

Évolution organisationnelle des SIL
Développement d'une nouvelle stratégie et de nouvelles prestations
Mise en œuvre des outils de gestion de la relation client

Préavis N° 201

Lausanne, le 1^{er} mars 2001

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

1. Objet du préavis

Par le présent préavis, la Municipalité sollicite l'octroi d'un crédit d'investissement du patrimoine administratif de 8'700'000 francs pour la restructuration des Services industriels de Lausanne (SIL) et la mise en place d'une nouvelle organisation conçue pour faire face aux profonds changements induits par la libéralisation des marchés de l'énergie.

Il est à noter que cette nouvelle organisation amène un plus considérable à la qualité du service et à l'efficacité des SIL auprès de leurs clients. La perspective de la libéralisation a accéléré ce processus mais en est finalement indépendante.

Pour 2001, il est demandé un crédit spécial de fonctionnement de 300'000 francs nécessaire aux engagements immédiats de collaborateurs.

Les aspects stratégiques de cette nouvelle organisation – concentrée sur une approche client – se concrétisent par l'émergence de nouveaux métiers, l'introduction de nouveaux outils nécessaires aux forces commerciales et de marketing (call center) et, enfin, par une structure de travail qui s'éloigne d'une organisation pyramidale traditionnelle pour épouser une organisation matricielle.

Un élément majeur de la nouvelle stratégie des SIL est l'identification de nouvelles opportunités à fort potentiel de développement, liées à de nouvelles prestations et à l'exploitation des ouvertures offertes par la promotion des énergies renouvelables et des économies d'énergie.

En outre, les relations à développer avec les partenaires-revendeurs, les gros clients et les PME principalement se baseront sur une offre multi-énergies/fluides, accompagnée de prestations à valeur ajoutée destinées à étayer un programme de fidélisation.

L'objectif visé par cette nouvelle organisation est l'amélioration de la qualité du service offert par les SIL. C'est ainsi que les places de travail seront préservées et la qualité des réseaux garantie.

1. OBJET DU PRÉAVIS	1
2. L'ENVIRONNEMENT	5
2.1. ÉVOLUTION POLITICO-ÉCONOMIQUE.....	5
2.2. LA LOI FÉDÉRALE SUR LE MARCHÉ DE L'ÉLECTRICITÉ (LME)	5
2.3. AUTRES MISSIONS DES SERVICES INDUSTRIELS.....	6
2.3.1. <i>Les enjeux de la libéralisation du marché du gaz.....</i>	6
2.4. MESURE DES RISQUES	6
2.4.1. <i>Émergence d'une nouvelle concurrence</i>	6
2.4.2. <i>Changement des mentalités.....</i>	7
2.4.3. <i>L'érosion des ventes.....</i>	7
3. DÉFINITION DE LA STRATÉGIE	7
3.1. DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE	8
3.2. STRATÉGIE	8
3.3. MÉTHODOLOGIE	8
3.4. SERVICE PUBLIC	8
4. PRODUITS ET PRESTATIONS	9
4.1. LA GESTION GLOBALE DE L'ÉNERGIE	9
4.1.1. <i>Opportunité de réalisation</i>	9
4.1.2. <i>Prestation nouvelle.....</i>	9
4.1.3. <i>La clientèle visée.....</i>	10
4.1.4. <i>Le déploiement.....</i>	10
4.1.5. <i>Description détaillée</i>	10
4.1.6. <i>Le contracting énergétique.....</i>	10
4.2. LA TÉLÉGESTION.....	11
4.2.1. <i>Opportunité de réalisation</i>	11
4.2.2. <i>Déploiement</i>	11
4.3. LE CONSEIL EN INSTALLATIONS INTÉRIEURES	11
4.3.1. <i>Opportunité de réalisation</i>	12
4.3.2. <i>Prestation étendue</i>	12
4.3.3. <i>Déploiement</i>	12
4.4. L'ENGINEERING ET LA DIVERSIFICATION.....	12
4.4.1. <i>Opportunité de réalisation</i>	12
4.4.2. <i>Phases de mise en oeuvre.....</i>	13
4.4.3. <i>Domaines et terrains d'activités.....</i>	13
4.5. LE MARCHÉ ET LES BÉNÉFICES	13
5. LA NOUVELLE ORGANISATION.....	14
5.1. L'ORGANISATION MATRICIELLE	14
5.2. LES SERVICES GÉNÉRAUX.....	14
5.3. LE MAGESI	14
5.4. LE SERVICE DE LA COMPTABILITÉ ET DES FINANCES.....	15
5.5. LES SERVICES TECHNIQUES (LIGNES DE PRODUITS).....	15
5.6. LE SERVICE DE L'ÉNERGIE	16
5.7. LE SERVICE MARKETING ET COMMERCIAL	16

Annexe 1 : Glossaire et abréviations

Annexe 2 : SI Futur : une organisation matricielle

2. L'environnement

2.1. Évolution politico-économique

La libéralisation des marchés de l'énergie et des fluides est un phénomène mondial qui s'inscrit dans la globalisation des marchés. Ce changement s'avère lourd en raison d'une concurrence internationale toujours plus vive.

Dans l'Union européenne, 15 pays libéralisent progressivement leur marché. Au-delà des frontières européennes, cette tendance s'accroît dans le monde entier : outre les États-Unis et certains pays d'Amérique du Sud, l'Australie et la Nouvelle-Zélande ont aussi ouvert leurs marchés. En Asie, essentiellement au Japon, d'importantes mesures de libéralisation sont également mises en œuvre.

On assiste alors à un changement de mentalité spectaculaire, tant au niveau des acteurs producteurs / distributeurs que des hommes politiques. Progressivement, celui-ci touche également le consommateur qui ne saurait ignorer le bouleversement structurel (nouveaux fournisseurs) du marché.

Dans ce mouvement de fusions, d'accords, de prises de participation, les règles du jeu deviennent complexes et il serait déraisonnable de rester inactif. Dès lors, il s'agit de choisir entre le camp des fatalistes ou celui de ceux qui se préparent et ont décidé d'être des acteurs de premier plan dans les nouvelles technologies, les nouveaux produits énergétiques, les nouveaux services. Selon certains économistes, ce sont les plus rapides qui mangeront les plus lents et non pas les plus gros qui mangeront les plus petits. La Municipalité a clairement choisi son camp comme le démontre le présent préavis.

La Municipalité est favorable à une ouverture partielle du marché qui nécessite impérativement, de toute manière, une bonne partie des mesures proposées. Elle considère par contre que l'ouverture totale est dangereuse à moyen terme, spécialement pour les PME et les petits consommateurs. En améliorant d'ores et déjà la qualité des services offerts, la Municipalité s'inscrit dans le contexte d'une amélioration du service public. Dans la durée, cette démarche est donc valable, que la LME soit acceptée ou refusée par le peuple.

