

14

ADP refonde son identité

Dans le courant des années quatre-vingt, le développement d'ADP se poursuit à un rythme plus modeste, l'industrie du transport aérien se remettant lentement de deux crises pétrolières successives. Malgré les turbulences qui en découlent, le trafic évoluera entre 1979 et 1983, en variation moyenne annuelle, de + 4,7 % pour le trafic passagers et de - 0,3 % pour ce qui concerne les mouvements.

Les taux de remplissage des avions des compagnies les plus importantes s'améliorent et les flottes de gros porteurs progressent en proportion de 10 % (Airbus et les Boeing 747).

Mais on est loin des progressions d'activité connues antérieurement. Pour mémoire, les taux à deux chiffres ont disparu depuis 1973, à l'exception de l'année 1977 où une progression de 10 % par rapport à 1976 a été enregistrée.

Une rupture avec les décennies passées, qu'on serait tenté de commenter de façon facétieuse : "La croissance n'est donc pas une constante, c'est une variable !" ¹²⁹

Bien que le trafic soit en progression, la période est maussade ; l'identité collective en mal de repères se cherche avec d'autant plus de difficultés que celle des "bâtisseurs" s'estompe sous les effets de la contrainte économique. Simultanément la nécessité de gérer avec rigueur s'impose alors qu'en interne, les solidarités sont soumises à rude épreuve. Les différentes unités de l'organisation

auront tendance à se replier sur leurs activités pour les préserver au détriment d'un fonctionnement globalement plus efficace.

Vaste ensemble de métiers fédéré dans une mission de service public, ADP est néanmoins confronté à une ambiguïté :

- d'une part, la "territorialité" des différentes directions que le langage "adépien", facilement ironique, nomme "baronnie",
- et d'autre part, la puissance administrative légitimement octroyée par les textes fondateurs (ordonnance de 1945 et décret de 1947), mais contestée par certains acteurs puissants dont notamment la compagnie Air France, très écoutée par les représentants des tutelles.

En 1979, Raoul MOREAU et Gilbert DREYFUS avaient choisi de mobiliser les acteurs sociaux au travers de la mise en place d'une réorganisation fondée sur une logique commerciale. Celle-ci ne s'était pas traduite par une appropriation spontanée des personnels, du fait de la crainte instinctive de voir mise en cause la sécurité de l'emploi. Par ailleurs, le débat toujours persistant sur les incompatibilités entre mission de service public et mission d'entreprise va contribuer à accroître une sorte de doute collectif, vécu comme démobilisateur.

Mai 1981

La situation politique créée par l'arrivée au pouvoir d'un Président de la République socialiste et la formation d'un gouvernement "de gauche" va introduire une dimension nouvelle dans les relations entre l'Etablissement et ses tutelles.

Quelques mois plus tard, en novembre, le directeur général Gilbert DREYFUS, atteint par la limite d'âge, quitte l'Etablissement, remplacé par Jean COSTET.

En interne, ces changements suscitent au sein des personnels des attentes ou des inquiétudes,

largement relayées par les représentants des salariés, et qui semblent pratiquement impossibles à traiter du fait de leur foisonnement et de leur variété.

Le nouveau Directeur Général va, dans un premier temps, donner une priorité aux aspects sociaux qui caractérisent la situation d'un Etablissement en pleine mutation dans le sillage de la réorganisation de 1979.

129. Il ne s'agit pas ici d'ironiser mais de montrer que la prise de conscience de cette réalité a été lente et pour certains, déjà ressentie comme une tendance régressive devant modifier les perspectives d'avenir.



Jean COSTET

Né à La Voulte-sur-Rhône en 1927, Jean COSTET est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, il est ingénieur au service de la navigation Rhône-Saône de 1952 à 1956 puis au service des Ponts et Chaussées du Rhône jusqu'en 1966, date à laquelle il devient Conseiller technique au Cabinet du Secrétaire d'Etat au Logement.

Affecté à l'Administration Centrale du Ministère de l'Equipe-ment il devient, en 1972 Directeur du Personnel au ministère de l'Aménagement foncier, en 1976 Directeur de Cabinet du Ministre de l'Equipe-ment, en 1978 Directeur Général des Transports intérieurs au Ministère des Transports avant d'être nommé Directeur Général d'Aéroport de Paris le 5 août 1981.

