

Opéra national de Paris

# Création d'un module de gestion des avenants aux contrats de travail

Expression du besoin

Rencontre Hermann | Marie-Madeleine Thierry  
24/02/2023

## Sommaire

I.	Présentation du projet et des objectifs.....	2
II.	Description et critique de l'existant .....	3
III.	Synthèse des points forts et points faibles du processus existant.....	9
IV.	Proposition de la solution.....	10
	1 <sup>ère</sup> solution : .....	10
	2 <sup>ème</sup> solution : .....	12
	Autres solutions : .....	13
V.	Conclusion .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe.....		13
	Modèle du document d'avenant temporaire chef d'équipe.....	15

## I. Présentation du projet et des objectifs

Suite à diverses remontées des services RH sur un processus de gestion d'avenants au contrat de travail de plus en plus contraignant, le pôle SIRH a souhaité mener une étude afin de mettre en lumière et de résoudre les éventuels dysfonctionnements rencontrés.

Pour conduire cette étude, il a été nécessaire d'identifier les acteurs impliqués dans le processus dans un premier temps puis de les interroger par l'intermédiaire d'entretiens. Ces entretiens ont entre autres permis de lister les différents types d'avenants réalisés par les services RH.

Les avenants réalisés par les services RH sont les suivants :

- Avenants temporaire – *volumétrie : 500 documents par an* ;
- Avenants de tutorat – *volumétrie : 5 documents par an* ;
- Avenants temps partiel thérapeutique – *volumétrie : 10 documents par an* ;
- Avenants probatoires – *volumétrie : 30 documents par an* ;
- Avenants définitifs avec période probatoire – *volumétrie : 30 documents par an* ;
- Avenants définitifs sans période probatoire – *volumétrie : 100 documents par an*.

Au regard des volumétries et en concertation avec les services RH, il a été décidé d'axer notre réflexion sur le processus relatif **aux avenants temporaires et plus précisément ceux concernant la population des chefs d'équipe**.

Le document ci-présent a pour objectif de décrire le processus existant de gestion des avenants temporaires de chef d'équipe et également de proposer des axes de solutions permettant une prise de décision pour la solution finale qui sera adoptée.

## II. Description et critique de l'existant

Pour analyser de manière précise la solution existante, il a été nécessaire d'identifier les principaux utilisateurs de celle-ci. L'étude portant sur les avenants de chef d'équipe, il a été question de cibler les services concernés par cette profession ainsi que les intervenants principaux impliqués dans le processus.

### Liste des services impliqués par la profession de chef d'équipe :

- Services Machinerie Bastille ;
- Services Machinerie Garnier ;
- Services Lumière Bastille ;
- Services Lumière Garnier.

### Liste des principaux intervenants par services :

- Service Paie (RH) :
  - (Chef service de paie) ;
  - (Adjointe chef de service de paie).
- Service administration du personnel (RH) :
  - (Responsable administration du personnel) ;
- Services Machinerie Bastille :
  - (Adjointe chef de service Machinerie Bastille – Administration) ;
- Services Machinerie Garnier :
  - (Chef de service Machinerie Garnier).
- Services Lumière Bastille :
  - (Adjointe chef de service Lumière Bastille – Administration) ;
- Services Lumière Garnier :
  - (Adjoint chef de service Lumière Garnier – Administration et planification) ;

Des entretiens ont été menés avec l'ensemble de ces utilisateurs afin de comprendre au mieux le fonctionnement actuel du processus et de définir avec eux les exigences éventuelles. L'ensemble des entretiens ont donné lieu à des comptes rendus. Ces comptes rendus ont été envoyés par la suite aux personnes interviewées et validés par ces derniers.

