

Réformer notre organisation du travail pour pérenniser l'Opéra de Paris

*Document d'orientation sur le projet
Février 2019*

Ce document de travail présente les conclusions des premiers échanges entre la direction et les organisations syndicales au cours du dernier trimestre 2018 et propose plusieurs pistes d'actions concrètes en vue d'un nouveau cycle de discussion au premier trimestre 2019. Certains leviers supposent la négociation et la signature d'accords d'entreprise. D'autres relèvent de décisions d'organisation de l'établissement sous réserve du respect de l'information ou de la consultation des instances de représentation du personnel.

SOMMAIRE

Eléments de diagnostic	2
Retour sur les premiers échanges avec les organisations syndicales	5
Thème 1 : Optimisation de la planification générale de l'établissement et de la programmation	7
Thème 2 : Organisation de l'établissement, mutualisation des services et des moyens	9
Thème 3 : Optimisation de la durée et de l'organisation du travail	11
Thème 4 : Métiers, compétences et développement de la polyvalence	13
Thème 5 : Amélioration des conditions de travail	14
Outils informatiques supports à la planification	16
Revue des conditions de rémunération	17
Conclusion	18

Eléments de diagnostic

Depuis plusieurs mois, la direction de l'établissement et les organisations syndicales représentatives, notamment au sein du comité d'entreprise, ont partagé un diagnostic sur la situation et les perspectives de l'Opéra national de Paris à l'horizon 2020 et au-delà.

Le comité d'entreprise notamment a longuement évoqué un mode de fonctionnement qui date du rapport Gall (1993) et qui n'est plus adapté. Cela s'explique : il y a à peine 15 ans, la subvention représentait plus de 60% des recettes de l'Opéra et la billetterie ne représentait pas plus de 40 M€ ; on est presque au double.

L'évolution récente de la subvention s'inscrit dans une tendance de maîtrise des finances publiques. Une stabilisation de cette dernière est nécessaire. Une forme de crise des ciseaux est en effet engagée, entre les charges et les recettes. Cet « effet ciseaux » ne résulte pas d'un déficit économique de l'établissement : il traduit juste le fait que la subvention est inférieure aux dépenses du théâtre en ordre de marche (TOM) depuis quelques années. Précisément, les charges fixes seront supérieures d'environ 38 M€ à la subvention en 2020.

Cela signifie que d'autres ressources (solde de production et billetterie, mécénat...) doivent contribuer plus qu'avant à l'équilibre budgétaire global tout en poursuivant la maîtrise et le pilotage des dépenses. Bâtir avec les organisations syndicales et tous les salariés un nouveau compromis économique et social à l'Opéra, avec une nouvelle organisation, pourra contribuer à cette nouvelle donne.

Dans ce contexte, il est préférable d'agir aujourd'hui, alors que les équilibres budgétaires existent encore mais sont susceptibles, d'une année à l'autre, de présenter des fragilités.

Du reste, indépendamment des questions de financement, la modernisation de notre organisation est aussi un impératif car les métiers et notre environnement évoluent. De nombreux salariés, artistes, cadres et non cadres, expriment régulièrement leur attente de voir l'organisation du travail évoluer. De nouvelles techniques et de nouveaux métiers apparaissent, dans tous les domaines, en particulier du fait de la révolution digitale. Des règles, des pratiques, des usages se sont aussi empilés au fil des décennies complexifiant inutilement le travail des salariés de l'Opéra. Une exigence accrue en matière de sécurité du travail et de légalité nous oblige aussi à repenser certaines organisations du travail. Enfin, l'ouverture de la salle modulable, à l'horizon 2022/2023, dont le financement est en large partie assuré par une subvention de l'Etat, constitue une véritable opportunité qui nous invite et nous contraints même à réexaminer notre organisation et nos pratiques.

L'exercice qui est proposé n'a pas pour objet de supprimer des emplois dans l'établissement ; il n'est pas question de plan social ou de plan de départ volontaire ; des redéploiements pourraient être envisagés là où les nouveaux besoins se font sentir.

