

13

Consolidation de deux métiers :
Gestion des Ressources Humaines
Gestion des Finances

Contexte

L'idée dominante, partagée par le plus grand nombre tout au début des années 70, est celle d'une persistance de la croissance. Tout concourt à la consolider : les taux enregistrés lors des précédentes décennies, le monopole, l'attractivité de la place de Paris, le statut juridique, la santé économique d'ADP et ses rapports avec l'Etat propriétaire, les grands programmes d'investissements, suggèrent que rien ne peut perturber la dynamique ainsi installée.

Les turbulences traversées ensuite font évoluer le regard porté sur les enjeux du futur. Progressivement émerge la conviction que le maintien d'une croissance, même modeste, ne serait plus lié à la seule capacité de l'Etablissement de s'adapter à la progression du trafic, mais aussi à celle de dégager des ressources permettant la maîtrise de l'endettement. Il va falloir lier, plus que par le passé, ces deux dimensions d'une stratégie déjà complexe.

Comme le souligne Philippe LARMAGNAC, des réflexions [déjà engagées¹¹² au moment où il intégrait ADP¹¹³] témoignaient d'une vigilance de gestionnaire qui allait, nécessité faisant loi, se consolider avec la réforme McKinsey et la réorganisation découlant de la mission "Commerciale" de 1979.

“Les responsables ont initié, à ce moment-là, des logiques qui préfiguraient ce qui allait devenir plus tard le “contrôle de gestion”. L'objectif était de développer les méthodes d'analyse des “coûts de revient”

des activités assurées dans les aéroports pour la fourniture des services nécessaires à leur bon fonctionnement (équipements techniques, production de fluides et d'énergie...). Cette approche visait également les parcs à voitures, les aires de stationnement avions et, plus marginalement, les aéroports de fret...”

Au début des années quatre-vingt, les plans quinquennaux successifs rendent compte des multiples contraintes de la définition des orientations stratégiques : la crise économique, le désengagement financier de l'Etat, la libéralisation du transport aérien aux États-Unis et, plus tard, en Europe, avec pour conséquence l'aggravation de la compétition entre compagnies aériennes et entre aéroports européens sur les marchés des correspondances et des compagnies charters, les difficultés de la compagnie Air France, le poids croissant de la réglementation communautaire européenne, le terrorisme et les coûts de la sûreté, l'environnement notamment la “riveraineté”, etc.

Autant de facteurs, et la liste n'en est pas exhaustive, dont l'impact va lourdement peser, non seulement sur l'organisation et le fonctionnement de l'Etablissement, mais aussi sur la gestion que ce soit celle des ressources humaines ou celle des finances.

Ces deux métiers vont donc prendre une place de plus en plus importante.

De la gestion des personnels à celle des ressources humaines

AU DÉBUT : UN MARCHÉ INTERNE DE L'EMPLOI “OUVERT”

Jusqu'à la fin des années 60, les volumes annuels d'activités d'ADP en forte croissance ont été considérés comme relativement prévisibles, alors que les besoins des clientèles n'exigeaient pas d'ajustements fréquents des pratiques professionnelles.

Bon nombre d'agents trouvaient dans ce contexte l'opportunité de projets individuels de carrière, dans des conditions statutaires “attachantes”, qu'un dialogue social soutenu et parfois turbulent améliorait progressivement. La probabilité de progresser dans un champ de métiers variés et dans une structure hiérarchique qui s'étoffait à tous les niveaux, était relativement forte.

112. Voir le témoignage d'Yves DATAIN en page 128.

113. En 1963, au sein du service des Etudes et analyses économiques du Département 4 (future direction de l'Exploitation)

Les butées des grilles de rémunération étaient rarement atteintes, les titulaires pouvaient envisager pour l'avenir soit des promotions, soit la possibilité de tenter leur chance dans une compagnie aérienne. Leur "turn-over", notamment en exécution et en maîtrise, était relativement élevé.

Dans cette organisation de type "hiérarchico-taylorien" stable, le système de gestion du personnel (notamment celui des mobilités), reposait alors sur un système de classification des emplois basé sur la logique "collective" du Statut du personnel : celle du lien entre qualifications d'une part et travail réel d'autre part.

