

SIG, acteur industriel au cœur de la transition écologique

Présentation à l'attention de la *Rencontre du Management durable*
« Vers un pilotage de la performance globale des organisations »

 **Services Industriels de Genève**

sig-ge.ch

Hervé Guinand, Directeur Qualité Santé Sécurité Environnement

25 novembre 2022



- 1 **Positionnement** : une entreprise durable et connectée
- 2 Quelle **performance** piloter ?
- 3 Processus de fixation et suivi des **objectifs**
- 4 Un **reporting** selon les axes du développement durable
- 5 Un pilotage, **oui mais encore...**
- 6 En **conclusion**

« SIG, une entreprise durable et connectée »



Vision

Vers une société durable et connectée

- ❓ **Référence de la transition énergétique en Suisse, SIG est un acteur industriel engagé et moteur du développement d'une société durable et connectée à Genève**



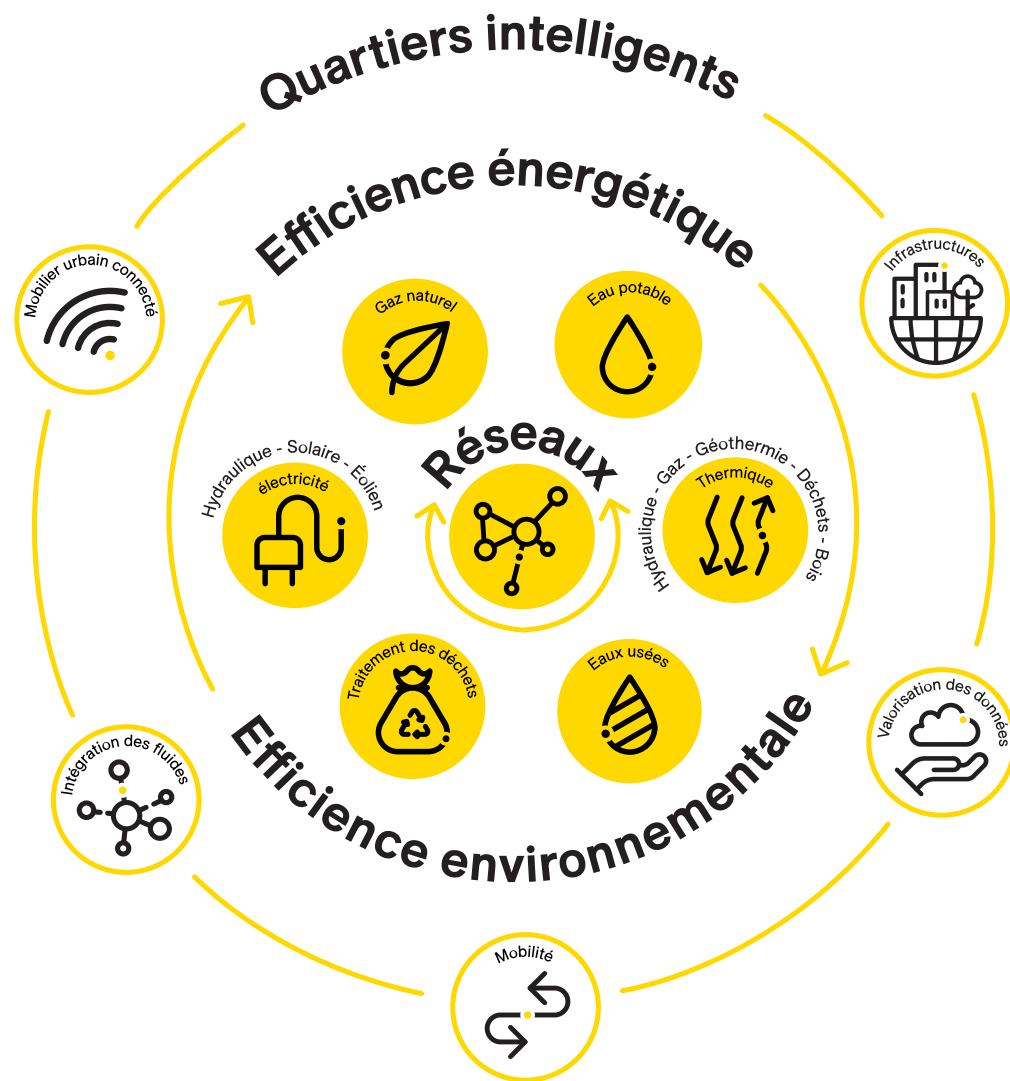
SIG agit face à l'urgence climatique...

...en étant une entreprise humaniste...

...qui maîtrise ses charges financières.