Il ne s'agit pas non plus de renoncer à l'excellence artistique et à nos missions de service public, notamment en reprenant la hausse des prix des billets.

Il ne s'agit pas enfin de dénoncer la convention collective, par un acte unilatéral de la direction, mais bien de lui apporter des aménagements, de la revoir, de l'amender, voire de la refonder dans certains domaines.

Il n'est pas possible d'attendre 2021 sans rien changer. D'ici à la fin du mandat de Stéphane LISSNER, à l'été 2021, notre objectif commun doit être de rendre l'opéra plus solide et plus pérenne et il faut agir, maintenant.

Il est donc proposé de réexaminer notre organisation, nos méthodes de travail, avec un champ très large. Cela doit concerner l'ensemble de notre activité, les artistes, les équipes techniques, les équipes administratives. Il n'y a pas de catégories à favoriser par rapport à d'autres et, si les discussions ont déjà bien avancé sur certains sujets, c'est globalement que l'on va traiter nos problématiques.

Si ces travaux permettent, en travaillant mieux, de réaliser des économies, notamment sur la masse salariale variable, ce résultat doit pouvoir bénéficier aux salariés de l'établissement, y compris en termes de conditions de travail et de rémunération,.

Pour y parvenir, des réunions ont été organisées depuis le mois d'octobre sur cinq thèmes :

1. Optimisation de la planification générale de l'établissement et de la programmation
2. Organisation de l'établissement, mutualisation des services et des moyens
3. Optimisation de la durée et de l'organisation du travail
4. Métiers, compétences et développement de la polyvalence
5. Amélioration des conditions de travail

Ces thèmes ont été évoqués depuis le mois d'octobre lors de rencontres bilatérales avec chacune des organisations syndicales, pendant une quarantaine d'heures de réunion. Ces échanges ont permis d'aborder en détail certains thèmes et de relever certaines propositions des syndicats.

Nous avons pu constater un attachement commun très fort à l'institution, à l'excellence de ses productions, à son rayonnement mondial et également à la qualité du dialogue.

Les échanges ont permis de partager les enjeux du projet : moderniser l'Opéra pour préserver l'avenir, en visant à :

- Poursuivre la consolidation de notre établissement sous une seule « Maison », resserrant les liens entre le Palais Garnier et l'Opéra Bastille ;
- Accompagner la mise en œuvre du projet stratégique de la salle modulable et des nouveaux ateliers de Bastille et préparer leur mise en service à l'horizon 2023;
- Faciliter la planification générale de l'établissement ;
- Réduire la complexité des règles pour plus d'efficacité collective en adaptant l'organisation des temps à l'activité, et non l'inverse ;
- Réaliser des économies globalement, en particulier sur la masse variable ;
- Préserver l'emploi au niveau de l'établissement tout en recherchant une meilleure organisation afin de permettre, là où c'est possible :
 - Le redéploiement d'effectifs ou le renforcement de certaines équipes, dont les fonctions de support ;
 - La création de métiers nouveaux (digital, expérience spectateur, etc.) ;
- Maintenir et développer l'excellence de nos métiers tout en développant les carrières par plus de polyvalence, de mobilité et de transversalité ;
- Assurer une équité de traitement entre personnels de même niveau ;
- Renforcer la sécurité et le respect de la légalité ;
- Améliorer les conditions de travail (télétravail, droit à la déconnexion...);
- Réaliser des investissements d'avenir (formations, matériels, digital).

Le présent document a pour objet de présenter, au-delà du diagnostic partagé, les pistes d'action à discuter dès le début 2019. Certaines passeront par la négociation d'accords d'entreprise, dans les prochains mois. D'autres relèvent de décisions d'organisation de l'établissement, après consultation, le cas échéant, des institutions représentatives du personnel.

En outre, deux thématiques, qui n'ont pas fait l'objet d'ateliers spécifiques, devront aussi être traitées en 2019 du fait des liens étroits avec l'organisation du travail : les outils informatiques en matière de planification et les conditions de rémunération.