En 1986, Jean COSTET deviendra Directeur Général de la SNCF.

Dès la fin de l'année 1981, un accord social est conclu avec les Organisations syndicales.

Cet accord définit des thèmes, une méthode et un calendrier de négociation qui mettent en perspective la consolidation du dialogue entre les organisations syndicales, les élus des instances représentatives (CE, DP) et la direction, à un moment où les règles du jeu se redéfinissent sous l'effet de la considérable évolution du code du travail découlant de la promulgation des lois dites "Auroux" en 1982.

Mais cette consolidation du dialogue social n'exonère pas ADP des difficultés économiques et financières qui s'annoncent à l'échelle nationale.

Dans le contexte du début des années quatre-vingts, le programme commun de la gauche rencontre des difficultés d'application : la politique économique de relance¹³⁰ vise notamment la réduction du taux de chômage mais ne parvient pas à redresser la situation. Les nationalisations, annoncées et effectives, vont par ailleurs contribuer à provoquer une crise de confiance dans le milieu des décideurs économiques et financiers.

La situation économique se détériore et l'inflation continue d'augmenter sensiblement entraînant, en juin 1982, le blocage des prix et des salaires. Le

déficit budgétaire se creuse. Le franc est dévalué trois fois successivement en 1981, 1982 et 1983. Cette politique ne pouvait cependant être poursuivie sans poser la question du maintien de la France dans le système monétaire européen (SME), position finalement retenue par le gouvernement. Il faut donc changer de cap économique et prendre le "tournant de la rigueur".

INFLUENCE DE LA CONJONCTURE NATIONALE SUR LA SITUATION ÉCONOMIQUE D'ADP

A mi-chemin de l'exercice, le point de sortie prévisible du budget d'exploitation 1982 s'annonce déficitaire, les charges augmentant sensiblement plus que prévu alors que les produits progressent beaucoup plus modestement.

“La projection de ces tendances sur l'année 1983, à conditions constantes, indiquait le directeur général Jean COSTET, met en perspective une situation financière préoccupante. Les investissements lourds, nécessaires à la poursuite du développement vont devoir être financés en limitant le recours à l'emprunt et en assurant un autofinancement souhaitable, de l'ordre de 30 %.

130. Grands travaux et relance par la consommation.

Or, les effets conjugués de l'accroissement des charges d'exploitation et du côté des produits, de la modeste, voire insuffisante progression des redevances réglementées¹³¹, et aussi de la réduction probable des redevances commerciales¹³², conduiraient à estimer, pour 1983, un déficit d'exploitation de l'ordre de cinquante millions de francs si aucune mesure correctrice n'étaient prise.⁹⁹

LES MESURES PRISES POUR ASSURER L'ÉQUILIBRE DU BUDGET DE L'ANNÉE 1983 :

Du côté des charges :

Des mesures sont ciblées pour préserver les secteurs opérationnels. Les unités fonctionnelles doivent maintenir leurs effectifs inchangés. Le volume des heures supplémentaires devra être réduit au minimum notamment dans les secteurs administratifs.

Les frais de gestion générale, notamment les dépenses de publicité, les achats, les frais d'édition et de reprographie ainsi que les frais de mission (hors coopération technique) seront plafonnés au niveau atteint en 1981.

L'accroissement des dépenses d'entretien et réparation sera limité à 5 % en volume par rapport au niveau constaté en 1982. Les dépenses d'énergie devront

être maîtrisées pour parvenir à la stabilisation des consommations internes malgré la croissance des installations en service.

L'équilibre des comptes de l'assistance aéroportuaire devra être recherché (hors déficit de la coopération bagages¹³³ et couverture des frais généraux affectables) y compris en renégociant les contrats de prestations d'assistance.

Du côté des produits :

Les redevances commerciales devront augmenter, en volume, au rythme de l'évolution du trafic et en mettant en place des mesures incitatives permettant de développer le caractère attractif des boutiques "AÉROPORT DE PARIS"

L'activité de la coopération technique devra assurer le meilleur emploi des moyens disponibles de l'agence d'architecture et du bureau d'études, mais aussi faciliter la présence des cadres et des techniciens français à l'étranger permettant ainsi la promotion des exportations françaises. L'objectif pour 1983 devra être, au minimum, le maintien en volume de cette activité avec une gestion des contrats assurant une marge positive pour l'ensemble des projets.

