas remplacées par des centrales nucléaires de nouvelle génération. Le paysage de la production d'électricité en Suisse sera nettement plus décentralisé. BKW est bien équipée et prête à s'adapter à cette évolution.

Mais même avec la meilleure volonté du monde, la transformation d'une structure aussi aboutie que celle de distribution d'énergie en Suisse ne pourra pas se faire du jour au lendemain. Nous devons par conséquent nous préparer à une phase de transition, durant laquelle nous voulons maintenir notre approvisionnement tout en veillant à assumer cette réorganisation sur le plan économique. La mise en place des capacités de production nécessaires issues des énergies renouvelables pourra se faire nettement plus rapidement et de manière bien plus fiable si nous pouvons exploiter de manière sûre et rentable la centrale nucléaire de Mühleberg jusqu'à la fin de sa durée de vie technique.

On pourrait comparer la situation actuelle à un chantier sur l'autoroute, où la circulation doit être assurée en tout temps, malgré les travaux. Il en va de même des réseaux: la sécurité d'approvisionnement doit être garantie en tout temps. Et si cela implique des désagréments, comme c'était dernièrement le cas sur le viaduc autoroutier de Felsenau, à Berne, vous n'en arrivez pas moins à bon port, pendant que l'on modernise vos infrastructures de transport.

On pourrait bien sûr s'engager sur une autre voie, plus risquée, qui consisterait à arrêter dès aujourd'hui les grandes centrales. Mais il faudrait alors s'habituer à des situations telles que celle engendrée il y a quelques semaines par une coupure d'électricité qui a paralysé le centre de Zurich pendant trois heures.

En d'autres termes, BKW pourra travailler plus rapidement et plus efficacement à la mise en place d'une production décentralisée si elle peut, pour quelques années encore, compter sur l'infrastructure éprouvée et fiable qui lui permet d'approvisionner ses clients.

Si cette possibilité lui est donnée, BKW est en bonne position pour faire progresser la transition vers une production plus axée sur les énergies renouvelables. Elle a en effet commencé à travailler avec les énergies renouvelables avant d'autres entreprises électriques suisses. A Mont-Soleil, dans le Jura, nous menons depuis 20 ans avec nos partenaires des travaux pionniers dans le domaine de l'énergie solaire. Une expérience que viennent compléter la grande centrale solaire installée sur le toit du Stade de Suisse et bon nombre d'autres installations photovoltaïques, si bien que nous acquérons constamment de nouvelles connaissances techniques dans ce domaine. Mais BKW ne s'est jamais limitée aux volets techniques de l'énergie solaire; très tôt, elle a développé des modèles commerciaux viables même sans subventions publiques. Elle a ainsi mis au point le premier modèle de certification suisse pour les énergies renouvelables et le premier modèle de commercialisation d'énergie éolienne du pays. Il nous faudra cepen-

dant développer encore d'autres modèles afin de pouvoir commercialiser l'énergie solaire de manière rentable.

Au cours de ses 18 ans d'engagement dans le domaine de l'éolien dans le Jura bernois, BKW a mis au point, en collaboration avec les autorités et des organisations d'intérêts, des concepts et des procédures examinant l'impact des centrales éoliennes sur la population, le paysage et l'économie locale. Cette expérience nous a montré qu'en Suisse, l'énergie éolienne fournit une contribution certes bienvenue à la production d'électricité, mais que cette contribution demeure très faible. C'est pour cette raison que BKW a rapidement cherché à s'implanter à l'étranger. Aujourd'hui, nous ne sommes plus les seuls; nous avons entraîné d'autres fournisseurs d'électricité suisses dans notre sillage, et ils sont nombreux à avoir des participations dans des centrales éoliennes étrangères.

