

Votre confiance
mérite des
solutions durables



www.sig-ge.ch



Crédits photos : Jay Louvion, Guillaume Mégevand, Lorenz Richard, Energiedienst Holding AG, SIG, iStock, Adobe Stock, Thinkstock - Illustrations : Pierre-Abraham Rochat - Création : agence UNE
Imprimé sur papier Gobi 100% recyclé - Tirage : 1000 exemplaires - Avril 2016

Stratégie 2025

VERS UNE SOCIÉTÉ DURABLE ET CONNECTÉE



Sommaire

Donner du sens dans un monde incertain p. 04



Partie I – Réalités

Notre mission : le sens de nos actions p. 06

Nos valeurs : la base de notre identité p. 07

Nos activités : le cœur de notre savoir-faire p. 08

Nos participations : la pertinence de notre développement p. 10

Un monde en mutation p. 12



Partie II – Perspectives

Notre vision p. 20

Nos 6 lignes de force p. 21

1. Nous focaliser sur les attentes de nos clients et parties prenantes p. 24

2. Consolider notre pérennité économique dans le respect de notre mission p. 30

3. Renforcer notre engagement en faveur de l'environnement p. 34

4. Valoriser notre outil industriel, sa fiabilité et son caractère multifluide p. 40

5. Construire notre avenir à partir du capital humain p. 46

6. Exploiter le potentiel du monde numérique et technologique p. 52

Pour faciliter votre lecture, ce document est rédigé au masculin générique. SIG est une entreprise plurielle qui défend les valeurs de l'égalité pour tous.



Donner du sens dans un monde incertain

Pouvoir dire simplement où l'on va, voilà le sens premier d'une stratégie. Dans un monde aussi incertain que le nôtre, une entreprise ne peut se montrer désorientée. Tracer une voie est nécessaire même s'il s'agit d'une tâche complexe.

Nous sommes impactés par les décisions politiques, cantonales, nationales ou encore internationales, par la situation des marchés de l'énergie, mais également par les évolutions technologiques, la sensibilité environnementale

de nos clients... et par bien d'autres facteurs encore. Au cœur de ces influences parfois contradictoires, nous nous devons d'affirmer qui nous sommes, et dessiner le chemin qui sera le nôtre.

Pas question pour autant de graver de grands principes dans le marbre, d'être sourds aux autres et au monde. Il serait désastreux de se montrer trop sûr d'avoir raison. Notre bonne santé est liée à notre capacité d'adaptation. À notre souplesse.

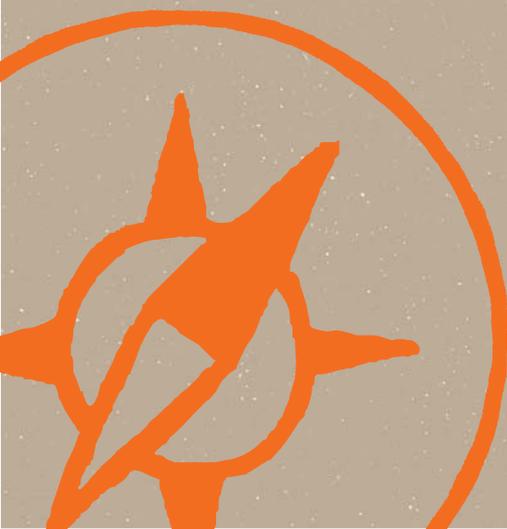
Dans le sport, pour avoir un bon jeu de jambes, il faut être au point physiquement et moralement. À SIG, notre colonne vertébrale c'est notre savoir-faire, la qualité de notre outil industriel. Et ce qui nous fait avancer, ce qui nous porte, c'est le respect du client, de l'environnement, et notre volonté sans faille de réaliser la transition énergétique au bénéfice de tous.

Demain, nous consommerons moins d'énergie, mais encore plus d'informations. Demain, nous échangerons plus et nous polluerons moins.

Notre stratégie consiste à nous donner les moyens d'aller ensemble vers ce monde que nous appelons de nos vœux.

Michel Balestra
Président

Christian Brunier
Directeur général



Notre mission : le sens de nos actions

SIG est un établissement de droit public régi par la constitution genevoise et la Loi sur l'organisation des Services Industriels de Genève (LSIG).

SIG assure, au quotidien, les services essentiels à Genève grâce à son savoir-faire dans la gestion des réseaux d'énergies, d'eaux, de fibre optique et de traitements des déchets. SIG propose à ses clients, tant pour ses activités de service public que pour celles en concurrence, des produits et des services fiables, performants, innovants et respectueux de l'environnement.



Nos valeurs : la base de notre identité



Durabilité

Conscients de l'importance de notre mission, nous plaçons le développement durable au centre de nos actions. Notre engagement pour l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables est déterminant dans nos orientations, tout comme le sont une gestion économique saine et une politique d'employeur responsable.



Proximité

Nous participons à la vie du canton et contribuons à son dynamisme. Proches de nos clients et partenaires, nous sommes à l'écoute de leurs besoins et y répondons efficacement et en accord avec nos valeurs. Nos clients peuvent compter sur la motivation et les compétences de nos collaborateurs pour les accompagner dans leur quotidien et dans les défis à venir.



Excellence

Par notre performance, nous gagnons et conservons la confiance de nos clients, propriétaires et partenaires. La fiabilité de nos prestations, l'intégrité de notre comportement et la qualité de notre relation aux autres déterminent notre niveau d'excellence.



Audace

Cultivant curiosité, confiance, droit à l'erreur, initiatives, créativité et esprit d'équipe, nous favorisons notre capacité à nous adapter et à construire l'avenir. Les défis sociaux, économiques et environnementaux nous inspirent, nous poussent à innover et nous conduisent vers le succès.

Nos activités : le cœur de notre savoir-faire

SIG réalise un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard de francs et compte près de 1700 collaborateurs, travaillant dans plus de 140 métiers différents. Ceux-ci délivrent des produits et des services dans huit activités principales.

Électricité



100% de l'électricité fournie par SIG à ses clients est d'origine certifiée, sans nucléaire, et 95% proviennent de sources renouvelables. 25% émanent de la production locale, dont le barrage de Verbois, plus grand aménagement hydroélectrique genevois.

4570 km de réseau toutes tensions confondues

Effizienz énergétique



SIG fournit des services énergétiques performants et innovants dans la maîtrise des consommations d'énergie pour les professionnels, les ménages genevois et l'éclairage public.

Dans le cadre de contrats à la performance énergétique, SIG réalise une économie de 1,12 GWh d'électricité par an.

Thermique



Grâce au site du Lignon, 25 000 habitants sont desservis par une seule centrale de chauffage à distance, une source d'énergie bénéfique en termes d'émissions de CO₂. Les 50% de la production proviennent de l'incinération des déchets à l'usine des Cheneviers.

60 000 genevois alimentés en chaleur et en froid

Eau potable



Une eau potable de très grande qualité est consommée chaque année dans le canton de Genève. La station du Prieuré est une des deux stations qui traitent l'eau du lac Léman.

Plus de 1300 km de conduites

Gaz naturel



Quelque 40 000 clients raccordés au réseau de gaz naturel profitent de cette énergie d'avenir aux multiples applications : chauffage, froid, cuisine, eau chaude, processus industriels. Parmi les énergies fossiles, c'est l'énergie la plus respectueuse de l'environnement.

700 km de conduites

Fibre optique



SIG construit et exploite un réseau de fibre optique permettant de rendre accessibles au plus grand nombre tous les services du très haut débit.

80% de la population genevoise desservie à l'horizon 2016

Eaux usées



Plus de 70 millions de m³ d'eaux usées sont traitées en moyenne par année. La pollution extraite produit plus de 10 000 tonnes de boues et de déchets valorisés en énergies et en production de ciment. La station de Bois-de-Bay bénéficie des technologies les plus performantes afin de traiter les eaux usées de 130 000 habitants.

1460 km de réseau d'eaux usées

Gestion des déchets



Environ 225 000 tonnes de déchets sont valorisés chaque année. Les déchets urbains genevois sont acheminés à l'usine des Cheneviers par convois fluviaux sur le Rhône, se substituant à la circulation annuelle de 16 000 camions.

30 000 habitants sont alimentés en chauffage et en eau chaude grâce à l'énergie dégagée par le traitement thermique des déchets.



