



10

1975 – 1982
Autre période de mutation

La révolution informatique, la forte progression d'un trafic dont la nature se diversifie progressivement, la mobilisation de ressources financières de plus en plus importantes nécessaires au déploiement de nouvelles installations, la nécessité d'adapter les structures et le travail au sein d'un établissement en plein développement, les ancrages d'une cohésion sociale qui résiste aux soubresauts de l'évolution, ont constitué en grande partie les facteurs marquants des années soixante et soixante-dix. Mais ils constituent aussi les assises pour la poursuite de l'essor de l'industrie aéroportuaire.

L'aéroport Charles de Gaulle est maintenant en service et l'établissement va devoir, à nouveau, se doter d'une nouvelle organisation répartissant différemment les grandes fonctions⁹² et entraînant la disparition en tant que telle de la Direction des Etudes et Travaux.

Nouveau Directeur Général, Gilbert DREYFUS va s'entourer d'un état-major comportant cinq grandes Directions (voir l'organigramme en page suivante), gardant auprès de lui deux architectes en chef :

Paul ANDREU pour les projets internes
et Henri VICARIOT pour les affaires externes.

Deux départements lui sont également rattachés : celui des Relations Extérieures dirigé par Georges GUILLEMIN et celui des Organisations Internationales sous la houlette d'Alain BINET.

92. Voir l'organigramme page suivante.

“L’orientation commerciale, une nouvelle dynamique...”

Huit ans se sont écoulés depuis la tenue du séminaire stratégique de 1970 dont les conclusions visaient à identifier les complémentarités entre les missions de service public confiées à l’Etablissement et celles d’entreprise commerciale.

Dans l’intervalle, le choc pétrolier de 1973 a entraîné des turbulences qui, sensibles pendant plusieurs années, ont momentanément modifié les priorités et dans certains cas la poursuite de grands projets, afin

de préserver les équilibres économiques et financiers de l’Etablissement, au moment où les programmes d’investissements étaient particulièrement lourds.⁹³

Cependant, si la gestion du court terme imposait de ce fait une rigueur que la croissance des décennies précédentes n’avait guère annoncée, la concurrence amplifiée entre les Etats et entre les acteurs du transport aérien international allait conduire ADP à reconsidérer les enjeux du long terme.



Gilbert DREYFUS

Né en 1916, Gilbert DREYFUS est diplômé de l’Ecole Polytechnique en 1939. Il intègre ce qui deviendra le corps des ingénieurs de l’Armement et fait son service dans l’artillerie et rejoint la Première Armée à Alger au début de la guerre. Ingénieur des Ponts et Chaussées, il occupe des postes à Bayonne puis à Paris où il aura la charge de la construction de la première section de l’autoroute du sud avant de partir dans le nord exercer des fonctions de direction pendant six années à la DDE de Lille.

Directeur du cabinet d’André BETTENCOURT, Secrétaire d’État aux transports en 1966, il devient, en 1967, Directeur

des Routes et c’est à ce titre qu’il lancera la construction du réseau autoroutier français et mettra en œuvre les premières mesures d’exploitation routière.

Gilbert DREYFUS est nommé Directeur Général d’Aéroport de Paris en 1971.

En 1978, le Président Raoul MOREAU et Gilbert DREYFUS vont alors charger Yves DEJOU d’une mission d’étude afin de proposer des orientations pour rebondir dans cette période incertaine et poursuivre le développement d’ADP.

Autour de lui, un comité restreint se met en place avec : Joël EYMARD, Michel BRAS, Jean-Louis PIGEON, Christian MAUDRY et Vincent BOURGERIE.

Parallèlement, Michel PETILLAULT est chargé de la reformulation des objectifs généraux d’ADP, Marcel L’EMAILLET de l’analyse stratégique des partenaires et concurrents, Michel BERNARD de la stratégie fret, André OOGHE de la stratégie et aux moyens d’action de l’assistance aéroportuaire et enfin Jean-Pierre STEVANCE de l’amélioration des possibilités de correspondance.