Retour sur les premiers échanges avec les organisations syndicales

A l'issue du cycle de rencontres bilatérales de l'automne 2018, la compréhension de la position des organisations syndicales représentatives vis-à-vis de ce projet par la direction de l'Opéra de Paris repose sur les éléments suivants :

- Très grand attachement à l'institution, à l'excellence de ses productions et à son rayonnement mondial ;
- Consensus sur la nécessité de repenser le modèle de fonctionnement de l'Opéra de Paris qui n'est plus adapté ;
- Une certaine inquiétude quant à la pérennité de l'établissement compte tenu des politiques mises en œuvre de réduction des dépenses publiques ;
- Accord de l'ensemble des organisations syndicales pour engager le dialogue avec la direction ;
- Accord sur les thèmes identifiés par la direction mêmes si les solutions proposées sont discutées ;
- Importance de l'impact de la programmation artistique et de la planification générale de l'établissement sur l'organisation du travail et sur les coûts ;
- Nécessité, pour permettre le succès du projet, d'écouter les salariés, de mobiliser l'encadrement et de veiller à la qualité du dialogue social ;
- Nécessité de préserver l'excellence des métiers et de protéger la santé des salariés et la sécurité ;
- Accompagnement des changements envisagés, y compris sur le plan salarial ou par le biais d'autres contreparties ;
- Des interrogations sur plusieurs points :
 - o Calendrier du projet dans la perspective de la fin du mandat du directeur ;
 - o Marge de manœuvre et moyens de l'actuelle direction pour mener à bien ce projet ;
 - o Position des tutelles, soutien qu'elles apporteront à l'établissement ;

- Contraintes liées à la gestion du plafond d'emplois qui ne permet pas d'assurer le développement de nouvelles activités ou l'internalisation de certaines fonctions pour réduire les coûts ;
- Impact d'une éventuelle réforme des retraites.

Thème 1 : Optimisation de la planification générale de l'établissement et de la programmation

Les décisions prises en matière de programmation artistique ont un impact déterminant sur les recettes et les coûts, et sur leur évolution dans le temps. Toute réflexion sur la modernisation de notre organisation doit comprendre un travail sur la planification et la programmation artistique. La direction a indiqué être ouverte à examiner toutes les pistes en la matière.

A cet égard, il importe de garder à l'esprit les éléments suivants :

- l'évolution des habitudes des spectateurs, et en particulier la fréquentation différenciée selon les mois de l'année (et les difficultés de remplissage à l'approche de la fin de saison) ;
- la charge de travail conséquente provenant de l'alternance des spectacles, en particulier au Palais Garnier mais aussi au sein des ateliers, quels qu'en soient les motifs ;
- les impacts de toute nature de la longueur des séries d'un même spectacle.

Il semble possible d'optimiser l'architecture de la saison en restant vigilant quant à l'impact des plannings sur les conditions de travail des artistes et des équipes techniques, sur l'impact en termes de sécurité sur le plateau, sur l'acceptabilité de certains choix par le public et sur les conséquences en termes de recettes.

La programmation est, pour l'essentiel, arrêtée jusqu'en 2021. Mais il faut, dès à présent, réfléchir aux meilleures options pour la suite, afin que le cahier des charges puisse, le cas échéant, être adapté avec l'Etat sur les différents points évoqués en vue de la programmation postérieure à 2021.

Dès lors que les mesures concernées ont un impact sur le planning général, celles-ci devront être prises en compte dans le cadre d'un scénario d'évolution global de la saison, à partir de 2021.

Propositions :

- ➔ Contribuer à la future lettre de mission de la nouvelle Direction pour intégrer tout les recommandations suivantes.
- ➔ L'alternance sera réduite au Palais Garnier, avec la réduction du nombre de productions lyriques (de 6 à 4 opéras).
- ➔ Le nombre de services mensuels des danseurs sera augmenté de 2 (de 35 à 37), avec une réversibilité augmentée à 6 mois, de manière à permettre une augmentation du nombre de levers de rideaux.