Dans le domaine des énergies renouvelables, BKW a développé, financé et réalisé dans toute la Suisse, le plus souvent par le biais de sa filiale sol-E Suisse, de nombreux projets dans le domaine de l'éolien, de la petite hydraulique/eau potable, du photovoltaïque, de la biomasse et de la chaleur. Elle a analysé de nouvelles technologies sous l'angle de leur compatibilité environnementale, de la contribution qu'elles pourraient apporter à l'approvisionnement et de leur rentabilité. Si elle a pu le faire, c'est notamment grâce aux grandes centrales qui, comme je le disais tout à l'heure, lui fournissent une certaine sécurité. Car ce sont bien les rendements de ces centrales qui nous ont permis, ces 20 dernières années, d'asseoir notre savoir-faire dans le domaine des nouvelles technologies. Le contexte économique actuel et la faible marge de manœuvre financière dont nous disposons aujourd'hui nous forcent à concentrer davantage nos activités à l'avenir. La phase de test est terminée; à présent, il faut produire. C'est la raison pour laquelle nous devons également fixer des priorités en matière d'énergies renouvelables et accorder une plus grande importance à la rentabilité et aux risques liés aux installations. Et pour cela, notre expérience nous est très utile. Sur ce marché âprement disputé, nous allons donc réduire les investissements dans la production d'énergie à partir de la biomasse. S'agissant du photovoltaïque, BKW a tiré les enseignements des travaux menés au cours des dernières décennies et est parvenue à la conclusion qu'elle intégrerait uniquement certaines grandes installations dans sa production, en évaluant la situation au cas par cas. Elle voit sa tâche dans l'intégration des systèmes qui, selon nous, est une clé de l'utilisation efficiente du réseau électrique. Nous estimons par ailleurs qu'il serait peu judicieux d'investir les ressources limitées de la branche dans un domaine plus propice aux particuliers, à l'artisanat et à l'industrie. Il faudra de toute manière répartir les dépenses, car la transformation du système ne peut être financée uniquement par le

secteur de l'électricité. En ce qui concerne la production d'électricité issue de la géothermie, nous n'en sommes qu'au début du développement d'une filière au potentiel intéressant. La faisabilité de telles installations de production, notamment en ce qui concerne la puissance électrique nécessaire en termes de rentabilité, n'est pas encore établie. Pour récolter des connaissances dans ce domaine, BKW souhaite collaborer avec des partenaires dans le cadre de projets-pilotes.

D'une manière générale, BKW sera plus circonspecte en matière d'investissement au cours des années à venir. Cela s'impose et c'est également ce qu'elle souhaite. Dans le contexte actuel qui recèle tant d'incertitudes concernant l'avenir, il n'est pas judicieux de poursuivre la stratégie de croissance appliquée jusque-là à la production d'électricité. BKW doit conserver sa marge de manœuvre pour pouvoir saisir les opportunités qui se présentent. L'un de ses objectifs prioritaires est de maintenir une certaine flexibilité financière et organisationnelle. Cela étant, si BKW décide de construire ou de prendre des participations, il s'agira principalement d'installations d'énergie renouvelable. Elle se concentrera sur l'énergie hydraulique en Suisse et dans les pays voisins, ainsi que sur la production d'énergie éolienne à l'étranger et, dans la mesure du possible, en Suisse.

BKW se tient également prête, si cela s'avère nécessaire à titre provisoire, à exploiter des centrales combinées à gaz pour couvrir la demande d'électricité en Suisse. Grâce à ses participations à l'étranger (charbon en Allemagne, gaz en Italie), elle dispose d'installations pouvant contribuer à l'approvisionnement de la Suisse. En tant qu'entreprise, elle dispose donc déjà des connaissances relatives à la production d'énergie fossile. BKW se prépare depuis des années à l'implantation de centrales combinées à gaz en Suisse: un site de production est assuré à Utzenstorf. La chaleur générée pourrait en outre être utilisée par l'usine à papier voisine, ce qui rend le projet d'autant plus judicieux. Nous sommes également bien positionnés avec notre partenaire Groupe E à Cornaux. La construction de centrales combinées à gaz en Suisse demeure toutefois subordonnée à la mise en place des conditions-cadres nécessaires par les pouvoirs politiques.