93. Les travaux de l’aérogare de CDG2 à Roissy-en-France ont été, pour cette raison, interrompus pendant plusieurs mois en 1974, et la mise en service prévue pour 1980 reportée en 1982.

Les principales étapes de la démarche proposée sont décrites selon le processus suivant :

- poser un diagnostic : bilan point forts, point faibles,
- identifier les objectifs pour réduire les points faibles, et innover,
- définir la (ou les) stratégie(s) pour atteindre les objectifs,
- définir les principes d'organisation pour la mise en œuvre des stratégies.

LE DIAGNOSTIC

"AEROPORT DE PARIS a su acquérir, organiser, utiliser et maintenir de fortes compétences dans le domaine de la réalisation d'investissements lourds, puis dans celui de l'exploitation et de la gestion. Il doit maintenant poursuivre son évolution, dans un environnement plus concurrentiel que par le passé, en adoptant une attitude et des méthodes commerciales [...]"

Les réflexions menées depuis deux ans ont montré qu'il y avait là matière à progrès importants, et, en même temps, qu'un tel objectif est à la portée de l'Etablissement."

"Pour AEROPORT DE PARIS, l'orientation commerciale c'est la recherche permanente et renouvelée d'adaptation, pour mieux assurer sa mission de service public. [...]"

- ▶ [...] Attitude d'ouverture et de disponibilité des partenaires extérieurs ;
- ▶ utilisation de techniques du marketing pour détecter et préciser les besoins des usagers et des clients ;
- ▶ recherche permanente de l'adaptation des services rendus aux besoins des clients et des usagers ;
- ▶ organisation des responsabilités et moyens commerciaux de façon à ce que les processus de définition des services rendus, puis de vente conduisent à cette adaptation.

Or, dans tous ces domaines, des progrès importants peuvent être accomplis :

- ▶ les facteurs qui affectent la compétition internationale restent insuffisamment connus ;
- ▶ l'attitude de disponibilité vers l'extérieur est parfois déficiente [...] : subsiste l'image d'AEROPORT DE PARIS décidant avec compétence, mais seul, de ce qui est bon pour ses clients ;

- ▶ l'utilisation des techniques de marketing est peu fréquente, et les compétences dans ce domaine peuvent être améliorées ;
- ▶ les responsabilités commerciales, et plus encore les compétences correspondantes sont diluées dans l'ensemble de l'organisation (pas de fonction marketing institutionnelle, multiplicité des interlocuteurs pour un même client).

LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Pour définir ces objectifs, il faut répondre à cette question préalable et d'ordre "fondamental" : l'orientation commerciale est-elle compatible avec les missions de service public telles que le gouvernement de 1945 les a confiées à l'Etablissement ?

"[...] Si on entendait par orientation commerciale la recherche du profit, il pourrait y avoir contradiction. [...]"

Mais elle constitue un moyen et non une fin en soi : outil au service des objectifs de l'Etablissement, elle doit l'aider à mieux prendre en compte les besoins de ses partenaires et clients, auxquels la collectivité qui l'a créé, l'a chargé de répondre".

"AEROPORT DE PARIS doit [...] compte tenu de la diversité de ses activités, et dans leur contexte propre, être en redéploiement permanent..."

On retrouve là, l'affirmation du choix qui avait été arrêté lors du séminaire de 1970 selon lequel la mission "mère" ne consistait pas seulement à accueillir le trafic dans une attitude passive, mais devait aussi en assurer la promotion dans une attitude active, en s'appuyant sur la compétitivité des services, leur rentabilité et surtout leur qualité.

Et, tout comme en 1970, est revisitée la question de la finalité du rôle et des objectifs de l'Etablissement : la réponse proposée par le groupe "mission commerciale" adoptée en 1978 par les dirigeants reste la même que celle de 1970 : AEROPORT DE PARIS doit être un acteur majeur du développement du transport aérien en France.