Enfin, l'augmentation de la marge dégagée par l'activité des parcs de stationnement sera recherchée par un aménagement de la structure générale des tarifs.

Le désengagement financier de l'État

L'ensemble de ce dispositif, certes cohérent avec la politique de rigueur générale définie par le gouvernement, mais nécessaire pour la stabilité économique de l'Etablissement, ne devait pas susciter l'enthousiasme du personnel et de ses représentants syndicaux. Et ce, d'autant plus que, dans le même temps, Jean COSTET allait annoncer, à la fin d'une réunion du Comité d'entreprise, que l'Etablissement ne pourrait plus recourir à l'avenir au FDES¹³⁴ dont les prêts étaient bonifiés du fait d'intérêts à taux inférieurs à ceux du marché public, et qu'il allait même falloir rembourser les derniers emprunts par anticipation.

Henry de LAMBERTYE, explique :

“A ce moment-là, j'étais trésorier du Comité d'Entreprise. Plus que l'annonce qu'un recours au FDES n'était plus autorisé, c'est celle du remboursement anticipé des capitaux empruntés depuis plusieurs années qui a été le plus mal ressentie par les élus¹³⁵.

Le Conseil d'Administration étant divisé sur la position à adopter, les représentants des organisations syndicales au Conseil avaient obtenu l'engagement que le Président n'utiliserait pas sa voix prépondérante en cas d'égalité des votes, probabilité faible

131. Arbitrée par les autorités de tutelles qui tiennent compte aussi des difficultés des transporteurs

132. Liées à l'entrée en vigueur d'une nouvelle directive douanière de la Communauté Européenne

133. Mutualisation de l'exploitation du système de tri bagage de CDG1

134. Fonds de Développement Economique et Social

135. En fait cette décision de remboursement anticipée était déjà dans l'air depuis plus d'un an.

compte tenu des promesses qui avaient été faites. Cependant, le jour du Conseil, l'un des administrateurs qui s'était prononcé contre le remboursement anticipé fut absent entraînant un parfait partage des voix. Le Président ne put se soustraire aux directives du gouvernement et vota pour le remboursement entraînant le vote positif du Conseil.

Michel Maugat, le secrétaire du CE et moi-même, avons aussitôt convoqué une conférence de presse au siège d'ADP afin de dénoncer le dictat de l'Etat, mais, alors qu'une douzaine de journalistes étaient déjà présents, la direction nous refusa l'accès du siège. Cette rencontre avec la presse put finalement se tenir mais,... dans une brasserie du voisinage !

Ce remboursement anticipé fit augmenter le montant des dépenses liées au service de la dette d'environ 25 %, pendant plusieurs années.♥

A cette nouvelle et permanente contrainte devait s'ajouter une autre difficulté : celle des limites imposées par le statut d'EPA (Etablissement Public Autonome) pour poursuivre la nécessaire stratégie de diversification de l'établissement. Jean COSTET, argumentant de cette nécessité, a donc proposé aux autorités de tutelle le passage en EPIC. Celles-ci n'ont pas donné suite à cette demande tout comme cela avait été le cas en 1976.¹³⁶

LES RÉSULTATS DE L'ANNÉE 1983

L'évolution du trafic pendant cet exercice se révèle médiocre :

Le trafic "passagers" est en progression de 2,5 % mais ce résultat est dû au trafic domestique (+7,3 %) alors que le trafic international est en légère baisse de -0,4 %. Or c'est ce dernier qui est le plus rémunérateur.

Les mouvements d'avions ont, quant à eux, progressé de 2,1 % (290 000), la jauge atterrie de 2,9 % et le fret de 6,1 % permettant à ADP de maintenir pour la troisième année consécutive la première place européenne en ce domaine.

Les résultats économiques de 1983 sont cependant considérés comme satisfaisants : bénéfice de 18,8 MF soit plus du double de l'année précédente. Mais c'est surtout la situation financière dont les fondamentaux ont été consolidés : la marge brute d'autofinancement est en effet passée de 347 MF en 1982 à 400 MF. Ce résultat va permettre de financer, après remboursement des emprunts, plus de 60 % des dépenses d'investissements.

L'exécution rigoureuse du budget de l'année 1983 résulte des efforts internes de gestion et de l'adaptation du niveau des investissements, toutes choses ayant permis de passer le cap d'une année qui s'annonçait, dans le sillage de 1982, très difficile.