Nos activités

Au service de
237 000
client·es



Pilotage de la performance : orientations

Loi sur l'organisation des Services industriels de Genève (LSIG)

Tableau historique

du 5 octobre 1973

(Entrée en vigueur : 1^{er} janvier 1974)

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève, vu les articles 158 à 160 de la constitution genevoise du 24 mai 1847, décrète ce qui suit :



- ? Loi sur les SIG (LSIG)
 - ? Plan climat cantonal
 - ? Plan directeur des énergies (GE)
 - ? Convention d'objectifs SIG (CVO) – Conseil d'Etat
 - ? Tâches d'intérêt public (TIP) – Conseil d'Etat
-
- ? Stratégie SIG
 - ? Stratégies sectorielles (Clients, solaire, thermique,...)

Nouvelle convention d'objectifs avec les services industriels de Genève

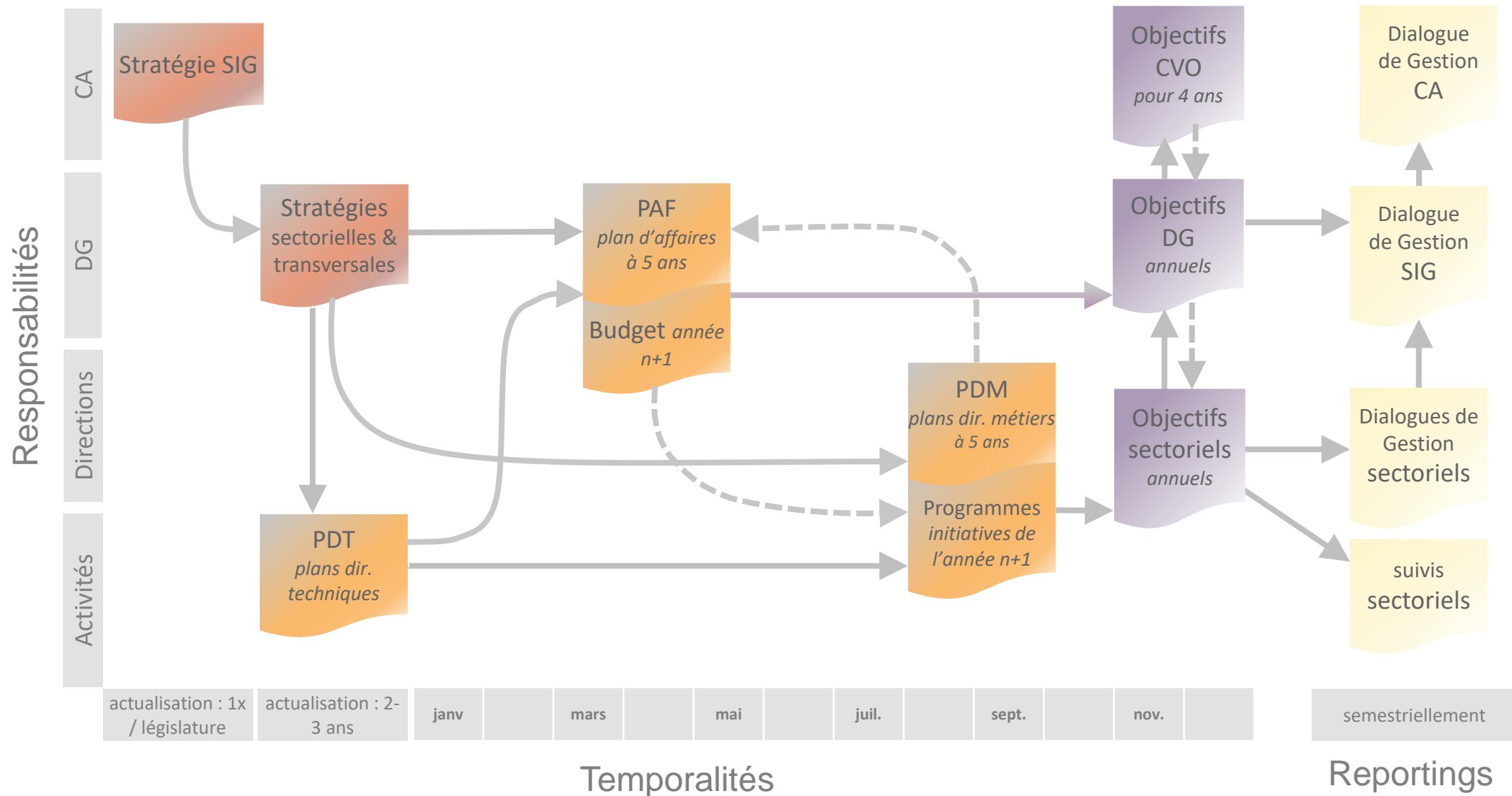
Type de publication : Document d'information
Date de publication : 29 août 2023
Auteur : Département du territoire (DT), Services Industriels de Genève (SIG)
Publié dans : Département du territoire (DT)

Document  Convention d'objectifs 2020-2024 avec les Services Industriels de Genève

Détail
En coordination avec la déclaration d'urgence climatique, la révision du plan climat cantonal et l'adoption, par le Conseil d'Etat, du nouveau plan directeur de l'énergie, le Conseil d'Etat a approuvé la signature d'une nouvelle convention d'objectifs avec les Services Industriels de Genève (SIG).