Le cadre proposé par la mission Commerciale, et dans lequel devra s'inscrire le rôle de l'Entreprise, repose d'une part sur le principe de la compatibilité des missions de service public et des missions d'entreprise et, d'autre part sur la nécessité de s'organiser pour répondre aux demandes des usagers et des clients.

Les objectifs qui en découlent peuvent se résumer comme suit :

- ▶ “[...] le développement du transport aérien en France - et notamment à Paris - doit s'appuyer sur une plus grande diversité de l'offre de transport et sa promotion auprès des usagers et des clients ;
- ▶ le développement de la concurrence entre aéroports, lié à la libération des mécanismes tarifaires de l'IATA et à la politique (NDLR : de dérégulation du transport aérien) des Etats Unis, exige que, au moins pour quelques années l'accent soit mis sur la compétitivité du principal aéroport international de France ;
- ▶ l'adaptation permanente et l'amélioration des services rendus aux transporteurs aériens est une condition de la compétitivité d'AÉROPORT DE PARIS
- ▶ sa neutralité en tant qu'autorité aéroportuaire ne doit pas se traduire par un traitement égalitaire à l'égard de tous les clients, mais par l'objectivité ;
- ▶ d'une façon générale, les objectifs financiers globaux que l'Etablissement s'est fixés, depuis plusieurs années, doivent être maintenus ;
- ▶ de façon plus spécifique, l'équilibre économique de chacune de ses activités (ou de chaque marché) doit être assuré.

De ces objectifs généraux vont se décliner les stratégies à mettre en œuvre.

LES STRATÉGIES

“[...] Comment atteindre ces objectifs et ainsi contribuer à la promotion de la place de Paris ?

[...] Les facteurs qui influencent le développement du transport aérien sont multiples et complexes. AÉROPORT DE PARIS, bien qu'il soit engagé dans des activités nombreuses et variées, ne les appréhende pas tous et n'en maîtrise qu'une faible partie. Il lui faut donc élargir son champ de compétences et de réflexion, puis d'action.

Un tel élargissement implique qu'il mette en œuvre - à l'échelle qui est la sienne - une stratégie de groupe industriel...”

Celle-ci devra régler la cohérence entre les différents domaines d'activité de façon à concourir à l'objectif général de la promotion de la place aéroportuaire de Paris et au développement du transport aérien

en France, tout en maîtrisant les risques et l'équilibre de la contribution financière de chacun de ces domaines.

En conséquence, elle devra aussi :

- conduire ADP à mieux analyser ce que font les aéroports concurrents, en Europe notamment et leurs stratégies, ainsi que celles de leurs partenaires,
- organiser les grandes fonctions pour répondre aux demandes différenciées des clients et usagers, tout en maintenant une politique forte et fédérante pour l'unicité de l'Etablissement qui permette de “développer sa capacité d'engagement” sur le long terme,
- définir une règle d'équilibre entre l'utilisation de ses moyens propres et le recours à la sous-traitance, tout en préservant et en développant le capital de compétences des collaborateurs de l'Etablissement,
- crédibiliser la compétitivité des services proposés aux transporteurs par la rigueur de la gestion des activités et la lutte contre l'augmentation des coûts,

Ainsi, “...la réflexion et l'action d'AÉROPORTS DE PARIS seront menées tant vis-à-vis de l'offre (transporteurs aériens) que de la demande (passagers et auxiliaires du voyage, expéditeurs et agents de fret)...”

LES PRINCIPES D'ORGANISATION

Autant d'axes stratégiques qui vont induire une nouvelle logique d'organisation des principales fonctions selon les différents types de marchés.

Pour chacune d'elles, le fonctionnement s'appuiera sur les méthodes de l'analyse économique, du marketing, de la prospection, et de la vente.

L'option est donc celle de la décentralisation.