2.2. La Loi fédérale sur le marché de l'électricité (LME)

La Loi fédérale sur le marché de l'électricité (LME) crée les conditions d'un marché de l'électricité axé sur la concurrence, comme il ressort du message du Conseil fédéral édicté le 7 juin 1999 à l'intention du Parlement. Le client éligible aura ainsi la liberté de choisir son fournisseur d'électricité tout en étant approvisionné par son distributeur habituel dont le monopole n'est pas remis en question. Un aspect significatif de la loi est la séparation comptable des sources de revenus et de dépenses. Ses effets sont aujourd'hui suffisamment analysés pour que l'ensemble de la profession (production, approvisionnement, exploitation de réseau, etc.) anticipe les conséquences de la libéralisation et prenne les mesures structurelles, juridiques et financières pour survivre ou mieux s'adapter.

Ce défi est impératif pour les SIL dont la mission de service public intègre des exigences de haut niveau (qualité des réseaux et postes de travail). Comme expliqué précédemment, cet effort sera aussi utile, même en cas de refus de la loi.

Des informations très complètes sont fournies par le préavis no 120 du 9 décembre 1999 «Préparation à l'ouverture des marchés de l'électricité et du gaz¹», duquel est extrait le passage suivant : "À l'avenir, il y aura nécessité non seulement de rechercher des solutions individuelles, mais également des offres beaucoup plus globales. Dès le moment où un marché de base, du type électricité, se libéralise, il devient nécessaire de pouvoir offrir un grand nombre d'activités de services autour de celui-ci".

2.3. Autres missions des Services industriels

Le projet soumis à votre Conseil est orienté, pour des raisons de priorités et de calendrier, vers le marché de l'électricité. Il est cependant très clair que les tendances internationales peuvent avoir rapidement un impact sur les autres missions des SIL, à savoir la vente et la distribution du gaz et de l'eau, les prestations liées aux technologies du multimédia, ainsi que la maintenance des réseaux, la recherche et le développement.

Les impacts de cette vague de fond pourraient se faire sentir par l'apparition d'une nouvelle concurrence et aussi par des législations et des normes de qualité auxquelles les SIL seront soumis.

2.3.1. Les enjeux de la libéralisation du marché du gaz

L'industrie gazière suisse est formée de sociétés régionales indépendantes et de distributeurs. Jusqu'ici, les sociétés régionales ont conclu des contrats d'approvisionnement auprès de fournisseurs étrangers (Gaz de France, Ruhrgaz, etc.) et assurent le transport du gaz jusqu'aux sociétés de distribution qui sont leurs actionnaires. Quels que soient les modalités et le rythme d'ouverture du marché du gaz prévu par la loi, les enjeux à venir peuvent être supputés comme suit : l'ouverture des marchés pourra être maîtrisée avec succès pour autant que la problématique de la concurrence soit également prise en compte par les sociétés régionales par rapport à l'huile de chauffage. La formation du prix du gaz acceptable par le marché doit tenir compte des besoins de la clientèle et des contraintes propres aux différents secteurs de consommateurs.

On peut imaginer à terme un marché à la fois plus ouvert à la concurrence et géographiquement plus large, la Suisse romande étant connectée au réseau de gaz européen via le Valais, Genève, Orbe et la Broye.

Les effets significatifs de la concurrence (cf. chapitre 2.4) pourraient provenir d'acteurs qui ne sont pas encore présents aujourd'hui sur le marché de l'énergie. Les sociétés pourront donc agir tant sur le négoce du gaz que sur celui de l'électricité.

Sur le plan de l'approche commerciale et de la concurrence, le gaz naturel est confronté de longue date au marché des huiles de chauffage. Il n'en demeure pas moins qu'un renforcement de la fonction commerciale, qui valorisera l'offre multi-énergies, représente pour les SIL un atout pour aborder avec succès cette libéralisation.

2.4. Mesure des risques

2.4.1. Émergence d'une nouvelle concurrence

Le paysage de la fourniture d'énergie est en train de changer : alors que la LME n'est pas encore entrée en vigueur, des équipes commerciales concurrentes ont déjà entrepris des actions auprès des clients susceptibles d'être éligibles dans un proche avenir et, surtout, auprès de sociétés à

¹ RC 2001, tome 1, pp 44-49

succursales multiples. Des pré-contrats sont signés et des actions en justice ouvertes. Une approche « client » très agressive s'est d'ores et déjà développée dans un laps de temps très court.

Il faut noter également la multiplicité des formes contractuelles et le rôle prépondérant attribué au « trading » (rôle confié à la société Avenis SA dont les SIL sont actionnaires).

2.4.2. Changement des mentalités

Dans tous les pays où le processus de libéralisation a déjà eu lieu, tels l'Angleterre, la Norvège, l'Allemagne, certains États des États-Unis ainsi que divers pays asiatiques, on note des changements dans la mentalité des consommateurs, notamment des exigences plus prononcées en matière d'informations (provenance de l'énergie, nature des services du fournisseur, etc.) et de conditions commerciales plus avantageuses (prix, contrats, etc.).

2.4.3. L'érosion des ventes

Par le fait qu'une partie de la clientèle quittera son fournisseur traditionnel, les producteurs d'électricité enregistreront de manière générale une érosion des ventes qui se traduira par une baisse de leur marge. Cet effritement pourra survenir brusquement et aucune prévision fiable ne saurait tabler sur un redressement naturel de la situation.

Les SIL, en leur qualité de producteur d'électricité (Lavey), d'actionnaire d'EOS et de distributeur se montrent particulièrement attentifs aux phénomènes décrits plus haut.

Dans le secteur de la vente d'électricité, la baisse du chiffre d'affaires pourrait se situer dans une fourchette de 10 à 30 %, ce qui aurait des conséquences significatives sur la marge nette, les résultats globaux des SIL et les postes de travail.

En outre, si les régulateurs fixaient à un niveau trop bas le timbre d'utilisation du réseau, cela aurait un impact direct sur la maintenance et la qualité du réseau : faute de ressources suffisantes, les distributeurs cesseraient d'investir et n'entretiendraient plus suffisamment leurs infrastructures.

Ce sont les raisons pour lesquelles une large étude stratégique, baptisée SI Futur, a été entreprise.

3. Définition de la stratégie

Face à l'ouverture des marchés de l'électricité, du gaz et des télécommunications, il s'agit d'agir plutôt que de réagir. Les SIL se sont donc basés sur des méthodes de réflexion prospectives afin d'énoncer un certain nombre d'opportunités pour le futur, faire des choix en fonction de l'évolution du contexte, du potentiel humain et de la rentabilité financière, adapter l'organisation et les processus et, surtout, les mentalités pour y parvenir.

Dans les dix années à venir, aucune révolution fondamentale n'affectera les énergies et fluides de base aux SIL. Par contre, la façon de les vendre impliquera une adaptation progressive et en profondeur de leurs structures. En gros, on passera d'une culture essentiellement technique à une culture orientée vers le client.

A terme, les SIL vendront du confort (chaleur, froid, éclairage, TV, télécom, sécurité, etc.) et des services associés. Ils privilégieront toujours plus les prestations écologiques (thermique et courant renouvelable) ainsi qu'une gestion globale de l'énergie répondant aux critères de la protection de l'environnement et de l'économie d'énergie, s'inscrivant ainsi dans une logique cohérente du développement durable.