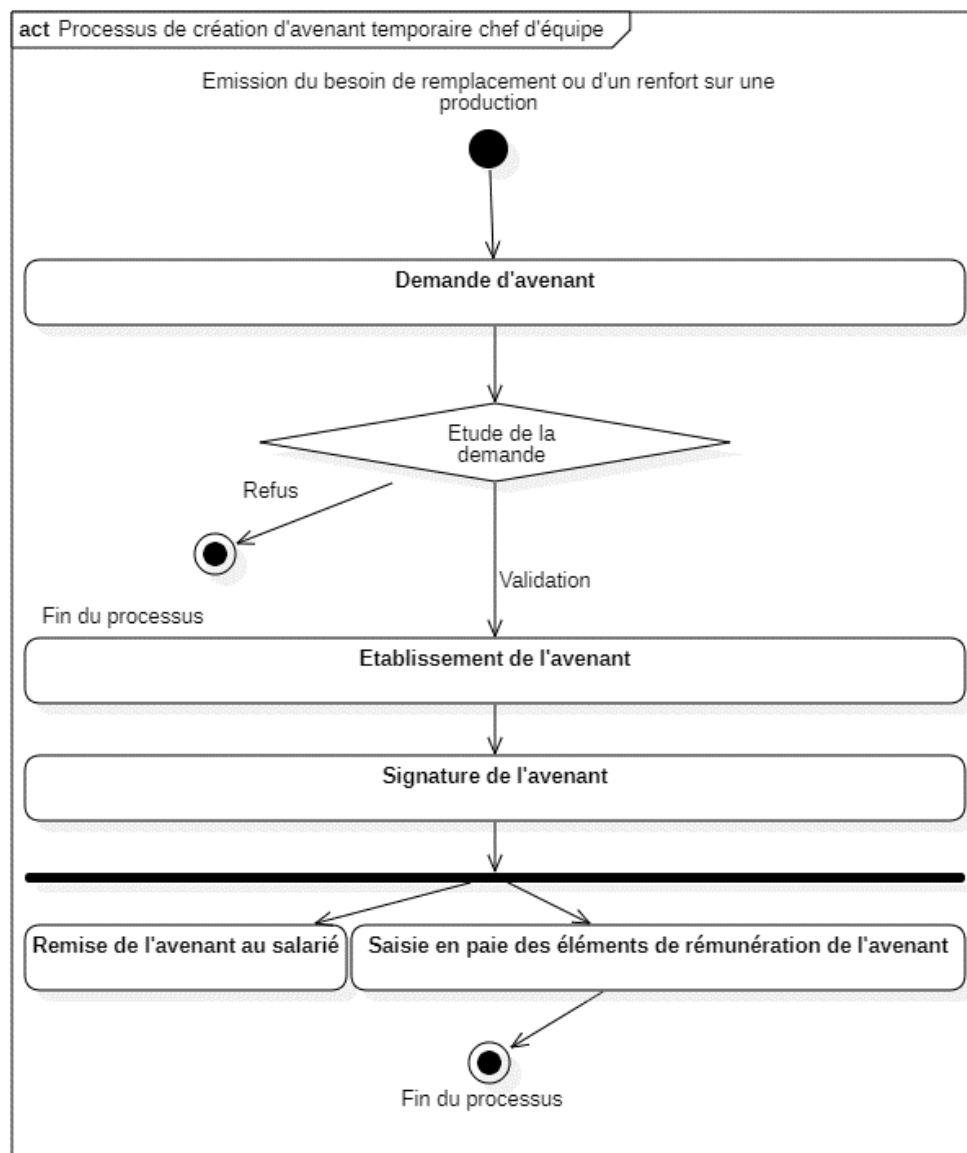
Les réunions menées ont également été l'occasion d'identifier les parties prenantes impliquées dans le processus étudié.

Parties prenantes impliquées dans le processus :

- Le salarié bénéficiant de l'avenant ;
- Les chefs de service ou planificateur du service émetteur de l'avenant ;
- Le membre décisionnaire de la direction associée au service ;
- Le responsable administration du personnel ;
- Le référent RH ;
- Le signataire de l'avenant à la DRH ;
- Le service paie.