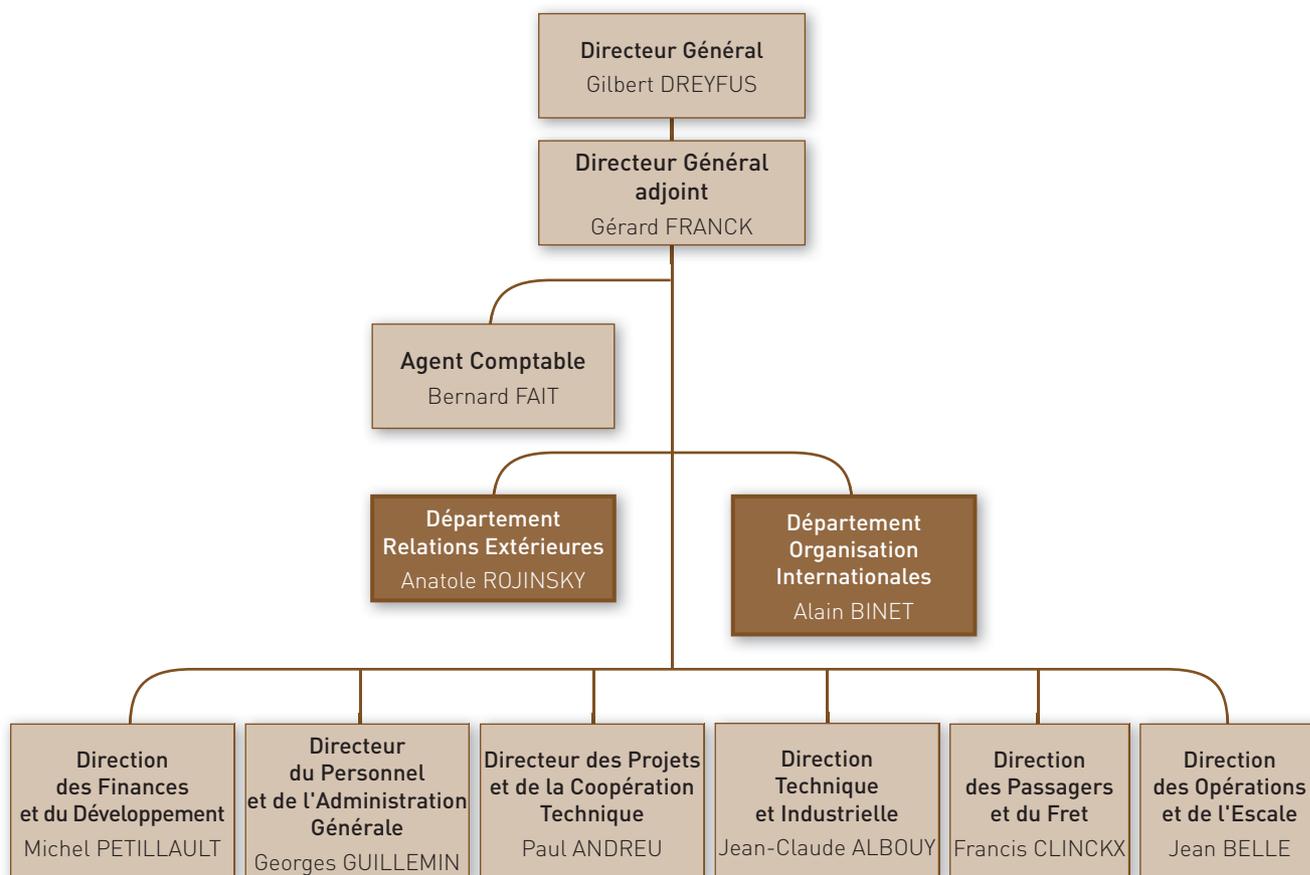
“La fonction commerciale ainsi décentralisée doit être proche des fonctions de production spécifique à chaque marché (exemple : assistance aéroportuaire, exploitation des parcs à voitures et services aux passagers). Elle doit les orienter et les animer. Cette organisation facilitera la mise en place de l'unicité de responsabilité vis-à-vis des clients, [...] et une meilleure décentralisation des décisions opérationnelles et conduira à :

- réfléchir à l'organisation des fonctions de production communes, à dominante technique (exemple : production électrique, informatique, entretien, études et travaux...)
- repenser, dans une optique de décentralisation de la gestion, l'ensemble des fonctions de contrôle (contrôle budgétaire et de gestion, audit)."