Déclinaison de la stratégie : mécanismes de planification et de suivi



Pilotage de la performance : planification

Planification des actifs

- 🔍 **Plans directeurs techniques (PDT)**
(réseaux & infrastructures)



Planification des priorités métiers

- 📁 **Plans directeurs métiers (PDM)**
(par Activité ou Direction)
(digital : POP-SI)
(clients : Plan clients)
(envir. : Pacte climat)



Planification financière

- 📊 **Plans d'affaires (PAF)**
(année n+1 : budget)
(CHF + EPT)



Pilotage de la performance : objectifs & reportings

Objectifs annuels d'entreprise

Part variable

Par Directions



Stratégie & Objectifs

Prime aux résultats 2021				
Dialogue de performance 2021				
Primes aux résultats maximum annuelle		0,5 M€		
Primes aux résultats minimum		0,3 M€		
Primes au mérite individuel et collectif maximum		0,5 M€		
Primes au mérite individuel maximum		0,3 M€		
		77%		
État d'objectif				
Titre	Indicateur	Objectif	Conditions à remplir pour l'exercice 2021	État 2021
Sécurité	0.1	0.1	Réaliser le programme sécurité au travail 2021 (outil de management et maîtrise des risques travaux en hauteur, électrique, congestion, espaces confinés). Respect de 100% de la prime à partir de 90% de disponibilité et note par augmenté jusqu'au maximum pour un établissement complet.	89%
	0.4	0.4	Limiter les accidents professionnels à moins de 61 événements. Respect de 50% de la prime au maximum de 110% de la note (37 événements).	47
	0.6	0.6	Réaliser le programme santé au travail 2021 (objectif 100% des critères pertinents entre les risques du poste de travail et 100% des formations santé d'exposés pour l'année). Respect de 100% de la prime à partir de 90% de disponibilité et note par augmenté jusqu'au maximum pour un établissement complet.	96%
	0.2	0.2	Maintenir un taux d'absence global à 5,0 inférieur ou égal à 6%. Respect de 50% de la prime à la base avec 0,2%. Cette part augmente de manière linéaire pour un taux compris entre 6,2% et 6%. Respect de 100% de la prime si les absences sont inférieures à 5%.	4,4%
	1.0	0.0	Atteindre un taux de satisfaction clients (avis de satisfaction validés) de 70%. Respect de 50% de la prime à la base avec 0,2%. Cette part augmente de manière linéaire pour un taux compris entre 6,2% et 6%. Respect de 100% de la prime si la satisfaction est de 80% (ou supérieure de manière linéaire entre 80% et 70%).	66%
	0.3	0.3	Atteindre un taux de satisfaction clients (avis de satisfaction validés) de 70%. Respect de 50% de la prime à la base avec 0,2%. Cette part augmente de manière linéaire entre 80% et 70%.	67%
Environnement	0.5	0.5	Adapter les éco-gestes. Limiter l'empreinte de carbone des délégués dans le messageur Outlook personnel : <10% Réduction de 1% la consommation d'électricité du Lignon par rapport à la moyenne de 2019-2020	22%
	0.6	0.6	Atteindre 70% de déchets recyclés dans les locaux SIG. Respect de 50% de la prime si ces objectifs sont atteints à 75% (comme cumulés des efforts). Cette part augmente de manière linéaire entre 75% et 100% de chaque objectif.	43%

Reportings (trimestriel/annuel)

Dialogues de performance SIG

Publication annuelles

*Rapport de gestion
suivi Convention d'objectifs*

Objectifs par Activités/Unités

Atteinte des PDM

Autres objectifs sectoriels

Boîte à outils
→ Portail ECODO

Indicateurs de performance SIG

Reportings (trimestriel/annuel)

Dialogues de perf. sectoriels

Objectifs individuels

DiaLOG



Boîte à outils

→ diaLOG

Fixation des objectifs

Formulaires DiaLOG

Bilan annuel

DiaLOG savoir (-être & -faire)

DiaLOG objectifs (année n-1)



Dialogue de performance : pilotage d'une performance durable

Suivi et pilotage d'objectifs fixés sur les 3 piliers du développement durable, et complétés d'un pilier clients

Quelques exemples d'indicateurs / thématiques de suivi

Pilier économique

Résultat d'exploitation (EBITDA) et résultat de gestion

Niveau global des charges, des effectifs (EPT) et des flux d'investissements

Ratio de rentabilité (EBITDA/Produits)