Les évolutions de cette organisation étaient ponctuelles, les pressions sociales, portées par les Organisations syndicales, s'investissant plus sur les mesures générales de salaire et le partage de la valeur ajoutée. Ceci se traduisait le plus souvent par l'aménagement des grilles de rémunération des basses qualifications, ou du système de protection sociale.

Pendant la période de 1945 à 1975, tout ça faisait bon ménage avec la forte croissance d'alors. Trente années se sont écoulées..."glorieuses" !

Dans ces conditions, le système de gestion des personnels, appuyé sur une organisation administrative performante¹¹⁴, a été durablement mis en œuvre sans contrainte apparente.

Son caractère collectif, largement induit par le Statut du personnel¹¹⁵, n'a en rien contrarié les recherches de mobilité sur des emplois vacants affichés, ni la liberté des cadres de retenir tel (ou telle) candidat(e) sur un poste vacant. D'une certaine manière, le "Métier et le Professionnalisme" étaient les domaines pratiquement exclusifs de la vigilance managériale.

Un marché interne de l'emploi assez fluide s'est ainsi développé et "institué" favorisant, dans beaucoup de métiers les mobilités verticales, sans que la politique de formation encore embryonnaire de la loi Delors de 1971 ne soit encore perçue comme un support du développement professionnel, ni même considérée comme une composante de la politique d'emploi.

Cette pratique, quasi banalisée, du jeu promotionnel créait comme un "appel d'air" par la base. Le plus

souvent, les postes ainsi libérés dans la catégorie exécution étaient pourvus par des recrutements externes directs, usage permettant de répondre plus rapidement aux besoins en effectifs. Efficace dans ce contexte, il devait poser ultérieurement des difficultés, sans doute impossibles à anticiper auparavant.

APRÈS LES CHOCS PÉTROLIERS

Quand, au milieu des années soixante-dix, les taux de croissance se sont fortement réduits, les mobilités inter-catégorielles se sont ralenties avec, pour conséquences, des poches d'immobilisme dans certains métiers et corrélativement le risque d'atteindre, plus qu'auparavant, les butées des grilles de rémunération, constat d'autant plus marqué dans les secteurs où les horaires décalés bénéficiaient de contreparties financières pour sujétions professionnelles.

Certains personnels d'exploitation, en effectifs importants, se sont trouvés doublement fixés dans le même emploi, soit par la nécessité, soit par la volonté de préserver un pouvoir d'achat que des fonctions en horaire administratif ne pouvaient leur offrir. Mais cela tenait aussi à une raison d'importance : l'attachement aux activités de l'exploitation (gare ou escale) bien plus vivantes et riches en situations critiques qui font l'essence de la "vie opérationnelle".

Parmi ces personnels beaucoup ont sans doute pour ces raisons, perdu de vue les possibilités de mobilités et la perspective de projets individuels.

D'un autre côté, une révolution informatique et plus généralement les évolutions technologiques évoquées plus haut, commençaient à peine à faire évoluer les métiers, l'organisation du travail... et certaines qualifications. Cette dynamique s'est plus tard répercutée dans le système de classification des emplois.

La gestion du personnel a montré alors les limites de son élasticité. Sous la double contrainte du plafonnement progressif des salaires et de l'évolution de l'organisation du travail, les partenaires sociaux ont été amenés à l'aménager de façon opportuniste, épuisant, souvent aux termes de conflits collectifs, les marges de manœuvre de plus en plus réduites, et choisissant des solutions de court terme.

114. Les principales fonctions de cette organisation administrative furent regroupées dans une DH tardivement créée en 1971 et dans un premier temps plus gardienne de règles et de normes, qu'initiatrice d'une politique transversale.

115. Tant sur le plan de la classification que de la rémunération, des avancements, de l'ancienneté, etc...

TROIS TYPES DE DÉMARCHES ONT AINSI ÉTÉ OBSERVÉS :

La première : une démultiplication des niveaux hiérarchiques notamment lors des changements d'organisation dans les unités : en créant de nouvelles qualifications avec de modestes prolongations de grilles, on a pu régler très temporairement des situations de blocages individuels ou de petits groupes. Cela a aussi souvent créé un foisonnement de "pseudo qualifications" déconnectées du niveau de travail réel et a rendu presque illisible le dispositif de classification qui devait regrouper des rubriques de plus en plus en recouvrement, pour des "métiers" ou des fonctions de moins en moins identifiables.