Cette nouvelle approche s'accompagnera de programmes de fidélisation, ce concept constituant la clé du futur. À l'avenir, c'est donc la façon d'aborder les problèmes par les collaborateurs des

SIL plus que la technologie de base, connue et maîtrisée depuis longtemps, qui sera la clé du succès.

3.1. Déroulement de l'étude

La méthode choisie pour l'étude SI Futur a impliqué la direction, les chefs de service et les cadres supérieurs des SIL qui ont été accompagnés par deux consultants externes. Les questions-clés suivantes ont été posées :

- le "pourquoi" à travers la stratégie;
- le "quoi" à travers les opportunités;
- le "comment" par les processus;
- le "avec qui" à travers les partenariats;
- le "quand" suivant les dates d'ouverture des marchés en Suisse.

3.2. Stratégie

Les SIL ont analysé leurs forces et faiblesses ainsi que les opportunités internes et externes de développement qui se présentent à eux. La stratégie qui en découle répond à la règle des trois unités, soit :

1. **L'unité d'action** multi-services qui pourrait évoluer vers un service total au client alliant le confort et la qualité à des prix compétitifs. Elle comprend l'eau, le gaz, le chauffage urbain, l'électricité, le multimédia ainsi qu'une collaboration dans le domaine des eaux usées et des déchets. À cela s'ajoutent les services associés en matière de conseils et de maintenance. Des opportunités de diversification font également partie de l'offre : ingénierie, installations, dépannage, maintenance, contracting, gestion de portefeuille énergétique, leasing, management du risque, etc.
2. **L'unité de lieu**, soit Lausanne et environs, à travers des partenariats.
3. **L'unité de temps**, soit un service continu 24 h/24, week-ends et jours de fête compris.

À l'échelon romand, des fonctionnalités pourraient être mises en œuvre en commun (par ex., les achats de matériel et leur stockage), en tout ou partie, ainsi que la logistique qui en découle.

3.3. Méthodologie

Pour identifier les opportunités présentées dans le chapitre suivant, les SIL ont analysé leurs succès et leurs échecs, les événements inattendus, les maillons faibles ou manquants, la structure des marchés, les secteurs à forte croissance, les technologies convergentes, les changements de perception et les connaissances nouvelles.

Les opportunités ont été classées en produits, approvisionnement, amélioration qualitative des réseaux de distribution, services payants et non-payants au client, segmentation des marchés, marketing et commercial.

3.4. Service public

La LME votée par le Parlement est très favorable au petit consommateur pendant les six années de la phase transitoire. Celui-ci peut s'attendre à une baisse de prix de 3 % pendant les trois pre-

mières années et de 7 % pendant les années 4 à 6. Elle est par contre catastrophique pour le même petit consommateur (près de 100 % de la population lausannoise) dès le processus de libéralisation totale. En cas de forte tension sur le marché de l'électricité, les prix sont multipliés par 10, 20 ou 50. Même une tension faible tend à faire augmenter les prix de 50 à 100 %.

Dans une logique commerciale, le report se fait peu sur les contrats des grands consommateurs et c'est le tarif aux petits consommateurs qui subit de plein fouet les hausses ainsi que les achats des distributeurs qui ne se sont pas assurés un approvisionnement durable en énergie.

Entreprise publique propriétaire de ses clients, les SIL n'entendent pas abandonner les habitants aux risques d'un inéluctable dérèglement des marchés électriques ces prochaines années. Au contraire, ils veulent garantir, tant que cela leur sera possible, c'est-à-dire au moins jusqu'en 2030, un courant à un prix raisonnable aux citoyens qui ne voudront pas céder aux sirènes à « court terme » du monopoly de l'électricité.

Pour ce faire, la Municipalité entend conserver les SIL dans le giron de l'administration communale lausannoise.

Au sens du préavis 155 (Agenda 21), cela permettra également de continuer à fournir les prestations indispensables aux Lausannois dans les domaines dont les entreprises multinationales et multiservices s'apprêtent à s'emparer grâce à des promesses à court terme. Dans ces domaines, les petits consommateurs seront inéluctablement grugés après quelques années de fonctionnement du système.

4. Produits et prestations

Un élément significatif de la stratégie est la volonté d'étendre la palette de prestations selon un profil transversal (une seule carte de visite pour les SIL) et une optique de valeur ajoutée pour le client : confort, sécurité, économie, respect de l'environnement. Ces nouvelles prestations s'adresseront à des segments du marché peu ou pas exploités jusqu'à ce jour. Le potentiel de développement et la rentabilité attendus ouvriront la voie à de nouveaux métiers.

Les chapitres suivants apportent une description détaillée de ces nouvelles prestations.

4.1. La gestion globale de l'énergie

4.1.1. Opportunité de réalisation

Dans de nombreux secteurs (alimentation, médical, etc.), on assiste depuis quelques années à une modification profonde de l'attitude des consommateurs. Dans le marché de l'énergie, on constate une accélération de cette tendance : le consommateur qui se contentait autrefois d'un « approvisionnement sûr et suffisant » est devenu plus attentif à la qualité, à la provenance et à la gestion de l'énergie qu'il utilise.

Par ailleurs, les clients moyens et importants souhaitent de plus en plus sous-traiter à des entreprises externes la maintenance et l'exploitation de leurs installations techniques afin de mieux se concentrer sur leurs activités de base. Pour répondre à ces nouvelles attentes, les SIL devront adapter leur offre : de simples fournisseurs d'énergies et de fluides, ils verront leur activité aller au-delà du compteur de l'abonné et se transformeront ainsi en prestataires de services énergétiques.

4.1.2. Prestation nouvelle

Cette approche multi-énergies du marché se conçoit comme une prise en charge complète de la gestion énergétique du client tout en conservant un niveau de confort souhaité. Les SIL, quant à eux, maintiendront leur marge tout en fidélisant leurs clients sur plusieurs années.

4.1.3. La clientèle visée

Compte tenu des conditions préalables requises pour la mise en place d'une gestion globale de l'énergie (sous-traitance, multi-énergies, contrats sur plusieurs années), les clients potentiels seront sélectionnés en priorité parmi les PME et les propriétaires de gros bâtiments.

4.1.4. Le déploiement

La mise en place de ce concept chez un client passe par trois phases bien distinctes :

- l'audit énergétique, au cours duquel les besoins du client sont identifiés et quantifiés en termes de confort, procédés, communication, sécurité et déchets;
- l'élaboration du concept de la gestion globale de l'énergie proprement dit, basé sur les données résultant de l'audit, les aspects économiques, les possibilités des SIL et les obligations légales;
- le contrôle continu et systématique des consommations du client, qui permet d'éviter toute situation anormale et assure la continuité contractuelle entre le client et les SIL.