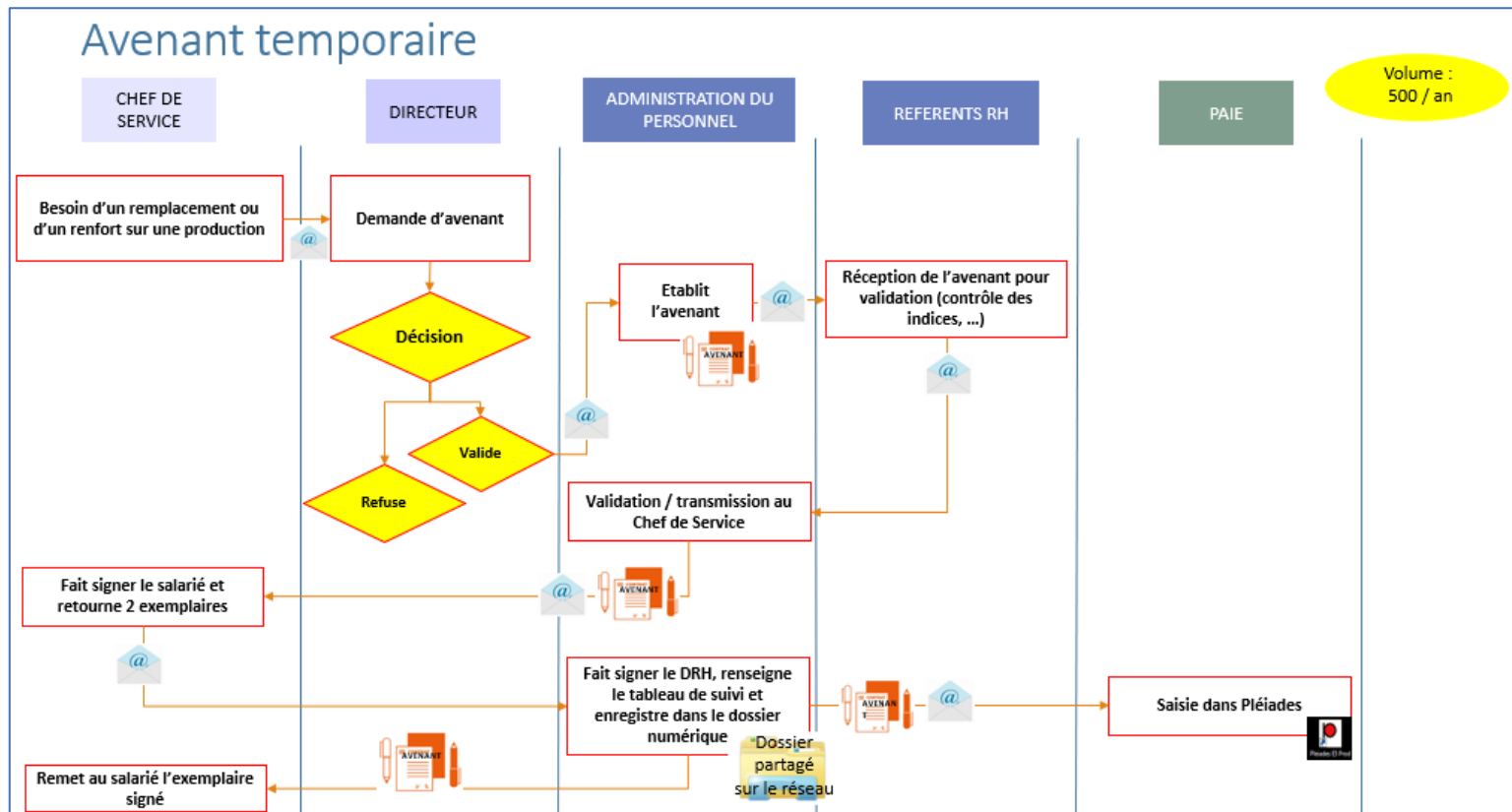
Une diagramme « global » du processus peut ainsi être proposée.

Diagramme global du processus actuel de création d'avenant temporaire au contrat de travail de chef d'équipe :



Le diagramme d'activité ci-dessous permet de représenter l'enchainement et la synchronisation du processus de gestion des avenants temporaires au contrat de travail de chef d'équipe.

Diagramme d'activité du processus actuel :



Les traitements relatifs au processus peuvent être structurés à ce stade en **7 cas d'utilisations** :

- ✓ Cas 1 - « Emission du besoin de remplacement ».
- ✓ Cas 2 - « Validation de la demande d'avenant ».
- ✓ Cas 3 - « Etablissement de l'avenant ».
- ✓ Cas 4 - « Signature de l'avenant par le salarié ».
- ✓ Cas 5 - « Signature de l'avenant par la DRH ».
- ✓ Cas 6 - « Remise de l'avenant signé par les deux parties au salarié ».
- ✓ Cas 7 - « Saisie en paie des éléments de rémunération ».

Nous allons par la suite fournir l'analyse de ces 7 cas d'utilisations.

✓ **Cas 1 - « Emission du besoin de remplacement ».**

**Objectif :** Il s'agit d'une demande de remplacement initiée par le chef de service ou planificateur lors d'une absence d'un salarié ou lors d'un besoin de renfort sur une production nécessitant davantage de ressources.