La deuxième : une pratique du contournement, ou de la tacite transgression des normes de gestion du personnel a cherché à valoriser le travail réel, ce que le système qualification-rémunération ne permet pas. Ainsi, la dérogation a pu, dans certains cas, devenir la règle pratique et a conduit à une évolution désordonnée de l'application des normes de gestion.

La troisième : une adaptation (partielle ou non) des grilles de rémunération, coûteuse lorsqu'elle est globale, induit, lorsqu'elle est ponctuelle, des effets d'entraînement pouvant mettre en cause l'équilibre du système de rémunération et accentuer la dérive du GVT¹¹⁶ positif, très surveillé par la tutelle financière. Dans certains cas, les plages indiciaires catégorielles ont été découpées de façon si fine que les qualifications correspondantes en ont perdu tout caractère identitaire.

La comparaison de ces démarches fait apparaître un paradoxe :

- d'une part, la démultiplication des niveaux hiérarchiques s'est inscrite dans les organigrammes et s'est, d'une certaine manière, "institutionnalisée".
- d'autre part, celle de la "tacite transgression" a fait dériver de façon discrète l'application des règles de

gestion. Cette pratique-là, peu contrôlée, n'est pas instituée et, bien que tolérée, n'est inscrite nulle part. Or, c'est elle qui cherche à valoriser, de façon plus ajustée, le travail réel.

Ces analyses sont indicatives et ne peuvent évidemment pas être généralisées. Elles mettent cependant en évidence la nécessité de réformer le système de gestion pour le rendre plus souple et plus ouvert.

VERS DE NOUVELLES LOGIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

En 1976, la direction du Personnel, à ce moment-là dirigée par Francis CLINCKX, a cherché à poser les bases d'une politique plus globale de la gestion des personnels. L'objectif était de mieux anticiper les besoins en effectifs et en compétences pour répondre, le moment venu, à la stratégie de développement de l'Etablissement.

Concrètement, il s'agissait d'abord d'identifier puis de "piloter" les flux de mobilité appropriés tout en évitant de créer des sureffectifs dans des métiers en régression et, à l'inverse, de pourvoir les emplois dans des métiers nouveaux ou en évolution, tout en préservant, grâce à la formation continue, l'équilibre nécessaire entre recrutement "interne" et appel au marché externe du travail.

Cette gestion est mise en œuvre, de manière précoce et assez empirique, lors de la fermeture en 1977 de l'aéroport du Bourget au trafic commercial, puis lors de la réorganisation des structures d'ADP découlant de la mission DEJOU en 1979.

Philippe LARMAGNAC, alors chef du département des "Relations humaines", va proposer la mise en place d'un groupe de projet ayant pour objectif d'associer aux réflexions sur la gestion prévisionnelle des emplois, les principales fonctions concernées.

De celles-ci devraient découler des pratiques plus transversales s'appuyant sur le principe "... d'une solidarité active entre tous les éléments de l'Etablissement afin de conjuguer, autant que faire se peut, l'intérêt général d'Aéroport de Paris, les intérêts particuliers des unités de travail et les aspirations des agents..."¹¹⁷

116. Glissement Vieillesse Technicité

117. Extrait du rapport sur la mise en place de la gestion prévisionnelle des effectifs du 24 octobre 1980

UN CHEMINEMENT À OBSTACLES

A cette étape, l'émergence d'une nouvelle dimension du métier dit de la gestion des Ressources humaines va rencontrer deux importantes difficultés :

- la logique d'une gestion prévisionnelle du personnel n'est pertinente que si elle s'applique à des masses significatives d'effectifs par métier. Or, les métiers sont nombreux à ADP, les effectifs relativement dispersés et la mobilité géographique rend plus compliquée la mobilité professionnelle.
- le passage d'une pratique décentralisée du pourvoi aux emplois, cadrée par la seule contrainte quantitative (Agents/Mois)¹¹⁸, à la logique de la Gestion prévisionnelle des "effectifs", impose, plus qu'auparavant, des processus dirigés par le niveau central.

