

15

Autour du cœur
de métier

LE CŒUR DE MÉTIER

Cette notion, plutôt floue, est néanmoins fréquemment invoquée dans les débats qui prospèrent au sein des services, entre les directions et surtout entre la direction générale et les organisations syndicales, notamment à propos des politiques de recours à la sous-traitance, sujet qui sera abordé plus loin. Pour lui donner un sens plus concret, il est proposé ici de l'utiliser comme se référant aux missions de service public ou de service au public, telles que définies par l'ordonnance de 1945 et son décret de 1947.

Les organisations, les fonctions, les grandes réalisations et leurs évolutions ont été décrites dans les chapitres précédents de façon aussi détaillée que possible, même si des manques, des imprécisions, voire des inexactitudes ont montré les limites d'un travail de mémoire qui ne peut prétendre à l'exhaustivité.

En abordant la période des années quatre-vingt-dix, l'idée des rédacteurs est de poursuivre cette

description sous un angle différent et complémentaire de celui qui précède. En effet, autour de ses missions régaliennes, l'Etablissement, confronté à des enjeux plus contemporains, s'est progressivement "doté" de fonctions qui vont consolider celles du "cœur" et soutenir le développement dans un environnement de plus en plus complexe : libéralisation du transport aérien, réglementation européenne, apparition de nouveaux opérateurs (alliances et low-cost), réglementation du travail, pression de l'environnement (riveraineté et écologie), concurrence avec les autres aéroports européens, évolution des attentes et de la demande des clients, etc.

Certaines de ces fonctions apparaissent dès les années soixante-dix voire avant (ingénierie à l'international, informatique, communication, environnement par exemple). D'autres apparaîtront plus tard comme la fonction commerciale, les premières ébauches du marketing, de la problématique "qualité" et de l'organisation du travail, etc.

L'informatique : une nouvelle révolution

Evolutions des technologies et visions pour l'avenir

C'est le dilemme auquel sont confrontés, non seulement les métiers de l'informatique, mais l'ensemble de l'Etablissement, dans les années quatre-vingts : comment anticiper, prendre de l'avance pour planifier le développement des applications, mais aussi les capacités de calcul et les réseaux alors que les technologies évoluent à une vitesse croissante ? Comment en comprendre l'impact potentiel sur l'organisation de l'Etablissement, son fonctionnement, l'organisation du travail, les métiers et les relations entre les groupes et les individus ?

L'enjeu est de taille. Jean-Pierre ROCHE, alors chef du Département informatique, le résume ainsi :

“Il faut d'abord une ligne politique claire dans ce domaine. Cette ligne va se traduire dans les Plans informatiques annuels et garantir la cohérence des choix qui seront faits en matière d'investissements matériels et de développements d'applications.

Elle sera cependant soumise à l'extraordinaire rapidité des évolutions technologiques. Il faut donc, à tout moment, se réserver la possibilité d'ajuster cette ligne politique en adaptant son contenu au rythme de ces évolutions.

Ce paradoxe apparent n'est pas propre à ADP. Il est la rançon de l'accélération des évolutions techniques et rendra plus complexes les choix d'investissements et l'arbitrage de leurs priorités.”

LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATIQUE RÉPARTIE ET CONVERSATIONNELLE

Un groupe de travail conduit par Jean-Claude ALBOUY et composé de représentants des directions et du département Informatique¹³⁸, a proposé de définir le contenu de cette politique en distinguant quatre domaines principaux :

- l'informatique industrielle,
- l'informatique opérationnelle,
- l'informatique de gestion,
- la bureautique.

Les deux premiers sont bien installés dans l'Établissement notamment avec CAPEX et GAETAN¹³⁹ pour ce qui concerne les applications opérationnelles.

La politique et les options prises pour l'informatique de gestion et la bureautique vont s'avérer structurantes. Plus qu'une évolution, c'est une révolution que les nouvelles technologies annoncent. Cette mutation repose d'abord sur un principe : celui de la décentralisation des moyens et des prérogatives et les facilités d'accès à de nouvelles applications et aux bases de données associées.

Le choix de l'informatique répartie va alors s'imposer tout comme son corollaire : l'informatique conversationnelle. Concrètement, la puissance des calculateurs et la capacité des réseaux devront suivre l'augmentation progressive du nombre des terminaux interconnectés et des échanges entre utilisateurs.

Jean-Pierre ROCHE donne une illustration de l'impact technique du modèle "conversationnel" dans le domaine de la gestion :

“Rien qu'avec la mise en place du Système d'Information de Gestion (SIG) et des Outils de Gestion Locaux (OGL) qui le "desservent", ADP va connaître à court terme un triplement de ses ressources informatiques...”

A propos de l'organisation du travail, Charles PICANT (Contrôleur technique à la DI) met l'accent sur l'évolution du rôle des ingénieurs informaticiens.

“On leur demandait à l'origine de livrer clé en main, non seulement une application conforme aux besoins

d'un secteur, mais aussi de proposer l'adaptation de l'organisation du travail qu'elle impliquait. Cette conception, à l'origine très "centralisée" des fonctions de l'informaticien marginalisait, de fait, le management local.

Avec l'informatique "conversationnelle", par nature décentralisatrice, interactive, multi-acteurs et multi-activités, se profilait une vision beaucoup plus articulée de l'organisation du travail et des procédures qui conduira les managers à prendre désormais "la main", à exprimer les besoins dans leur domaine de responsabilité, à se réappropriier le champ de l'organisation du travail et son évolution.”

Il expose aussi les réflexions du groupe de travail sur l'évolution attendue du comportement des utilisateurs :

“On passe d'une informatique lourde dont la puissance de calcul n'était accessible qu'aux seuls ingénieurs et techniciens, à une informatique qui va, avec le développement du réseau et des applications locales (les OGL) vers l'utilisateur, le transformant en consommateur de l'information.

Ce mouvement va poser la question du contenu des fonctions affectées, notamment dans les domaines administratifs, du secrétariat et de la comptabilité.

Une mutation culturelle va déterminer des rapports nouveaux entre les groupes et, en leur sein, un clivage risquant de s'installer entre ceux qui ont accès à la puissance de l'application et qui en sont les utilisateurs directs et ceux qui n'y ont pas accès.”

A propos de l'évolution des métiers, Jean-Pierre ROCHE signale la modification spectaculaire de certaines fonctions notamment d'études :

“Avec l'informatique répartie et l'augmentation progressive du nombre de terminaux, on observe que les cadres et certains agents sont devenus de quasi informaticiens dans leur domaine, ajustant des applications informatiques que le département DF.I ne connaissait même pas. C'est une véritable mutation d'emplois qui va se transposer à tous les niveaux et s'amplifier. C'est indispensable pour l'Établissement, à la condition qu'elle se fasse de façon progressive et sans heurt. La formation des utilisateurs sera de ce point de vue un atout essentiel.”

138. Membres du groupe de travail : JC ALBOUY, Gian Franco BADARACCO, Charles PICANT, Jean REGOURD, JP ROCHE, Pierre TELLIER
139. Voir page 143

Gian-Franco BADARACCO illustre ceci dans le domaine de l'informatique industrielle :

“La mise à disposition de micro systèmes programmables va permettre simultanément la conduite automatique des centrales, leur contrôle à distance et le développement de petites applications, par exemple la mise à jour des consignes de point de température. Tout ça va se passer très rapidement.

L'enjeu essentiel, tant pour la conduite que pour la maintenance des installations, est la formation des techniciens concernés qui doivent comprendre et puis maîtriser le dialogue avec l'application.... Ils doivent donc, en plus de la connaissance des techniques de leur métier, en appréhender les logiques et les principes de fonctionnement.”

Un exemple concret qu'explique Jean REGOURD :

“Concernant les procédures achats et approvisionnement, un diagnostic initial a permis de dresser un inventaire des causes de dysfonctionnement. Pour l'essentiel c'est la lourdeur administrative du traitement des commandes émises par les services clients et le délai de leur transmission qui posaient problème, ainsi que le peu de fiabilité ou du moins de précision de leur contenu. Le dialogue entre utilisateurs et acheteurs s'en trouvait perturbé.

La mise en place de l'application conversationnelle “Achats - Appros” va permettre désormais l'accès direct à un catalogue de fournitures constamment mis à jour, mais aussi d'éditer des bons de commandes dont les contenus seront précis. On gagnera en rapidité et en rigueur en fiabilisant les échanges entre les utilisateurs et les acheteurs...

... de plus, les fonctions “connexes” que l'application propose, permettent de mieux connaître statistiquement les volumes, la fréquence et la qualité des produits commandés par les services clients et ainsi de mieux prévoir et organiser l'activité. La constitution de bases de données “fournisseurs” référencés facilite enfin le travail des acheteurs et des approvisionneurs.”