Pilier social

Réalisation des programmes sécurité et santé au travail

Nombre d'accidents professionnels

Taux d'absence

Pilier environnemental

Réalisation du Pacte climatique

Réduction GES

Réduction conso électricité

Hausse prod. renouvelable

Préservation biodiversité

Pilier clients

Performance des installations et des processus (p.ex. durée des arrêts/pannes)

Déploiement des réseaux

Taux satisfaction clients

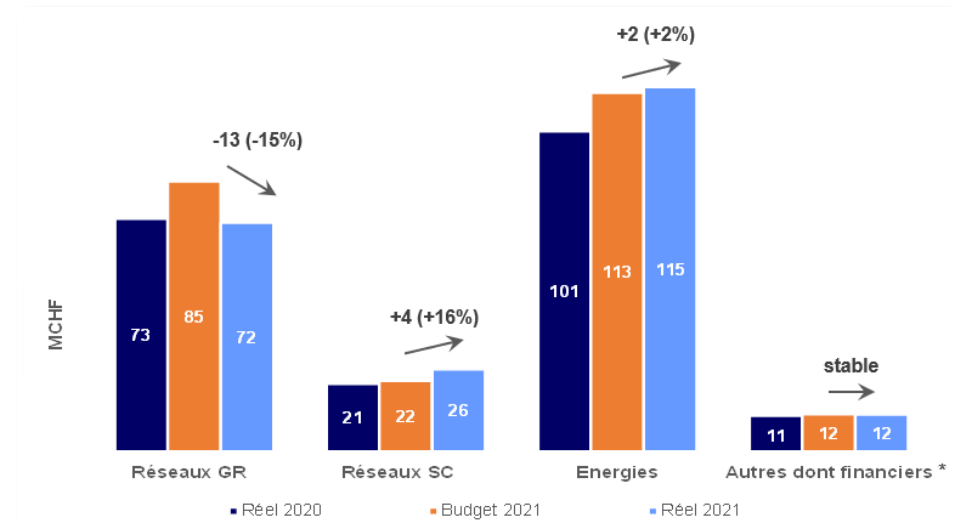
Nombre et typologies des réclamations

Exemple : suivi de la performance économique

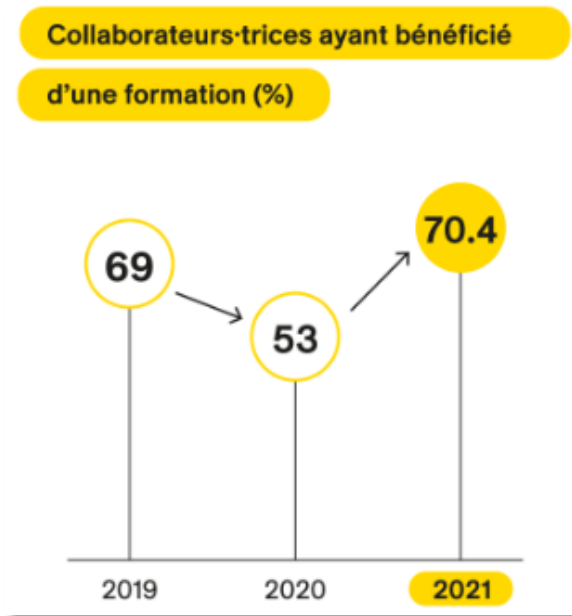
Chiffres clés SIG

(En MCHF)	Réel 2021	Var. vs Réel 20	Var. vs Budget 21
Produits	956	52	22
Achats d'énergies	-251	-46	-15
Redevances & incitations	-73	-3	3
Marge brute	632	3	10
Charges de personnel	-271	3	5
Autres charges d'exploitation	-110	-14	-7
Recherche et développement	-17	-9	0
Autres produits et charges	-2	5	-1
EBITDA	231	-12	7
Amortissements	-165	-8	-11
Charges/produits financiers	-13	3	6
Prélèvement propriétaires	-10	0	0
Résultat de gestion	43	-16	2
Total investissements	225	18	-8

Suivi des investissements



Exemple : suivi des objectifs sociaux



Etat d'avancement du Programme sécurité au travail

	Evaluation à S2-21	Commentaires
Thèmes sécurité	Orange	111 thèmes réalisés pour un objectif de 123.
Visites sécurité	Vert	356 visites réalisées pour un objectif de 335.
Portefeuilles des dangers	Orange	31 unités sur 33 ont leur portefeuille de dangers à jour. 25 unités sur 33 ont présenté leur manuel de sécurité.
Analyses d'événements	Orange	85 analyses d'accident sur 89 réalisées dans les délais. 105 actions sur 134 menées selon planning.
Amiante	Orange	301 collaborateurs formés sur 338.
Travaux en hauteur	Orange	145 collaborateurs formés sur 204. 80 contrôles des équipements réalisés pour un objectif de 73.
Espaces confinés	Orange	167 collaborateurs formés sur 179. 35 contrôles des équipements réalisés pour un objectif de 36.
OIBT	Orange	153 collaborateurs formés sur 159.
PHS	Vert	44 collaborateurs formés sur 41. 175 PHS enregistrés sur un objectif de 220.
Consignation	Orange	68 collaborateurs formés sur 99. 69 modes opératoires réalisés sur un objectif de 64.
ATEX	Orange	29 collaborateurs formés sur 48. 8 installations répondant aux normes ATEX sur un objectif de 10.
Passeport sécurité	Orange	37 managers formés sur 47.
Etat d'avancement à S2-21		89%