Cela ne vaut d'ailleurs pas uniquement pour les centrales combinées à gaz; il en va de même pour les installations de production décentralisée. Je pense en particulier à l'accélération des procédures d'autorisation et à l'amendement des règlements liés à l'exploitation et à la protection dans le domaine de la force hydraulique. Nous partons du principe que les responsables politiques feront appel à des experts pour l'élaboration

des nouveaux règlements, comme il est habituel de le faire en Suisse. BKW souhaite autant que possible participer à la fixation des conditions-cadres.

Réseaux et prestations énergétiques

J'en viens au troisième point de la stratégie énergétique 2050: le développement des infrastructures de réseau et les prestations énergétiques.

BKW est le plus grand exploitant de réseaux de distribution de Suisse. Elle souhaite être une entreprise rentable et innovante, et a dans ce but mis en œuvre des mesures d'efficacité. L'avenir du secteur de l'électricité passe par des réseaux intelligents appelés smart grids. Ils sont les seuls à permettre de relier directement (et pas uniquement physiquement) les consommateurs, les réseaux et les producteurs d'électricité. La conversion de l'infrastructure réseau existante se chiffrera en milliards. Nous tablons sur le fait que les autorités vont prendre leurs responsabilités et mettre en place des conditions-cadres fiables et stables qui permettront aux grandes entreprises d'électricité de consolider leur assise financière pour être en mesure de déboursier ces sommes colossales. BKW est déjà à pied d'œuvre pour apporter sa contribution aux smart grids, comme Kurt Rohrbach vous l'expliquera dans un instant. En tant que plus grand exploitant de réseaux de distribution, il nous incombe d'être suffisamment rapide, efficace et compétent pour donner un avenir à la production d'électricité décentralisée et pour fournir un appui aux autres exploitants de réseaux qui comptent sur BKW. Notre activité de prestataire constitue en effet notre force et un modèle commercial d'une importance capitale.

La question qui reste ouverte est celle de la concrétisation de l'efficacité, de la rentabilité et de la rapidité d'implémentation des nouvelles technologies au service des particuliers. A cet égard, non seulement les technologies devront être «smart» (intelligentes), mais les approches et les conditions-cadres devront l'être aussi. Les questions du financement de ces investissements et de la conception de modèles commerciaux rentables occupent BKW et les autres grandes entreprises d'électricité membres de l'association Smart Grid Suisse, qui a récemment vu le jour et dont BKW est cofondatrice.

Mesdames et Messieurs,

Un an après Fukushima, la Suisse n'en est qu'aux prémices de la discussion sur la politique énergétique. BKW dispose d'un grand savoir-faire et entend bien apporter une contribution active à la conversion de l'approvisionnement en électricité de notre pays.

A elle seule, l'infrastructure de production décentralisée ne suffira pas à atteindre tous les objectifs fixés par la stratégie énergétique 2050. Ce qu'il faut, c'est un système global dont tous les éléments seraient au même diapason: la production, le négoce, l'exploitation, la distribution, le stockage, la facturation et le conseil. Etant la plus grande entreprise de distribution d'électricité à intégration verticale de Suisse, BKW a le profil idéal pour occuper le rôle de prestataire de services énergétiques compétent. Depuis des années, elle regroupe sous son toit tous les maillons de la chaîne de création de valeur. Grâce à son modèle d'entreprise, BKW peut utiliser les connaissances et les compétences de ses collaborateurs comme facteurs de réussite et les exploiter pour la mise en place de ses nouvelles activités. A l'avenir, BKW se caractérisera encore davantage par le développement de solutions globales.