De nouvelles directions sont créées, deux⁹⁴ d'entre elles résultant de la partition de la direction de l'Exploitation. Par ailleurs, le regroupement de toutes les fonctions techniques se fait au sein de la direction Technique et Industrielle, tandis que l'ancienne direction de l'Équipement devient la direction des Projets et de la Coopération technique.

LA MISE EN ŒUVRE

Ces principes vont entraîner un rééquilibrage entre les grandes fonctions dessinées initialement par l'organigramme de 1975 et découlant de l'organisation proposée par McKinsey.



S'il n'est pas prévu de créer une direction commerciale, la partition proposée montre que cette fonction est en fait décentralisée, les directions mises en place prenant en charge les relations avec les clients sur les marchés des passagers et du fret (PF et DI), des compagnies aériennes (OE et DI) et des contrats d'ingénierie internationale (PK).

La mise en place de cette nouvelle structure se fera sur un calendrier tendu qui entraînera une réaffectation peu concertée des effectifs et des compétences ; elle sera ressentie comme déstabilisante pour les cadres et la maîtrise, cristallisant ainsi un malaise ancien sur le thème de la sécurité de l'emploi.

94. La direction des Opérations aériennes et de l'Escale d'une part, et la direction des Passagers et du Fret d'autre part.

L'accord sur l'emploi de 1978

La réforme annoncée par le rapport Dejou va, au moment de sa publication, entraîner un mouvement social important avec 25 % des effectifs en grève, la revendication principale portant sur la reconduction de l'avenant n° 2 au Protocole d'accord sur la sécurité de l'emploi (PASE).

Gilbert DREYFUS, va devoir s'impliquer pour que soient données des garanties qui feront l'objet d'un accord complémentaire sur l'emploi :

le 20 décembre 1978, un accord sur l'emploi qui couvre la période de restructuration de l'Etablissement pour une durée de 12 mois, est signé par la direction et les organisations syndicales CFTC, CFDT, CGC et SCSAP.⁹⁵

L'essentiel de son contenu complète les dispositions permanentes du PASE dans la mesure où il ne lui est pas contraire, en codifiant les modalités applicables aux mutations professionnelles et/ou géographiques, ainsi que celles des compensations pour d'éventuelles pertes d'indemnités pour sujétion professionnelle liées à un reclassement.

Cet épisode est, somme toute, significatif de la nécessaire prise en compte de la résistance aux changements lorsque des réformes, aussi bien préparées et rationnelles soient-elles, induisent des incertitudes.

L'accord décrit ci-dessus a finalement permis de restaurer des repères collectifs supposés menacés, sans que, toutefois, l'appropriation des principes de la nouvelle dynamique commerciale en ait été partagée. Sans doute faut-il voir, dans ce relatif attentisme d'une partie du corps social, la conséquence d'une obsédante question : la mission de service public et la logique commerciale d'entreprise sont-elles compatibles ? Si les dirigeants en ont la conviction, il est probable qu'une partie des personnels, pour des raisons variées, ne partageaient pas cette analyse.

Pourtant le trafic continue de progresser et de se diversifier. ADP doit poursuivre son développement et, si les "différends" qui subsistent ne résistent pas à la nécessité d'agir, ils auront simplement, tendance à ressurgir sous des formes et dans des contextes différents.

95. Syndicat des chefs de service d'ADP