Nos participations : la pertinence de notre développement

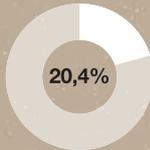


SIG développe des partenariats sous forme de prises de participations dans des sociétés du canton et de Suisse. Ces participations sont un outil pour élargir ses prestations, mutualiser ses ressources et remplir sa mission au service de ses 200 000 clients. Pour maîtriser attentivement son portefeuille, SIG prend part activement au pilotage de ces sociétés.

EOS Holding

Développement d'une plateforme romande dédiée aux énergies renouvelables et gestion active de la participation dans Alpiq

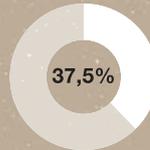
Autres actionnaires : RE, FMV, Groupe E, Lausanne



Gaznat

Approvisionnement et transport du gaz naturel à haute pression en Suisse occidentale

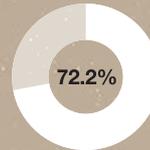
Autres actionnaires : Viteos, Holdigaz, Gazoduc, Yverdon, Lausanne, Frigaz



SFMCP

Aménagement et exploitation de l'usine de force motrice sur le Rhône près de Chancy et de Pouigny

Autre actionnaire : CNR



Enerdis Appro. SA

Développement de synergies en termes d'approvisionnement en énergies et en diminution de coûts d'infrastructures

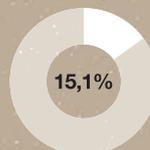
Autres actionnaires : GESA, IB-M, SI Nyon, SEVJ, SEIC, VO énergies SA



Energiedienst Holding AG

Production, vente et distribution d'électricité hydraulique

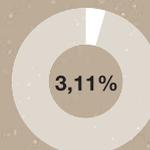
Autres actionnaires : Energie Baden Württemberg AG, bourse



Sireso SA

Société d'investissement créée dans le but d'acquérir la participation dans Swissgrid mise en vente par Alpiq

Autres actionnaires : RE, Groupe E, FMV, EOSH, autres



Swisspower Renewables AG

Acquisition de sites de production d'électricité renouvelable, éolien on-shore et hydraulique

Autres actionnaires : divers services industriels suisses



CGC Holding SA

Gestion de participations dans le domaine des solutions du chauffage à distance

Autre actionnaire : JPL Holding



Ennova SA

Gestion de projets éoliens, de la sélection des sites



Swisspower Energy AG

Vente d'offres globales de solutions énergétiques pour les entreprises locales de service énergétiques et les grands clients

Autres actionnaires : divers services industriels suisses



Swisspower AG

Représentation des intérêts des Services Industriels dans différentes associations de la branche et au niveau politique

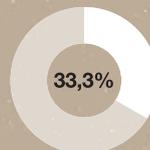
Autres actionnaires : divers services industriels suisses



PôleBio Energies SA

Traitement et valorisation locale des déchets organiques du canton, raccordement du site aux réseaux de distribution des énergies

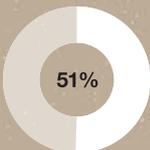
Autres actionnaires : Helvetia Environnement, Serbeco



Cadiom SA

Exploitation de réseau de chauffage à distance qui valorise l'incinération des déchets des Cheneviers

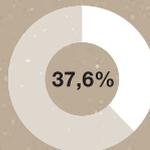
Autres actionnaires : CGC Holding, Perreten & Milleret



Swiss Fibre Net AG

Exploitation et commercialisation d'un réseau supra régional de fibre optique

Autres actionnaires : EWB, EWL, EWM, SGSW, Danet



Securelec SA

Contrôle indépendant des installations électriques et élaboration des rapports de sécurité nécessaires aux propriétaires d'installations



Compagnie Luminotechnique SA

Solutions sur mesure d'éclairage et installations d'éclairage de hauteur



CADZIPLO SA

Développement du chauffage à distance de la Z.I. de Plan-les-Ouates

Autres actionnaires : Induni, AITR, Energy 8



Cridec SA

0,15%

ISDS Oulens SA

5%

Parcs éoliens en développement

Un monde en mutation

Contexte mondial, sociétal et environnemental

Comme en attestent tous les signaux, le monde est à un tournant.

Les villes représentent 70% de la consommation énergétique en Europe. Mais quelle est la capacité des systèmes urbains à se transformer pour s'engager dans la voie du développement durable ? Cette question essentielle est révélatrice d'aspirations profondes : **(re)trouver la place de l'Homme dans les systèmes industriels futurs**, notamment face à l'intelligence artificielle, aux technologies mobiles et leur exigence de réactions immédiates. Il est également nécessaire de répondre aux appréhensions des populations, quant à leur exposition aux risques naturels, industriels, et comprendre l'individualisation croissante de la société.

De plus, les sociétés occidentales doivent, d'une part, faire face à des questions d'immigration et d'intégration, en particulier dans un contexte de crise permanente en Afrique et au Moyen-Orient et, d'autre part, tenir compte des conséquences qu'elles engendrent : le communautarisme, le repli identitaire et la radicalisation violente.

En matière d'emploi, la question du chômage est omniprésente. Paradoxalement, l'époque est aussi aux changements dans la vision du travail salarié, sa place dans la société, son articulation avec la vie personnelle. Sans oublier les avancées mitigées sur les questions d'égalité hommes/femmes dans le monde professionnel.

Dernier point mais non des moindres, les changements environnementaux ont des impacts sur tous les organismes vivants et sur les populations. Ils sont susceptibles d'engendrer de nouveaux rapports de force géopolitiques et des conflits. **La transition énergétique se révèle incontournable** et requiert une évolution des comportements de consommation, ainsi que des styles de vie. Dans cet esprit, la consommation des énergies fossiles est vouée à décroître, mais les actions concrètes et d'ampleur tardent à être mises en œuvre. En cause, une économie qui reste morose au niveau mondial, des prix des énergies fossiles encore au plus bas et un manque global de volonté politique.

La transformation future des marchés des énergies

Au-delà des seules questions relatives aux énergies, l'économie dans son ensemble connaîtra des modifications capitales. **La numérisation a généré une transformation profonde de secteurs importants**, entre autres les médias, le commerce, l'hôtellerie, les services de taxi. Ceux-ci, et plus récemment le monde bancaire, sont frontalement touchés par le raz de marée des GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon), auxquels viennent s'ajouter les Airbnb, Uber ou Tesla. Dans le monde de l'énergie, la transformation à venir est notamment induite par des ruptures en cours dans le domaine du stockage, de la décentralisation de la production et des algorithmes permettant de gérer les données. Les changements arrivent, vite et fort.

À l'image des structures déjà en place, l'objectif des nouveaux acteurs dans le monde de l'énergie consistera à supprimer tout intermédiaire de service pour proposer une offre plus attractive. Celui qui possèdera la technologie, la plateforme numérique et les algorithmes, aura le contact direct avec le client et pourra jouer un rôle de pivot. L'autonomisation des clients est déjà en marche.

Des ruptures possibles dans la branche

Est-ce que SIG peut appréhender une « uberisation » de ses produits et services ? À terme, le monde numérique pourrait remettre en cause son modèle d'affaires et provoquer une modification profonde de la relation avec ses clients. **Car le modèle de réseau énergétique va se transformer radicalement, par le passage d'un réseau producteur-consommateur centralisé à une multitude de réseaux de « consomm'acteurs ».**



Contexte genevois

Une économie genevoise prospère mais fragilisée

Genève possède une structure économique forte et diversifiée: un secteur tertiaire composé de branches performantes (finance, services aux entreprises et commerce de gros) et un secteur industriel plus réduit, mais constitué de segments de haute technologie. **Cette situation est encore favorable même si l'économie du canton a commencé à marquer le pas depuis fin 2014**, notamment suite à l'appréciation du franc. D'autres facteurs pourraient influencer ce contexte à plus ou moins long terme, comme des décisions politiques internes à la Suisse (initiatives populaires, modification des réglementations dans le domaine de la finance et du négoce), européennes (accord cadre dans le contexte des négociations UE/Suisse), ou une forte concurrence initiée par d'autres régions et pays.