Pierre TELLIER illustre la valeur ajoutée, pour le service Achats (entre autres), d'une application de ce type :

“Le service Achats est un des premiers producteurs de factures clients de l'Etablissement (15 à 20 000 par an). Jusqu'à maintenant se posait le problème du suivi comptable de ces factures pour savoir à tout moment où on en était par rapport aux engagements budgétaires.

Désormais, on pourra disposer en permanence de l'état instantané de ces commandes et en faire un suivi plus précis et régulier.”

Jean-Pierre ROCHE souligne les progrès apportés par le “dialogue utilisateur-application”

“Le conversationnel, c'est-à-dire le fait que la “machine” vous réponde directement et de façon quasi instantanée avec contrôle et stockage de données, est un progrès considérable sur ce qu'on appelle le “traitement par lot” (batch) dont les contenus étaient constitués d'informations peu fiables, tant les procédures de saisie étaient compliquées... Dans le traitement informatique qui suivait, on avait fatalement des erreurs provenant de cette saisie multiple, ce qui obligeait à reprendre une procédure complète de correction. Tout ça était beaucoup trop long et sujet à litiges.

L'informatique conversationnelle permettra désormais aux “utilisateurs” de “nourrir” les calculateurs de façon directe et plus fiable.”

BUREAUTIQUE ET MICRO-INFORMATIQUE

L'informatique conversationnelle va, dans toute la période des années quatre-vingt, et par étapes successives, s'appuyer sur le développement de plus en plus “capillaire” des réseaux. Elle affectera le fonctionnement d'un plus grand nombre de services et permettra la circulation de documents chiffrés ou de textes intéressant plusieurs unités de l'Etablissement et entraînera vite une modification profonde du rôle des cadres et des secrétaires et de l'organisation de leurs responsabilités respectives.

Les termes “bureautique” et “micro-informatique” qui désignaient, à l'origine, respectivement les outils de traitement de texte et de messagerie, les micro-ordinateurs (et logiciels) d'ingénieurs et techniciens généralement non connectés aux calculateurs centraux, ont ensuite été utilisés indifféremment.

La naissance et la croissance de la micro-informatique

Les tout premiers outils apparus au début des années 1970 sous forme de petits ordinateurs, étaient séparés du système (central) informatique. Celui-ci, commun à toutes les Directions, servait à quelques grandes fonctions (paie, calcul et déclarations des charges sociales, exploitation opérationnelle des vols, facturation des redevances aériennes).

Ces micro-ordinateurs, très peu nombreux dont la rusticité ferait sourire aujourd'hui, avaient pour but, dans les Directions du Plan, des Finances, dans les services fonctionnels de la Direction de l'Exploitation et le Bureaux d'Etudes, d'automatiser et d'éditer les calculs sophistiqués, aux variantes multiples (prévisions de trafic, projections financières, conception des nouveaux ouvrages) ; leurs capacités et performances étaient dérisoires par rapport aux micro-ordinateurs des années 2000, mais ils apportaient déjà le mode conversationnel (l'interactivité) et des gains considérables de rapidité de calcul et de fiabilité.

Le développement suivant préparé par le Comité informatique de janvier 1979 a concerné la bureautique, au bénéfice d'utilisateurs beaucoup plus nombreux comme le Service des Marchés ou celui des Contrats-Domaine, gros producteurs de documents formalisés et répétitifs, qui en retirèrent des gains considérables de productivité et de fiabilité.

Par contre, faute d'évaluation préalable des besoins et de la sensibilisation des futurs utilisateurs, les débuts de la messagerie interne, basée sur la technologie MINITEL¹⁴⁰ allaient finalement être un échec.

Deux opérations en réseaux tout ADP ont été, et quasi simultanément :

- les services d'Infocentre permettant à des spécialistes, de consulter et manier les données du système central (statistiques de trafic ou les données de gestion du personnel).
- la nouvelle messagerie électronique (à partir de 1986 : logiciel PROFS d'IBM) qui facilite, pour près de deux cents utilisateurs (managers et secrétariats), la gestion d'agendas, l'organisation de réunions, de traitement de texte...

Préparée par l'analyse préalable des documents échangés depuis début 1985, cette dernière opération, développée progressivement à partir d'une Direction pilote (l'Exploitation commerciale), fut rapidement un succès, malgré la diversité des terminaux utilisés¹⁴¹ et des procédures d'accès.

Son résultat préfigure le réseau qui s'est ensuite développé et sera plus tard fédéré, par la mise en place des versions successives du "Pack Office" de Microsoft, dont la messagerie OUTLOOK et ses services annexes. Fin 1987, on comptait déjà 221 terminaux (y compris des micro-ordinateurs) et environ 750 utilisateurs. Cette population a cru régulièrement à un rythme très soutenu. En parallèle, dès le milieu des années 1980, les grands outils de traitement de texte (FRAMEWORK¹⁴² précurseur de WRITE et, de manière plus lointaine, de WORD), de calculs par tableur (MULTIPLAN puis EXCEL) et de base de données (ACCESS) ont été installés, sur de nouveaux micro-ordinateurs chez les managers, experts et techniciens, pour leur travail courant, avec des possibilités d'échanges via un réseau.¹⁴³

LES EFFETS SUR L'ORGANISATION, LES MÉTIERS, LE TRAVAIL

Sur le plan des méthodes de travail et de l'intérêt manifesté par les agents, les incidences de la micro-informatique ont été assez spectaculaires, comme dans presque toutes les autres entreprises. Après l'échec de sa première tentative de messagerie, ADP a eu le souci de préparer les changements en analysant les besoins et en portant l'attention nécessaire à l'ergonomie et à l'organisation du travail.

L'adhésion au changement de la quasi-totalité des agents a été rapide, sans guère de craintes de déqualifications ou de pertes d'emplois. Puis, parallèlement aux gains de productivité et à la rapidité apportés par la micro-informatique, le travail des utilisateurs et notamment des personnels de secrétariat s'est largement transformé : ils ont tous progressivement acquis la maîtrise du clavier et des logiciels, manié ou créé plus d'informations, transformé leurs méthodes de travail et parfois redistribué entre eux des tâches (par exemple, les cadres ont créé eux-mêmes l'essentiel de leurs documents sous WORD, de leurs tableaux sous EXCEL, et de leurs messages sous PROFS puis OUTLOOK).

140. Les terminaux MINITEL (composés de blocs clavier-écran) ont été historiquement les premiers, en France, pour le grand public et ont préfiguré les services de consultation d'Internet (la "Toile") en offrant les horaires des trains, les prévisions météo, résultats sportifs... Leur réseau n'offrait cependant pas encore la messagerie (c'est-à-dire nos courriels)

141. De marque ou type WANG, COTEP, ITT, ou de micro-ordinateurs (IBM PC) ; c'est progressivement que les micro-ordinateurs sous logiciels Windows se sont ensuite généralisés chez ADP

142. Framework comportait, à la fois, un outil de traitement de texte, un tableur et un outil de gestion de données.

143. On pouvait, au début des années 1990, avant la création de l'Intranet, échanger des tableaux en déposant leurs fichiers dans un répertoire à fonction de bibliothèque commune où le destinataire allait les lire puis les copier.

Les incidences de la micro-informatique sur le plan des qualifications, ont été assez limitées pour l'essentiel. Cela s'est traduit par la création d'emplois de spécialistes de la micro-informatique chargés de choisir, d'acquérir et d'installer les équipements et logiciels, puis de former et d'assister les utilisateurs.

LA RÉVOLUTION INFORMATIQUE À L'HORIZON 2000

Jean VERDIER, adjoint au chef du département informatique et en charge des études et du développement, en dessine les contours devant les cadres réunis en convention en février 1991 :

«Confidentiel dans les années soixante-dix et réservés aux grandes entreprises, les ordinateurs sont aujourd'hui présents partout... Dans les années quatre-vingt, leur puissance a été multipliée par 1 000 et nous disposons maintenant sur nos bureaux d'ordinateurs dont la puissance exigeait encore, en 1980, le pilotage par un pupitre dont le poste se trouvait au centre de calcul [...]

[...] Si l'on en croit les prototypes, les calculateurs du futur offriront des puissances multipliées par 64.000... C'est la miniaturisation de leurs composants internes qui explique cette perspective. Cette course à la miniaturisation des éléments domine toute l'histoire des technologies de l'information et de la communication. C'est la puce au silicium qui est le moteur de cette explosion technologique [...]