**Acteur concerné :** Le chef de service / planificateur du service émetteur de l'avenant.

**Précondition :** Aucune.

**Scénario nominal :** Le chef de service ou planificateur envoie un mail à sa direction pour demander la création d'un avenant, en précisant :

- Le nom du salarié remplaçant ;
- Le nom du chef d'équipe remplacé ;
- La période d'absence du chef d'équipe remplacé ;
- La période de remplacement ;
- Motif de remplacement.

Ce mail est envoyé en copie à l'administration du personnel pour la préparation de l'avenant.

✓ **Cas 2 - « Validation de la demande d'avenant ».**

**Objectif :** Il s'agit de l'étude de la demande de remplacement par un membre décisionnaire de la direction associée au service.

**Acteur concerné :** Le membre décisionnaire de la direction associée au service.

**Précondition :** Mail demande de remplacement.

**Scénario nominal :** Le membre de la direction associée au service répond au mail de demande de remplacement avec une décision positive ou négative. Si la décision est positive, le décisionnaire transfère les informations relatives à l'avenant au référent RH pour un contrôle de conformité de la demande d'avenant et demande à l'administration du personnel d'établir l'avenant.

Remarque : Ces informations sont également saisies dans l'outil de planification PAP par le chef de service ou le planificateur.

✓ **Cas 3 - « Etablissement de l'avenant ».**

**Objectif** : Il s'agit de l'établissement de l'avenant par l'administration du personnel.

**Acteur concerné** : Responsable administration du personnel et le référent RH.

**Précondition** : Validation de la demande d'avenant.

**Scénario nominal** : L'administration du personnel édite l'avenant sur le logiciel Microsoft Word à l'aide d'un modèle (Cf. [Modèle du document d'avenant temporaire chef d'équipe](#)). Ce modèle comporte les informations suivantes :

- Etat civil et adresse du salarié qui remplace temporairement le chef d'équipe ;
- Etat civil du chef d'équipe remplacé ;
- Durée du remplacement ;
- Niveau d'emploi du chef d'équipe remplaçant ;
- La quantité de points de qualification supplémentaires dont bénéficiera le salarié remplaçant ;
- Zones pour signature DRH et salarié.

Une fois l'avenant édité, il est envoyé par mail au chef de service pour être signé par le salarié.

✓ **Cas 4 - « Signature de l'avenant par le salarié ».**

**Objectif** : Il s'agit de la signature de l'avenant par le salarié.

**Acteur concerné** : Salarié concerné par l'avenant, chef de service ou planificateur.

**Précondition** : Etablissement de l'avenant.

**Scénario nominal** : Le chef de service se rapproche du salarié pour signature de l'avenant. Une fois le document signé, il est retourné à l'administration du personnel.

✓ **Cas 5 - « Signature de l'avenant par la DRH ».**

**Objectif** : Il s'agit de la signature de l'avenant par la DRH.

**Acteur concerné** : Signataire DRH et le responsable administration du personnel.

**Précondition** : Avenant signé par le salarié.

**Scénario nominal** : L'administration du personnel fait signer l'avenant par la DRH. Un exemplaire de l'avenant signé par les deux parties est envoyé au service paie pour saisie en paie des éléments de rémunération.



Un exemplaire papier est envoyé au chef de service pour être remis au salarié. L'avenant est enfin numérisé et stocké dans les dossiers (numérique et papier) du salarié.

✓ **Cas 6 - « Remise de l'avenant signé par les deux parties au salarié ».**

**Objectif** : Il s'agit de la remise de l'avenant signé par les deux parties au salarié concerné.

**Acteur concerné** : Chef de service.

**Précondition** : Avenant signé par les deux parties.

**Scénario nominal** : Le chef de service remet un exemplaire papier de l'avenant signé au salarié.

**Remarque** : Certains chefs de service/planificateurs conserve un exemplaire numérique de l'avenant signé.

✓ **Cas 7 - « Saisie en paie des éléments de rémunération ».**

**Objectif** : Il s'agit de l'intégration en paie et de la mise en paiement des éléments de rémunération.

**Acteur concerné** : Service paie, administration du personnel et agence comptable.

**Précondition** : Avenant signé par les deux parties.

**Scénario nominal** : L'administration du personnel envoie à la paie de manière groupée par mail les avenants au format PDF signés pour être intégrés dans le logiciel Pléiades e5.

