

Refonte des modules de gestion administrative, paie, formation et GPEC pour créer un système unique et collaboratif au sein d'Opéra de Paris



ALEXANDRE BOUVRESSE

Après une formation économique et statistique suivi d'un master

2 en RH, il débute sa

carrière en 1997 comme chef de projet pour la division solutions RH de Sopra. Il rejoint l'Opéra national de Paris en 2001 où il occupe successivement les fonctions de chef de projet SIRH pour la DSI puis de responsable organisation et projets RH pour la DRH. Depuis 2009 il gère, en tant qu'adjoint au DRH, les pôles d'activités relatifs au reporting social, au développement des RH et au SIRH.



Créé en 1661 par Louis XIV, l'Opéra national de Paris est aujourd'hui un établissement public industriel et commercial rattaché au ministère de la Culture.

Il a pour mission de rendre accessible au plus grand nombre les œuvres du patrimoine lyrique et chorégraphique, de favoriser la création et la représentation d'œuvres contemporaines et de contribuer à la formation professionnelle et au perfectionnement des chanteurs et des danseurs. Avec un effectif de 1550 collaborateurs secondés par des intermittents, l'Opéra produit chaque année plus d'une trentaine de spectacles en alternance sur environ 350 représentations et accueille plus de 750 000 spectateurs.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Le système d'information RH de l'Opéra était structuré autour de l'application Pléiades Client Serveur, en place depuis 1998. Cette application assurait les fonctionnalités de gestion administrative et de paie avec un niveau de fiabilité satisfaisant et un niveau d'automatisation très élevé. Malgré ces avantages très appréciés par les utilisateurs, deux inconvénients majeurs se faisaient sentir de plus en plus : une maintenance condamnée à moyen terme avec une implication de plus en plus faible de l'éditeur sur cette version vieillissante et un retard technologique qui ne permettait pas de répondre correctement aux nouveaux besoins.

Le projet de refonte du système a été retenu en 2012 dans le cadre du schéma directeur informatique pour répondre aux objectifs suivants :

- bénéficier des dernières évolutions technologiques et d'une maintenance plus réactive de la part de l'éditeur,

- intégrer la gestion de la formation, jusqu'alors gérée avec Training Orchestra, au sein d'un système unique,

- mettre en place un véritable module de gestion des postes, des emplois et des compétences au sein du nouveau système,

- développer la dématérialisation des documents,

- partager les informations avec le management intermédiaire et les salariés (facilité d'accès, gestion fine des habilitations),

- favoriser l'autonomie des gestionnaires de paie sur le lancement des calculs et des éditions.

RÉALISATION DU PROJET

Une étude d'opportunité et du marché des solutions RH a été lancée en 2011, nous avons contacté Sopra, Méta4, Peoplesoft, HR Access. Nous avons ensuite lancé un appel d'offre pour une prestation AMOA en 2012,

c'est le prestataire Act'On qui a été retenu. La réalisation du cahier des charges et du dossier d'appel d'offre éditeur avec l'AMOA s'est déroulée fin 2012 et début 2013 pour lancer l'appel d'offres au 1er semestre 2013 (appel d'offre restreint avec seulement deux candidats, Méta4 et Sopra, en fin de procédure). Suite à l'étude des réponses, nous avons choisi Pléiades e5 de Sopra, le projet a été lancé en juillet 2013 avec la rédaction des spécifications détaillées GA, paie, formation et GPEC de septembre 2013 à janvier 2014. Nous avons ensuite travaillé au fur et à mesure chaque module avec l'adaptation des fonctionnalités de GA d'octobre 2013 à décembre 2013 et le paramétrage du référentiel de paie de novembre 2013 à janvier 2014 avec Sopra pour lancer la recette en janvier et février sur les fonctionnalités GA et paie avec l'aide d'Act'on. Les adaptations et interfaces ont d'abord été testées par nos soins puis les infocentres avec l'aide de Sopra. Les fonctionnalités d'édition ont ensuite été mises en place de mars à mai 2014 ainsi que la mise en production des modules GA et paie début mai 2014. A partir d'avril

CATÉGORIE - STRATÉGIE SIRH

2014, Sopra a commencé à travailler sur l'adaptation des fonctionnalités de GPEC et de formation, qui ont été recettées en juin et juillet.

Il nous reste encore dans le cadre de ce projet plusieurs actions à venir avec le développement de fonctionnalités GA post démarrage et leur recette, la reprise des données des modules GPEC et formation, la mise en production des modules formation et GPEC début septembre 2014 puis des fonctionnalités GA post démarrage. Nous avons également prévu l'automatisation des procédures d'exploitation et le développement et recette du portail manager sur la fin d'année 2014. Le portail manager sera mis en production en janvier 2015 et nous entamerons également la dématérialisation progressive des documents de contrôle et des archives courant 2015.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Côté Opéra, la direction projet était composée de la DGA, DRH, DAF, Agent Comptable, et Responsable SI et le pilotage projet était assuré par l'adjoint DRH (MOA) et le Chef de projet SI (MOE). 9 personnes travaillaient sur le projet en MOA : 2 responsables SIRH, un chef de projet RH, la chef du service paie et son adjoint, la chef du service formation et son adjointe, la responsable des études RH, la responsable du contrôle comptable et 3 personnes en MOE : 2 responsables systèmes et réseaux, le responsable études et développement. Nous avons également une équipe AMOA côté Act'on avec un directeur de projet, 2 consultants paie et GA et 1 consultant formation.