Les cadres en position de management opérationnel craignent, comme cela a été évoqué au chapitre VI, d'y perdre une des seules prérogatives qui leur restait selon eux : celle de décider du recrutement de leurs collaborateurs. Par ailleurs, à la logique d'une gestion prévisionnelle reposant sur des "solidarités" entre les différentes unités d'une même entreprise s'oppose la "culture des territorialités"¹¹⁹ qui constitue un obstacle supplémentaire.

Succédant à Philippe LARMAGNAC à la tête du département, **Georges ROY** devait à ce propos s'exprimer devant le Comité d'Entreprise :

“... l'intérêt global de l'Entreprise devra primer sur les solutions sectorielles. [...] et la procédure statutaire de pourvoi aux emplois devra s'adapter au système. [...] La réussite sera fonction de la volonté de tous. Les difficultés que nous rencontrerons inévitablement s'effaceront progressivement avec l'expérience...”

COMMENT CONTOURNER CES OBSTACLES ?

La plus difficile des deux à dépasser est, sans doute la seconde. Il ne s'agit pas là d'une affirmation de circonstance... ni d'une critique, mais d'une réalité assez répandue dans les organisations qui doivent s'adapter à un environnement en évolution, notamment du fait du ralentissement de la croissance, les enjeux n'étant pas perçus de la même manière par les acteurs concernés.

Dans le domaine de la gestion prévisionnelle des effectifs comme dans celui de la planification stratégique ou du contrôle de gestion, voire du management de la qualité, une adhésion partagée au primat de l'intérêt collectif ne peut se former que progressivement au travers de recherches et de pratiques tenant compte des contraintes ponctuelles ou des crises conjoncturelles... ou par la volonté de responsables patients qui ont compris qu'aller trop vite pouvait retarder...

C'est après l'échec de négociations sur la refonte générale des grilles de rémunération en 1983, que l'option est prise de privilégier des dispositifs de gestion de carrière des personnels dans des "filiales métier".

PREMIÈRES ÉVOLUTIONS DES PRATIQUES DE LA GPRH

Cette option, en quelque sorte transitoire, résulte de la volonté conjointe du Directeur Technique et Industriel Jean-Claude ALBOUY et du Directeur du Personnel Michel BERNARD de traiter, dans certains métiers techniques, la question du blocage des carrières et des rémunérations.

Ce choix n'est pas fortuit car c'est dans ces directions que l'évolution des technologies a eu l'impact le plus sensible, nécessitant tout à la fois le maintien des compétences des personnels en place et le recours à des recrutements externes directs. "L'ascenseur promotionnel" risquait alors de se trouver bloqué pour ceux qui ont vu des postes de niveau supérieur pourvus par un recrutement externe.

L'élaboration d'un modèle de gestion quasi expérimental de "filiales techniques" pouvait, selon ses initiateurs, être adoptée dans d'autres secteurs de l'Etablissement pour y résoudre des situations comparables.

Ce projet conjoint DI/DH s'appuie sur deux principes essentiels : la conduite progressive du changement et l'implication de la hiérarchie dans le travail d'élaboration des filiales et des outils permettant de le mettre en œuvre.

118. AxM= Agents Mois budgétés dans une qualification donnée pour un exercice donné.

119. Résultante de l'organisation par grandes fonctions

L'ACCORD-CADRE SUR LES FILIÈRES TECHNIQUES DE 1986

La filière se définit comme un métier (par exemple celui de la maintenance des équipements techniques en bâtiments et infrastructures) dont les différents niveaux se distinguent selon des critères précis.

A ces niveaux correspondent des qualifications, dont certaines nouvelles (par exemple, celle de maître-ouvrier en catégorie maîtrise), le passage au niveau supérieur n'étant possible qu'en fonction de critères définis dans l'accord. Le montage de celui-ci a fait l'objet, très en amont, d'une négociation avec les organisations syndicales. Son application dès 1986, est ensuite placée sous contrôle paritaire. Un projet d'accord sur les filières d'exploitation construit selon la même logique ne peut aboutir faute d'accord syndical.