4.1.5. Description détaillée

Les audits énergétiques, de même que le contrôle continu des consommations sont des activités pratiquées couramment depuis des années aux SIL, principalement par le service de l'énergie. Dans le futur, ces activités seront certainement amplifiées mais continueront comme par le présent à être remplies par des collaborateurs des SIL.

Il en ira par contre différemment avec la gestion globale de l'énergie. Les SIL traiteront les points suivants :

- choix des vecteurs primaires et des modes de production;
- conception thermique de l'enveloppe du bâtiment;
- utilisation des énergies renouvelables,

et mandateront des entreprises spécialisées pour tous les autres aspects. En effet, l'approche de la gestion globale de l'énergie constitue une prestation nouvelle sur le marché; elle générera une augmentation du volume de travail que les SIL ne pourront assumer dans sa totalité sans nouvel engagement de personnel.

4.1.6. Le contracting énergétique

Le surcoût à l'investissement constitue un frein permanent à l'introduction des nouvelles technologies énergétiques permettant d'utiliser rationnellement l'énergie même s'il est amorti après quelques années déjà par les économies réalisées sur les frais d'exploitation. Cet état de fait se trouve encore amplifié lorsque le propriétaire-investisseur est différent du locataire-consommateur : il est en effet illusoire d'espérer une participation du maître de l'ouvrage à des surcoûts dont l'effet escompté n'est qu'une diminution des charges du locataire.

Le contracting énergétique se présente alors comme l'outil financier le mieux adapté à la situation :

- le contracteur (les SIL) prend en charge la totalité des investissements ainsi que, cas échéant, la maintenance et l'exploitation des installations techniques;
- le client s'engage à se fournir exclusivement auprès des SIL pendant un nombre d'années prédéfini;
- les entreprises sous-traitantes des SIL fournissent, installent et mettent en service les installations techniques.

4.2. La télégestion

4.2.1. Opportunité de réalisation

La pratique du service de l'énergie en matière de télégestion des bâtiments date du début des années nonante; à ce jour, plus de 120 bâtiments communaux et para-communaux sont gérés par un tel système. L'expérience ainsi accumulée a permis de mettre en évidence les bénéfices résultant de cette technologie :

- réduction des frais d'exploitation
- optimisation de la maintenance
- utilisation rationnelle de l'énergie
- suivi des événements et traçabilité
- alarmes et interventions.

Ce savoir-faire pourrait être directement valorisé auprès de gros propriétaires immobiliers. L'élargissement de cette prestation déjà maîtrisée par les SIL est particulièrement opportune dans un marché en changement et répond à un souci authentique du consommateur : être libéré des tracas occasionnés par la gestion de l'énergie.

4.2.2. Déploiement

Le déploiement de cette prestation élargie se déroulera selon les phases suivantes :

1. segmenter le marché puis convaincre le plus grand nombre de gérants d'immeubles d'installer la télégestion;
2. les SIL informent le client et lui proposent le système de régulation numérique le plus approprié.

Le client a comme seul interlocuteur les SIL qui mandatent des sous-traitants pour la pose des équipements de régulation. Ce sont toutefois les SIL qui exploitent le système, le Centre d'exploitation de Pierre-de-Plan (CEPP) transmettant les alarmes et défauts de fonctionnement.

Les bénéfices d'une telle approche sont les suivants :

- conclusion de contrats à long terme garantissant des ventes d'énergies
- connaissance accrue des besoins du client qui procure un avantage vis-à-vis de la concurrence
- valorisation du savoir-faire des SIL
- augmentation du potentiel du CEPP
- sous-traitance à des PME de la région.

4.3. Le conseil en installations intérieures

4.3.1. *Opportunité de réalisation*

Actuellement, la pose des installations intérieures est exécutée par des entreprises privées, sous la responsabilité du propriétaire de l'immeuble. Ces installations doivent respecter les normes et directives de la branche (SSIGE, ASE, etc.) ainsi que celles spécifiques aux SIL, qui leur garantissent une utilisation sans risque de leurs produits.

Les trois services techniques (électricité, gaz et chauffage à distance, eaux) ont des "contrôleurs" chargés de faire respecter ces normes et directives. Cette fonction n'est pas toujours bien perçue par les clients pour différentes raisons :

- insuffisance d'information auprès de ces derniers qui pensent, à tort, que ces contrôles sont tracassiers et superflus;
- attitude parfois trop rigide des collaborateurs qui, en cas de difficulté, peuvent se réfugier derrière le règlement;
- en adjugeant "au meilleur marché", le client force parfois indirectement l'entreprise à réduire la qualité de ses prestations et à ne pas respecter toutes les normes et directives.

Les contrôles des installations intérieures sont donc souvent mal perçus, quand bien même ils servent la sécurité et le confort des clients.

4.3.2. *Prestation étendue*

Il n'est bien entendu pas question de supprimer les contrôles légaux indispensables pour assurer la sécurité des utilisateurs, particulièrement lors de la mise en service d'une installation. Cette prestation, qui constitue une mesure de sécurité bénéfique, devra toutefois être mieux valorisée à l'avenir. Présentée comme un service rendu au client, elle pourrait constituer un moyen de fidéliser ce dernier.

Au cours de la vie d'un immeuble, les installations intérieures peuvent se dégrader. Aussi, il semble utile de procéder tous les 15 ans environ, à la faveur d'un changement de compteur par exemple, à une expertise des installations intérieures. Celle-ci pourrait également être effectuée à la demande du propriétaire qui désire vendre son immeuble ou qui envisage de faire des travaux.

De plus, les SIL pourraient également mettre à disposition les plans des installations intérieures qu'ils détiennent dans leurs archives, ce qui constituerait un service supplémentaire.

4.3.3. *Déploiement*

La mission des collaborateurs chargés jusqu'ici du contrôle des installations intérieures évoluera vers une mission de conseil et d'expertise des installations.

4.4. L'engineering et la diversification

La prochaine libéralisation du marché de l'électricité et, à terme, celle du gaz obligeront les services techniques à explorer différentes voies et à évaluer les compétences de leurs collaborateurs afin de diversifier leurs activités.

En cas d'évolution à la baisse du timbre de distribution, ils devront diminuer l'entretien, les investissements et les extensions du réseau électrique et procéder à des compressions de personnel.

4.4.1. *Opportunité de réalisation*

Chaque service des SIL devra évaluer un ensemble d'opportunités relatif à des prestations éventuelles. Il devra mettre en place une équipe et des outils pour pouvoir agir comme consultant directement auprès des clients finaux ou sous-traiter à des bureaux d'ingénieurs.

Cette démarche n'a pas pour but de concurrencer le secteur privé, mais au contraire d'instaurer progressivement un esprit de collaboration avec ce dernier. En effet, il ne s'agit pas de se substituer aux bureaux d'ingénieurs, mais de leur proposer le savoir-faire des SIL pour compléter leur palette d'offres.

Des partenariats avec des entreprises privées, avec l'objectif de favoriser des synergies, seront donc envisagés et analysés. En effet, les clients demandent de plus en plus de prestations complètes visant une utilisation rationnelle de l'énergie.