Objectifs 2022

Réel Jun 2022 Estimé déc. 2022

Maintenir la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs

- 3 critères comptant chacun pour 1/3 :
- Taux d'absences de courte durée (1 à 3 jours) : $\leq 0.76\%$
 - Résultat enquête satisfaction : $\geq 75\%$
 - Indices de satisfaction du système d'évaluation (DiaLOG) : $\geq 90\%$

0.54%
81%
À S2



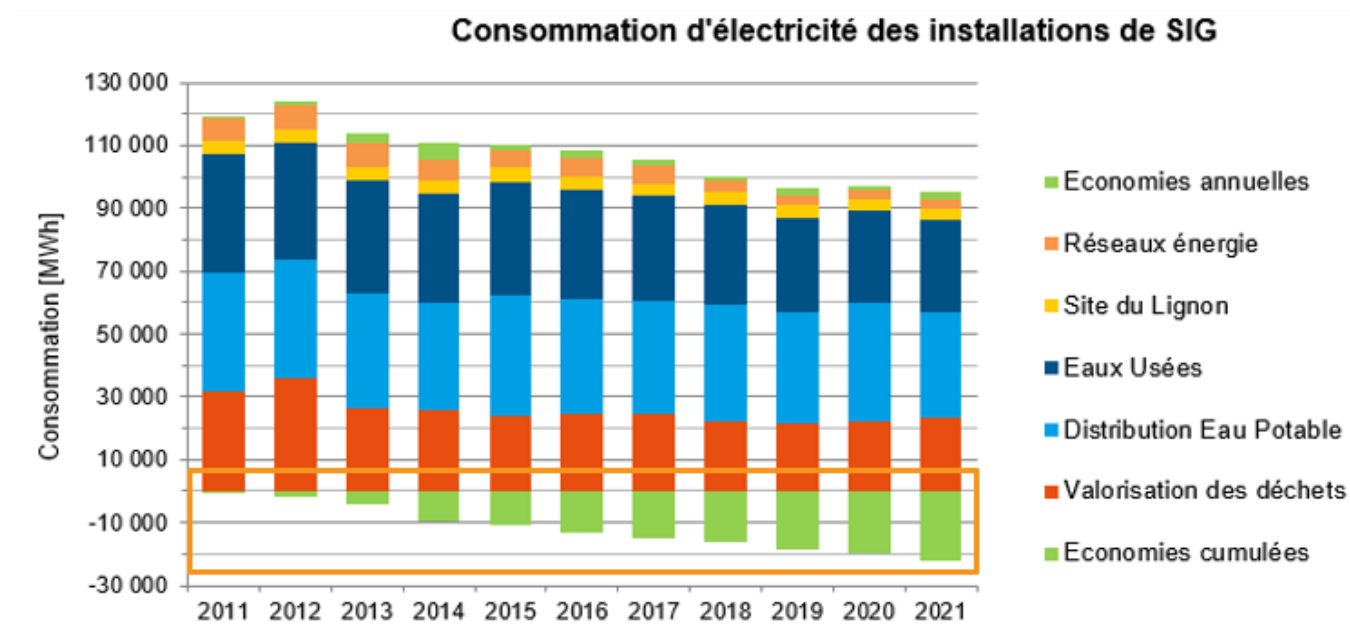
Augmenter la diversité et l'Inclusion au sein de SIG

- Augmentation de la proportion de femmes dans l'effectif global $\geq 22\%$
- Augmentation de la proportion de femmes parmi les cadres supérieurs $\geq 18.5\%$
- 3 % de postes avec des profils potentiellement en marge du marché du travail (OCE, handicap et limitations) dans l'effectif global de SIG, soit un objectif de 50 postes