[...] Les constructeurs annoncent en préséries des puces qui pourront traiter sur moins d'un cm² 500 000 caractères ce qui représente environ 100 pages qui pourront être accessibles instantanément... En laboratoire, on travaille sur des prototypes de 16 000 000 de caractères : ce n'est plus un seul roman, mais un tome d'œuvres complètes qui pourront être écrites ou accessibles pour être lues [...]

[...] La capacité des mémoires de stockage de l'information a aussi considérablement évolué : nous avons connu les bandes magnétiques, puis les disques, qui paraissent aujourd'hui désuets, alors que leurs performances sont étonnantes : la tête magnétique survole le disque à 250 km/h à un quart de micron d'altitude [...]

[...] Une nouvelle technologie est annoncée, récemment explorée : la lecture optique des disques, qui va permettre de substituer à la tête magnétique le rayon laser... Son originalité est d'être un support multimédia, stockant texte, images et sons [...]

[...] Ces évolutions technologiques permettront à l'horizon de l'an 2000 de disposer d'une puissance considérable de traitement de l'information, ce qui va entraîner une véritable explosion des applications informatiques couvrant tous les domaines et tous les secteurs. [...]

[...] Les contraintes que nous connaissons encore aujourd'hui en termes de performance (capacité, temps de réponses) nous conduisent à segmenter les grands processus en plusieurs traitements qui se déroulent en série. L'augmentation de la puissance des ordinateurs va permettre de concentrer tous ces traitements en un seul, avec la saisie d'informations en amont et la responsabilisation de ceux qui les introduisent, l'uniformisation des procédures et la suppression des contrôles à priori remplacés par des contrôles à posteriori. L'utilisateur aura à sa disposition un poste de travail, analogue aux micro-ordinateurs d'aujourd'hui, mais avec la possibilité d'accéder à toutes les applications, aux savoirs et à la connaissance (dont les supports étaient auparavant des documents physiques) qui seront bientôt stockés dans des "entrepôts de données" [...]

[...] Accessible, l'information sera partagée, distribuée, réutilisée...D'autant plus que de nouveaux moyens de diffusion vont apparaître : la fibre optique, les liaisons transocéaniques pour les réseaux terrestres, les satellites et les antennes paraboliques pour des liaisons spatiales... tout opérateur sera en mesure, partout dans le monde et à n'importe quel moment communiquer avec tous ses correspondants, de transmettre des données et des images, se connecter avec d'autres ordinateurs [...]

[...] La vision pour l'an 2000 est celle d'un paradoxe apparent : plus le volume et le poids des ordinateurs se réduisent plus les puissances de calcul augmentent et plus le temps et l'espace se réduisent, du moins virtuellement, car c'est la rapidité et l'immédiateté des échanges entre tous les points de la planète qui vont profondément modifier notre perception des autres et nos rapports avec eux [...]

Les perspectives qui s'annoncent pour ADP, c'est l'extension de ses réseaux avec ses fournisseurs (dont les services Achats-approvisionnement bénéficieront), avec ses clients, ses partenaires. C'est aussi l'optimisation des ressources aéroportuaires, en lien avec les compagnies aériennes, et la gestion de la sécurité des passagers et des vols, par la création d'outils communs d'enregistrement, d'embarquement et de

contrôle des bagages. Enfin pour le passager, le plus en amont du vol, des informations pratiques chez lui, à son bureau, à l'hôtel...

C'est l'Entreprise, "étendue" qui va bénéficier de cette explosion des moyens de communication dans la décennie qui vient, à l'horizon 2000."

L'ingénierie à l'international

La création d'un aéroport, commence par la conception et se termine par la mise en service en passant par les études de développement et plans de masse, l'architecture, l'ingénierie, et la surveillance des travaux. Comme il sait le faire pour ses propres installations, ADP exerce ses compétences et son savoir-faire au bénéfice de clients étrangers. Il peut également les assister dans les domaines de l'exploitation technique et commerciale, de l'assistance en escale, de la formation et de la gestion des personnels, de l'informatique, du traitement des problèmes d'environnement ou encore dans celui de la gestion économique et financière.

Les interventions d'ADP revêtent alors les formes les plus diverses qui vont de la simple mission de Conseil et avis technique, des études de faisabilité, études préliminaires, établissement des plans et spécifications, jusqu'à la réalisation et le suivi d'un projet complet (tel qu'un nouvel aéroport).

Dès les premières années de son existence, le savoir-faire d'ADP en matière de réalisations aéroportuaires est reconnu dans le monde entier. Il le devra en tout premier lieu à la compétence de ses architectes.

“De tout temps écrivait Henri VICARIOT, les bâtiments publics ont été et sont encore l'honneur d'une Ville, d'une Région, d'une Nation.”

Les ouvrages publics constituent donc l'essentiel de l'œuvre du premier architecte en chef de l'Aéroport de Paris et ce qu'il fera adopter pour Paris, il le proposera, non seulement en France, mais aussi à beaucoup d'autres pays.

Dès 1949, il engage ainsi l'établissement dans la coopération technique internationale : A Beyrouth, en

Indonésie, en URSS, en Afrique ou au Moyen-Orient, ADP va étudier et construire. Lui rendant hommage, Pierre-Donatien COT dira :

“En expert en urbanisme aéroportuaire qu'il est, Henri Vicariot a imposé l'idée que les bases aériennes de naguère allaient devenir, avec le développement du trafic commercial, des cités très vastes où la voirie aéronautique, avec ses réseaux et ses prolongements aériens...”

L'essentiel des équipes d'architectes et ingénieurs d'ADP est alors mobilisé pour l'étude et la construction de l'aérogare Sud d'Orly et seul un petit groupe de ses collaborateurs peut donc œuvrer, dans le domaine international.

Outre les plans de masse, les aérogares, les tours de contrôle, ADP apportera son expérience à d'autres réalisations extra aéroportuaire, énumérées plus loin.



Bureau d'Etude à Raspail dans les années soixante

Orly Sud à peine achevée, les études se focalisent sur Orly Ouest et bientôt sur le vaste projet de Paris Nord.

Les équipes se multiplient et croissent au gré de ces futures réalisations.

En octobre 1963, Paul ANDREU, polytechnicien et architecte intègre ADP. Il sera le concepteur de CDG¹⁴⁴ en partant du premier plan de masse antérieurement élaboré par le département dirigé par Jacques BLOCK.

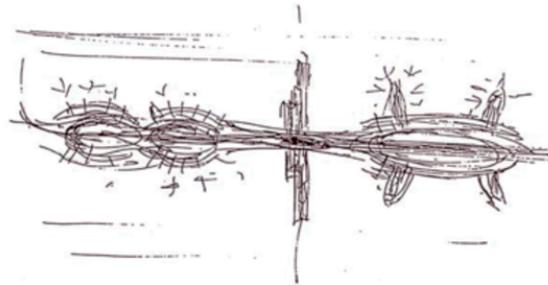
En 1974, le premier choc pétrolier va ralentir la construction de CDG et il faut continuer à redéployer les architectes, ingénieurs, projeteurs, dessinateurs vers l'international.

Paul ANDREU explique :

“Comme à ce moment-là, la charge d'activités s'est réduite, il y a eu une grosse poussée vers les affaires à l'extérieure et Philippe Eme est allé à Abu Dhabi, négocier un contrat très important et particulièrement rentable, mais dont l'ampleur avait de quoi impressionner... On a fait quand même un certain nombre d'erreurs, comme tous les gens cherchant à se positionner sur un marché déjà très concurrentiel. Si nous avions eu un contrat de moindre importance, nous n'aurions pas eu l'opportunité d'y prendre pied [...].”

Le projet d'Abu Dhabi a donc été l'étape majeure du développement de l'ingénierie internationale. Le contrat initial signé en 1975 a été suivi d'autres, pour des projets ultérieurs. Toutes les étapes de la conception à l'organisation et au contrôle des travaux, pour la réalisation, ex nihilo, d'une plate-forme d'une capacité de 3,1 millions de passagers, une surface au sol (l'aérogare et son satellite) de 55300 m²... ont été confiées à ADP. Le coût de l'ouvrage (en US dollars de 1980) était de 120 millions. La mise en service de cet aéroport international s'effectue en 1982.

Paul ANDREU poursuit : “[...] entre temps, on avait commencé Roissy 2. En fait les gens ne s'en rendent pas bien compte, mais le premier dessin qu'on voit dans mes carnets avec la forme de Roissy 2 date de décembre 1969. Après, on l'a abandonné, repris, il y a eu la crise du pétrole, il y a eu la sécurité, il y a eu mille choses qui ont fait que finalement ça ne s'est ouvert qu'en 1981...”