Le service du gaz et du chauffage à distance, dont les réseaux ont un potentiel d'expansion important, est en concurrence directe avec le mazout; il analysera donc prioritairement les prestations complémentaires qui pourraient favoriser sa compétitivité.

4.4.2. Phases de mise en oeuvre

Le projet "engineering et diversification" est scindé en deux phases : la première d'entre elles, qui fait l'objet du présent préavis, consiste à définir les marchés et la clientèle visés, établir une étude d'opportunité, chiffrer les coûts de mise en oeuvre et quantifier les bénéfices attendus. Ses résultats préciseront l'opportunité de concrétiser ou non un tel projet.

4.4.3. Domaines et terrains d'activités

Les services exerceront leurs compétences sur les marchés proches définis par la présence de leurs réseaux; si l'expansion de ceux-ci s'avère limitée, ils pourraient œuvrer sur les marchés lointains (Suisse et étranger).

4.5. Le marché et les bénéfices

En résumé, les buts généraux de cette nouvelle approche transversale multi-énergies visent non seulement à :

- garantir de nouvelles sources de revenus pour les SIL afin de compenser l'érosion des bénéfices
- préserver les postes de travail

et à

- fidéliser les clients actuels en leur offrant de nouvelles prestations et une approche globale de leurs problèmes énergétiques

mais aussi à

- renforcer l'image des SIL sur les marchés actuels et futurs
- favoriser les synergies entre services
- dresser l'état des compétences internes afin de les valoriser
- acquérir de nouvelles connaissances et compétences
- promouvoir les différents secteurs des SIL (études, exploitation, montage, etc.)
- offrir un appui technique aux revendeurs des SIL
- créer des partenariats avec d'autres entreprises romandes similaires aux SIL ainsi qu'avec des entreprises privées.

5. La nouvelle organisation

Le concept proposé repose sur les principes suivants :

- Présentation sur le marché d'une image homogène des SIL, non fractionnée par service ou énergie. Ceci implique une seule interface clairement identifiée par la clientèle, les partenaires et les sous-traitants.
- Amélioration de la connaissance des besoins des clients, en particulier ceux des PME / PMI afin de pouvoir lancer des actions marketing ciblées.
- Élaboration de nouveaux produits et services par le service de l'énergie.
- Création d'un service marketing et commercial spécifique chargé de développer les relations des SIL avec leurs clients.

Comme le montre l'annexe 2), l'organisation pyramidale traditionnelle s'efface au profit d'une organisation matricielle.

5.1. L'organisation matricielle

L'organisation matricielle telle que proposée consistera à mettre en commun pour chaque projet client les compétences et ressources nécessaires situées dans l'un ou l'autre des différents services. Cette démarche offrira la plus haute valeur ajoutée au client final.

5.2. Les Services généraux

Ex Secrétariat général, ce service est responsable du respect des procédures administratives et de la coordination générale, du support juridique, des bâtiments administratifs (architecture, entretien, équipements) et de la formation des apprenti(e)s employés de commerce et polymécaniciens.

Les Services généraux présentent à la fois les caractéristiques d'un service d'état-major, d'un service opérationnel et d'un service auxiliaire. Leur action doit viser à ce qu'il soit donné aux problèmes des solutions pragmatiques et économiques conformes aux intérêts des SIL.

Ils établissent les instructions nécessaires à la gestion et au traitement de la documentation, du courrier, du classement des dossiers et des archives, ainsi que d'autres affaires relevant de la direction.

En ligne directe, ils traitent les affaires à caractère juridique ou d'intérêt général, ainsi que toute affaire non expressément attribuée à un service, ou donnent les instructions nécessaires à leur traitement. Ils assurent la mise en forme des projets de réponse préparés par les services concernant les réclamations adressées formellement à la direction. Ils assistent et conseillent les services des SIL pour toute question juridique.

Enfin, l'étude qui sera menée concernant la réorganisation des SIL déterminera quelles activités, exercées actuellement par les services techniques, devront être transférées au sein de ce nouveau service.

5.3. Le Magesi

La mission première du Magesi, consistant à approvisionner les services techniques en articles divers, n'est pas remise en cause. Toutefois, des recherches de synergies, principalement dans le domaine des achats, sont évaluées au niveau romand, sans minimiser l'impact découlant d'autres éventuels regroupements au niveau suisse, voire européen. De ce fait, tous les aspects de la lo-

gistique actuelle devraient être repensés et réactualisés (dont la gestion des transports et des véhicules SIL).

Par ailleurs, selon l'évolution de diverses études conduites sous l'égide de Perspectives 2001, l'acquisition de tout produit manufacturé acheté par la Ville de Lausanne pourrait éventuellement être confié audit service. En ce qui concerne leur stockage, une analyse devrait être faite afin de déterminer les quantités et volumes nécessaires. Cas échéant, une étude complémentaire devrait être menée dans le but de gérer les lieux de stockage.

Enfin, cette unité étendrait ses prestations à la vente à des tiers d'articles (manufacturés ou en vrac) acquis et stockés dans ses locaux, ou livrés directement chez le client.

5.4. Le service de la comptabilité et des finances

Le service de la comptabilité devenant le service de la comptabilité et des finances des SIL, offre aux autres services les moyens d'agir et de piloter leurs projets. Il assume les responsabilités suivantes :

- la participation étroite à la conception d'offres structurées, respectant l'image de l'entreprise;
- le calcul et la composition des propositions « contracting » conçues par le service de l'énergie;
- les études analytiques (tableaux de bord);
- le calcul des éléments nécessaires à la politique des prix.

Par ailleurs, il continue d'exercer les activités traditionnelles suivantes :

- la tenue de la comptabilité des SIL rattachée à l'Administration communale (exploitation, bilan, fournisseurs, débiteurs, engagement) et le contrôle des obligations légales et réglementaires qu'elle entraîne;
- le relevé des compteurs;
- la tenue du fichier clients nécessaire à la facturation;
- la facturation des énergies et fluides ainsi que des travaux et des nouveaux services;
- l'encaissement (bureau débiteurs, caisse, contentieux).

5.5. Les services techniques (lignes de produits)

Les services techniques se limiteront à l'avenir à leurs métiers techniques de base. Constitués essentiellement d'ingénieurs et de techniciens, les services des eaux, de l'électricité (dont le multimédia), ainsi que du gaz et du chauffage à distance conserveront leurs dénominations actuelles.

Conformément à la procédure selon ISO 9001 (démarche globale SIL), ils mettront en place la stratégie suivante :

- renforcement de la qualité des prestations du service;
- renforcement du leadership technique;
- renforcement de la sécurité;
- prise en compte de la gestion des ressources humaines;
- amélioration du fonctionnement par le benchmarking;
- élargissement des prestations;
- amélioration de la communication avec les clients;
- démarche environnementale selon ISO 14001 dès l'obtention de la certification selon ISO 9001;
- accréditation du laboratoire des eaux selon EN 45000, puis selon ISO 17025.