Mise en œuvre

Pour pouvoir mettre en œuvre la nouvelle stratégie, des adaptations organisationnelles seront nécessaires. Comme nous vous l'avons déjà annoncé lors de l'assemblée générale 2011, le conseil d'administration a décidé d'opter pour une structure de holding, plus adaptée aux exigences actuelles du marché. Ces derniers mois ont montré que la mise en œuvre de la stratégie – y compris la mise en place de nouvelles activités commerciales à l'échelle du groupe, l'évolution de la position des sociétés du groupe ou des filiales ainsi que le passage à une structure de holding – sollicitera le management plus que prévu au cours des deux prochaines années. C'est pourquoi le projet de holding sera mis en place début 2014, et non pas au 1^{er} janvier 2013 comme prévu initialement. Le conseil d'administration souhaite assurer la conduite des processus via une approche par le haut. Il a donc étudié diverses possibilités afin de mettre en place la structure nécessaire au sein de la conduite de BKW. D'après le corporate governance, notre structure de conduite est constituée de telle manière qu'il n'existe aucune interdépendance entre les niveaux stratégiques du conseil d'administration et les niveaux opérationnels de la direction du groupe. Nous souhaitons maintenir cela à l'avenir également. Cependant, afin de pouvoir assurer une conduite adaptée à la stratégie, le conseil d'administration a besoin d'un savoir-faire plus approfondi en matière d'exploitation et doit se donner les moyens de s'affirmer de manière compétente vis-à-vis du public. Il souhaite se renforcer en conséquence et a donc décidé de proposer, à l'occasion de l'assemblée générale 2012, l'élection de l'actuel CEO Kurt Rohrbach au conseil d'administration et de lui attribuer la fonction de vice-président exerçant à titre principal. BKW aura ainsi à l'avenir deux vice-présidents. Madame Antoinette Hunzinker restera

suppléante du président pour le cas où celui-ci devait être absent. En outre, elle continuera de s'engager principalement dans la fonction de surveillance du conseil d'administration, surtout dans le domaine des finances et de la compliance. Monsieur Kurt Rohrbach aura pour mission d'élaborer des propositions concernant les adaptations organisationnelles nécessaires au niveau stratégique. Il devra en outre suivre pour BKW les développements au niveau de la technique, du marché et de la branche, élaborer des propositions concernant la position de l'entreprise et déposer des propositions concrètes pour le développement de la stratégie. Je suis heureux que Monsieur Kurt Rohrbach ait accepté de mettre ses vastes connaissances concernant le groupe BKW et la branche de l'électricité au service de l'entreprise en tant que vice-président à titre principal du conseil d'administration. Si son élection est confirmée lors de l'assemblée générale de mai 2012, Kurt Rohrbach cumulera les deux fonctions de CEO et de membre du conseil d'administration en attendant que le mandat opérationnel de CEO soit réattribué – probablement d'ici la fin de l'année.

Le conseil d'administration a souhaité se renforcer en vue de développer de nouveaux domaines d'activité et prestations liés à la production d'énergie décentralisée. A l'occasion de l'assemblée générale 2012, il proposera l'élection de Kurt Schär au conseil d'administration. Monsieur Schär, en tant que président du conseil d'administration et CEO de Biketec AG (développeur et fabricant du vélo électrique Flyer), est la personne idéale pour répondre aux exigences requises. Il dispose d'une expérience pratique approfondie en tant que chef d'entreprise et d'une vaste expérience dans le domaine des applications électriques tournées vers l'avenir. Il connaît les tendances, les développements et les besoins des clients ainsi que les exigences relatives à la production décentralisée.

Mesdames et Messieurs,

Vous savez maintenant comment a été conçue la nouvelle stratégie 2030 de BKW, vous connaissez nos priorités et êtes informés des adaptations organisationnelles qui nous permettront de mettre en œuvre notre stratégie.

Je laisse à présent la parole à Kurt Rohrbach, qui va illustrer cette mise en œuvre par des exemples concrets. Je vous remercie de votre attention.