L'aérogare 2 de CDG, dessin de Paul ANDREU de 1969

Autour de Paul ANDREU avec Jean-François VIGOUROUX, Yves COUTANT, Pierre PRANGE, Michel GREGOIRE, Anne BRISON, architectes bientôt rejoints par beaucoup d'autres, va se constituer, en 1979, la Direction de l'Architecture et de l'Ingénierie (PK). Elle mettra à son actif des participations à de nombreux concours et de multiples réalisations.



Abu Dhabi : Etude de la perspective de la zone terminale

Outre Abu Dhabi, seront construits de 1977 à 1984 en Tanzanie, l'aéroport de Dar Es-Salaam en Indonésie, celui de Jakarta, en Egypte, celui du Caire, les aérogares de Conakry en Guinée, celle de Brunei, de Manille, de Shanghai Pudong (Terminal 1), de Santiago du Chili, de Kansai (Osaka au Japon), de Téhéran en Iran...

144. voir le chapitre 1967 - 1974 Deux grands chantiers



L'aérogare de Dar Es-Salaam

Dans le même temps la PK participe à de grands projets français, tels les aérogares de Nice, Bordeaux, Pointe-à-Pitre, Fort-de-France, Montpellier, etc. ainsi qu'à des projets et constructions extra-aéroportuaires, tels la construction de la Grande Arche de la Défense, le Terminal du Tunnel sous la Manche (côté français), l'Opéra de Pékin, le Musée de la Mer à Osaka, un tremplin de saut à ski de Courchevel, le four solaire d'Odeillo près de Font-Romeu, la station RER de la Défense, etc...



La Grande Arche

Des agents d'Aéroport de Paris sont détachés sur ces différents chantiers pour en surveiller la construction et faciliter la mise en exploitation

Préfaçant le document édité à l'occasion du quarantième anniversaire d'ADP, Jean COSTET, Directeur général pouvait écrire :

“Coller à la réalité d'un monde nouveau, saisir les prémices de tout changement, telles sont sans doute les clés de la réussite d'Aéroport de Paris, grande

entreprise française. Elle est désormais présente dans le monde entier grâce à la reconnaissance de sa qualité et à l'exportation de son savoir-faire.”

DES AGENTS ADP À L'ÉTRANGER

De nombreux agents ADP vont effectuer des missions à l'étranger dans le cadre de la coopération technique. Leurs missions font l'objet d'un affichage de postes exactement comme pour les autres postes à pourvoir. Elles se multiplient à la fin des années 70, en à peine plus d'un an et demi, (de la fin 1979 à l'été 1981) 20 postes nouveaux ont ainsi été ouverts.

Parmi eux, Pierre MOULY et Pierre CHAMEROY de retour respectivement d'Abu Dhabi et de Jakarta parlent Jakarta, de leur expérience dans le journal d'entreprise.

Le premier raconte :

“En ce qui me concerne, ce fut une expérience professionnelle enrichissante : je n'étais plus confronté à une seule technique, mais obligé de trouver des solutions multiples aux problèmes les plus variés. Par ailleurs, je gagnais à côtoyer des gens différents de ceux des plates-formes parisiennes et dans les conditions plus détendues qui sont celles de l'éloignement et des rapports entre expatriés”, la plupart “récidivistes [...]”

... Pour ma famille, je dois dire que je n'ai eu également qu'à me louer de cette expérience ; ma femme a trouvé sur place un travail intéressant qui a facilité notre intégration et mon fils garde un excellent souvenir de son séjour.”

Lorsqu'il s'agit de généraliser cette expérience, il émet des réserves :

“Le détachement à l'étranger pourrait être une composante normale de la vie professionnelle d'un cadre ADP. Mais en ce cas, il devrait se faire dans un cadre clair et connu de tous, définissant les conditions de départ, de séjour et de réintégration... L'appel aux candidatures le plus en amont possible permettrait aux postulants de se former au poste proposé et aux candidats retenus de s'informer sur les pays de séjour.”

“Un des points les plus importants est celui de la réintégration... tout le monde ne peut pas comme moi bénéficier du départ à la retraite d'un camarade juste au moment du retour.”

Pierre CHAMEROY est sur beaucoup de points d'accord avec ces observations : il reconnaît l'apport professionnel important que constitue la découverte d'autres techniques et d'autres méthodes. Il évoque cependant le choc que peut représenter pour les enfants la différence de culture, tout en confirmant «... qu'une fois intégrés, les enfants peuvent être aussi tristes de quitter leurs nouveaux amis qu'ils l'avaient été de s'éloigner de leurs camarades parisiens...» En revanche, il reconnaît que la progression de leurs études est difficilement compatible avec des déplacements multiples.

«En matière financière, il est clair que l'on ne s'expatrie pas uniquement pour gagner de l'argent, mais il est vrai aussi que la vie d'un expatrié est rendue plus facile par un niveau moins élevé des dépenses de vie courante et par la prise en charge des frais de logement, voiture et scolarité des enfants par l'entreprise...»

«... Par ailleurs, la réintégration peut poser problème : il faudrait permettre à l'agent, à son retour d'expatriation, d'exercer son métier dans sa spécialité, en attendant un nouveau poste et en tenant compte des problèmes psychologiques posés par la réintégration dans des conditions de travail plus encadrées que celles qu'ils ont connues et appréciées à l'étranger.»

Commentant ces observations, Philippe LARMAGNAC prenait en compte leur inquiétude. Il rappelait parallèlement les avantages non négligeables concernant la rémunération de l'expatrié, l'exemption d'impôts, divers avantages en nature, les jours de congé supplémentaires, un aller-retour pour la France, pour tous les membres de leur famille, chaque année et annonçait la publication d'un guide destiné aux agents en mission.

CONCEVOIR, CONSTRUIRE, MAIS AUSSI FORMER

La coopération doit se comprendre au sens large ; envisagée au départ pour la conception et la construction des installations aéroportuaires, elle s'est rapidement étendue à leur gestion et à leur exploitation, en premier lieu à travers la formation des personnels aéroportuaires.

A ce sujet, Anatole ROJINSKY avait proposé très tôt la création d'un centre de formation à l'économie et

aux métiers aéroportuaires mais, il aurait fallu des moyens financiers importants et il fut finalement créé par l'aéroport de Francfort, sur un modèle tout à fait voisin de ce qu'ADP avait élaboré.

A ce sujet, Jacques MILLET¹⁴⁵ explique le rôle de l'ICAA¹⁴⁶ et aussi celui d'ADP :

«Le rôle de la commission permanente de gestion et de formation des personnels aéroportuaires est tout entier axé sur l'étude des fonctions très diversifiées dans un grand aéroport, l'adaptation de programmes de formation à ces fonctions et, bien sûr, la diffusion de tous les supports [...] C'est la mission des grands aéroports de s'atteler d'une manière très active à ces tâches, non seulement dans leur intérêt propre, mais également pour apporter aux aéroports à faible ou moyen trafic et spécialement ceux du tiers monde une aide concrète et efficace.»

ADP précurseur ? Jacques MILLET le confirme :

«ADP avait depuis longtemps pris conscience de l'importance des problèmes de formation et aussi de sa mission de diffusion de la formation au bénéfice des autres aéroports... »

«... Il faut à cet égard souligner l'importance qu'attachent à ces actions le ministère des Affaires étrangères qui a proposé d'assurer la diffusion des brochures élaborées et éditées pour la formation par ADP, auprès de nos conseillers culturels à l'étranger et des chefs de mission en Afrique...»

Ainsi ADP enrichira la palette de ses services dans les domaines de la formation à l'exploitation, du management et de l'organisation, des services aéroportuaires (assistance en escale, traitement des bagages et du fret), etc.

Le développement de la coopération formation d'ADP

Dans les années soixante-dix, un volet formation destiné aux personnels appelés à exploiter des installations nouvelles sera inclus dans les contrats d'ingénierie. Puis, en 1984 est créé le département PKF, première unité de coopération formation qui va, sous l'autorité de Philippe LARMAGNAC préparer entre autres, la mise en service du nouvel aéroport de Jakarta .

145. Jacques Millet était alors chargé de mission à la Direction générale d'Aéroport de Paris en tant que Président de la Commission permanente de la formation du personnel aéroportuaire à l'ICAA.

146. ICAA : International Council Airports Association

De 1986 à 2005, ADP maintiendra cette activité en la rattachant sous forme de service à la DH avec pour responsables successifs Robert FABRE, Jean-Pierre CASALES et Joëlle HOFFMEISTER.