21.4%
17.8%
3%

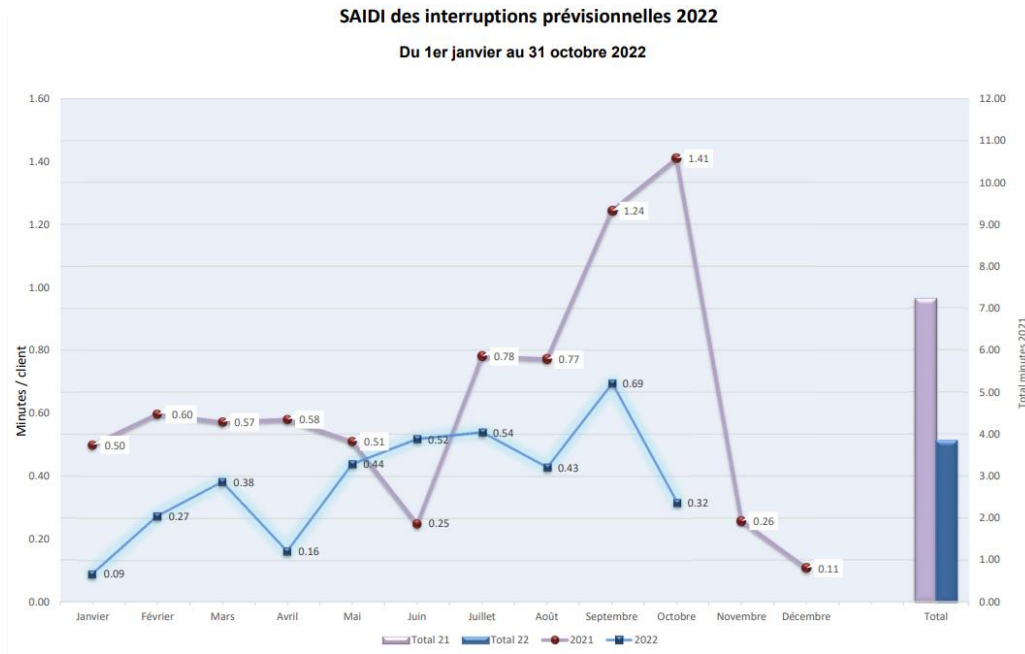
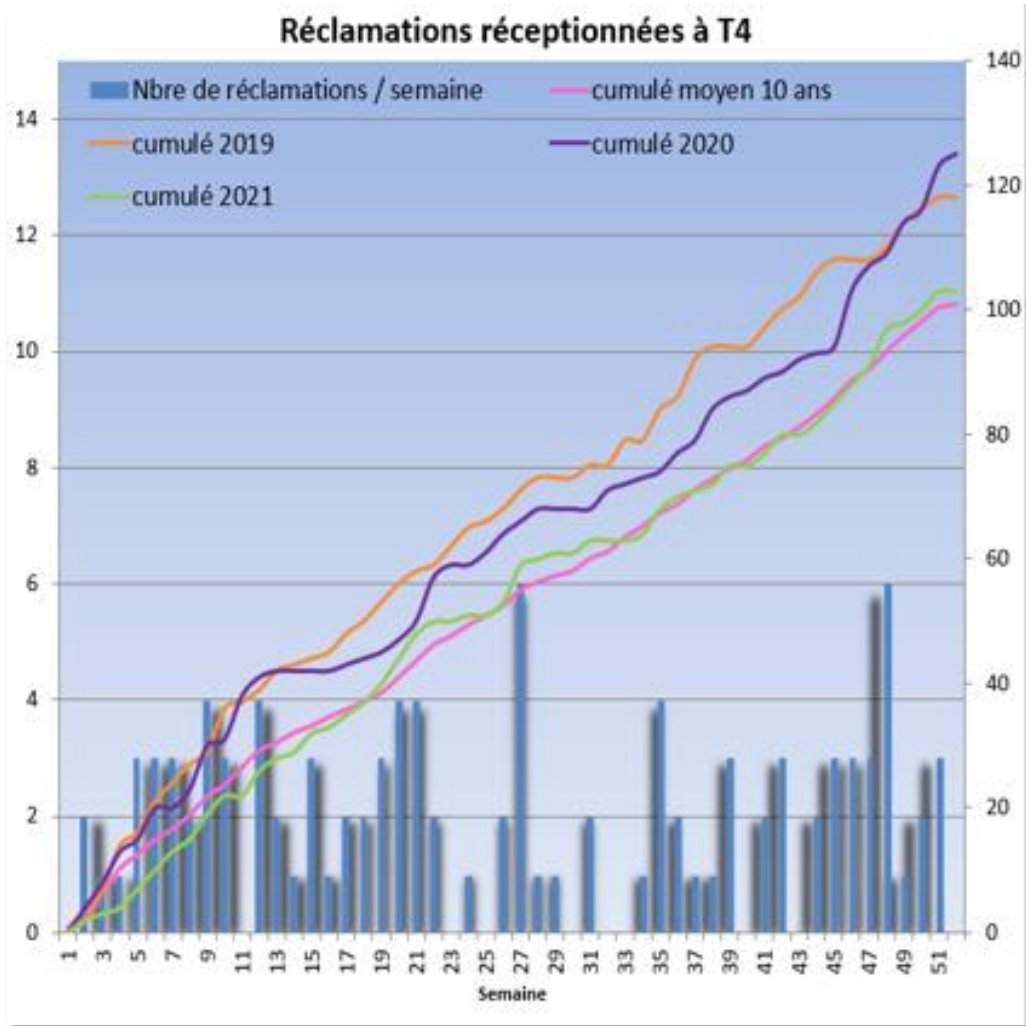