- ➔ Le nombre de spectacles programmés en décembre et en janvier sera rééquilibré autant que possible afin de donner davantage de représentations en janvier.
- ➔ Le temps de répétition ou de préparation au plateau sera réduit de deux journées pour les productions qui s'y prêtent (par exemple reprises d'ouvrages lyriques).
- ➔ La répétition générale de certaines reprises sera placée en matinée, de manière à permettre de donner un spectacle de plus à la place des répétitions générales en soirée.
- ➔ Le planning des répétitions sera appliqué avec une rigueur accrue, notamment pour ne pas modifier le planning artistique en dernière minute, pour ne pas payer de masse variable évitable et pour permettre une meilleure organisation du travail de certaines catégories de salariés comme les figurants.
- ➔ Le respect des délais de remises de maquette feront l'objet d'une exigence accrue, en collaboration avec les metteurs en scène et les décorateurs.
- ➔ De façon générale, une attention particulière sera portée sur l'enchaînement des productions dans la saison afin de limiter les pics d'activité sources de coûts additionnels et de désorganisation pour les personnels artistiques et techniques.

Thème 2 : Organisation de l'établissement, mutualisation des services et des moyens

L'ouverture de la Salle modulable, la construction des nouveaux ateliers de Bastille et le regroupement des activités assurées aux ateliers Berthier constituent à la fois une opportunité et une nécessité pour repenser l'organisation de l'établissement vers une plus grande mutualisation des services et des moyens. Il s'agit en particulier de mettre fin à la séparation profonde entre le Palais Garnier et l'Opéra Bastille et aux organisations mises en place depuis 30 ans qui ne sont plus adaptées.

Les enjeux potentiels sont significatifs :

- Plus d'agilité dans l'allocation des équipes techniques entre Garnier et Bastille avec des structures hiérarchiques plus efficaces et une utilisation optimisée du temps des personnels ;
- Une meilleure équité de traitement entre les personnels ;
- Un meilleur partage des bonnes pratiques et des savoir-faire au sein des différents services ;
- Plus de facilité dans l'utilisation d'équipements que l'on cherche à rendre communs (lumière, vidéo...), source d'économies et de compétences renforcées ;
- Une meilleure utilisation de nos locaux (bureaux, services plateau, ateliers...) ;
- Une opportunité d'optimisation de nos achats et de nos stocks ;
- La possibilité de créer des passerelles entre les parcours de carrières, source de motivation et d'intérêt au travail ;
- Un sentiment d'appartenance renforcé à l'Etablissement, qui reste encore trop partagé entre Garnier et Bastille ;
- Un dispositif opérationnel pour l'exploitation de la Salle modulable.

Malgré les différences que l'on ne peut pas ignorer entre Garnier et Bastille, ces enjeux invitent à réfléchir à une mutualisation accrue des services et à leur regroupement. Cette mutualisation, permettra notamment d'envisager un allègement de la structure d'encadrement et une plus grande fluidité dans les processus de travail et ainsi d'ouvrir la voie à de nouvelles méthodes de fonctionnement, y compris pour la Salle modulable ou encore pour de nouveaux métiers émergents. Certains services ont d'ailleurs déjà adopté une organisation mutualisée, sans oublier les fonctions supports qui sont déjà organisées afin de couvrir d'une façon transverse l'ensemble des activités de l'établissement.

Le contexte des nombreux départs en retraite attendus au cours des prochaines années doit permettre une mise en œuvre plus souple des orientations décidées.