La saisie en paie se fait à l'aide des informations suivantes :

- Point de qualification ;
- Durée en trentième de l'avenant (*information déduite à partir des dates de remplacement*).

Remarque : L'agence comptable reçoit également une copie des avenants pour un contrôle lors de la mise en paiement.

Le service paie doit certaines fois ajuster les saisies lors des situations suivantes :

- Saisie d'un avenant temporaire sur la même période qu'un avenant de longue durée ;
- Saisie de plusieurs avenants sur le même mois.

L'analyse de ces cas d'utilisation permettent une meilleure compréhension du processus actuel et de mettre en lumière ses points forts ainsi que ses points faibles de ce dernier.

### III. Synthèse des points forts et points faibles du processus existant

Après analyse du processus actuel, nous pouvons déduire des points forts et points faibles de la solution existante.

#### **Points forts :**

- Réception par lot des avenants permettant au service paie de mieux organiser leur travail de saisie dans Pléiades ;
- Rapidité de traitement des avenants ;
- Souplesse en termes de gestion pour les services et direction émetteur (un mail permet d'initier la demande d'avenant et un autre permet de la valider).

#### **Points faibles :**

- Gestion des avenants en dehors des outils ouvrant à un risque de perte d'information ;
- Multiple saisie des informations de l'avenant au cours du processus (mail, document Word et saisie en paie) menant à de potentielles erreurs ;
- Saisie en masse des avenants par les gestionnaires de paie dans Pléiades e5 pouvant causer des erreurs de saisies (mauvais salarié, mauvais indice, ou mauvaise période...) ;
- Absence d'interface entre Pléiades e5 et PAP ;
- Aller-retour des avenants pour signature (allongement la durée d'entrée en paie de l'avenant) ;
- Absence d'espace de stockage commun des avenants (dossier salarié).

#### IV. Proposition de la solution

L'analyse précédente des points forts et points faibles permet de mettre lumière les exigences qui devront être prises en compte lors de la mise en place d'un processus plus efficient.

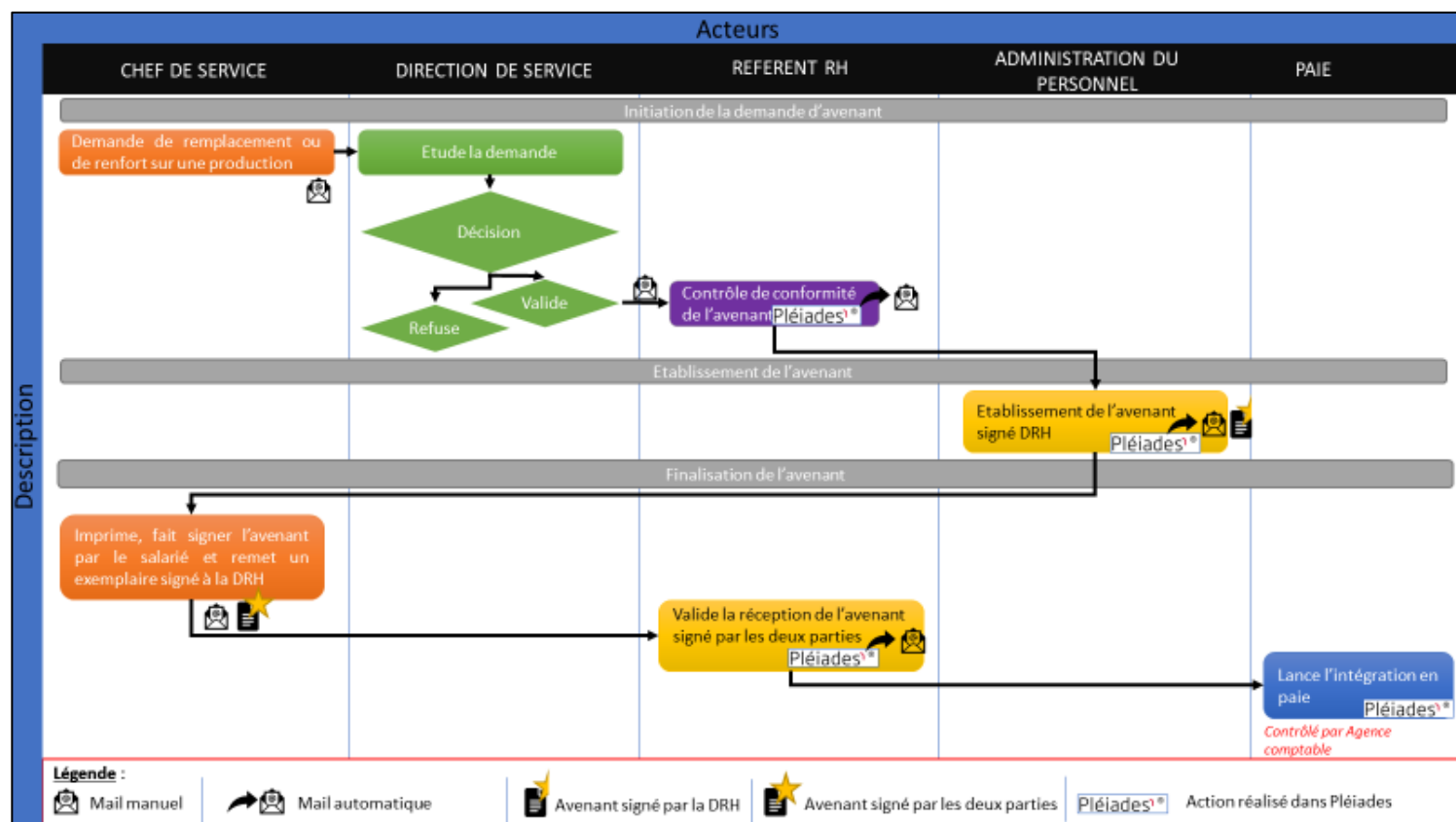
Un choix pourra être fait parmi les solutions suivantes afin de choisir la plus adaptée.