5.6. Le service de l'énergie

Le service de l'énergie constitue une pièce maîtresse de la nouvelle organisation. Il agit comme centre de compétence technique et assure l'efficacité de l'organisation matricielle en se situant au carrefour des forces commerciales, des services de support, des lignes de produits, de la clientèle et des partenaires.

En plus de ses missions actuelles, ses futures activités seront les suivantes :

- identification et anticipation des besoins des gros clients (audit énergétique)
- gestion globale du multi-énergies et de la télégestion
- contracting en relation avec le service de la comptabilité et des finances et les services généraux
- innovation et développement de produits et de services
- formation et support aux forces commerciales, informations aux clients.

Le service de l'énergie est appelé à collaborer de manière très étroite avec le nouveau service marketing et commercial (cf. 5.7) selon un plan stratégique défini. Selon les synergies et les expériences acquises, ces deux services pourraient constituer, à terme, une seule entité.

5.7. Le service marketing et commercial

Ce nouveau service, composé de collaborateurs formés à la vente, à l'étude du marché et aux stratégies commerciales, gère toutes les ressources issues du nouveau concept de la relation client.

Ses missions sont les suivantes :

- définition de la stratégie et des priorités
- analyse des comportements d'achat (anticiper)
- conception de programmes de fidélisation
- promotion d'offres multi-énergies, multi-fluides
- segmentation selon les besoins des consommateurs (et/ou leurs procédures de décision)
- accentuation de la personnalisation des actions
- validation des nouvelles offres
- instructions et directives aux canaux (force de vente).

Pour mener à bien ses missions, il dispose de ressources humaines et techniques dans les secteurs suivants :

- le centre d'appels
- le centre d'information et de vente
- internet
- la force commerciale
- le personnel de l'accueil.

Ce service sera orienté en fonction de la segmentation clientèle suivante :

- gestion des partenaires-revendeurs
- gestion des gros clients
- gestion des PME / PMI
- gestion des ménages.

Ce service bénéficiera étroitement des apports des services de l'énergie ainsi que de la comptabilité et des finances.

6. La gestion de la relation client

Comme indiqué au chapitre 3 du présent préavis, la stratégie des SIL repose en grande partie sur l'unité d'action, soit une évolution vers un service total au client.

Ce principe stratégique qui vise à transformer la relation avec le client en le plaçant au centre des réflexions des SIL, en l'écoutant, en lui apportant les produits, services et prestations qu'il attend, est désigné comme la gestion de la relation client. La mise en œuvre de ce concept constitue une condition *sine qua non* pour la réussite des programmes de fidélisation.

L'objectif des SIL de satisfaire l'attente du client en tout lieu et à tout moment implique une organisation et des moyens techniques importants tels que la mise à disposition dans toute l'entreprise de l'ensemble des données relatives au client.

Le projet consistera donc à intégrer :

- Une nouvelle culture d'entreprise et un nouveau métier.
- La gestion de la connaissance « client », soit la constitution de bases de données relationnelles à partir de toutes les données existantes et futures relatives aux clients.
- Les réseaux de communication et les techniques d'interface téléphonie / informatique.
- Les outils informatiques (programmes de gestion de la relation client) à la disposition de tous les collaborateurs des SIL ayant des contacts avec le client.
- Des accès performants, tels que le service marketing et commercial et le centre d'appels.
- Une organisation propre à répondre immédiatement aux besoins en mettant à disposition une interface directe entre les outils « client » et les applications de gestion SIL (progiciel ISIS par ex.).

Quatre facteurs concourent donc au succès de la nouvelle organisation :

- les compétences et motivations humaines;
- les techniques de communication;
- les applications « client » et les bases de données;
- une organisation plaçant les moyens d'accès au meilleur niveau (service marketing et commercial).

6.1. Un nouveau métier

À ce jour, les lignes de produits sont omniprésentes dans l'organisation des SIL. Leurs collaborateurs, au bénéfice d'une qualification élevée, sont les représentants d'une technique, que ce soit le gaz, le chauffage à distance, l'électricité ou l'eau.

Dans le futur, une catégorie de collaborateurs des SIL sera chargée de la relation client. Le métier de ces collaborateurs résidera essentiellement dans cette compétence. Les notions techniques leur seront apportées par l'outil informatique. Ainsi, le service marketing et commercial aura pour mission première de savoir écouter et répondre au client. L'écran leur apportera le complément technique nécessaire. Pour des aspects plus complexes, les services des lignes de produits interviendront.

Ceci signifie une séparation entre la compétence relationnelle et la compétence produit.

6.2. La gestion de la connaissance client

Placées au centre de la relation client, les bases de données revêtent une importance croissante. Il s'agit, d'une part, d'une architecture d'entrepôt de données, c'est-à-dire une technique permettant de collecter les données disparates dans l'entreprise, de les nettoyer, de les mettre en cohérence et de les organiser au mieux du regard des axes d'analyse souhaités.

Il s'agit, d'autre part, de processus de découverte de corrélations, de modèles et de tendances reposant sur l'analyse d'une quantité importante de données, à l'aide de techniques d'analyse statistique et des mathématiques.

Le bénéfice de ces bases de données relationnelles contenant des informations sur le comportement du consommateur consiste à pouvoir les analyser et réagir immédiatement en adéquation avec les besoins authentiques des clients.

Il s'agit donc, exprimé de manière synthétique, de la capitalisation de la connaissance client.

6.3. Le centre d'appels

Les centres d'appels prennent une place grandissante dans la gestion de la relation client à distance (par ex. pour la connaissance du profil énergétique du client).

Un centre d'appels peut être défini comme un ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques, dont la vocation consiste à gérer des clients à distance et exclusivement par téléphone.

La valeur ajoutée de cette technologie repose sur une intimité que seule la présence humaine, exprimée par la voix, peut donner. Les caractéristiques principales d'un centre d'appels sont l'interactivité, l'instantanéité et la proximité. Placé au cœur de la relation client, il constitue le pilier principal de la stratégie relationnelle de l'entreprise.

Dans ce contexte, les SIL souhaitent mettre en place un centre d'appels afin d'assister la force de vente et réaliser des actions marketing. La solution proposée doit être intégrée au système d'information actuel qui établit une relation client/serveur entre le réseau commercial et les différents services. La définition de l'outil informatique doit s'accompagner de la prise en compte globale du contexte (organisation, ressources humaines, métier, technologies) des SIL.

À terme, les fonctions Internet seront liées au centre d'appels (fonction « appelez-moi »). Cependant, le canal Internet n'est pas appelé à remplacer le centre d'appels. En effet, le client devra toujours avoir la possibilité de choisir le moyen par lequel il souhaite entrer en contact avec son fournisseur d'énergie.

6.3.1. Profil de la solution centre d'appels

Une étude préalable, accompagnée par un consultant spécialisé, a été conduite avec les objectifs suivants :

- spécifier les fonctionnalités avec la direction des SIL et les utilisateurs;
- définir les priorités de la gestion de la relation client (fonctionnalités et architecture);
- dimensionner les besoins (réseau et système);
- estimer les coûts d'investissement et de fonctionnement de la solution;
- planifier la mise en œuvre.