D'autres dispositifs seront ensuite mis en place pour mieux coordonner le lien emploi-formation :

- L'accord sur les "viviers" qui reprend la logique des listes d'aptitude proposées en 1987 par le projet d'accord sur le NSPE (Nouveau Système de Pourvoi aux Emplois, accord non conclu)
- Le plan de formation sectoriel du département Production de la Direction Industrielle qui, en évaluant les écarts entre les connaissances réelles et celles requises pour un emploi pré-identifié, a permis de déterminer les formations individuelles nécessaires pour réduire ces écarts en y intégrant les évolutions à venir.
- La commission paritaire des "formations de plus de 500 heures" qui aura à juger de la pertinence d'engager une formation lourde individuelle face aux perspectives de l'évolution raisonnablement anticipée des métiers.
- En 1988, la DH a développé des méthodes de projection des évolutions démographiques par grand domaine.

Ces dispositifs, apparemment différents, ont des points communs :

- établir un lien étroit entre l'emploi et la formation,
- anticiper, ne serait-ce qu'à court terme, la réponse aux besoins en compétences,
- mieux prendre en compte les connaissances et l'expérience professionnelle.

Leur finalité, convergente, et exposée pour la première fois dans le Projet d'Entreprise de 1985, est devenue globale : faire évoluer le fonctionnement du marché interne de l'emploi pour mieux répondre aux besoins en compétences de l'Etablissement et aux attentes des personnels.

En 1988, dans une note adressée au Directeur Général pour faire le bilan de la mise en œuvre du Projet d'Entreprise, Michel BERNARD¹²⁰ constate que pour continuer de progresser en efficacité :

“... le métier des Ressources Humaines doit nécessairement s'appuyer sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et un dispositif de formation permettant d'exécuter des plans de mobilité interne et de recrutement externe.

- Il n'y a pas de gestion prévisionnelle de l'emploi sans la prise en compte des évolutions de l'organisation du travail permettant à ADP de s'adapter à son environnement et aux contraintes qu'il suscite.
- Il faut affirmer la primauté des principes du travail en équipe et du rôle managérial de l'encadrement¹²¹...”

Ces observations éclairaient tout à la fois les enjeux de la consolidation du métier de la gestion des ressources humaines tant sur le plan économique que social, mais aussi la nécessité de lui donner une dimension stratégique : celle de garantir la meilleure adéquation entre les besoins et les ressources disponibles en compétences, condition essentielle du développement et de l'adaptation de l'Etablissement à son environnement.

120. Voir l'interview de Michel BERNARD en page 199

121. Sans doute faut-il souligner pour ce dernier point, le relatif échec des premières démarches globales d'une gestion prévisionnelle : l'encadrement n'a pas été assez sensibilisé, en tout cas pas suffisamment "interpellé" notamment sur la question de la détection des potentiels de ses collaborateurs directs. Or il est objectivement le mieux placé pour le faire.

La fonction gestion-finances : contexte et évolution

L'ORDONNANCE DE 1945 ET LE CONTENU DU MÉTIER

ADP a été, dès l'origine, un Etablissement public doté de l'autonomie financière dont la signification est double : ses comptes et ses mouvements financiers sont totalement séparés de ceux de l'État¹²², et il est appelé à contrôler ses dépenses et agir sur ses recettes de manière à fonctionner, dès que possible, sans nécessiter de subventions ou aides équivalentes des pouvoirs publics.

La fonction Gestion-Finances d'ADP, comme celle de tout Etablissement public et de toute société anonyme, comprend donc les activités de comptabilité, de fiscalité, et de contrôle budgétaire (budgets d'exploitation et d'investissement), auxquelles une fonction d'Audit interne sera ajoutée, à partir de 1985, sous forme d'un Département spécifique rattaché au Directeur Général.

Vincent BOURGERIE explique : “Les finances d'ADP, Etablissement public, sont soumises à deux dispositifs réglementaires :

- Le Plan comptable national (éditions de 1958 et 1983) ;
- La fiscalité de droit commun (TVA, impôts locaux, impôt sur les bénéfices des Sociétés).