Exemple : suivi des objectifs environnementaux



	Objectif 2022	Réel juin 2022	Estimé déc. 2022
Stockage des données (limiter l'augmentation à 20% vs 2021)	+20%	+9.5%	+19%
Recyclage des déchets dans les locaux SIG (70%)	70%	46%	70%
Utilisation des véhicules électriques vs énergie fossile (+5% vs moy. 18-21)	+5%	-20%	+ 1%
Utilisation de graves et bétons recyclés dans les chantiers SIG (20%)	20%	> 20%	> 20%

Exemple : suivi des objectifs clients

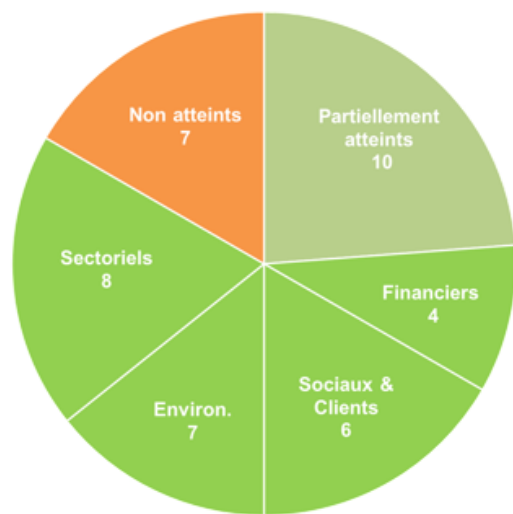


Exemple : annuellement, suivi de la Convention d'objectifs (CVO)

Bilan synthétique 2021 (en MCHF)