##### 1<sup>ère</sup> solution

###### Description de la solution :

1. Maintien de l'émission et de la validation de la demande d'avenant par mail par le service et la direction émettrice ;
2. Le responsable administration du personnel renseigne l'avenant dans l'outil Pléiades e5 ;
3. Le référent RH est notifié par un mail automatisé. Ce dernier valide la conformité de l'avenant dans Pléiades ;
4. Le document signé via BO par la DRH est envoyé automatiquement par mail au chef de service ou planificateur pour être signé par le salarié.
5. Le document signé par les deux parties est scanné par le chef de service et envoyé par mail à l'administration du personnel ;
6. L'administration du personnel valide la réception du document dans Pléiades ;
7. Le service paie est informé par mail automatisé et procède à l'intégration automatique de l'avenant en paie.

###### Diagramme d'activité la solution :



**Points forts de la solution :**

- Meilleure fiabilité de la saisie de l'avenant (automatisée dans Pléiades) ;
- Meilleure efficacité en termes de traitement des avenants ;
- Allègement de tâches (suppression des tâches d'édition sur Word, mail, et saisie manuelle des éléments de paie par les services RH) ;
- Intégration automatisée en paie (facilitée par la pré-saisie des informations dans Pléiades par l'administration du personnel).

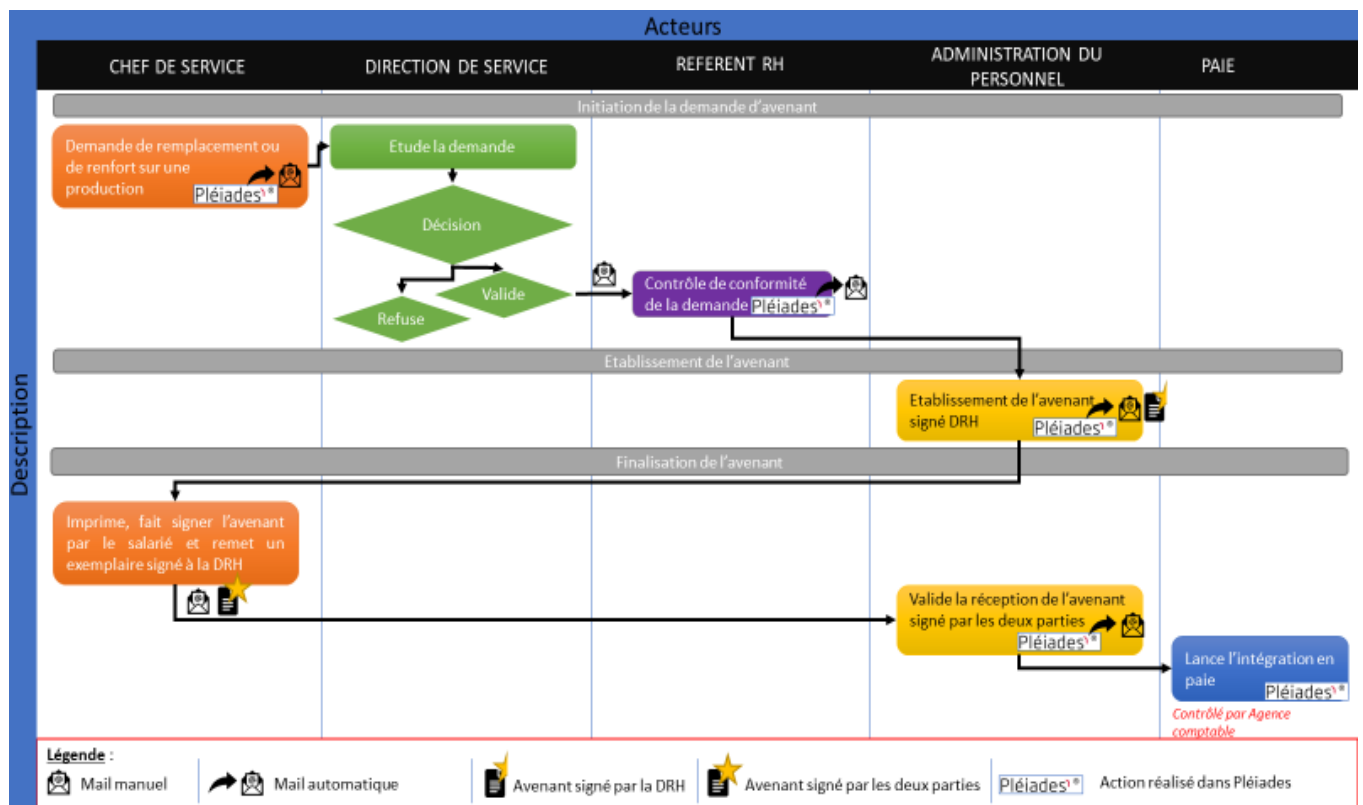
**Points faibles de la solution :**

- Multiple saisie des informations de l'avenant au cours du processus (mail, saisie dans Pléiades) menant à de potentielles erreurs ;
- Aller-retour des avenants pour signature (allongement la durée d'entrée en paie de l'avenant) ;
- Risque que l'avenant signé par les deux parties ne parvienne pas à l'administration du personnel ;
- Absence d'interface entre Pléiades E5 et PAP ;
- Absence d'espace de stockage commun des avenants (dossier salarié).