6.3.2. Situation actuelle de l'accueil téléphonique et évolution

Les clients disposent actuellement d'un grand nombre de numéros pour entrer en interaction avec les SIL. Plusieurs conséquences en découlent :

- une certaine confusion pour les clients
- une durée d'attente importante
- une absence de contrôle de suivi des demandes clients
- un nombre important d'appels perdus et mal aiguillés.

La situation actuelle en terme de volume a été estimée à 12'000 appels entrants/mois. Cette première estimation a permis de dimensionner la taille du centre de contact téléphonique.

Il faut s'attendre à une augmentation notable du nombre d'appels entrants qui résultera de la commercialisation de nouveaux produits, du meilleur service offert ainsi que de la canalisation des appels sur un nombre réduit de numéros.

6.3.3. Mission

- Communiquer au sujet des campagnes externes
- Superviser le centre d'accueil et gérer l'équipe
- Harmoniser la couverture horaire.

6.3.4. Ressources humaines

- Définition du profil de généraliste (1er niveau) et de l'expert (2ème niveau)
- Définition des profils de compétence
- Planification de formation.

6.3.5. Métier

- Définir les missions et les tâches des généralistes et des experts par domaine d'activité
- Définir les procédures des généralistes et des experts par métier et par intervention probable
- Définir le type et le niveau d'information par métier et profil requis pour traiter les demandes.

6.3.6. Technologies

Le centre d'appels bénéficiera naturellement de l'entier des technologies mises en place dans le concept de la gestion de la relation client (bases de données relationnelles, réseaux, intégration des programmes CRM avec les traitements internes). Il s'appuiera cependant largement sur les actions suivantes :

- Distribuer automatiquement les appels : orientation des appels dans la file d'attente appropriée à partir de critères pré-définis.
- Le couplage téléphonie / informatique : le télé-opérateur accède immédiatement aux données de gestion.
- Homogénéiser le poste de travail (téléphonie et application).
- Optimiser les systèmes d'information en fonction des contraintes d'un centre d'accueil téléphonique.
- Développer un outil de traitement des demandes clients.
- Supporter informatiquement les travaux des télé-opérateurs : scripts, enquêtes de satisfaction, détails des interventions sur le terrain, saisies de notes, calendriers, aides à la vente, etc.

6.3.7. Volumes

Le centre d'appels sera composé de onze personnes, à savoir : huit télé-opérateurs, deux coachs et un superviseur.

Dans une première phase, les SIL disposeront de 70 postes utilisateurs (postes de travail) incluant le centre d'appels (1er et 2ème niveaux), les commerciaux et les répondants des différents services. Compte tenu de la richesse d'informations qu'offre ce type d'outil, il faut s'attendre par la suite à une augmentation de la population utilisatrice (soit les personnes en relation avec la clientèle) à 150 postes.

6.3.8. Mise en œuvre de la solution retenue

La mise en œuvre de la solution retenue se déroulera en trois phases sur 13 mois. Une première phase de cadrage permettra de lancer le projet, de décrire en détail la solution fonctionnelle, de définir les interfaces et la solution technique. La deuxième phase de construction consistera à configurer l'outil et à finaliser l'architecture technique. La troisième phase de pilotage et de dé-

ploiement servira à valider la solution, à créer les profils, à charger les postes utilisateurs et à mettre en œuvre la formation.

6.3.9. Bénéfices attendus

Les bénéfices observés dans ce genre de projet sont de plusieurs ordres :

Financier : gain de productivité de 10% à volume d'appels constant.

Non financier : amélioration du taux de prise d'appels de 15%, diminution du taux d'appels perdus de 20%, couverture de services étendue, taux de résolution de 70%, augmentation du taux de satisfaction client, guichet unique, professionnalisme, accès rapide au service par téléphone, fidélisation des clients, traitement immédiat des demandes et suivi, harmonisation des méthodes de travail, complétude et clarté des réponses, renforcement de l'image d'un groupe unique, suivi permanent et homogène du niveau de service, vision unique du client, etc.

6.3.10. Coût de réalisation du centre d'appels

L'estimation budgétaire du projet se compose d'un investissement initial de 3'675'000 francs (cf. chapitre 8). Elle a fait l'objet d'une pré-étude réalisée avec l'aide d'un consultant externe.

Le montant susmentionné comprend les licences d'applications informatiques, l'équipement, le mobilier, le recrutement ainsi que les prestations de conseil et d'intégration.

7. La gestion des ressources humaines

La nouvelle organisation des SIL entraînera obligatoirement la création de nouveaux postes de travail, essentiellement au service de l'énergie ainsi qu'au service marketing et commercial (centre d'appels).

Par ailleurs, lorsque certains postes de travail perdront de leur actualité, ils seront convertis en postes commerciaux lors des départs naturels (retraite, démission).

Enfin, étant donné que les SIL ont clairement affirmé vouloir conserver les collaborateurs engagés, ils procéderont à une évaluation des qualités et des compétences d'une partie d'entre eux afin de réorienter leurs carrières de manière adéquate. Nonobstant, une vingtaine de nouveaux collaborateurs devront être recrutés à l'extérieur.

À moyen terme, l'effectif des SIL ne sera que très peu affecté par l'opération SI Futur.

8. Mise en œuvre

8.1. Coût du projet

Le tableau ci-dessous donne le détail des rubriques de mise en œuvre de la nouvelle organisation. Il est suivi d'un tableau récapitulatif financier pour le budget d'investissement.

Rubrique	Travaux	Documents	Coûts Fr.	Totaux Fr.
Évolution organisationnelle des SIL	Sur la base du projet de restructuration présenté dans ce préavis, dessin d'une organisation future axée sur les missions suivantes :	Description d'une organisation future avec les services et les postes de travail	60'000.-	620'000.-
	<ul style="list-style-type: none"> • Un centre décisionnel marketing • Les accès client, soit la force commerciale, le centre d'information, le centre d'appels, Internet • L'énergie • La comptabilité et les finances • Les Services généraux • Les lignes produits 	Profil des compétences nécessaires	60'000.-	
		Identification des grands processus client	40'000.-	
		Modélisation des processus dans le cadre d'ateliers	460'000.-	
Ressources humaines	Évaluation des compétences et de l'adéquation avec les nouveaux métiers. Sélection du personnel, plan de recrutement et de formation. Analyse de la formation, des compétences et des performances du personnel actuel, ainsi que des candidats pour l'occupation des postes ouverts.	Plan d'évolution des carrières.	40'000.-	250'000.-
		Évaluation des compétences pour environ 40 personnes.	160'000.-	
		Plan de recrutement	50'000.-	
Gestion de la relation client (centre d'appels)	Licences des progiciels CRM pour 70 utilisateurs et 1 développeur.		595'000.-	
	Serveur hardware CRM et base de données relationnelle.		60'000.-	