Un engagement cantonal fort

Sur le plan environnemental, le canton vient de valider sa **conception générale de l'énergie (CGE 2013)** qui s'appuie sur la société à 2000 watts sans nucléaire en tant que vision à long terme. Elle intègre les objectifs et les jalons de la **stratégie énergétique 2050** du Conseil fédéral, dont le premier paquet de mesures

concerne des objectifs sur la part du renouvelable et son financement associé (reprise à prix coûtant, taxe CO₂, contribution aux investissements dans la grande hydraulique...), la baisse de la consommation et la sortie du nucléaire. L'objectif du canton est de maîtriser et réduire la demande d'énergie, ainsi que de valoriser ses ressources énergétiques (hydraulique, déchets, solaire, géothermie, biomasse, biogaz, etc.). Il vise également une mobilisation des acteurs publics et privés, afin qu'ils intègrent les enjeux énergétiques présents et futurs dans les projets dont ils ont la responsabilité.



Et SIG dans tout cela ? Une entreprise prête à relever d'importants défis

Au croisement de deux mondes intimement liés

Tout d'abord, **SIG a une obligation de service public**. Cela implique que SIG doit fournir à ses clients des services énergétiques (notamment distribution d'électricité et de gaz) et liés à l'environnement: eau potable, traitement des eaux usées, valorisation des déchets. Autant de prestations devant être assurées avec une qualité, une sécurité maximale et à un prix compétitif, permettant d'entretenir et d'améliorer les installations industrielles. La capacité de SIG à couvrir les coûts de ses activités à long terme est un enjeu crucial pour l'entreprise, dans un contexte d'incertitude sur les futures évolutions réglementaires, comme par exemple le dégroupage des activités (unbundling) ou l'augmentation des exigences pour le traitement des eaux et des déchets.

SIG agit également sur des marchés ouverts à la concurrence pour plus de la moitié de son chiffre d'affaires, marchés dans lesquels de nombreux changements vont apparaître dans les prochaines années, d'une part du fait de la volonté politique et, d'autre part du fait de ruptures technologiques à venir.

Prix de l'énergie globalement bas

Les produits et services en concurrence sont confrontés aux variables économiques des marchés de l'énergie. SIG vend de l'électricité, du gaz, de la chaleur et doit s'approvisionner pour répondre à la demande des clients. Une grande partie des achats est réalisée sur des marchés de gros et l'autre partie résulte soit de l'approvisionnement propre de SIG (par exemple l'électricité provenant des barrages de Verbois et de Chancy-Pougny), soit d'acquisitions à des conditions différentes de celles du marché (par exemple pour le gaz via son contrat cadre avec Gaznat).

Or les prix de marché des énergies sont aujourd'hui très faibles. Ceux-ci sont pour beaucoup, soit indexés, soit dépendants du prix du pétrole, lequel est au plus bas depuis plusieurs années et ne semble pas devoir remonter rapidement. Il faut ajouter à cette conjoncture du prix du pétrole une surcapacité électrique structurelle en Europe. Cette dernière est due conjointement à l'interconnexion des réseaux de chacun des 28 pays de l'Union Européenne, à la baisse durable de la

demande industrielle, et surtout au subventionnement massif dans chaque pays; des milliards utilisés pour augmenter la production solaire et éolienne, ainsi que pour accroître le recours au charbon et au lignite, à un moment où aucun n'en a réellement besoin pour satisfaire la demande. Ces phénomènes impliquent des prix de vente d'électricité toujours plus bas sur le marché de gros. Ce contexte est préjudiciable pour SIG, car 25% de son électricité est aujourd'hui d'origine hydraulique, avec un coût de production bien plus important que les prix de marché actuels.

Une concurrence accrue

Ces facteurs représentent des contraintes supplémentaires que SIG doit gérer dans un contexte de concurrence toujours plus rude. Dans un monde de plus en plus ouvert, nos clients deviennent libres de choisir les propositions des autres fournisseurs d'énergie, voire les propositions faites par de nouveaux entrants sur un marché des énergies en pleine révolution.

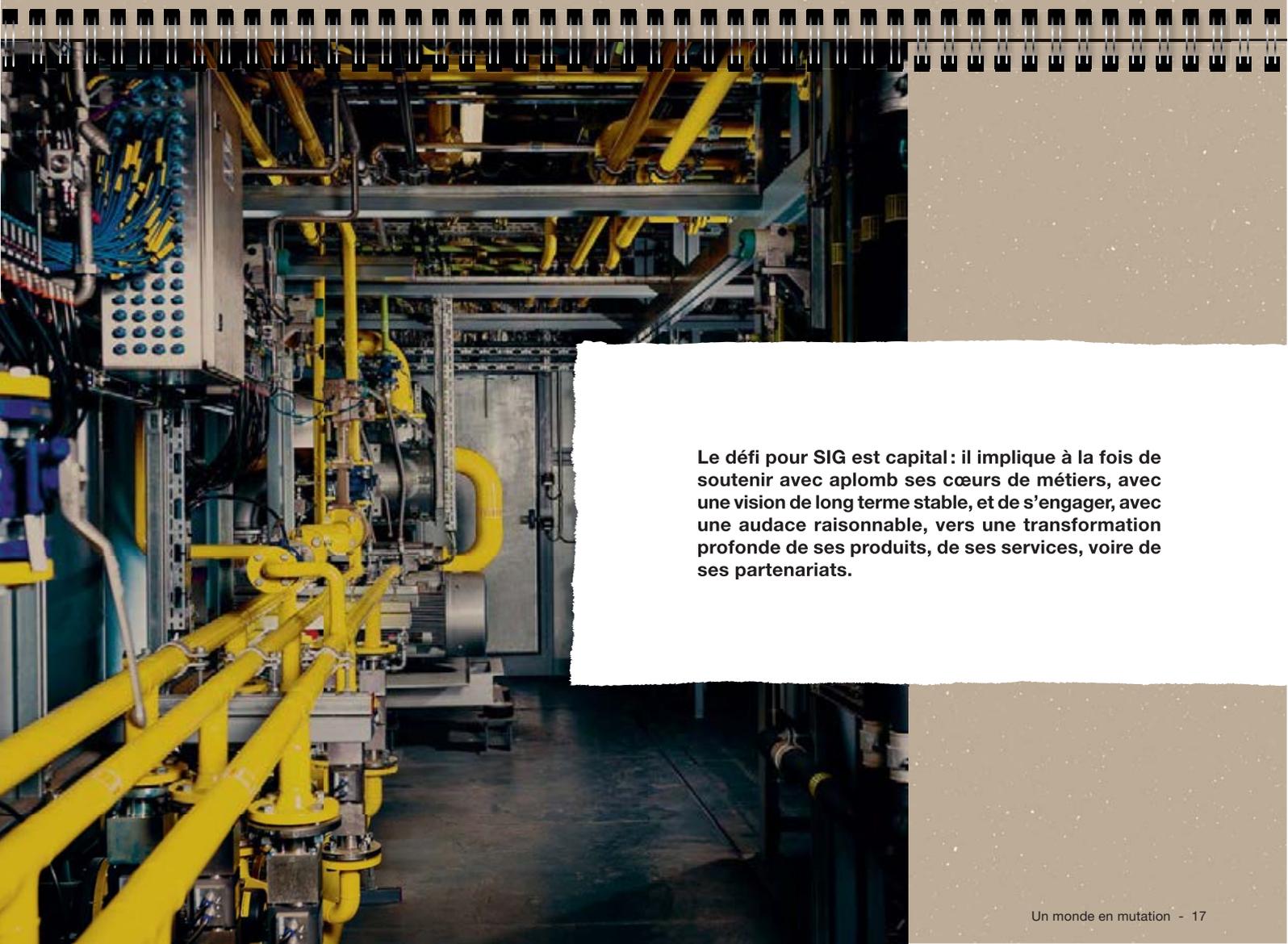
Les produits de SIG sont certes aujourd'hui perçus comme de très bonne qualité, ils restent cependant soumis à une logique de l'offre et ont encore **un fort potentiel d'adaptation aux besoins présents et futurs de nos clients**. La compréhension plus profonde des besoins et l'adaptation des produits en conséquence deviennent cruciales, que ce soit dans la partie régulée ou dans la partie en concurrence. La demande des clients

commence aussi à toucher de plus en plus d'autres services (notamment non énergétiques – production d'information, mise en relation...) et SIG aura la volonté de développer ceux-ci en même temps qu'elle adapte ses produits.