**Description de la solution :**

1. Saisie de la demande d'avenant par le chef de service/planificateur dans Pléiades et émission d'un mail automatique à destination de la direction associée et des services RH ;
2. Le membre décisionnaire de la direction associée au service valide la demande par un mail ;
3. L'administration du personnel et le référent RH valident la conformité de l'avenant dans Pléiades ;
4. Le document signé par la DRH (signature dans le document) est envoyé automatiquement par mail au chef de service pour être signé par le salarié.
5. Le document signé des deux parties est scanné par le chef de service et envoyé via un mail à l'administration du personnel ;
6. L'administration du personnel valide la réception du document dans Pléiades ;
7. Le service paie est informé par mail automatisé et procède à l'intégration automatique de l'avenant en paie dans Pléiades.

Diagramme d'activité la solution :



**Points forts de la solution :**

- Saisie unique des informations relative à l'avenant dans Pléiades ;
- Meilleure fiabilité de la saisie en paie de l'avenant (facilitée par la pré-saisie des informations dans Pléiades par le chef de service) ;
- Allègement de tâches (suppression des tâches d'édition sur Word, mail, et saisie manuelle des éléments de paie par les services RH) ;
- Intégration automatisée en paie ;
- Sollicitation moindre de l'ensemble des parties prenantes ;

**Opportunités :**

- Possibilité à terme d'interfacer le PAP et Pléiades e5 lors de l'émission de la demande d'avenant dans le PAP.
- Possibilité également de procéder à la validation au niveau de la direction métier dans le PAP.

**Points faibles de la solution :**

- Risque que l'avenant signé par les deux parties ne parvienne pas à l'administration du personnel ;
- Absence d'espace de stockage commun des avenants (dossier salarié).