Propositions :

- ➔ Un projet de réorganisation des services de la direction technique et de la direction des costumes sera lancé ayant comme objectif la mise en place d'une organisation commune, sous un même encadrement service par service, entre le Palais Garnier et l'Opéra Bastille. La consultation des instances de représentation sera conduite à ce sujet au cours de l'année 2019.
- ➔ Cette mutualisation doit permettre à certains salariés d'exercer leurs fonctions aussi bien au Palais Garnier qu'à l'Opéra Bastille, dans le respect des règles relatives aux plannings et, pour certains services, en fonction des productions. Ceci implique un accompagnement, notamment en termes de formation.
- ➔ La réorganisation effective de chaque service sera mise en œuvre progressivement au cours des prochaines années notamment à l'occasion des départs en retraite des chefs de service.
- ➔ La nouvelle organisation mise en œuvre devra s'accompagner d'une simplification de l'organisation afin de donner plus de responsabilités aux salariés et pour dégager de la souplesse et des économies en termes de fonctionnement des services.
- ➔ Sans attendre la réorganisation effective de chaque service un projet d'harmonisation sera conduit service par service, afin de créer les conditions d'une mobilité accrue entre les sites, à propos de l'organisation et la durée du travail, de la planification des activités et des personnes, de la formation des salariés et des procédures et outils informatiques et de gestion
- ➔ Sans attendre la réorganisation effective de chaque service, les fonctions suivantes pourront être partagées entre les services existants actuellement : planification des équipes, achats, équipements et maintenance. Certains locaux, par exemple ateliers, zones de stockage ou espaces de détente, seront mutualisés.

Thème 3 : Optimisation de la durée et de l'organisation du travail

Les règles actuelles – règles conventionnelles et usages consacrés par le temps – ne donnent pas complètement satisfaction : elles ne permettent pas toujours d'obtenir un bon équilibre vie personnelle / vie professionnelle, alors même qu'elles engendrent déjà une très grande complexité de planification, des horaires parfois inadaptés à l'activité et, parfois, aux besoins des équipes artistiques.

Par voie de conséquence, on observe un éloignement entre le temps de travail payé et le temps de travail effectif et des coûts croissants de recours aux surnuméraires ou à l'interim, pour l'essentiel du fait d'une organisation non adaptée dont la responsabilité incombe à l'employeur. La réduction de la masse salariale variable passe aussi par un rapprochement du temps de travail effectif du temps de travail payé.

Ce constat s'accompagne en outre d'enjeux additionnels significatifs, en matière d'équité de traitement entre salariés, en matière de conditions de travail et de sécurité, et en matière de légalité de certains statuts et pratiques, au regard du code du travail.

A ce stade, il paraît indispensable de ne pas continuer à empiler de nouvelles règles pour la planification des activités et des personnes et, au contraire, dans l'intérêt de tous, de revoir l'organisation du travail de façon plus globale, dans une perspective d'harmonisation, de simplification, de cohérence, d'équité et d'allègement des contraintes.

Propositions :

- ➔ Une révision de l'accord ARTT sera engagée avant la fin de saison 2018/2019 afin d'offrir une plus grande latitude aux services dans l'organisation de leurs horaires collectifs en fonction de l'activité et dans le respect des délais de prévenance qui existent actuellement et qui demeureront inchangés. Cela conduira à élargir les horaires permis aux planificateurs et à harmoniser certaines règles et usages.
- ➔ S'agissant des pauses, les pratiques doivent évoluer vers une meilleure adaptation aux besoins du plateau et une meilleure articulation entre personnels techniques et artistiques pour fluidifier le fonctionnement de l'ensemble.
- ➔ Un groupe de travail est lancé au premier trimestre 2019 entre les différentes directions y compris les directions artistiques afin de mettre en cohérence l'organisation des temps de travail et de pause entre les différentes catégories de personnel afin de favoriser une meilleure adaptation de l'organisation du travail aux besoins techniques du plateau et une meilleure articulation entre personnels techniques et artistiques pour fluidifier le fonctionnement de la planification. Les conclusions devront être tirées d'ici la fin avril 2019.