Des compétiteurs venant d'autres secteurs

Aujourd'hui, et plus encore demain, **les nouveaux acteurs dans le monde de l'énergie peuvent venir d'autres horizons**. Par leur connaissance large du besoin client ou leur maîtrise dans la valorisation des données numériques, les concurrents potentiels n'ont même plus besoin d'être, au départ, des intervenants de ce secteur. Les annonces des grands du monde numérique au sujet d'une coalition sur les énergies renouvelables, lors de la COP21, renforcent ce fait porteur d'avenir. Leur force de frappe est d'autant plus importante que les services sont liés à des compétences d'innovation de rupture, une expérience client hors pair et des algorithmes puissants.

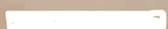
Face à ces défis, la réponse des acteurs politiques reste incertaine, entre une réaction forte pour conserver la stabilité actuelle et une volonté de progrès pour fournir aux citoyens des services à plus forte valeur ajoutée.



Le défi pour SIG est capital: il implique à la fois de soutenir avec aplomb ses cœurs de métiers, avec une vision de long terme stable, et de s'engager, avec une audace raisonnable, vers une transformation profonde de ses produits, de ses services, voire de ses partenariats.

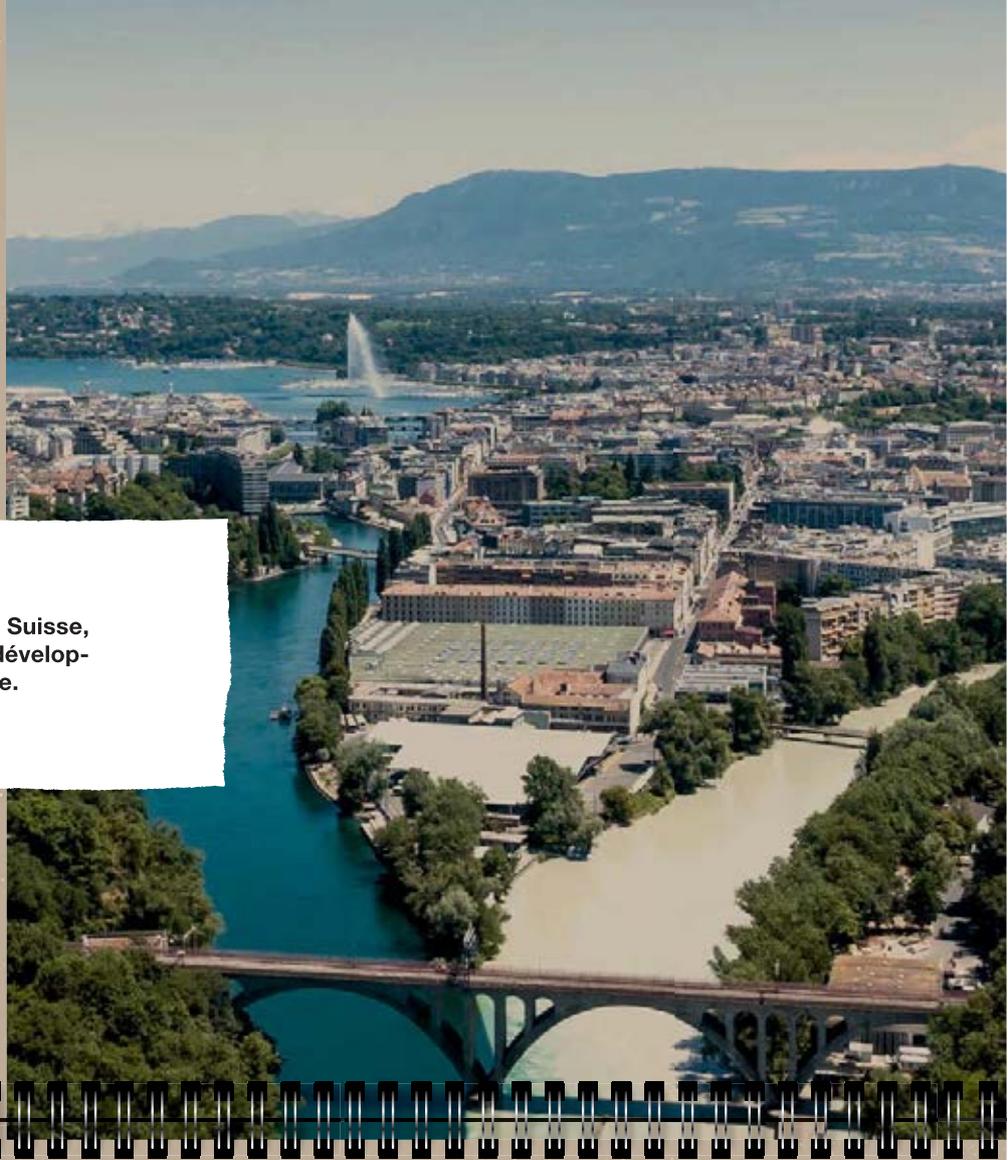


NOTRE STRATÉGIE À L'HORIZON 2025



Notre vision

Référence de la transition énergétique en Suisse, SIG est un acteur industriel engagé pour le développement d'une société durable et connectée.



Nos 6 lignes de force

Pour atteindre la vision qu'elle s'est fixée, SIG s'appuie sur 6 lignes de force, structure de base de sa stratégie.

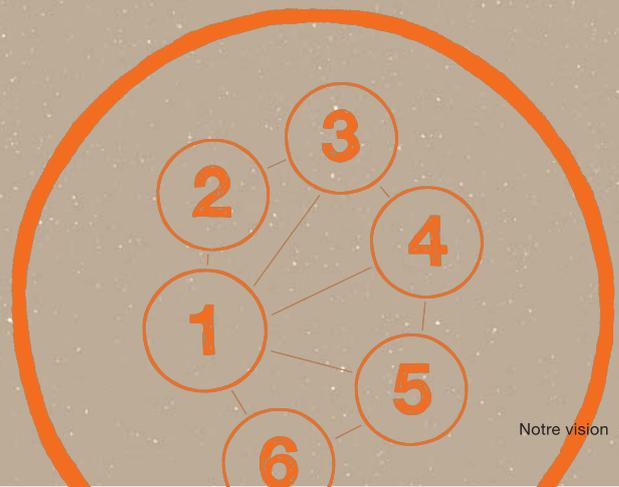
Chaque ligne de force est une orientation forte pour notre entreprise à l'horizon 2025. Elles sont toutes connectées et concourent à se renforcer l'une l'autre. Ainsi, notre avenir doit tendre vers la mise en œuvre simultanée et conjointe de ces lignes de force.

Trois lignes de force définissent nos atouts et nos opportunités :

- la pierre angulaire de l'avenir de SIG est son outil industriel
- l'adaptation nécessaire de SIG aux besoins de ses clients et parties prenantes
- le numérique et les nouvelles technologies sont les plus puissants vecteurs de transformation de notre société actuelle

Trois lignes de force représentent l'engagement fort de SIG dans le développement durable :

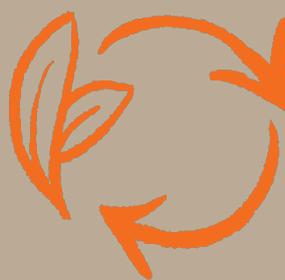
- l'exigence d'une gestion économique saine et équilibrée
- notre détermination en faveur de l'environnement
- l'importance fondamentale de notre capital humain



Nos lignes de force pour 2025



2. Consolider notre pérennité économique dans le respect de notre mission



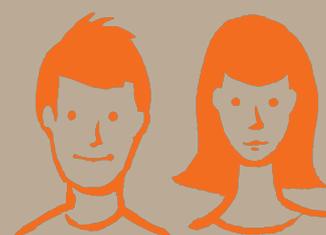
3. Renforcer notre engagement en faveur de l'environnement



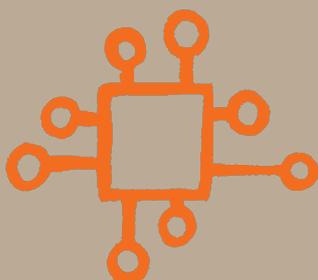
4. Valoriser notre outil industriel, sa fiabilité et son caractère multifluide



1. Nous focaliser sur les attentes de nos clients et parties prenantes



5. Construire notre avenir à partir du capital humain



6. Exploiter le potentiel du monde numérique et technologique

1. Nous focaliser sur les attentes de nos clients et parties prenantes

Notre ambition : accroître la satisfaction et la fidélisation de nos clients, simplifier leur relation avec SIG et renforcer l'image positive de SIG auprès de tous les publics.