Jean-Pierre CASALES explique:

“... l'accueil régulier et quasi permanent de stagiaires d'aéroports étrangers était organisé à Paris ainsi que des séminaires, dans le cadre du Fond ACI, en Afrique, en Europe, en Asie et en Amérique du Sud. Mais les clients d'“ADP Formation” (ou “ADP Training” nom utilisé pour l'extérieur d'ADP) étaient, dans la plupart des cas ceux d'ADP Ingénierie et/ou d'ADP Management qui pouvaient accompagner leurs propositions de contrat d'un “volet formation” [...]

[...] Rien n'aurait été possible sans l'implication de nombreux agents d'ADP, du niveau Directeur au niveau agent de maîtrise, de différents domaines d'activités (navigation aérienne, construction, maintenance, commerces, gestion...) Avec leurs concours, ADP pu apporter ses savoirs faire au personnel d'autres aéroports en France et dans le monde.”

SAVOIR-FAIRE D'ADP DANS LE DOMAINE DU MANAGEMENT AÉROPORTUAIRE

L'Indonésie

En 1984, une mission conduite par Francis WOUTS est chargée de réceptionner les ouvrages du nouvel aéroport de Jakarta, et d'élaborer puis d'exécuter le plan de formation des personnels locaux qui, par la suite, exploiteront les installations.

L'ensemble de l'intervention s'est déroulée en trois étapes :

- proposition d'une organisation générale pour l'exploitation du nouvel aéroport.
- accueil et formation à Paris des responsables indonésiens nommés aux postes créés.¹⁴⁷
- mission à Jakarta d'une équipe ADP pour aider à démultiplier la formation sur place, préciser l'organisation et les procédures, mettre en service les installations.



L'aéroport de Jakarta

Michel RAGUILLET témoigne :

“Pour ce qui me concerne, j'avais la responsabilité de réceptionner les ateliers d'entretien des véhicules d'exploitation, les passerelles télescopiques (notamment les postes de conduite), et des bâtiments tels que le PCO (équivalent du Poste Coordination Aéroport à ADP), le PC piste (placement avion), la caserne des pompiers et leur matériel d'intervention, le parc complet des véhicules et engins, et le magasin général...et aussi les mires de guidage des avions sur les aires de stationnement ainsi que leur réglage.

Vérifier que tous ces équipements sont conformes aux marchés et aux cahiers des charges n'est pas une mince affaire et les rapports avec les entreprises qui ont exécuté les travaux étaient délicats en cas de litige avec des entreprises locales...

Mais ce qui était intéressant et constituait un enjeu important, c'est que tout ça devait être bouclé et mis en exploitation à la date prévue, et que les personnels puissent prendre en main leur outil de travail dans de bonnes conditions, une fois leur formation correctement acquise. C'était vrai pour les domaines qui me concernaient, mais il y en avait bien d'autres, en gare ou dans le domaine technique comme les centrales de production d'énergie et de fluides, la station de dilacération, le traitement des ordures, les réseaux divers, etc.”

Et il raconte cette anecdote :

“Cet aéroport a été édifié sur une zone marécageuse assez instable et il a fallu, premier défi, détourner

147. Nombre d'entre eux ont constitué des “binômes” avec leurs homologues parisiens qui leur ont transmis leurs méthodes de travail en quelques semaines.

le cours d'un fleuve dont l'embouchure était proche pour dégager les surfaces nécessaires à l'exécution du plan de masse. Or, sur ce site, on ne pouvait pas trouver le sable indispensable à la production du béton pour l'exécution des travaux. Il fallait bien trouver une solution à proximité des chantiers.

Les Indonésiens ont résolu ce problème en allant chercher du corail au large des côtes, en l'acheminant en barge jusqu'à un convoyeur long de quelque cinq kilomètres ! Le corail était alors traité par un concasseur jusqu'au degré de finesse qui allait bien.

Mais il faut croire que ce dernier paramètre n'a pas été "calé" correctement pour la construction de la piste, non par négligence, mais parce qu'un ministre en charge du projet et, par ailleurs pilote, avait demandé que la rugosité de la piste soit plus importante que la norme... ce qui n'aurait pas manqué de créer un effet abrasif sur les pneus des trains d'atterrissage.

Il a bien fallu procéder à une opération de "lissage" du revêtement de la piste, ce qui a mobilisé 300 ouvriers attelés à cette tâche avec les moyens manuels les plus rudimentaires ! Et tout ça au dernier moment avec des délais d'exécution très courts."

Le Cambodge

Tino LOPEZ y a été un des premiers directeurs de la CAMS¹⁴⁸. Il témoigne :

“En 1999, Alain Falque, Directeur de la Stratégie et de la Politique Commerciale m'a proposé de partir au Cambodge pour diriger la société d'exploitation de l'aéroport de Phnom Penh.

La concession de cet aéroport a été à l'origine octroyée par l'état Cambodgien à l'entreprise DUMEZ, puis GTM (Grand Travaux de Marseille) absorbée en 1980 par VINCI.

Fer de lance des entreprises de BTP dans le secteur de la concession (principalement les parkings et les autoroutes) ces sociétés n'avaient pas de compétences dans le domaine de l'exploitation aéroportuaire. Cela les a conduites à se rapprocher, puis à passer un contrat avec ADP pour créer une entité la CAMS en charge de l'exploitation de la concession.

Il est vrai que le contrat signé à l'origine avec le concessionnaire de l'époque, DUMEZ, je le rappelle, était plutôt avantageux pour ADP. Il stipulait que, quel que soit le chiffre d'affaires de la CAMS, ADPM¹⁴⁹ touchait hors coût des expatriés 400 000 dollars par an.

Après les évènements dramatiques qui se sont déroulés au Cambodge, y compris ceux de 1996, il fallait relancer l'activité économique du pays et donc les échanges commerciaux dont le transport aérien est un des principaux vecteurs : le trafic s'était réduit considérablement ; l'aéroport de Phnom Penh en 1999 traitait à peine 400 000 passagers et n'avait pas de gare de fret.

Au moment où je prenais la direction de la CAMS, les seules activités de celle-ci étaient le traitement des passagers dans l'aérogare, les pompiers et l'entretien des zones de servitudes aux abords des pistes.

De septembre 1999 à février 2002, après avoir conduit une évolution du management de la CAMS, les actions suivantes ont été menées :

Avril 2000 : Ouverture d'une gare de fret.

Juin 2000 : Reprise de l'intégralité de l'assistance en piste après la dissolution de Royal Air Cambodge (Compagnie nationale) par le gouvernement Cambodgien, prise de la concession de l'aéroport de Siem Reap (Angkor) et exploitation de celui-ci par la CAMS.

Juin 2001: Ouverture d'une première partie d'un terminal à Phnom Penh et mise en place de l'organisation et des effectifs.

Octobre 2001: Ouverture d'un terminal international provisoire à Siem Reap.

En 1999, le nombre de passagers traités était de 400 000 sur un aéroport, en 2002 il sera de 1 200 000 sur les deux ; en 1999 le nombre de salariés de la CAMS était de 280 agents, en 2002 il sera de 860.

En 1999, le chiffre d'affaires traité par la concession était de 4 millions de dollars US, en 2002 il sera de 25 millions.

La part des revenus annuels pour ADP.M durant cette période (hors coût des expatriés) a doublé passant de 400 000 à 800 000 dollars US.

148. Cambodge Airport Management Services

149. Aéroports de Paris Management

Je suis resté deux ans et demi au Cambodge. J'en suis parti, parce que mon intégrité physique et morale était mise à rude épreuve. Je m'y suis senti souvent isolé dans un environnement difficile, du fait des rapports avec certains services de l'administration cambodgienne, et aussi avec certains représentants du concessionnaire dont les relations avec ADP et ADPM étaient complexes.™



La fonction marketing à ADP

LOGIQUES, LANGAGE ET CULTURE D'ENTREPRISE

La logique de l'offre

Jusqu'aux années soixante-dix, ADP a mis à disposition les capacités nécessaires à l'accueil du trafic aérien qui croissait rapidement. Il s'agissait alors de dimensionner l'offre conformément aux missions de service public (art L.251-2 du code de l'Aviation Civile) dont l'Etablissement était chargé, la priorité étant de développer les infrastructures et installations terminales des plates-formes parisiennes.

A cette offre peu différenciée, s'appliquaient les principes d'égalité de traitement des compagnies aériennes opérant à Paris, et d'uniformité du tarif d'accès et d'utilisation des installations¹⁵⁰. Ces tarifs comprenaient les redevances d'atterrissage, de balisage, de stationnement avion et la redevance passagers... liées aux coûts d'amortissement économique et d'exploitation de ces installations. Des services complémentaires étaient proposés, tels que les locations de terrains, bâtiments, locaux d'exploitation et bureaux, facturés sous forme de redevances domaniales basées sur les surfaces louées. Leur poids économique a longtemps été de l'ordre de 30 % des produits totaux.