Côté Editeur (Sopra), un directeur de surveillance était présent pour la direction projet. Un directeur de projet et un chef de projet se partageait le pilotage projet et 6 personnes travaillaient sur le projet : 3 intervenants pour les développements GA/Paie, une intervenante pour les développements modules RH, un expert infocentres et un expert exploitation.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Difficultés techniques :

Nous possédions un ancien système très optimisé après 15 années de maintenance évolutive assurée en grande partie en interne. Nous avons ainsi mis une grande importance sur la formation et le transfert de compétences pour que l'équipe SIRH conserve une grande autonomie pour la maintenance évolutive du nouveau système.

Notre architecture SIRH est composée d'un nombre important d'applications périphériques (GTA, Finances, Infocentres) reliées par des interfaces (9 interfaces entrantes et 6 sortantes), cela ajoutait de la complexité au projet. Ainsi, la transposition des interfaces a été réalisée en interne par le responsable R&D du service informatique avec un accompagnement de l'éditeur pour garder la maîtrise technique des flux d'informations.

Une autre difficulté était la nécessité de conserver les historiques des données administratives et de paie pour permettre d'assurer des traitements rétroactifs régulièrement déclenchés notamment pour le versement de droits audiovisuels pour les artistes. Le choix de la solution Sopra a permis de s'inscrire dans une démarche de migration de Pléiades C/S vers Pléiades e5 pour le module de paie. La reprise des historiques a ainsi pu se faire en cours d'année sans recalcul global des paies.

Difficultés sociales :

Notre équipe paie est assez réduite et très attachée à l'ancien système (4 gestionnaires de paie et 4 cadres). Pour que le projet se passe au mieux, nous avons fortement impliqué le chef de projet RH dans l'accompagnement au changement et des évolutions ergonomiques post démarrage pour tenir compte dans la mesure du possible des souhaits des utilisateurs.

De plus, nous devons faire face à un contexte social tendu avec une forte pression sur le respect des échéances de paiement des salaires. Nous avons donc mis en place un renforcement des tests en grandeur réelle juste avant le démarrage pour être en mesure de faire les premiers virements 4 jours après la mise en production.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Les spécificités du projet sont liées aux exigences des activités de l'Opéra et portent essentiellement sur des problématiques GA et paie :

Un volume exceptionnel de contrats CDD : Chaque année plus de 9 000 contrats sont réalisés. Ils génèrent l'édition de plus de plus de 35 000 bulletins pour 4 300 salariés dont environ 2 700 salariés intermittents ou en CDD (60 % des salariés).

Une grande hétérogénéité du personnel : Les règles applicables aux artistes invités, aux danseurs, aux musiciens, aux artistes du Chœur, aux techniciens (modulants ou non), au personnel administratif et aux cadres sont très différentes. De même il faut être en mesure de tenir compte des spécificités applicables aux salariés mineurs (qui travaillent parfois à la figuration par exemple) et aux salariés étrangers, très nombreux parmi les artistes invités.

Un paiement rapide des fins de contrat : La grande majorité des contrats CDD ont des durées très courtes et concernent des intermittents du spectacle. Pour permettre à ces derniers de faire valoir leurs droits à indemnisation chômage dans des délais raisonnables, l'Opéra s'est engagé à payer les contrats terminés dans la semaine qui suit leur date de fin. Cet engagement important entraîne le calcul et le paiement de plusieurs lots de paie par semaine, le nombre de lots mensuels peut aller jusqu'à plus d'une vingtaine selon les besoins.

RÉSULTATS

Bénéficier des dernières évolutions technologiques et d'une maintenance plus réactive : nous avons maintenant un nouveau système effectivement plus en phase avec les technologies actuelles mais qui demande plus de technicité et d'implication pour les équipes informatiques et SIRH

Intégrer la gestion de la formation, jusqu'alors gérée avec Training Orchestra, au sein d'un système unique : le nouveau module n'a pas encore démarré mais on peut déjà faire trois constats : le module Pléiades e5 est moins orienté utilisateurs que l'application dédiée de Training Orchestra, il est néanmoins beaucoup plus évolutif et les possibilités de reporting sont grandement facilitées.

Mettre en place un véritable module de gestion des postes, des emplois et des compétences au sein du nouveau système : le nouveau module n'a pas encore démarré mais il permettra de bénéficier d'une véritable gestion des postes avec une convergence des postes budgétaires et des postes RH et des possibilités de reporting nettement plus performantes

Développer la dématérialisation des documents : l'objectif n'est pas atteint pour le moment car la réflexion sur le périmètre (quels documents ? quelles directions concernées ?) et les solutions techniques (coffre-fort électronique ou stockage centralisé ?) est toujours en cours. Il faudra également prévoir une forte implication dans l'accompagnement au changement.

Partager les informations avec le management intermédiaire et les salariés (facilité d'accès, gestion fine des habilitations) : la mise en production du portail est prévue pour le début de l'année 2015. Elle prévoit un accès en consultation uniquement dans un premier temps.

Favoriser l'autonomie des gestionnaires de paie sur le lancement des calculs et des éditions : les gestionnaires de paie ont désormais la possibilité de lancer et de visualiser des paies de simulation individuelles ou collectives sans passer par le service SIRH. Elles ont également gagné plus d'autonomie sur les éditions.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Nous avons encore de nombreux projets sur des sujets diversifiés tels que :

- La remise à plat des indicateurs de pilotage de la fonction RH et de la masse salariale.
- L'automatisation de l'acheminement des tableaux de bord RH dans les directions et les services avec la prise en compte des habilitations.
- La mise en place de la DSN.
- L'acquisition et la mise en œuvre d'un module de gestion prévisionnelle de la masse salariale.
- L'acquisition et la mise en œuvre d'un module de gestion des activités médicales et de sécurité du travail.