Nos clients sont au centre de nos attentions et de notre évolution. Nos produits et nos services doivent en permanence s'adapter à leurs besoins, à leurs attentes, et nous devons apparaître, non plus comme un centre de coûts, mais comme un partenaire de création de valeur.

Du fait de notre mission de service public, nos activités sont principalement orientées vers les clients présents sur le territoire genevois. À l'extérieur du canton, lorsqu'il y a un intérêt économique, nous désirons accompagner nos clients possédant d'autres sites en Suisse, et acquérir par opportunité de nouveaux clients. Par ailleurs, nous sommes proactifs dans le partage de notre savoir-faire et la commercialisation de nos solutions innovantes ayant un avantage concurrentiel, comme pour les réseaux thermiques ou l'efficacité énergétique.

Parmi toutes nos parties prenantes, nos clients jouent dorénavant un rôle central. Ils deviennent aussi des producteurs d'énergie, et nos propriétaires sont de plus en plus exigeants dans leur position de clients. Nous devons ainsi créer des relations de partenaires avec un écosystème d'acteurs.

Axe 1 – Fournir des produits et services répondant aux demandes de nos clients, tant dans les activités en marché libre qu'en monopole

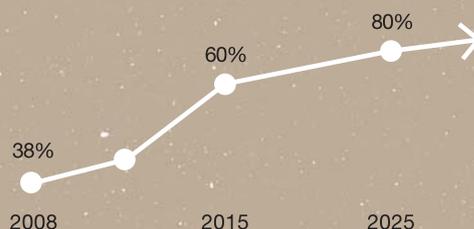
Mettre en valeur la qualité et la performance de nos activités de service public, en toute transparence.

Créer de nouveaux services apportant de la valeur ajoutée, en améliorant la prise en compte des retours clients, l'analyse et la connaissance de leurs besoins.

Développer une expérience clients efficace grâce à une approche commerciale multifluide.

Privilégier une relation personnalisée avec chaque client, notamment par une amélioration des canaux de communication actuels (facturation, téléphone, courrier, internet), ainsi que par l'animation de communautés de clients.

Satisfaction clients SIG



Axe 2 – Nous adapter aux nouveaux rôles de nos clients, partenaires, fournisseurs et concurrents

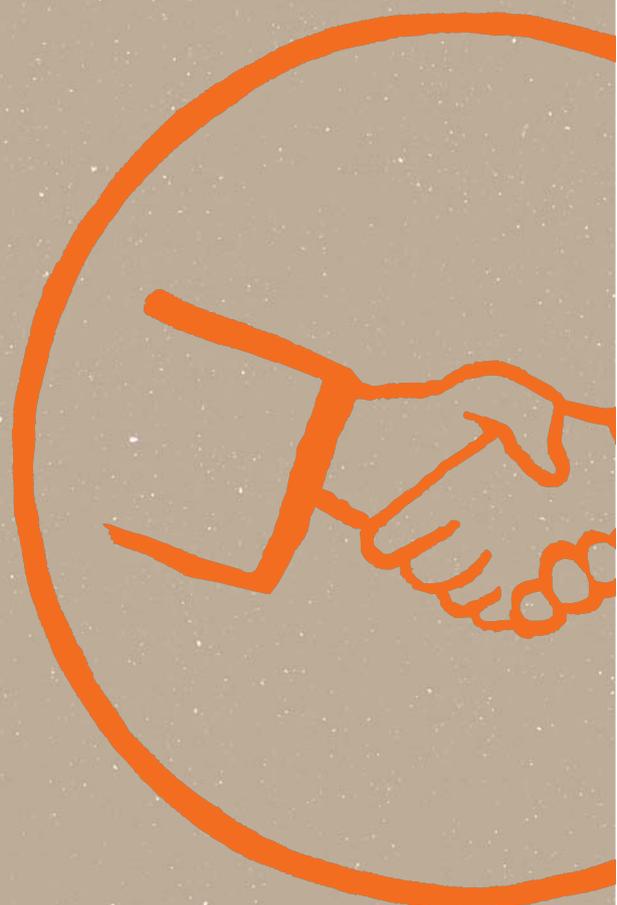
Anticiper les futures relations avec nos clients producteurs d'énergie, individuels ou en coopératives, comme par exemple l'évolution de notre positionnement vers un modèle d'agrégateur et de plateforme entre producteurs et consommateurs.

Développer des partenariats avec :

- nos fournisseurs, clients ou concurrents, actifs dans nos métiers, et présents sur le canton ou en Suisse romande, afin de diminuer nos coûts, augmenter notre chiffre d'affaires, diversifier notre offre ;
- des entreprises innovantes en dehors de nos activités, afin de proposer de nouveaux produits et services à forte composante technique ou numérique.

Participer activement aux projets de développement immobilier en proposant des approches multifluides et en collaborant avec des acteurs de la branche (promoteurs, bureaux d'études, planificateurs).

Renforcer nos liens avec les acteurs de la société civile : organisations faitières, associations de branche, etc.



Axe 3 – Consolider la relation de confiance avec nos propriétaires et les citoyens

Contribuer à la mise en œuvre des politiques énergétique et environnementale du canton.

Gérer l'entreprise en vue de créer de la valeur pour la collectivité, dans le respect de la convention d'objectifs mise en place pour répondre aux attentes de nos propriétaires.

Limiter les nuisances de nos activités industrielles sur notre environnement naturel et humain.

Participer activement aux projets d'aménagement d'infrastructures sur le canton afin de contribuer à améliorer la coordination des chantiers et la mobilité.

Convention d'objectifs

À partir de 2016, une Convention d'objectifs entre SIG et le Conseil d'État est mise en œuvre pour clarifier la gouvernance d'entreprise et donner un cadre stable dans lequel SIG peut contribuer à la politique énergétique cantonale et assurer une juste rémunération de ses propriétaires.

Coopération entre l'Office cantonal de l'énergie et SIG

La politique énergétique du canton est conduite par l'Office cantonal de l'énergie (OCEN), et mise en œuvre avec la forte contribution de SIG. Les nouveaux services et projets de SIG, dans les domaines de la maîtrise de la consommation énergétique, du déploiement des réseaux thermiques et de la production d'énergies renouvelables, sont menés en parfaite collaboration avec l'OCEN.





2. Consolider notre pérennité économique dans le respect de notre mission

Notre ambition : proposer à nos clients des prix compétitifs assurant nos marges, et valoriser nos actifs, nos produits et nos services.

Les contraintes auxquelles nous sommes confrontés sont claires : l'accélération de la concurrence, la diminution de la consommation des énergies et des fluides, la volonté de maîtrise des coûts par les régulateurs. Qui plus est, nous nous engageons, de par notre mission, à réaliser les investissements qui visent tant à maintenir notre outil industriel performant qu'à développer des projets énergétiques et environnementaux ambitieux.

Ces défis nous encouragent à adopter une forte culture du résultat et à promouvoir une gestion saine de nos activités. Notre capacité à maîtriser nos coûts et notre endettement seront aussi le gage d'une acceptabilité sociétale de l'entreprise toujours plus grande.

Axe 1 – Assurer les revenus nécessaires au maintien des installations existantes et au financement des développements futurs

Anticiper les nouveaux rôles de nos clients, la baisse de la consommation des fluides, l'évolution de la concurrence, les opportunités offertes par la technologie dans nos modèles économiques.

Identifier les revenus supplémentaires qui pourraient être générés grâce à la valorisation de nos actifs, tels que les réseaux, infrastructures de production, données, immobiliers, ainsi que grâce à nos compétences.

Garantir les revenus des activités en monopole en fonction de leurs coûts, en respectant les exigences des régulateurs.

Densifier les raccordements à nos réseaux existants, notamment gaz, fibre optique et thermiques.

Diversifier les modes de financement à notre portée pour déployer nos grands projets : partenariats public-privé, subventionnement local ou national, financement participatif « crowdfunding ».

Apporter notre expertise auprès des décideurs politiques, afin de contribuer à poser un cadre législatif cohérent et favorable sur les questions énergétiques et environnementales.



Axe 2 – Améliorer notre compétitivité en maîtrisant nos coûts et notre dette

Optimiser notre structure de coûts, tout en conservant nos emplois et notre qualité de service.

Augmenter la performance globale de l'entreprise par une organisation adéquate, l'amélioration de nos processus et l'augmentation de la productivité individuelle.

Investir pour des projets rentables à court, moyen et long terme, tout en maîtrisant notre endettement.

