



L a u s a n n e

A Mesdames et Messieurs
les membres du Conseil communal
1002 Lausanne

Lausanne, le 21 décembre 2017
SIL - JYP - P. 2/18 - mb

Nouvelle organisation des Services industriels au 1^{er} janvier 2018

Madame la Présidente, Mesdames, Messieurs,

Le projet de réorganisation Ariane conduit par les Services industriels (SIL) entre, au 1^{er} janvier 2018, dans sa phase de mise en œuvre. Ce projet, annoncé aux collaborateurs en juin 2015, doit permettre aux SIL de mieux relever leurs défis à venir :

- affronter la baisse des marges dans l'énergie et le multimédia, due à la concurrence et la régulation ;
- faire plus et mieux avec les mêmes ressources dans un contexte financier encore délicat pour l'ensemble du ménage communal ;
- tenir compte de la pérennité et de l'évolution des métiers exercés au sein des SIL ;
- s'approprier de nouveaux métiers et de nouvelles compétences (contracting, services énergétiques, numérisation des processus) ;
- mieux planifier à moyen et long terme dans un contexte incertain (transition énergétique, évolutions technologiques et législatives).

Le projet Ariane a pu être mené sans pression externe et sa durée a permis d'associer l'ensemble des collaborateurs au fil de ses étapes, en commençant par les cadres supérieurs. Des mesures d'accompagnement au changement ont été mises en place tout au long du projet et se poursuivront en 2018.

L'organisation des SIL sera désormais plus transversale. L'efficacité du modèle d'organisation retenu a été prouvée par maintes réformes de services industriels conduites tant à l'échelle suisse qu'européenne. La nouvelle organisation est basée sur un regroupement par métiers et par compétences pour dégager des synergies horizontales, assurer une meilleure allocation des ressources, uniformiser les processus et les outils et mieux servir les clients par la réduction des interfaces et la présentation uniforme de l'ensemble des produits et services. Tous les services de la nouvelle organisation sont « multifluides ».

Les chefs de service en poste ont tous été reconduits dans la nouvelle organisation à l'issue d'une procédure de recrutement ouverte à tous les collaborateurs en 2016. Un nouveau chef de service, retenu sur candidature interne, rejoint le collège de direction des SIL dès le 1^{er} janvier 2018 : M. François Regamey, qui était en charge du bureau d'études du Service de l'électricité jusqu'au

Municipalité de Lausanne

Secrétariat municipal
place de la Palud 2
case postale 6904
CH - 1002 Lausanne
tél. ++41 21 315 22 15
fax ++41 21 315 20 03
municipalite@lausanne.ch

31 décembre 2017. Il occupera un poste de chef de service laissé vacant en prévision de la nouvelle organisation. Le recrutement des cadres supérieurs et intermédiaires a été fait sur les mêmes principes que ceux retenus pour les chefs de service, en toute transparence et dans le respect des principes du règlement du personnel.

Les nouveaux services des SIL sont les suivants :

- **Patrimoine** : ce service, dirigé par M. Massimo Rinaldi, développe les plans directeurs de l'ensemble des infrastructures des SIL et pilote leur réalisation en assurant leur performance technique et économique ;
- **Réseaux** : ce service, dirigé par M. François Regamey, garantit le déploiement, l'exploitation et la maintenance des infrastructures de réseaux de manière efficiente ;
- **Production** : ce service, dirigé par M. Philippe Jaquet, garantit le déploiement, l'exploitation et la maintenance des infrastructures de production de manière efficiente, ainsi que la conduite de l'ensemble de ces infrastructures ;
- **Commercial** : ce service, dirigé par M. Marc-Antoine Surer, assure la satisfaction des clients par la commercialisation de produits et prestations profitables et en phase avec le marché.
- **Services partagés** : ce service, dirigé par M. Florent Pichon, fournit des prestations transversales efficientes et répondant aux besoins des SIL et défend leurs intérêts face aux parties prenantes.
- **Secrétariat général** : ce service, dirigé par M. Nicolas Waelti, soutient la direction des SIL et participe à la mise en œuvre de politiques publiques de la Ville.

Un des principes de base de la nouvelle organisation est celui de la séparation de la planification financière, assurée par le Service patrimoine, et de la réalisation, assurée par les Services réseaux et production. Ce principe implique un travail sur mandat entre services.

Les synergies attendues des regroupements par compétences, de l'uniformisation des pratiques et des outils et de l'informatisation accrue des processus doivent permettre aux SIL de libérer, à terme, des ressources pour leurs secteurs de développement.

Les démarches d'uniformisation faciliteront également l'instauration d'une culture commune. La réorganisation a en effet été l'occasion pour les SIL de travailler sur la culture d'entreprise, de revoir les comportements managériaux et d'inciter les collaborateurs à adopter des modes de travail plus collaboratifs, plus transparents et axés sur l'amélioration continue. Les chefs de service des SIL ont eux-mêmes réalisé un important travail de cohésion et d'appropriation des différents secteurs d'activités. Ils forment un véritable collège de direction, où les compétences sont complémentaires et coordonnées, placé sous la présidence du conseiller municipal – et soumis bien sûr aux dispositions légales qui attribuent les pouvoirs finaux de décisions à la Municipalité et au Conseil communal.



La nouvelle organisation permettra une meilleure lisibilité des activités des SIL par les collaborateurs, les clients, les partenaires et l'ensemble des parties prenantes, dont au premier chef votre Conseil. Elle permettra une meilleure adaptabilité aux situations changeantes et doit aboutir à une meilleure efficacité globale. Les gains de la réorganisation des SIL se déploieront sur plusieurs années. L'année 2018 sera une année de transition.

En vous remerciant de prendre acte de la présente, nous vous prions de croire, Madame la Présidente, Mesdames, Messieurs, à l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Au nom de la Municipalité :

Le syndic :
Grégoire Junod

Le secrétaire :
Simon Affolter



Annexe : organigramme des services et divisions des SIL