Les prestations industrielles (énergie et confort climatique), les services de l'assistance en escale offerts depuis 1953 ou ceux des parcs de stationnement

pour les véhicules de particuliers, et des concessions commerciales, dont l'activité se développait alors modestement, faisaient partie du secteur dont les prix "libres" devaient se caler sur ceux du marché environnant.

Les compagnies aériennes et leurs passagers bénéficiaient donc à Paris d'un service que l'on pourrait qualifier de "standardisé".

L'émergence du marché et la prise en compte des besoins et demandes des clients furent progressives pour ce qui concerne ADP, très marqué par la culture fondatrice du service public.

La rencontre des logiques de l'offre et de la demande a, dans un premier temps, été considérée par une partie du corps social comme une permutation des priorités : la première, d'un ordre supérieur, la mission du service public, serait désormais soumise aux exigences de la seconde.... Cependant, d'études en projets, et de disputes en explications pédagogiques, l'idée que ces deux logiques sont, non pas en opposition, mais complémentaires, a fait son chemin. Il serait inexact d'affirmer qu'une "unanimité béate" s'est formée à ce propos. Mais le temps fait son travail et les faits observables, notamment depuis la Mission Commerciale conduite par Yves DEJOU en 1979 et, l'année suivante, la mise en place de l'organisation par grands marchés qui en découle, indiquent que petit à petit, les craintes se sont réduites.

150. Tarif dit "à la touchée".

La logique de la demande

Connaître le marché et la demande des "consommateurs" pour un produit ou un service donné et le potentiel de progression de cette demande est une activité essentielle du marketing. Celui-ci s'appuie sur des méthodes d'études et d'analyses qui permettent d'estimer ce potentiel, segment par segment et de décider des stratégies, en terme de prix et de promotion, pour conquérir la place qu'on peut, qu'on veut y prendre... Le contrôle de gestion et ses batteries d'indicateurs permettront ensuite de vérifier la pertinence et la rentabilité de ces options.

La connaissance du marché est aussi celle de la concurrence, de son organisation, de ses modes de production, de ses prix pour des segments et services comparables, etc...

Nulle ambition pour les rédacteurs de cet essai d'exposer la théorie d'une discipline qui n'est pas leur spécialité. Mais au moment où elle prenait sa place dans le fonctionnement de l'Etablissement, une question se posait naturellement : que recouvre le concept de concurrence alors que les aéroports sont en position quasi monopolistique ?

En fait, cette concurrence entre les aéroports notamment entre plateformes européennes, est une réalité compliquée à cerner : leurs attractivités respectives ne résultent pas seulement de leurs tarifs mais aussi des villes desservies, de leur offre de trafic, du dynamisme économique et de l'intérêt touristique de la région qu'elles desservent.

La qualité et la densité des correspondances, dans un espace européen qui se libéralise progressivement, et l'inter-modalité des systèmes de transport terrestre (rail, route) jusqu'aux plates-formes, comptent également de plus en plus dans la compétitivité de chaque aéroport, notamment lorsque le TGV devient un concurrent agressif sur les trajets de moins de trois heures. Le traitement du fret, des bagages constitue aussi un enjeu concurrentiel.

Ultérieurement, dans ce contexte, la naissance puis le renforcement des alliances de compagnies majeures sur les faisceaux transcontinentaux ont accompagné la mise en place des "hubs".

Pour ces raisons, et pour bien d'autres moins spectaculaires comme la personnalisation de certains services¹⁵¹, les aéroports ont été amenés à différencier leur offre pour satisfaire la demande. Plus tard, pour des prestations nouvelles comme l'immobilier hors aéroports et la coopération à l'international, la position concurrentielle d'ADP va s'affirmer.

Les techniques du marketing sont alors devenues des leviers de la croissance.

LE TÉMOIGNAGE D'UN ACTEUR DU DÉVELOPPEMENT DE LA FONCTION MARKETING À ADP

Jean-Pierre STEVANCE explique :

"Au début des années quatre-vingt, suite à la mission commerciale, ADP (hors bien sûr l'ingénierie et les travaux) s'organise par marchés : marché des compagnies aériennes, marché des passagers, marché du fret. A chacun d'eux, correspond une Direction ou un Département, qui dispose de ses propres équipes de marketing, de vente (commercialisation), et exploitation (production)..."

Le marketing de démarchage

[...] Ce marketing a pour but d'accroître le trafic à Paris, soit en faisant venir de nouvelles compagnies aériennes ou en leur proposant de faire de Paris leur "gateway" en Europe, soit en assurant la promotion de Paris auprès des Tour-opérateurs pour les passagers, ou auprès des agents de fret pour le fret. Des études de potentiels de trafic (études de marché), réalisées par ADP, viennent étayer les propositions d'accroître le trafic sur Paris et sont présentées lors des démarchages.

Ces démarchages prennent la forme de missions préparées avec le concours de la DGAC et celui des attachés commerciaux des ambassades des pays visités. Par ailleurs, une revue "French News" entretenant l'information sur Paris est tirée à 3 000 exemplaires et envoyée aux dirigeants déjà visités ou à visiter.

Le marketing de services

Ce marketing s'adresse bien sûr aux différents acteurs déjà présents à Paris. Sont donc à considérer les

151. Voir l'exemple de 2A Services

services aux compagnies aériennes, les services aux passagers et les services aux compagnies purement fret et agents de fret.

Dans tous les cas, ce marketing de services a pour but d'adapter au mieux l'offre en segmentant, si nécessaire, le marché (exemples : compagnies européennes, compagnies long-courriers, compagnies charters ; passagers européens et autres, passagers touristes, passagers d'affaires) et en décidant pour

chaque segment et pour chaque service si celui-ci doit être indifférencié quel que soit le segment, concentré sur un segment bien précis ou même sur mesure pour chacun des segments. Ces stratégies influent bien sûr sur la qualité de service et le prix.

En aval, des enquêtes régulières permettent d'apprécier la perception des services par les clients.¹⁵⁴

Relation client et qualité de service

D'UNE INSAISSABLE RÉALITÉ À UNE IMPÉRATIVE NÉCESSITÉ

Les principes du marketing induisent logiquement l'idée que le client n'est pas seulement un usager, mais qu'il a aussi la faculté d'exprimer ses attentes. Leur satisfaction, que ce soit pour un bien matériel ou pour un service, est perçue et évaluée par ledit client comme étant du niveau attendu... ou non.

Satisfaire une attente de service est plus compliqué que celle d'un objet physique dont la qualité est jugée à travers son efficacité et sa durée de vie. Un service, lui, est un produit "volatil", sans autre prolongation que "l'impression" qu'on en garde après qu'il a été exécuté. Or, pour les services aéroportuaires, un grand nombre de facteurs, plus subis que voulus, peuvent "altérer" la perception qu'en a le client.

Pour ce qui concerne ADP, la facilitation et la fluidité tout au long du parcours du passager sont les critères les plus analysés et commentés mais la qualité des installations en est indissociable. Deux visions, l'une en amont, dès la conception, l'autre en aval, dans le domaine opérationnel, s'inscrivent donc dans des rythmes et des horizons différents, mais doivent se confronter pour s'enrichir : c'est dans ce dialogue complexe entre les concepteurs et les exploitants que se trouvent des gisements de qualité.

Mais, une question qui n'est pas anodine, doit être préalablement posée : qui sont les clients d'un aéroport, et quelles sont leurs attentes respectives ?

Le marketing permet de répondre en partie à ces interrogations et d'analyser les besoins de clientèles diversifiées que sont passagers, compagnies mais

aussi accompagnants ou attendants, transitaires et autres agents de fret, sociétés installées sur les emprises etc... Or, certains segments de cette clientèle se recouvrent : les passagers, sont, en effet, les clients, à la fois de l'aéroport et des compagnies et ces dernières sont aussi les clients du même aéroport. Les services rendus au passager par ADP et la compagnie, tout au long de son parcours, doivent donc être en complémentarité et en continuité... ce qui contribue à préserver facilitation et fluidité... et suppose une coordination "partenariale" efficace.

Pour ADP, la nécessité de faire de la qualité un enjeu stratégique n'a été partagée que progressivement aussi bien en interne par les différentes unités, qu'en externe par les partenaires : compagnies majeures basées, Tour-Opérateurs, prestataires (sûreté...), commerces dont notamment ceux de la restauration, sous-traitants (nettoyage avion, en gare, manutention bagage et fret, assistance des PHMR¹⁵²...), PAF, Douanes, transitaires, etc.