Viser la rentabilité pour chaque unité d'affaire, tout en sachant que certains domaines en déploiement n'atteindront pas totalement l'objectif à l'horizon 2025.

Leviers de performance

SIG identifie les actions permettant d'améliorer sa performance et de répondre aux attentes des parties prenantes, avec pour objectif 30 millions de francs d'économies sur ses charges d'exploitation à l'horizon 2020.

Endettement

SIG mesure et suit le ratio entre : la dette nette et le bénéfice avant intérêts, dépréciations et amortissements. Cet indicateur permet de savoir si l'entreprise est trop endettée par rapport à sa capacité de remboursement. En 2015, à SIG ce ratio est de 4.

Il peut être considéré comme bon et SIG souhaite encore le voir diminuer dans les prochaines années.



3. Renforcer notre engagement en faveur de l'environnement

Notre ambition : favoriser le développement des énergies renouvelables, tant dans le canton qu'en Suisse, et encourager de façon innovante les économies d'énergie.

Le développement durable est le socle de notre entreprise, sa marque de fabrique. Par conséquent, chacune de nos actions tient compte de cet équilibre entre les aspects environnementaux, économiques et sociaux.

Concrètement, et concernant l'axe environnemental, nous tenons à conserver avant tout la haute qualité de nos produits et notre exemplarité en la matière, ce qui représente un facteur fort de différenciation par rapport à la concurrence. Notre défi est donc de promouvoir nos valeurs auprès de nos clients, notamment la préservation de l'environnement, au-delà du seul aspect monétaire. De plus, nous jouons le rôle de bras industriel de la mise en œuvre de la conception générale de l'énergie édictée par le canton, tant dans la production d'énergies renouvelables que dans le domaine de l'efficacité énergétique.

Axe 1 – Proposer des produits et services à haute valeur ajoutée environnementale

Garantir un haut niveau de qualité environnementale de l'énergie vendue en valorisant nos sources de production locales renouvelables.

Promouvoir le développement des réseaux thermiques, en adoptant le gaz comme énergie de transition, dans tous les quartiers nouveaux ou rénovés du canton.

Valoriser les services énergétiques fournis par SIG, soit au travers d'une offre commerciale spécifique s'ils génèrent une marge suffisante, soit en complément d'une offre existante. Valoriser la qualité de l'eau potable distribuée à Genève.

Minimiser les impacts environnementaux de nos activités industrielles.

Électricité renouvelable

SIG propose une électricité 100% écologique et 100% locale: Vitale Vert. Elle est produite grâce à plus de 600 installations solaires sur le canton de Genève, aux barrages du Seujet, de Vessy et, dernièrement, de Chancy-Pougny.

Dès 2017, 100% de l'électricité distribuée par SIG sera d'origine renouvelable.



Axe 2 – Contribuer à l'indépendance énergétique et à la sécurité d'approvisionnement du canton

Augmenter notre part de production propre hydraulique, dans notre approvisionnement en électricité, si des opportunités viables économiquement se présentent.

Favoriser significativement l'atteinte de l'objectif cantonal en matière de production solaire à l'horizon 2025, soit par la construction de centrales photovoltaïques, soit par la valorisation de la production à travers notre offre.

Contribuer activement à la mise en œuvre de la politique énergétique du canton dans ses autres objectifs relatifs à la production d'énergie, notamment par la géothermie, le biogaz, la valorisation des déchets.

Poursuivre les programmes ambitieux d'économie d'énergie et d'émission de CO₂ en proposant des produits et services à nos clients et en développant des partenariats avec des entreprises locales, voire d'autres services industriels.

Thermique renouvelable

SIG va réaliser au moins 50% des objectifs du canton en matière de production de chaleur renouvelable. Pour y contribuer, SIG a d'ores et déjà lancé un projet innovant et ambitieux: GeniLac. Son objectif est d'utiliser l'eau du lac pour rafraîchir en été et chauffer en hiver des habitations et bâtiments d'entreprises. Ce nouveau réseau hydro-thermique concernera le centre-ville et la zone de l'aéroport.

Géothermie

SIG participe grandement au développement de la géothermie du canton. Les travaux de prospection des sous-sols sont en cours jusqu'en 2018. Certaines explorations pourraient être réalisées dès fin 2017, avec pour objectif d'exploiter les premiers potentiels géothermiques aux alentours de 2020.

Axe 3 – Concourir au développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique en Suisse et dans les pays voisins

Participer au développement, à la construction et l'exploitation de parcs éoliens en Suisse lorsque ceux-ci présentent un intérêt économique.

Réaliser des investissements dans des sociétés en participations qui favorisent la transition énergétique tout en assurant un rendement financier approprié.

Valoriser à l'extérieur du canton nos savoir-faire en termes d'efficacité énergétique.

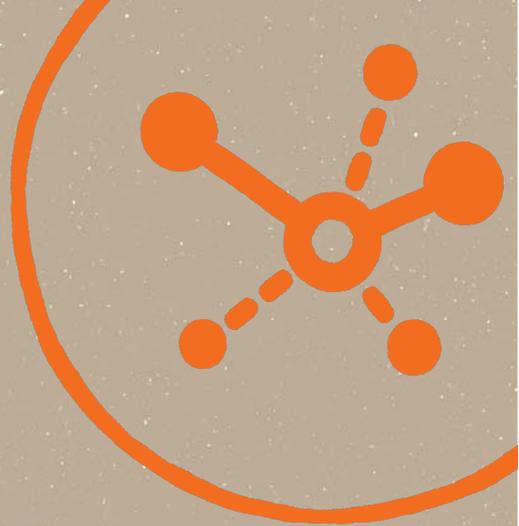
éco21

SIG mène depuis plusieurs années le projet éco21 dont le but est d'offrir des solutions concrètes aux particuliers et professionnels pour réduire leur consommation d'énergie.

Depuis le début du programme, 110 GWh d'électricité sont économisés chaque année sur le canton de Genève et l'objectif à l'horizon 2025 est d'atteindre 300 GWh.

300 GWh = consommation de 90 000 habitants





4. Valoriser notre outil industriel, sa fiabilité et son caractère multiluide

Notre ambition : nous positionner comme référence des grandes mutations à venir grâce à nos réseaux interconnectés et à une offre adaptée de prestations.

L'une des principales garanties de la qualité des produits et services repose sur la fiabilité et la sécurité de l'outil industriel et des infrastructures. Dans le même temps, nous devons anticiper dès aujourd'hui les ruptures que sont le stockage de l'énergie, les réseaux intelligents et l'électromobilité pour conserver une position centrale de plateforme dans le monde de l'énergie de demain.

Cette évolution des technologies et des usages nous oblige à devenir plus rapidement adaptables. Un système complémentaire apparaît, avec d'une part de la continuité et de la fiabilité et, d'autre part, une flexibilité tout aussi indispensable.

Axe 1 – Assurer la maîtrise de nos installations, de nos réseaux et l'amélioration de leur efficacité

Assurer une fiabilité, une qualité et une capacité optimales dans la mise à disposition et l'exploitation d'infrastructures de service public : réseaux d'énergie, réseaux et installation de traitement de l'eau potable, des déchets et des eaux usées, réseaux de fibre optique.

Valoriser les opportunités multi-fluides pour l'exploitation, le développement et la maintenance de nos réseaux.

Développer l'automatisation de l'outil industriel et permettre un pilotage global et intégré des ouvrages.

Garantir le plus haut niveau de sûreté des installations et de sécurité des données.

Fiabilité des réseaux

Nous évaluons la fiabilité de nos réseaux à travers la mesure du nombre de minutes sans alimentation par client et par an. Pour l'électricité, en 2015, cette valeur est en moyenne de 10 minutes.

Nous investissons chaque année environ 200 millions de francs pour renouveler et développer nos réseaux et ouvrages et utilisons principalement le savoir-faire des entreprises locales.

Service de piquet

Grâce à nos services de piquet mobilisables en permanence, nous disposons d'une capacité d'intervention technique rapide en cas de problème sur nos réseaux.



Axe 2 – Préparer l'adaptation des moyens de production, de transport et de distribution de l'énergie

Anticiper l'évolution de l'organisation de SIG, de ses métiers industriels, de ses modèles d'affaires et de ses partenariats, avec le développement :

- du stockage de l'énergie ;
- de l'électromobilité ;
- de l'augmentation de la production décentralisée (par des producteurs indépendants ou regroupés).