Les aides temporaires qu'il a reçues de l'Etat, dans les années 1970 n'ont jamais dérogé à ces deux cadres (et ont donc pris d'autres formes que des réductions d'impôts). Sur le fond, c'est pour faire face à l'effort financier considérable de création de l'aéroport CDG, d'intérêt national, et dépassant alors largement les possibilités d'ADP, que ce dernier a reçu des aides financières.

En effet, ce chantier a constitué un investissement considérable (dont, pour la première tranche terminée en 1975, 1 650 millions de Francs de 1972¹²³), à très long terme, nécessitant 10 ans de conception et de travaux, et son trafic après l'ouverture est resté largement (de 1974 à 1980) en dessous de la capacité des ouvrages construits alors¹²⁴ ; ces aides ont pris la

forme de dotations en capital (à concurrence d'environ 30 % des montants d'ouvrages construits dans la première tranche 1970-75), et de prêts d'Etat (Fonds de Développement Economique et Social) offrant l'avantage d'une longue durée et de taux d'intérêt avantageux.”

ORGANISATION ET ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE LA COMPTABILITÉ À ADP

Elle comprend, comme dans toute autre entreprise, les activités suivantes :

- écritures comptables, et édition des résultats financiers annuels : bilan, compte de résultat (autrefois décomposé en Compte d'exploitation et Compte de Pertes et profits), tableau de financement des investissements dit également budget des opérations en capital (SOC) ;
- opérations de paiement (du personnel, des fournisseurs et autres créanciers),
- opérations de recouvrement-encaissement des recettes, constitués par les redevances facturées aux clients : ce sont principalement les redevances aériennes, loyers et charges, celles de concessions commerciales, d'assistance aéroportuaire... ;
- gestion de la trésorerie.

Il poursuit : “Dans l'organisation d'ADP, ces fonctions ont toujours été dévolues (sauf pour la dernière, qui ne l'a été qu'au milieu des années 1980) à autant de Services distincts réunis dans l'Agence comptable (AC) devenue Direction de la Comptabilité et de la trésorerie (CT) en 1987, sous l'autorité d'un Trésorier payeur général (jusqu'en 2004).

Les grandes évolutions de la comptabilité d'ADP¹²⁵ ont été, bien sûr, liées à l'informatisation initiale, puis à ses nombreux perfectionnements ultérieurs.

En effet, alors que l'automatisation de la comptabilité d'ADP ne dépassait pas, en 1972, le stade de la mécanique (se limitant en gros à des totalisations), elle a rapidement évolué vers deux séries de logiciels de comptabilité générale, logiciels développés par ADP et logiciels standards disponibles sur le marché, tel

122. Ministères des Transports (faisant souvent partie de celui de l'Équipement) et des Finances

123. qui valent environ autant d'Euros de 2000 (en monnaie constante, 1 F de 1972 équivaut en effet à environ 1 € de 2002) ;

124. Même en 2010, la plateforme peut être encore développée, par la construction d'au moins deux nouveaux Terminaux passagers

125. Facturation des redevances aériennes (dont les montants résultent de règles assez sophistiquées, qui reposent sur les données de chaque vol réalisé, la masse standard de l'avion utilisé), ou la chaîne de paie du personnel (qui tient compte de spécificités d'ADP, souvent alléguées, telles que les horaires décalés, les permutations de vacances...).

COMPTAREL), dont le nombre a augmenté d'année en année.

Les données alimentant ces logiciels ont toujours été élaborées et saisies pour certains de manière centrale (à l'Agence comptable, puis à la direction CT), pour les autres de manière décentralisée (chez la dizaine de groupes comptables décentralisés, dits "locaux", situés surtout dans les directions opérationnelles, chargés de fournir les données de facturations de leurs services et de leurs dépenses locales). On retrouve aussi cette dualité d'intervenants, centraux et locaux, en contrôle budgétaire.

Une création essentielle des années 1970, dans la foulée de la réorganisation de 1968 concluant les travaux de McKinsey de 1967, qui avait redéfini les responsabilités par activité (d'exploitation et d'investissement) d'ADP, a été celle de la Comptabilité

Analytique d'Exploitation, renommée ensuite Système d'Informations de Gestion.