**Autres solutions :**

- Focalisation sur le périmètre du service paie en créant une vue spécifique d'aide à la saisie des avenants ;
- Développement d'une solution en interne (exemple : SURNU) à l'aide d'interfaces avec Pléiades ;
- Etude de l'achat d'une solution externe qu'il faudrait interfacer aux outils PAP et Pléiades.

**V. Mise en œuvre de la solution choisie**

Une réunion de travail avec les représentants des parties prenantes a permis une prise de décision menant à l'adoption de la solution d'intégration complète de la gestion des avenants Pléiades (solution n°2). Un détail analytique de la solution a été mis en place afin de découper les cas d'utilisation sous forme d'items afin d'être présenté aux représentants métiers au cours de l'élaboration du projet et d'un Product backlog complet.

Détail analytique de la solution retenue :

- ✓ **Cas 1 - « Saisie de l'avenant » :**
  - **Scénario 1 : Saisie sans incident :**
    - **Item 1 :** [Chef de service/planificateur] Connexion à l'application et navigation sur la vue de création d'avenant ;
    - **Item 2 :** [Chef de service/planificateur] Saisie de l'avenant (informations utiles à l'avenant) ;
    - **Item 3 :** [Chef de service/planificateur] Validation et enregistrement de l'avenant en base de données. Envoi d'un mail automatisé à la direction de service associée et les services RH en copie.
- ✓ **Cas 2 - « Validation de la demande d'avenant » :**
  - **Scénario 1 : Validation sans incident :**
    - **Item 1 :** [Direction de service associée] Réponse par mail après étude de la demande ;
- ✓ **Cas – 3 « Contrôle de conformité de la demande d'avenant » :**
  - **Item 2 :** [Réfèrent RH] Connexion à l'application et navigation sur la vue de création d'avenant ;
  - **Item 3 :** [Réfèrent RH] Validation de la conformité de l'avenant. Envoi d'un mail automatisé à l'administration du personnel.
- ✓ **Cas 3 - « Etablissement de l'avenant signé par la DRH ».**
  - **Scénario 1 : Edition de l'avenant sans incident :**
    - **Item 1 :** [Administration du personnel] Connexion à l'application et navigation sur la vue de demande d'avenant conformes ;
    - **Item 2 :** [Administration du personnel] Validation de la création du document d'avenant.
    - **Item 3 :** [Outil Business Objects] Edition et diffusion automatisée de l'avenant par une récupération quotidienne des avenants réalisés le jour de l'actualisation de Business Objects.
- ✓ **Cas 4 - « Signature de l'avenant par le salarié ».**
  - **Scénario 1 : Signature de l'avenant par le salarié sans incident :**
    - **Item 1 :** [Chef de service] Signature de l'avenant par le salarié et remise de l'avenant par mail à l'administration du personnel.
- ✓ **Cas 6 - « Remise de l'avenant signé par les deux parties à l'administration du personnel et intégration en paie de l'avenant ».**
  - **Scénario 1 : Réception de l'avenant signé sans incident :**
    - **Item 1 :** [Administration du personnel] Connexion à l'application et navigation sur la vue de demande d'avenant validés ;
    - **Item 2 :** [Administration du personnel] Validation de la réception de l'avenant. Envoi d'un mail automatique pour notification au service de paie l'intégration en paie de l'avenant.

## Annexe

### Modèle du document d'avenant temporaire chef d'équipe

#### AVENANT TEMPORAIRE AU CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE

**Entre les soussignés :**

L'Opéra national de Paris, 120 rue de Lyon, 75012 Paris

Représenté par son Directeur des Ressources Humaines, Monsieur

D'une part

Et

**Monsieur XX**

Demeurant : Adresse

D'autre part

#### IL EST CONVENU CE QUI SUIT

**Article 1 :**

Du 000 au 0000, **Monsieur XX** assurera les fonctions de Chef d'Equipe, en remplacement de xxxxx

La fonction de **Monsieur XX** relève du **niveau IV** de l'emploi de xxxx.

**Article 2 :**

**Monsieur XX** bénéficiera de 30 points de qualification supplémentaires au titre de ces contributions.

**Article 3 :**

L'ensemble de ces clauses s'appliquent pour la période citée à l'Article 1 du présent avenant. Les autres clauses du contrat de travail non modifiées demeurent applicables.

A l'issue de cette mission **Monsieur XX** retrouvera son statut et sa rémunération antérieure.

Fait à Paris en deux exemplaires le XX

XX