Nouvelle identité et nouvelle image

Les difficultés récurrentes auxquelles ADP avait dû faire face depuis les chocs pétroliers des années 1970, avaient déjà induit la nécessité de "redonner du souffle" et de "remobiliser" un corps social soumis à des tensions qui pourtant ne remettaient pas en cause la solidité de l'institution. Avec l'appui des présidents Raoul MOREAU, puis Pierre MARION qui le remplace en 1982, Jean COSTET va pouvoir aborder une autre de ses priorités : la refondation de l'identité collective.

LES OPÉRATIONS DE DYNAMISATION DU PERSONNEL

Une étude réalisée par le cabinet Creative Business en 1981 et 1982 avait mis en évidence qu'à la perception d'un déficit de l'identité collective, était associée celle de l'image institutionnelle d'ADP.

Les dirigeants vont alors décider de mobiliser le personnel pour participer à un travail d'analyse approfondie de cette crise identitaire. Des "séminaires participatifs" seront organisés dans ce but.

Le diagnostic qui ressort de ces travaux se focalise essentiellement sur deux facteurs :

- en interne, une frustration liée à la forte proportion des postes-clés occupés par des fonctionnaires détachés,
- en externe, le poids d'Air France dont l'image masque considérablement celle d'ADP.

Pierre MARION et Jean COSTET vont prendre alors la décision de poursuivre ce processus de mobilisation et, pour cela, vont créer des groupes de travail dits de "dynamisation".

136. Arrêt Zaoui du Tribunal des Conflits.

Michel BERNARD¹³⁷ témoigne :

“... Ce qui a été pour moi la phase la plus riche de mon expérience à la DRH d'ADP, c'est le projet de mobilisation identitaire et de management qui a abouti au "Projet d'Entreprise" de 1985 que j'ai conduit notamment avec Alain Nutkowicz.

Pour comprendre l'importance de ce "projet" il faut se rappeler dans quel contexte il a été initié (en 1982) : l'Etablissement sortait des chocs pétroliers des années 70. L'ère des "pionniers", celle des "bâtisseurs" puis celle des "exploitants" devaient faire place à celle des "gestionnaires". Cette période, plus austère, a eu pour conséquence l'essoufflement de "l'enthousiasme" collectif des premières décennies.

La morosité ambiante n'était pourtant pas liée à la dégradation des conditions d'emploi qui restaient cadrées par un statut du personnel et un système de protection sociale envié par beaucoup.

L'objectif de la démarche était donc de redonner du souffle, et comme on le disait souvent, de "redynamiser". Elle s'est organisée en cinq étapes et selon un enchaînement logique :

D'abord une opération de mobilisation participative en deux phases : le séminaire "image" auquel ont contribué plus de 1 200 agents, puis une séquence dite de "dynamisation" impliquant 900 salariés dans des ateliers qui ont formulé 200 propositions dont environ 150 seront mises en œuvre.

Dans le sillage de ce travail a été élaborée et divulguée une "Charte" dont les trois axes devaient constituer un "référentiel" affirmant l'identité de l' "Entreprise publique". Elle a été présentée et discutée à la Convention annuelle des cadres en 1985.

Sur ces bases a été élaboré le "Projet d'Entreprise" déclinant les trois axes stratégiques de l'établissement :

- le développement du transport aérien à Paris,
- le développement économique,
- le développement social.

A chaque axe sont associés des objectifs généraux qui devaient faire office de feuille de route pour les différents responsables des grandes fonctions de l'organisation.

Les résultats de ce processus long et complexe ont fait l'objet d'une opération de promotion qui a permis de présenter le "Projet d'Entreprise" à plus de 3 000 personnes.

L'engagement des dirigeants d'ADP dans cette démarche, notamment du Président Pierre MARION et du directeur général Jean COSTET a été essentiel... ”

C'est à partir de ces contributions que va se mettre en place l'identité voulue pour ADP, celle-ci se déclinant au travers d'un nouveau logotype et d'une charte visuelle, d'une Charte d'Entreprise exposant ses composantes essentielles, et d'un Projet d'Entreprise fixant les objectifs généraux, les stratégies et les plans d'actions pour les atteindre.

137. Michel Bernard succédera à Georges Guillemin comme Directeur du Personnel en 1986.