- ➔ La direction du planning aura pour mission, à compter du 1^{er} septembre 2019, d'animer le réseau des planificateurs des personnels des différents services afin de partager les bonnes pratiques et les faire converger dans la durée. Des réunions de mutualisation des plannings seront systématiquement organisées.
- ➔ Le temps de travail planifié devra être travaillé, même en cas de changement de l'activité initialement planifiée.
- ➔ Un statut unique pour les cadres au forfait jour sera mis en œuvre par révision de l'accord ARTT avant la fin de l'année 2019. Ce statut unique prévoiera les mêmes compensations pour les grandes amplitudes effectivement travaillées quelles que soient les catégories de personnels.
- ➔ Les règles applicables au régime de modulation existant (« *aménagement du temps de travail* ») seront revues en 2019.
- ➔ Les règles applicables au compte épargne temps (CET) et ses modalités de suivi seront également revues en 2019.
- ➔ L'organisation du travail du service sécurité incendie sera mise en conformité en vue de l'ouverture de la salle modulable.

Thème 4 : Métiers, compétences et développement de la polyvalence

L'exigence d'excellence qui est la nôtre conduit à faire travailler ensemble un grand nombre de métiers spécialisés qui, tous, concourent à la réalisation des spectacles avec le niveau de qualité qui fait la réputation et le rayonnement de notre maison.

Cette exigence, qui doit être maintenue, gagnerait toutefois à s'accompagner d'une plus grande fluidité. En effet, nos parcours de carrière encouragent un cloisonnement trop important entre les différents métiers, les différents services, entre les deux théâtres et à tous les niveaux de l'organisation (cadres et non-cadres).

Cette situation peut être source d'intérêt moindre au travail, voire de risques (gestes répétitifs, risques psycho-sociaux...); elle constitue un frein au partage d'expérience et, de nouveau, engendre des inefficacités et un recours accru à des contributions externes qui viennent gonfler la masse salariale variable de l'établissement. Si la polyvalence permet de faire baisser cette masse salariale variable, elle doit aussi pouvoir se traduire par une meilleure valorisation des métiers concernés.

Dans ce contexte, il paraît donc intéressant de développer des missions polyvalentes, à la fois dans la définition de certains postes et dans les parcours de carrière. Il ne s'agit pas de réduire l'emploi ou d'appliquer un principe de polyvalence systématique, la nature de nos activités ne le permettrait pas, mais de répondre aux enjeux précédents. Il existe déjà des précédents réussis (techniciens disposant d'une double compétence : machiniste-menuisier, serrurier, tapissier ou transporteurs, ou encore accessoiriste artificier), dont il convient de tirer les conclusions pertinentes.

Propositions :

- ➔ Finalisation de l'accord de Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences (GPEC) d'ici la fin de la saison 2018/19 et mise en œuvre d'un observatoire des métiers permettant de mieux anticiper les besoins de l'établissement.
- ➔ Des fiches de postes polyvalents seront créées, notamment pour des techniciens plateaux, pour des techniciens orientés répétitions, pour le rapprochement des métiers accueil et caisse, et enfin au sein des services lumière. Les rémunérations tiendront compte de ces nouvelles polyvalences.
- ➔ Spécifiquement, dès septembre 2019, une équipe polyvalente au sein du service logistique sera mise en place pour faciliter l'organisation des répétitions et pour préparer le fonctionnement de la future salle modulable.
- ➔ La mobilité sera organisée pour certains postes opérationnels (pas plus de 5 ans dans le même poste) entre les services et entre les théâtres.

Thème 5 : Amélioration des conditions de travail

L'amélioration des conditions de travail est un chantier qui n'est jamais terminé et qui se développe dans la durée. Le projet de modernisation de notre organisation ne peut se concevoir sans cette dimension essentielle.

Certains indicateurs montrent la voie des progrès à réaliser, par exemple :

- L'absentéisme élevé de certaines catégories de personnels en fin de carrière qui témoigne de la pénibilité de certains métiers,
- La fragmentation, et dans certains cas l'inadaptation de certains locaux du point de vue de leur usage (taille des espaces de détente, absence de lumière), voire du point de vue des normes de sécurité (à Garnier notamment),
- Le dépassement systématique des forfaits jours pour certains cadres, en surcharge structurelle,
- Des situations de conflits et de tensions au travail.