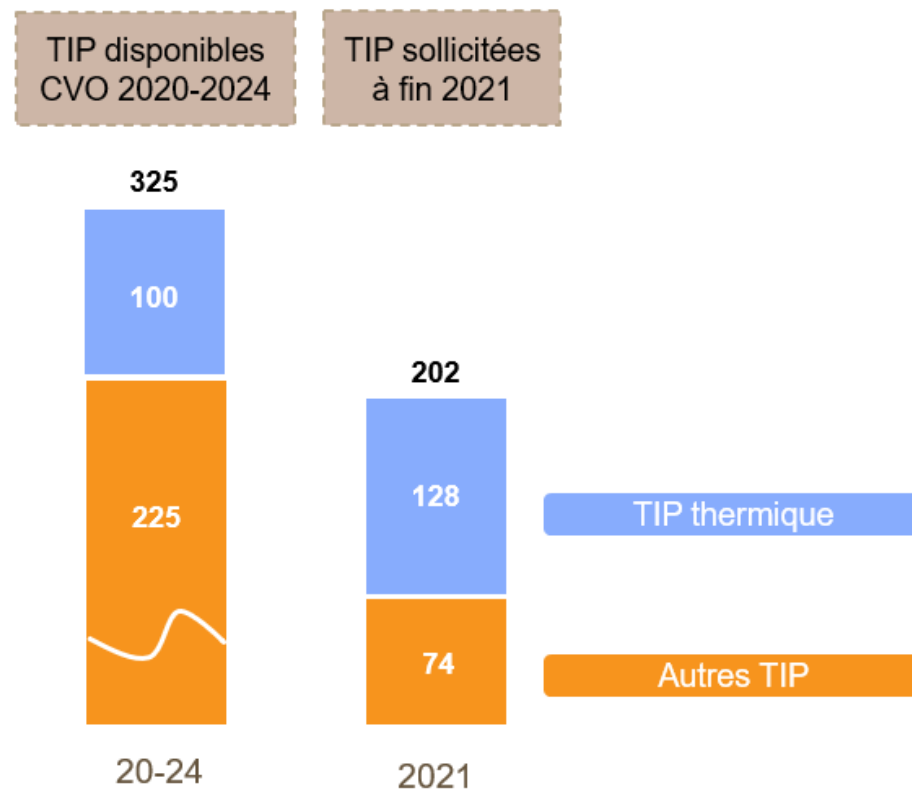
Suivi des objectifs CVO

42 objectifs CVO mesurés / 2 non mesurés à fin 2021



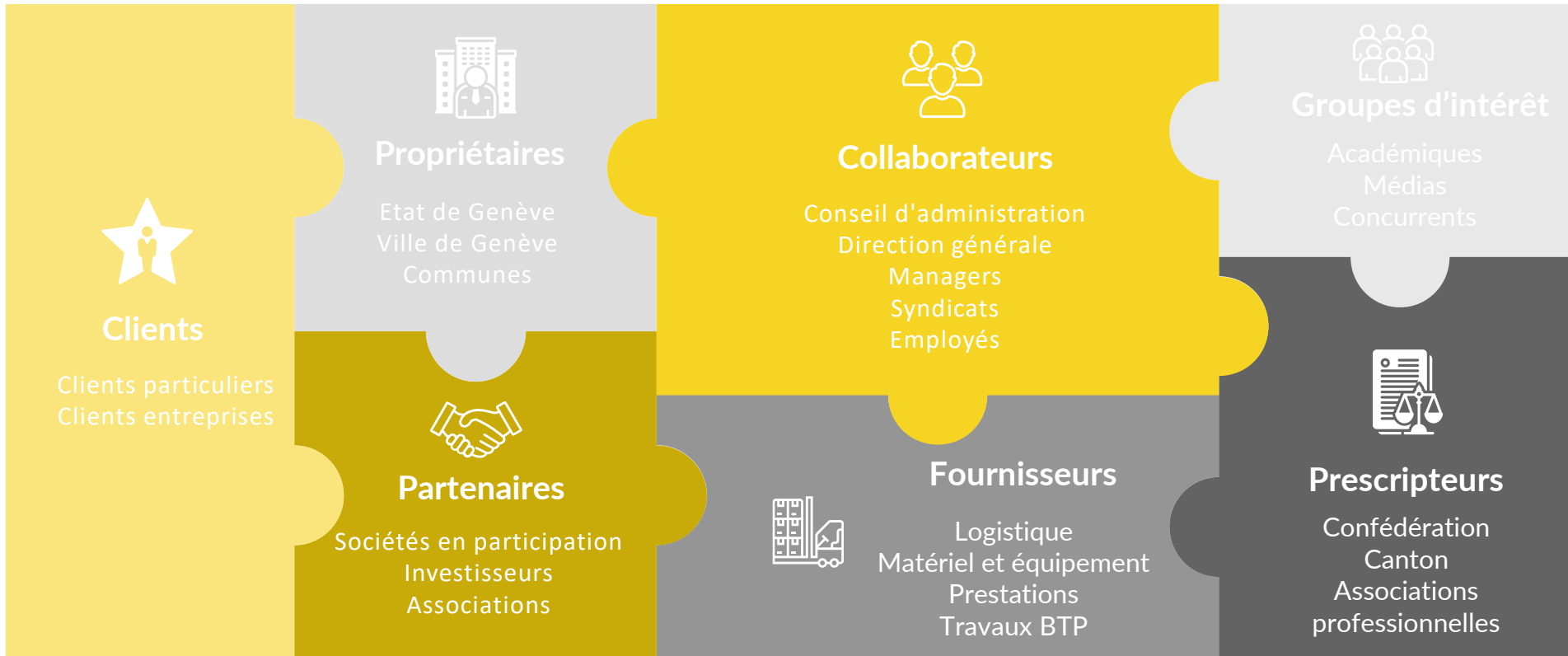
- Objectifs atteints (25)
- Objectifs partiellement atteints (10)
- Objectifs non atteints (7)

Suivi de l'enveloppe des tâches d'intérêt public



Quelles informations pour qui ?

🔍 Connaître les attentes des parties prenantes



🔍 **Reportings obligatoires** (oblig. légales) **nécessaires** (propriétaires, certif.), **utiles** (maîtrise risques),...

🔍 **Coûte du temps, de l'énergie**

→ utilité d'avoir une base d'indicateurs centralisée (fiabilité de l'information, disponibilité dans le temps)

→ indicateurs communicables via plusieurs vecteurs

→ revisiter régulièrement la pertinence des indicateurs et des reportings

En conclusion

? la mesure de la performance est inéluctable

- favorise une prise de décision **préventive plutôt que corrective** ; augmente le **taux d'atteinte des objectifs**
- **répond à de multiples besoins** (exigences légales, maîtrise des risques, attentes parties prenantes,...)
- **privilégie le dialogue** (expliquer les raisons d'une situation, permet de tirer des tendances)

? challenger régulièrement l'utilité et la pertinence du monitoring

- **éviter la démultiplication** des mesures (a-t-on besoin d'une mesure régulière ou se contente-t-on d'une analyse ponctuelle)
- **maîtriser l'effort/coût de l'exercice** (périodicité définie selon le besoin)
- favoriser une **base indicateurs centralisée** (donnée unique et fiable pour les reportings, publications, benchmarks)

? c'est un outil de valorisation de ce qui est réalisé dans l'entreprise

- permet aux **multiples contributeurs** d'avoir une **vue d'ensemble**
- **donne de l'importance** → "on suit nos activités"
- éventuellement, **base à une incitation financière** ("prime")



Pour plus d'informations, rendez-vous sur :

rapport-gestion.sig-ge.ch