Cet outil, longtemps facultatif en France¹²⁶, fournit à intervalles réguliers (au trimestre, au mois...), pour chaque activité (par exemple l'exploitation du parc à voitures de l'aérogare CDG1) à la fois :

- le rappel des prévisions correspondantes (que le responsable de l'activité en question a élaboré l'année précédente, avec l'aide des contrôleurs de gestion, puis avec l'approbation de sa hiérarchie),
- son compte de résultat (réalisé) correspondant, décomposé assez finement par catégories de charges d'exploitation, c'est-à-dire en frais de personnel (des agents du parc), charges de maintenance, d'électricité... ..et de produits (recettes), etc. Ces données détaillées permettent aussi de connaître le coût de revient de chaque activité.¹²⁷

Les résultats financiers entre 1974 et 1989 : des déficits aux bénéfices

Quatre comptes de résultats (1974, 1979, 1984, 1989) traduisent nettement, au-delà des effets de l'érosion monétaire¹²⁷, l'amélioration progressive de la situation d'ADP :

1. Résultats annuels	En monnaie constante de 1989 (1)				Variation 74-89
	1974	1979	1984	1989	
1.1 Chiffre d'affaires	2 697	3 371	3 709	4 644	72 %
1.2 Autofinancement	510	574	591	1 007	98 %
1.3 Résultat net	-73	66	58	277	X 4,2 depuis 1979
1.4 Dette à moyen terme	10 483	5 684	4 444	2 949	-72 %

(1) Déflateur utilisé : moyenne des prix de détail, coût de la construction, coût de MO des industries mécaniques et électriques.

Le tableau ci-dessus montre que de 1974 à 1989, en monnaie constante, le CA a progressé des %, l'autofinancement a quasi doublé, le résultat net a été multiplié par 4 sur 10 ans, la dette MT ayant diminué des %.

Ces résultats ont considérablement amélioré les grands ratios d'analyse financière d'ADP

2. Ratios financiers

	1974	1979	1984	1989
2.1 Résultat net/CA (1.3 / 1.1)	-2,7 %	2,0 %	1,6 %	6,0 %
2.2 Dette MLT/autofinancement (1.4 / 1.2)	20,6	9,9	7,5	2,9

126. dont les données élémentaires proviennent surtout du compte de résultat d'ADP

127. Rappelons que la hausse annuelle des prix en France, traduite par des indices de prix de détail ou industriels, qui reflètent à peu près l'évolution d'une grande partie des coûts unitaires d'ADP, a été en gros de 15 % en 1974, 10 % en 1975-83, puis 2 % à 4 % ; toutefois, celle des frais de personnel a évolué en moyenne à un rythme un peu plus élevé

En conséquence, la structure financière, alors contrôlée par les ministères de tutelle, s'est parallèlement améliorée : l'endettement d'ADP s'est régulièrement allégé par rapport à ses ressources annuelles (l'autofinancement) et a ainsi progressivement rejoint les normes de structures financières généralement admises. La situation déficitaire a fait place à des bénéfices en progression régulière.

Et Vincent BOURGERIE d'ajouter : « Cette évolution favorable résulte principalement des facteurs suivants, largement préparés et suivis dans les cycles annuels de contrôle budgétaire :

- l'érosion monétaire des années soixante-dix, qui a considérablement allégé (en monnaie constante) les charges de remboursement des emprunts ;
- ensuite, à partir du milieu des années quatre-vingt, quand les marchés financiers ont été libéralisés (en mettant fin à la fixation uniforme des conditions d'emprunt par les pouvoirs publics, et avec la création de nouveaux instruments financiers¹²⁸), ADP a su optimiser les coûts de ses emprunts et le rendement du placement de ses excédents de trésorerie ;
- les redevances des concessions commerciales (payées par les boutiques d'aéroport) qu'ADP a su développer ;
- les nombreuses actions de maîtrise des charges (réalisées surtout en matière d'effectifs, de consommations d'énergie) et de gains de productivité ;
- les relèvements tarifaires. »

LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

Chez ADP, comme dans de nombreuses entreprises, on parle de manière à peu près équivalente de contrôle budgétaire ou de contrôle de gestion, pour désigner les travaux de prévisions, d'enregistrement, puis d'analyse et de pilotage, par des décisions et des actions contrôlées, de toutes les dépenses et les recettes.