La direction est prête à explorer les différentes dimensions relevant du bien-être au travail, de la prévention des risques psychosociaux, de l'accompagnement des nouvelles formes de mobilité, de l'aménagement des conditions de travail aux locaux, des besoins de formation et les facilités qui peuvent être apportées par le développement du numérique, telles que le télétravail ou la dématérialisation de certains processus de travail.

Propositions :

- ➔ Il est proposé d'inscrire au programme pluriannuel d'investissements (PPI) de l'établissement pour les quatre prochaines, un budget consacré au programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Ce budget est arrêté à la somme annuelle de 500 k€. En fonction du coût de certaines opérations retenues, cette somme pourra être ajustée à la hausse.
- ➔ Une négociation s'engagera au début de l'année 2019 sur la mise en place du télétravail, après une analyse des postes susceptibles de bénéficier de ce dispositif et des conditions techniques et informatiques. Le « *droit à la déconnexion* » sera négocié pour l'ensemble du personnel.
- ➔ Une négociation s'engagera sur la « QVT » (qualité de vie au travail) durant la saison 2019-20.
- ➔ Les lieux de détente, de repos et de restauration, dont certains services sont privés, doivent être améliorés et mutualisés entre les différents services, ce qui favorisera les contacts entre les salariés. Ceci s'appliquera en particulier aux espaces autour des nouveaux ateliers et de la salle modulable (nouvelles terrasses, espaces détente, nouveau restaurant, etc.).

- ➔ Le restaurant d'entreprise de Bastille sera revu et réaménagé pour plus de convivialité et pour des espaces de travail en commun.
- ➔ Dans le cadre de la mise en place des nouvelles institutions représentatives du personnel en 2019, il est proposé de mettre en place des « représentants de proximité », désignés dans chaque service, notamment pour permettre une amélioration des conditions de travail avec la prise en compte des propositions des salariés.
- ➔ Le recours à des prestations d'ergonomie sera systématisé pour l'aménagement des locaux et préalablement aux investissements réalisés.
- ➔ Les diagnostics d'usage des locaux du Palais Garnier et de l'Opéra Bastille seront exploités pour mettre en place un schéma directeur immobilier qui permette une meilleure utilisation des locaux et l'amélioration des conditions de travail.
- ➔ Les conditions de travail au -6 feront l'objet d'un réexamen global dans le cadre du projet d'encaissement des containers qui sera réalisé à l'intersaison 2019. Un groupe de travail sera lancé dans le cadre de la démarche de prévention des TMS pour réduire les opérations de manutention manuelles et améliorer si besoin les équipements de levage.
- ➔ Un diagnostic de prévention des TMS sera conduit pour les musiciens et les artistes des chœurs en vue de la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer la santé et les conditions de travail des artistes. La poursuite du projet de centre de santé pour les danseurs permettra de pérenniser l'accompagnement déjà mis en œuvre.
- ➔ Les dispositifs d'accompagnement des fins de carrière (mi-temps, congés de mobilité sécurisée...) seront mobilisés. Une négociation sera engagée pour améliorer l'accompagnement des salariés en cas de réforme.

Outils informatiques supports

Les outils informatiques font partie intégrante de l'environnement de travail à l'Opéra, en particulier dans le domaine de la planification des activités et des personnes, dans lequel une grande marge de progression a été identifiée. Plus généralement, ils constituent un levier important d'amélioration des conditions de travail.

Par conséquent, le projet de modernisation doit nécessairement s'accompagner d'une revue des applications support, de leurs fonctionnalités et de la façon dont celles-ci sont connectées entre elles.

Il s'agit, en pratique, de viser plusieurs objectifs :

- automatiser les tâches à faible valeur ajoutée ;
- en particulier minimiser ou éliminer les double saisies ;
- améliorer les fonctionnalités et l'ergonomie des logiciels ;
- capitaliser sur notre expérience en matière de données de production ;
- faciliter le télé-travail et l'apprentissage à distance (e-learning) ;
- et enfin améliorer la traçabilité des données concernant le suivi des temps.