Préparer l'entreprise à l'intégration de technologies Smart (Smart Metering, Smart Grid, Smart Building, Smart City, Smart Energy).

Adapter nos processus industriels aux changements de la réglementation, notamment dans le domaine de l'environnement.

Électromobilité

SIG participe depuis fin 2015 au projet de développement d'une offre de mobilité électrique. Son objectif est d'augmenter la quantité de stations de recharge afin de faciliter la transition vers un parc de véhicules électriques plus important.

Compteurs intelligents

SIG doit se préparer à l'utilisation du Smart Metering pour répondre aux nouveaux enjeux de la stratégie énergétique 2050, et pour pouvoir apporter une valeur ajoutée supplémentaire, comme par exemple le suivi de la consommation électrique en temps réel. Un projet pilote de déploiement de plusieurs centaines de compteurs intelligents sera mené d'ici 2018, avant une généralisation d'ici 2025.

Axe 3 – Favoriser l'agilité de l'entreprise quant à son adaptation stratégique, organisationnelle et opérationnelle

Développer la capacité de l'organisation à s'adapter rapidement en fonction des besoins et retours des clients, notamment en réévaluant régulièrement le degré d'internalisation ou d'externalisation de nos activités.

Moderniser les outils existants pour permettre la flexibilité des systèmes de management tout en garantissant la fiabilité des processus.

Cheneviers IV

SIG mène le projet de remplacement de son usine d'incinération des Cheneviers, à l'horizon 2022. Dotée d'équipements de pointe, l'impact environnemental du nouveau site sera réduit au minimum et prendra en compte la diminution de la production de déchets et l'intensification des pratiques de tri.

Traitement des micropolluants

En application de la loi fédérale, SIG met en œuvre un programme de lutte contre les micropolluants dans les eaux usées qu'elle traite. Des travaux de mise à niveau vont être lancés dans les principales stations d'épuration de Genève afin d'éliminer ces particules infinitésimales.



5. Construire notre avenir à partir du capital humain

Notre ambition : développer une organisation performante, décloisonnée, apprenante et innovante, reconnaître les succès à tous les niveaux et accepter le droit à l'erreur.

Afin de garantir la fiabilité de notre outil industriel, la maîtrise des connaissances de base, notamment techniques, reste essentielle et doit perdurer.

L'évolution de la société et des métiers est telle que chaque collaborateur doit utiliser ses forces et développer ses compétences, tout en les mettant en commun. La créativité, l'empathie, l'orientation vers l'action, l'intelligence collective ouvrent des potentiels importants pour devenir une entreprise encore plus performante.

L'adaptation des compétences et des modes de travail ne doit pas faire oublier que notre priorité fondamentale est la sécurité des personnes. Elle reste le fondement sur lequel nous construisons une orientation forte vers le futur et l'innovation.

Axe 1 – Assurer le plus haut niveau de sécurité et de santé des personnes

Diminuer la fréquence et la gravité des accidents de travail dans nos locaux et sur nos chantiers en développant une culture de la sécurité : prévention des risques d'accidents graves, contrôle du respect des règles de sécurité, formation de l'encadrement et forte coopération entre tous les acteurs de la sécurité.

Garantir l'application des règles de sécurité par nos prestataires et sous-traitants.

Sécurité

SIG déploie en continu un programme de santé sécurité au travail, constitué de deux axes majeurs :

1. La diffusion de bonnes pratiques de management : élaboration de portefeuilles de dangers, engagement de la hiérarchie via les visites de sécurité, transmission régulière dans l'entreprise de messages concernant la santé-sécurité, analyse systématique des accidents, formations au management de la sécurité.
2. La maîtrise de risques spécifiques : amiante, risque électrique, risque machine / consignation, travaux en hauteur, espaces confinés, explosion, travaux avec mandataires externes.



Axe 2 – Assurer l'adéquation actuelle et future entre les postes et les profils des collaborateurs

Promouvoir l'égalité et l'équité femmes/hommes ainsi que la diversité.

Assurer le maintien à long terme des compétences techniques afin de conserver la maîtrise de notre outil industriel, notamment en soutenant les organisations faitières dans la recherche de synergies de formations.

Anticiper les besoins de nouvelles compétences, par la formation continue ou l'engagement externe, sur des domaines émergents, tels que le stockage des énergies, la science des données, les réseaux intelligents.

Développer l'employabilité, notamment par une meilleure mobilité interne et externe, une politique de formation adéquate, une évolution des profils professionnels des collaborateurs vers une spécialisation forte, alliée à une connaissance large d'autres disciplines.

Développer la gestion de la connaissance, au travers d'échanges transverses et par la coopération entre nos métiers traditionnels et les nouveaux profils de collaborateurs.

Taux de rotation de l'emploi

Aujourd'hui évalué à 0,8%, la moyenne des arrivées et départs sur le nombre de collaborateurs peut être améliorée. Nous souhaitons faire évoluer ce taux au-delà de 1,5% à l'horizon 2025 pour permettre un renouvellement plus fluide des compétences et des idées.



Axe 3 – Promouvoir le management par la confiance et favoriser la motivation des collaborateurs

Continuer la mise en œuvre de démarches basées sur la confiance favorisant la responsabilité et l'autonomie des collaborateurs.

Adapter l'environnement de travail ainsi que les conditions de travail en fonction des besoins et des attentes des nouvelles générations de collaborateurs.

Développer une culture de la performance, par l'accompagnement des cadres dans l'évolution de leur rôle et par l'amélioration du système d'évaluation des collaborateurs.

Renforcer les compétences centrées sur le savoir-être : intelligence émotionnelle, gestion des conflits, confiance en soi, écoute active.

EquiLibre

SIG déploie depuis plusieurs années son projet EquiLibre dont le but est d'obtenir de meilleurs résultats au travail, tout en offrant plus de liberté à chacun.

EquiLibre repense entièrement l'environnement et l'organisation du travail. Les collaborateurs partagent des aménagements dynamiques et choisissent leur espace de travail en fonction de leurs besoins. Ils bénéficient d'un horaire à la confiance leur donnant la possibilité de travailler à distance, en toute autonomie.



Axe 4 – Encourager l'esprit d'innovation des collaborateurs et développer notre capacité d'initiative

Centrer l'innovation sur les besoins et attentes de nos parties prenantes : clients, propriétaires, collaborateurs, partenaires.

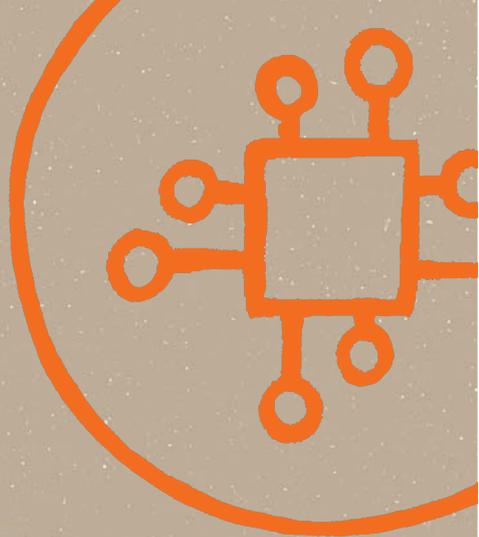
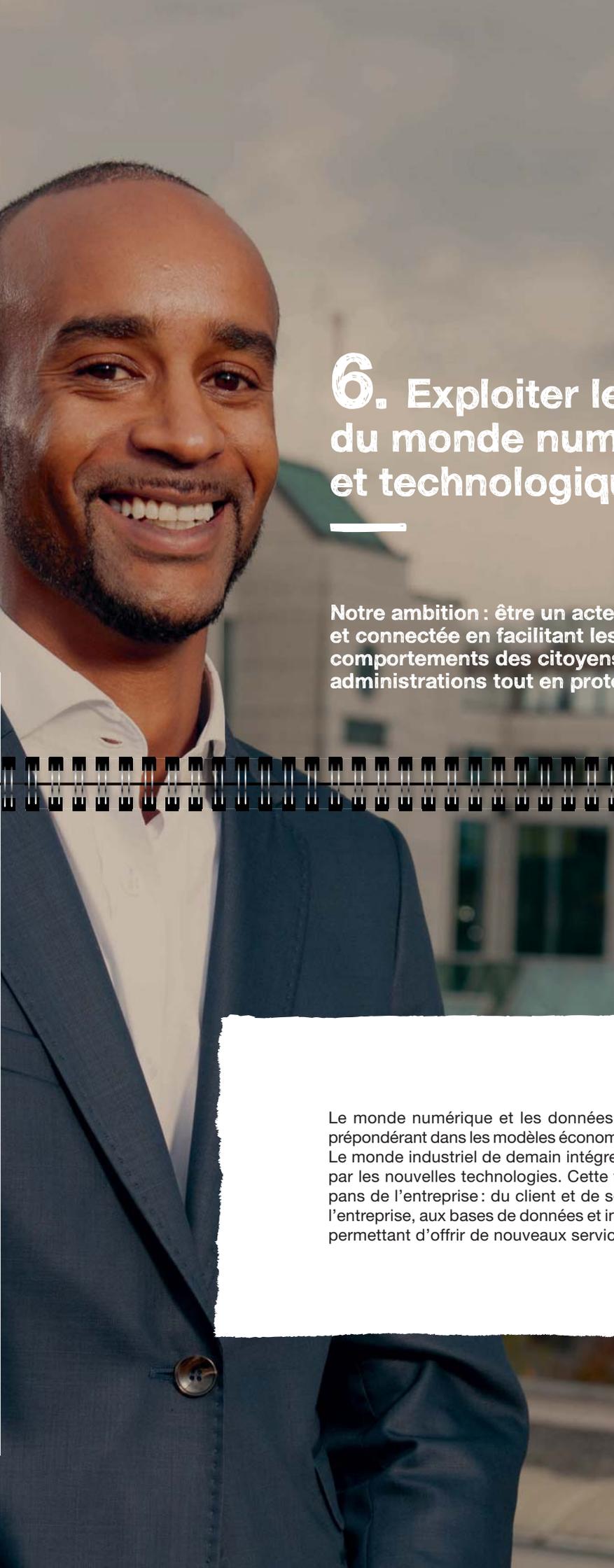
Valoriser nos partenariats académiques, nos relations avec le monde de la recherche et les prix et distinctions où nous sommes actifs.