Vincent décrit enfin l'organisation et l'évolution de ce métier :

« Les participants à ce contrôle, déjà évoqués à propos de la Comptabilité analytique, dans chacune des activités d'ADP (telle que celle des parcs à voitures

d'aérogares, pour reprendre l'exemple précédent, ou de la gestion immobilière d'une zone telle qu'Orly Tech), sont les Contrôleurs de gestion centraux (de la Direction Financière) et locaux (placés dans la Direction opérationnelle), le responsable d'activité, chargé de son exploitation opérationnelle, sa hiérarchie (Directeur de l'exploitation, ou d'un aéroport, ou immobilier, industriel...).

Pour l'essentiel, ADP prépare chaque année (pendant l'année N-1) ses deux budgets de l'année suivante (N) :

- celui d'exploitation, qui a la même nomenclature et le même contenu que le compte de résultats (et qui essaie de prévoir le plus exactement possible celui de l'année N),
- celui d'investissement (dit des Opérations en capital), qui ne peut pas être dissocié, dans son élaboration, de ceux des années précédentes et suivantes puisque toutes les grandes opérations d'investissement donnent lieu à des travaux et à des dépenses à cheval sur l'ensemble de ces années.

Cette préparation est effectuée de manière collective, à la fois du haut vers le bas : les orientations et hypothèses sont déterminées en haut de la hiérarchie et descendent pour la construction des budgets, et de bas en haut pour rendre compte, et aussi émettre des propositions dont les échelons intermédiaires sont toujours invités à prendre l'initiative.

C'est l'ensemble des Directeurs coordonnés par la Direction des finances, qui orchestre ce cycle préparatoire, qui culmine au mois de décembre N-1 par la présentation au Conseil d'administration des deux budgets.

Au cours de l'année N, les réalisations budgétaires successives (mensuelles) sont éditées (par la comptabilité) et analysées. Les écarts avec les prévisions sont évidemment identifiés et surtout expliqués par les responsables concernés, dans un processus où l'on applique aussi des méthodes collectives.

La hiérarchie donne les instructions que la situation appelle, pour atteindre les objectifs annuels ou si nécessaire les recalculer. Le cycle de l'année N s'achève par le rapport au Conseil d'administration, au début de N+1, des résultats définitifs (de N) et des conclusions qu'ils appellent.

128. Placement de trésorerie, couverture des risques de change et de variation de taux d'intérêt.

Tous les travaux techniques de ce cycle sont préparés et réalisés par l'ensemble des contrôleurs de gestion, c'est-à-dire par :

- Les contrôleurs centraux : ceux du Budget d'exploitation (environ cinq personnes en 1973, puis une dizaine à la fin des années 1990) et ceux du Budget d'investissement, un peu plus nombreux, du Service Programmation Budget de la Direction de l'Équipement.
- Les contrôleurs locaux, également en nombre croissant au fil du temps, rattachés hiérarchiquement aux autres Directions et, fonctionnellement, au Contrôle central. Plusieurs d'entre eux dirigent les groupes comptables décentralisés d'ADP qui les assistent notamment en leur fournissant des données et résultats locaux.

La bonne coordination de tous, essentielle, repose sur des procédures écrites (de plus en plus nombreuses au fil du temps), sur les relations interpersonnelles qui s'établissent, sur le rôle de chef d'orchestre assuré par les contrôleurs centraux, les initiatives de tous les participants... et sur la bonne humeur indispensable dans ces métiers parfois arides, dits "du chiffre" !💡

Cette fonction s'est, elle aussi, progressivement perfectionnée et professionnalisée : les écarts "réalisé-prévu" se sont réduits, les contrôles sont devenus plus fréquents et plus détaillés, les outils de "reporting" et d'analyse des résultats se sont perfectionnés, les délais d'édition des résultats se sont réduits, et enfin les intervenants sont devenus de plus en plus diplômés et formés.