Dans cette perspective, le remplacement du logiciel Chorus de la régie des chœurs a été lancé. L'équipe Systèmes d'Information de l'Opéra a en outre démarré une revue générale du schéma directeur informatique dans le domaine de la planification et du suivi du temps (GTA).

Les résultats de cette revue seront partagés durant le 1^{er} trimestre 2019, afin de convenir d'un plan d'évolution cadencé sur le moyen terme, selon deux dimensions principales :

1. l'amélioration et/ou le remplacement de certains logiciels support des régies ;
2. l'interfaçage des applications, depuis la planification générale (Dièse) jusqu'à la paie (Pléiades).

Enfin, l'équipe informatique fera en sorte de mettre à disposition de tous les outils nécessaires au développement du télé-travail et de la formation en ligne.

Revue des conditions de rémunération

L'évolution de la masse salariale est le facteur principal d'augmentation des coûts au sein de l'établissement. Or :

- La structure de rémunération indiciaire et indemnitaire peut créer des disparités entre certaines catégories de personnel ;
- La sédimentation d'usages accumulés au fil du temps crée des disparités qui ne sont plus acceptées entre les catégories de personnel ;
- Enfin les marges de manœuvre offertes au management ne permettent pas de valoriser les contributions individuelles, les effets ancienneté ayant pour effet de consommer une large partie des cadrages salariaux annuels avant même le début des négociations annuelles obligatoires.

Une revue des systèmes de rémunération des non-cadres et des cadres sera donc engagée au cours du premier semestre 2019 afin de procéder à un état des lieux prenant en compte les problématiques d'égalité entre les hommes et les femmes.

Une réflexion sera engagée sur la valorisation de l'ancienneté pour les différentes catégories de personnel, en référence notamment avec les règles applicables dans d'autres établissements comparables et en considération de la soutenabilité budgétaire de l'établissement.

Une renégociation de certaines sujétions sera engagée (travail du dimanche, travail de nuit, majoration des pauses non prises, services de déplacement des artistes de chœurs, etc.) avec pour objectif d'aboutir à un nouvel équilibre des compensations.

La réintégration de certains éléments de rémunération dans la base de calcul des cotisations retraite sera étudiée selon la faisabilité juridique et l'acceptabilité par les tutelles.

Conclusion

La direction de l'établissement considère que les positions exprimées par les organisations syndicales, dont certaines rejoignent ses propres analyses, permettent la poursuite du dialogue engagé sur les bases précédemment décrites, dans l'objectif de parvenir à des accords d'entreprise dès le printemps 2019 et des accords de méthode pour la poursuite des travaux en 2020.

Elle rappelle pour sa part son engagement à préserver l'emploi au niveau de l'établissement.

Les tutelles suivent avec intérêt l'exercice engagé à l'Opéra et ont indiqué qu'elles accompagneraient l'établissement dans cet effort de modernisation.

En particulier il conviendra de permettre à l'établissement de mettre en œuvre les investissements nécessaires à la préservation du patrimoine et la modernisation de l'outil de travail qui est indispensable afin d'assurer la pérennité de l'établissement et l'amélioration des conditions de travail de ses salariés.

De plus, si les modifications apportées à l'organisation du travail à l'Opéra permettent de dégager quelques millions d'euros d'économie, chaque année, les salariés de l'Opéra devront pouvoir en retirer un bénéfice, dans leurs conditions de travail et de rémunération.

Pour la suite, il est proposé que le Comité d'entreprise et les organisations syndicales s'expriment sur les différents éléments du projet mentionnés dans ce document d'orientation, en adressant des contributions écrites d'ici la fin du mois d'avril 2019.

L'objectif de l'ensemble de cette démarche est ambitieux : donner à l'Opéra de Paris une meilleure stabilité économique pour les prochaines années, améliorer les conditions de travail et de carrière des salariés de l'établissement. Avec les accords d'entreprise qui pourront être signés et les décisions d'organisation qui découleront de cet exercice, l'Opéra de Paris doit être plus fort pour affronter les défis de l'avenir.