Encourager l'innovation au quotidien des collaborateurs par l'apprentissage de démarches innovantes, la diffusion d'idées et de techniques stimulant la créativité, l'observation d'autres organisations.

Développer la culture de l'innovation par l'acceptation du droit à l'erreur, la reconnaissance des efforts accomplis et une organisation transverse adéquate.

Valoriser en interne et en externe nos innovations existantes.





6. Exploiter le potentiel du monde numérique et technologique

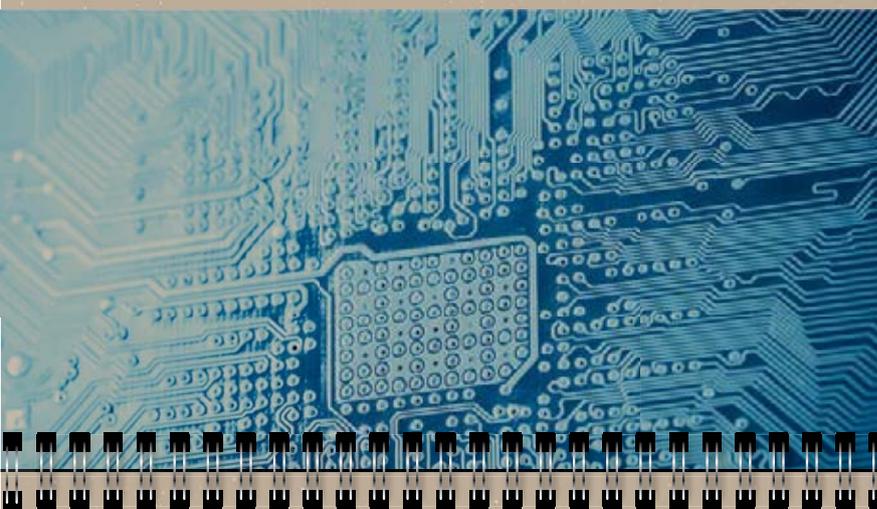
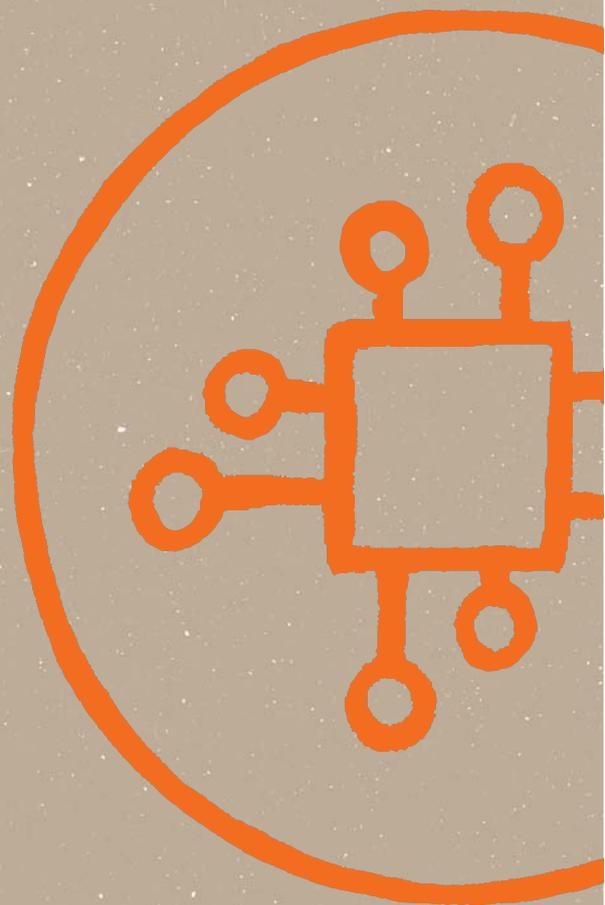
Notre ambition : être un acteur d'une future société durable et connectée en facilitant les changements de comportements des citoyens, des entreprises et des administrations tout en protégeant la sphère privée.

Le monde numérique et les données massives jouent un rôle de plus en plus prépondérant dans les modèles économiques des entreprises et la vie des individus. Le monde industriel de demain intégrera de façon active les possibilités offertes par les nouvelles technologies. Cette transformation numérique touche tous les pans de l'entreprise : du client et de son expérience, aux processus internes de l'entreprise, aux bases de données et infrastructures intelligentes, aux algorithmes permettant d'offrir de nouveaux services.

Axe 1 – Anticiper les opportunités offertes par les nouvelles technologies sur nos modèles économiques et nos métiers

Veiller aux évolutions technologiques, aux ruptures qu'elles amènent et aux impacts sur nos métiers présents et futurs telles que les technologies dites smart, les nouvelles sources de production d'énergie, les objets connectés, l'impression 3D, la robotique, etc.

Observer et explorer les nouveaux modèles économiques et sociaux induits par la transformation numérique afin de rechercher de nouvelles offres pertinentes en faisant le lien entre les besoins clients, nos métiers actuels et les nouvelles technologies, numériques notamment.



Axe 2 – Utiliser nos données métier comme une ressource clé de l'entreprise

Valoriser nos données métier, en y intégrant si besoin d'autres données externes, tant pour améliorer nos activités industrielles que pour développer de nouveaux services à valeur ajoutée destinés aux clients, dans le respect des contraintes réglementaires et de la sphère privée.

S'appuyer sur une infrastructure informatique robuste et performante capable de maîtriser les risques (cybersécurité) et de saisir les opportunités liées aux nouvelles pratiques numériques (big data, traitement des données).



Axe 3 – Intégrer le mode numérique et mobile dans notre culture d'entreprise et dans nos relations clients

Découpler les composantes et les processus de notre système d'information pour assurer un socle stable tout en permettant un développement flexible de solutions métiers.

Mettre en avant le besoin utilisateur dans chaque projet et produire et tester des solutions numériques innovantes sous la forme de prototypes.

Programme Smart Energy

SIG mène le programme Smart Energy, incluant les projets liés au Smart Metering, Smart Grid, Smart Market et Smart City.

Il s'agit de permettre une coordination intelligente entre production d'énergie et consommation, en tenant compte d'une production décentralisée et variable, de nouvelles solutions de stockage, de l'efficacité énergétique et de la maîtrise de la demande. Le programme permet aussi de préparer SIG à l'éventuelle ouverture des marchés et à la stratégie énergétique 2050 grâce au développement de nouvelles solutions clients et techniques.