	Postes de travail		210'000.-	
	Adaptation de l'infrastructure téléphonique		280'000.-	
	Locaux et mobilier		90'000.-	
	Recrutement pour le centre d'appels		85'000.-	
	Formation de 4 formateurs SIL, des téléopérateurs, du superviseur, des commerciaux et des cadres. Évaluation et accompagnement.		165'000.-	
	Formation postes de travail	Ensemble des utilisateurs de l'outil CRM et les cadres	185'000.-	
	Cadrage		315'000.-	
	Réalisation et intégration		1'690'000.-	3'675'000.-
Extensions informatiques (entrepôt de données)	Installation d'une banque de données pour le pilotage des actions marketing et simulation des évolutions financières.	Acquisition des logiciels, conception et mise en oeuvre	1'095'000.-	
	Mise à jour des programmes de gestion dans le but d'offrir des prestations aux partenaires-revendeurs (ex. : édition des relevés).		90'000.-	1'185'000.-
Produits et prestations transversaux	Étude pour le concept de la gestion globale de l'énergie.	Rapport d'étude	80'000.-	
	Étude pour la télégestion	Rapport d'étude	30'000.-	
	Étude informatique pour les nouvelles prestations de gestion administrative et financière.	Rapport d'étude	20'000.-	
	Étude de marché pour les nouvelles prestations	Rapport d'étude	20'000.-	

	en matière d'engineering.			150'000.-
--	---------------------------	--	--	------------------

Locaux	Aménagement des locaux de l'accueil, du service marketing et commercial et du service de l'énergie.		570'000.-	570'000.-
Compte d'attente	Frais d'étude à balancer dans le crédit demandé		250'000.-	250'000.-
Contracting	Enveloppe budgétaire nécessaire au financement de la première phase de l'établissement de contrats à prestations globales		2'000'000.-	2'000'000.-
			TOTAL	8'700'000.-

Récapitulation de l'investissement

Fr.

Évolution organisationnelle des SIL (modélisation des processus, reengineering)	620'000.-
Ressources humaines	250'000.-
Gestion de la relation client (centre d'appels)	3'675'000.-
Extensions informatiques (entrepôt de données)	1'185'000.-
Produits et prestations transversaux	150'000.-
Locaux 570'000.-	
Balance du compte d'attente	250'000.-
Contracting (crédit cadre)	<u>2'000'000.-</u>
Total général	8'700'000.-

8.2. Plan des investissements

Ce projet est mentionné dans le plan des investissements pour les années 2001 à 2004 sous la rubrique des crédits à voter après 2002. Toutefois, l'évolution rapide des événements au niveau fédéral oblige la Municipalité à présenter aujourd'hui le présent crédit.

8.3. Calendrier

La mise en œuvre de la nouvelle structure stratégique des SIL s'articulera en cinq phases maîtresses, pouvant, en partie, se chevaucher dans le temps :

1. Évaluer les qualités et les compétences d'une partie du personnel actuellement en place afin de réorienter leurs carrières de manière adéquate, d'inventorier les postes de travail qui doivent être repourvus ainsi que de définir les programmes de recrutement et de formation.
2. Modéliser les processus client, dessiner la nouvelle organisation et réaliser l'intégration optimale des fonctions « services généraux », « lignes de produits », « énergie » et « marketing et commercial ».

3. Définir les outils et ressources nécessaires pour la mise en place des cellules de compétences gérant les produits et prestations transversales.
4. Réaliser le plan financier du contracting selon le crédit sollicité.
5. Mettre en œuvre l'organisation et le concept «gestion de la relation client » (cf. chap. 6).

De manière synthétique, le plan de mise en œuvre accompagné du plan de financement se présente comme suit (en milliers de francs) :

	T0	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	
Démarrage										
Compte d'attente	250									
Évolution organisationnelle des SIL										
- Modélisation des processus			200	100				160		
- Dessin de l'organisation					160					
Ressources humaines										
- Qualité et compétences, formation		100					100			
- Recrutement								50		
Gestion de la relation client										
- Infrastructures techniques et informatiques						865				
- Téléphonie et mobilier							370			
- Recrutement, formation, cadrage								750		
- Réalisation et intégration									1'690	
Extensions informatiques						1'000	185			
Produits et prestations transversaux										
- Études de marché			100	25	25					
Locaux									570	
Contracting									2'000	
Investissement	250	100	300	125	185	1'865	655	960	4'260	8'700

T = trimestre

8.4. Charges d'exploitation annuelles supplémentaires

8.4.1. Charges financières

Calculées sous la forme d'annuités constantes, avec un taux d'intérêt de 8,5 % l'an et une durée d'amortissement de 5 ans, les charges financières s'élèvent à 2'207'800 francs.

8.4.2. Charges de fonctionnement

	fr.
Maintenance informatique des licences et serveur d'application	105'300.-
Maintenance infrastructure téléphonique	40'700.-
Entretien des locaux	84'400.-
Marketing, analyses de marché, affranchissements, etc.	120'000.-
Personnel (traitements et charges sociales)	<u>600'000.-</u>
Total	950'000.-

8.4.3. Crédit spécial de fonctionnement

La Municipalité sollicite pour l'exercice 2001 un crédit spécial de fonctionnement de 300'000 francs qui permettra des engagements dans le courant de la présente année. Ce montant, qui est à porter en augmentation du budget du secrétariat général, se répartit comme suit :

	fr.
7000.301 Traitements	251'200.-
7000.303 Cotisations aux assurances sociales	16'300.-
7000.304 Cotisations à la caisse de pensions	27'300.-
7000.305 Assurance-accidents	5'200.-

9. Conclusions

Vu ce qui précède, nous vous prions, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir prendre les résolutions suivantes :

Le Conseil communal de Lausanne,

vu le préavis N° 201 de la Municipalité du 1^{er} mars 2001;
ouï le rapport de la Commission nommée pour examiner cette affaire;
considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

décide :

1. d'allouer à la Municipalité un crédit d'investissement du patrimoine administratif de 8'700'000 francs pour couvrir l'investissement nécessaire à l'évolution organisationnelle des Services industriels, somme à porter au débit du compte « SI Futur » de l'actif du bilan du secrétariat général de la direction des Services industriels;
2. d'autoriser la Municipalité à enregistrer les charges d'intérêts et d'amortissement y relatives, calculées en fonction des dépenses réelles;
3. de balancer le compte d'attente 708, ouvert pour les frais d'étude par prélèvement sur le crédit prévu sous chiffre 1;

4. d'allouer à la Municipalité un crédit spécial de fonctionnement de 300'000 francs pour l'exercice 2001, à porter au budget du secrétariat général des Services industriels, selon la répartition suivante :

	fr.
7000.301 Traitements	251'200.-
7000.303 Cotisations aux assurances sociales	16'300.-
7000.304 Cotisations à la caisse de pensions	27'300.-
7000.305 Assurance-accidents	5'200.-

Au nom de la Municipalité :

Le syndic :
Jean-Jacques Schilt

Le secrétaire :
François Pasche