Souvent invoquée dans les temps forts de la communication institutionnelle de l'Etablissement¹⁵³, cette volonté est d'abord plus déclarée que traduite dans les faits, et sans doute contrariée par le poids de la culture technicienne et gestionnaire de l'Etablissement, celui du service public et du monopole. Une autre difficulté vient du cloisonnement entre les grandes fonctions inscrites dans l'organisation... et du manque de coopération entre elles et avec les autres intervenants.¹⁵⁴

Néanmoins, l'évaluation du niveau de satisfaction des clients passagers et usagers des installations terminales fait dès les années quatre-vingt-dix l'objet d'enquêtes effectuées par le service DCCQC¹⁵⁵

152. Personnes Handicapées ou à Mobilité Réduite

153. Voir les publications de la Mission commerciale de 1979, les Conventions cadres de 1985 et suivantes, (cf. le Projet d'Entreprise dont une des orientations majeures est la qualité du service d'un niveau "correspondant aux meilleurs standards internationaux"), et les différents séminaires consacrés à cette question.

154. Voir rubrique Organisation des structures et du travail

155. A ce moment-là, le service DCCQC avait la charge des enquêtes de satisfaction et du traitement des réclamations des clients.

(Qualité Clients). Le seul critère de la satisfaction exprimée est toutefois difficile à exploiter faute de pouvoir situer son niveau par rapport à la qualité de service voulue par l'Etablissement.

Cependant, les enquêtes internationales de qualité de service aéroportuaire depuis la fin des années quatre-vingt-dix portent sur la satisfaction des passagers des grands aéroports internationaux et permettent d'en publier le classement,... classement auquel les compagnies aériennes ne sont pas étrangères. Dès le début de ces enquêtes, ADP y a été mal classé, légitimement ou non, et peine encore à rattraper son retard sur ses compétiteurs.

Le chemin parcouru depuis est pourtant considérable. La volonté stratégique de maîtriser les enjeux de la qualité, portée par les dirigeants, s'est d'abord traduite dans l'évolution des organisations "Changer Ensemble"¹⁵⁶ en 1995, puis au début des années 2000 dans l'organisation par plate-forme. Cette évolution a peu influencé la culture et les modes de management, qui ne changeront que progressivement, tant sera délicate, pour une grande partie des personnels, l'appropriation de l'idée que service public et service aux clients sont indissociables.

LA QUALITÉ SOUS TENSION

Principes et projet

La pédagogie du discours, nécessaire mais insuffisante, impliquait, pour se traduire dans les faits, l'évolution de l'organisation des structures et du travail... et plus encore de la culture de tous ceux qui servent le public et les clients. Mais il y avait des conditions à satisfaire pour que, aux appréhensions devant la perspective d'un changement, se substitue la compréhension du sens de celui-ci, voire l'adhésion raisonnée :

- l'identité de nos clients, la légitimité de leur perception des services rendus et la formalisation des différentes composantes de l'offre doivent être acquises,
- les objectifs de qualité doivent être clairement énoncés en termes de contribution aux orientations stratégiques et de contenus,

- les actions concrètes et les moyens pour atteindre ces objectifs doivent être planifiés et définis de façon concertée, au plus haut niveau, avec les managers qui auront la responsabilité de les mettre en œuvre,
- de même, doivent être mis à la disposition de ces derniers les outils de mesure permettant aux agents dont ils sollicitent l'engagement, de comprendre le sens et la progression du travail, les échecs ou réussites.

A ces conditions, doivent être associés un cadre de méthodes constituant une référence collective et permanente, ainsi qu'un dispositif de pilotage qui implique tous les niveaux de la hiérarchie. Une fonction de contrôleur général de la qualité est ainsi créée et rattachée à la direction générale. Sa mission est de faciliter la progression des projets, tant pour la production que pour les investissements, en veillant à la sensibilisation permanente des managers et des concepteurs aux enjeux de la qualité, et à leur prise en compte.

Le projet dit de la "Qualité sous tension", initié en décembre 1998 et piloté par le service DCCQC, s'est développé sur ces bases. Les engagements formellement explicités par la direction générale vont les consolider :

- décider des actions prioritaires pour l'amélioration de la qualité de service en tenant compte des enquêtes de satisfaction et de l'analyse des réclamations,
- simplifier, pour ces actions prioritaires, les procédures budgétaires et les règles de délégation,
- mettre en place une structure de projet dont les missions sont d'identifier les besoins des clients et d'élaborer les cahiers des charges pour y répondre selon des plans d'actions planifiées et à coûts calculés,
- renforcer le rôle des Responsables Projet Utilisateurs dont la fonction est d'assurer l'interface concepteur-exploitant, pour la définition des programmes et opérations d'investissements,
- impliquer, sensibiliser, et former le management,
- communiquer pour faire connaître et comprendre le plus largement possible, les évolutions en cours et à venir.

156. Voir chapitre suivant

Le témoignage de Catherine CHRIST

“... Une fois validées les orientations stratégiques d'ADP, la priorité au moment du lancement de la démarche de la "Qualité sous tension", c'est de rendre visibles les principes et les objectifs qui la sous-tendent... il faut surtout éviter de tomber dans le piège d'une "théorisation" qui aurait vite été qualifiée de technocratique [...]

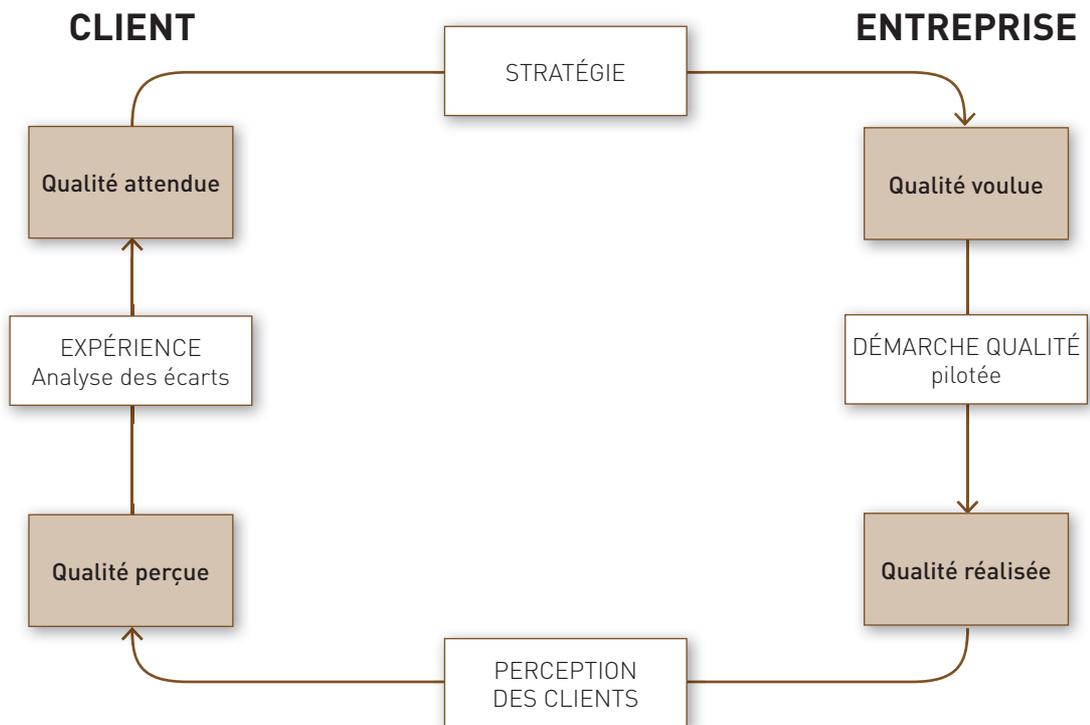
[...] Le risque que la démarche soit considérée comme une invention de plus du niveau central doit être réduit d'entrée et cela n'est possible que si l'intérêt des managers et des personnels est sollicité par une approche à la fois logique et concrète, compatible avec les réalités et les contraintes de terrain... [...]

[...] une démarche qui s'imposait pour mettre en correspondance, dans une vision globale, les attentes

des clients, la réponse en termes de qualité voulue par l'Établissement et sa traduction concrète : la qualité réalisée. La boucle sera bouclée quand seront mesurés les écarts entre la qualité perçue par le client et celle voulue par ADP...

[...] L'évaluation des écarts et leur analyse constituent un outil du pilotage de la qualité voulue... Avec les retours d'expérience, le dialogue entre les personnels concernés et leur encadrement peut, en principe, entretenir le progrès [...]

[...] Combiner logiquement ces différents éléments dans des référentiels "qualité" et des plans d'actions concrètes, va conduire ADP à adopter en 1999 le modèle de la qualité voulue. Le dispositif de méthode ci-dessous illustré en sera le support.”



Le cycle de la qualité

et Catherine poursuit :

“... La principale difficulté de cette démarche est celle du maintien de la “tension” dans la durée... C’est au dispositif de pilotage que revient la charge d’entretenir la dynamique du mouvement, fréquemment mise à mal par les contraintes opérationnelles et managériales... A la longue, faire de la qualité de service un élément banal de la vie opérationnelle, de la vie quotidienne... bref, un réflexe naturel... Plus facile à dire qu’à faire ! [...]

[...] les écarts entre la qualité perçue et celle qui est attendue par les clients peuvent conduire à modifier les composantes de la qualité qu’ADP décide de proposer... et alors c’est le cycle complet qu’il faut réexaminer... Ce modèle est mouvant, dynamique... c’est un outil de management de la qualité au quotidien...”

QUALITÉ DU SERVICE ET QUALITÉ DES INSTALLATIONS

L’une ne va pas sans l’autre. Mais comme la qualité des installations a été longtemps associée à la compétence de conception et de réalisation d’ouvrages réputés exemplaires, elle a été le domaine privilégié des architectes sans qu’y soient suffisamment intégrés les besoins de l’exploitant.

Jean-Claude POISSON, en charge du contrôle central qualité, explique pourquoi des difficultés ont subsisté à ce propos :

“... la conduite des opérations importantes s’inscrit encore en 2000 dans le cadre croisé des procédures budgétaires et de programmation des investissements et des dispositions organiques découlant de la démarche “Changer ensemble” [...]

[...] Or, la clarification des responsabilités pour ce qui est de l’expression des besoins respectifs de la maîtrise d’ouvrage, de la maîtrise d’œuvre, des propriétaires et des exploitants, a objectivement démultiplié le nombre des acteurs : la Coordination centrale d’Opérations, le responsable de programme, le chef de projet de la maîtrise d’œuvre de conception, le conducteur d’opération de la maîtrise d’œuvre de construction, le RPU (Responsable projet utilisateur) le RPE (Responsable projet exploitation) le RPM (Responsable projet maintenance), etc.

La revue de projet, dispositif de coordination de tous ces prescripteurs, est restée cantonnée pour l’essentiel à la phase de conception et a finalement été amputée d’une partie de sa mission de régulation, chacun exerçant sa mission dans la seule logique de son métier [...]

[...], le rapprochement des maîtrises d’œuvre de conception et de réalisation a cependant été un progrès appréciable [...]

[...] par ailleurs, et on l’observe de façon comparable dans le domaine de l’exploitation, le poids des “cultures métiers” a eu raison du rôle fédérateur du programme et de la planification d’une opération donnée, objectif pourtant recherché par “Changer ensemble”

[...] ce déficit de coordination, voire de coopération, n’a pas pu être compensé par l’identification formelle d’un décideur final.”

Et, poursuivant :

“[...]... d’autres facteurs expliquent la persistance des difficultés dans la mise en coopération des acteurs d’un projet. Il faut d’abord souligner la prédominance des préoccupations de long terme des constructeurs, alors que les exploitants sont eux plutôt calés sur le court terme. Ce décalage est souvent source d’incompréhensions ou de défauts de communication voire de remise en cause de légitimité des uns et des autres [...]

[...] Pour les gros ouvrages capacitifs, la priorité du respect de la date de livraison est un absolu qui prime sur les conditions de remise d’un ouvrage et de sa mise en service. Par ailleurs la stricte conformité aux engagements budgétaires peut conduire au cours de la réalisation d’un projet à faire des économies souvent au détriment du second œuvre dont le programme initial ne sera pas exécuté comme prévu, ceci au détriment de la qualité, du confort des installations et de la satisfaction des passagers, ou alors in fine financé sur un budget d’exploitation. [...]

[...] On peut conclure de ces observations que les décisions d’arbitrages sont prises le plus souvent sur le seul critère du coût d’investissements et non des coûts d’exploitation.

L'ensemble de ces analyses, confirmées par des entretiens réalisés auprès d'un échantillon de vingt cadres (IV, B, A) tous concernés par la mise en service d'aérogares, décrit une situation caractéristique du cloisonnement de l'entreprise. Chacun dans sa fonction fait bien son travail, mais l'ensemble ne fonctionne pas de manière satisfaisante [...]

[...] C'est aux interfaces que sont les points de non qualité. Si l'organisation par fonction peut garder son intérêt pour assurer les missions permanentes de l'Etablissement, elle ne permet pas, pour les opérations étudiées, une coopération suffisante entre les unités et les acteurs concernés. C'est la cohérence de l'action pour obtenir la qualité voulue qui en souffrira..."

On verra plus loin que le même constat pourra être fait pour les processus opérationnels soumis au temps réel.

LA CULTURE DU RÉSULTAT

Celle-ci s'est à l'origine développée sous une triple contrainte historique. D'abord répondre à l'urgence de la reconstruction, ensuite réaliser des ouvrages de prestige ou fonctionnels dans les délais compatibles avec l'évolution du trafic, enfin maîtriser les budgets qui vont progressivement permettre d'accéder à l'équilibre du compte d'exploitation, puis de s'affranchir des aides financières de l'Etat.

Le "résultat" est donc appréhendé comme global, (une gare réalisée dans les délais... un budget d'investissement exécuté sans dérive, etc.) et renvoie plus à la performance collective qu'individuelle.

Jean-Claude POISSON explique

“Dans ses évolutions ultérieures, l'apparition du contrôle de gestion, avec les nombreux indicateurs et ratios économiques qui le composent, a progressivement instauré une évaluation plus analytique des résultats..."

Mais la culture de l'évaluation des résultats individuels a été ralentie par les politiques sociales qui se sont succédées, résultant tout à la fois de l'amélioration de la situation économique de l'Etablissement et des pressions syndicales, voire tutélaires, sur le partage de la valeur ajoutée [...]

[...] une conclusion paraît devoir s'imposer pour que

les personnels se sentent responsables de la qualité: comprendre, faire comprendre que planification, mesure et évaluation sont des facteurs communs à toute méthodologie [...]

[...] Une étape à franchir, parsemée d'obstacles qu'il faut surmonter. Il est difficile de faire converger les cultures d'un grand nombre de métiers dans des processus exigeant des partenariats complexes, en conciliant parfois des intérêts contradictoires. Les progrès de la qualité de service sont à ce prix. Notre culture dans ce domaine vient de notre histoire. Il ne faut pas la nier, il faut l'enrichir.”

En établissant début 2003 un bilan sur la phase expérimentale du projet de la "Qualité sous tension", Catherine CHRIST explique que de multiples obstacles, contournés la veille peuvent se reproduire le lendemain...

“[...] Le planning du projet a été établi et suivi conformément à ce qui a été décidé. En 1999 la stratégie de service a été élaborée et validée autour de cinq dimensions : l'orientation (notamment la signalétique), la sécurité, la fiabilité, la prévenance et l'ambiance. En 2000 le référentiel de la qualité voulue a été construit sur ces bases, déclinant les engagements de service d'ADP vis-à-vis de ses clients [...]

[...] 16 domaines sont concernés qui "balisent", en fait, le parcours du passager de son domicile jusqu'à la salle d'embarquement : accueil multimédia, accès véhicules de particuliers, parc de stationnement, navettes parc aérogare, chariots, hall public, comptoir information, information vols, ascenseurs, escaliers mécaniques et trottoirs roulants, sièges, blocs sanitaires, postes inspection filtrage, boutiques, bars et restaurants et contrôle aux frontières... Cette liste des domaines où la qualité voulue doit être "mise en tension" n'est pas exhaustive et pourra être complétée au fur et à mesure de l'évolution des attentes des clients. Le but de tout ça est de rendre ce parcours le plus facile possible, rassurant [...]

[...] Le bilan de la mise en œuvre, réalisé en 2003, est pourtant contrasté. Le modèle de la qualité voulue, sa logique, ont certes joué un rôle important en tant que modèle pratique et fédérateur et comme méthode de conduite de projet... Beaucoup de chantiers ont été lancés dans cette période, mais leurs résultats concrets se sont révélés insuffisants. Et on retrouve là

toutes les contraintes d'un projet de longue haleine : les bouleversements successifs subis par l'Etablissement au moment des attentats de septembre 2001 aux Etats-Unis, la chute du trafic et les restrictions budgétaires, la persistance des modes de fonctionnement et de management difficiles à reconsidérer dans les domaines opérationnels en sont l'illustration...

Malgré les efforts consentis, la qualité perçue par nos clients passagers a globalement stagné depuis quatre ans. Il faut admettre que rien n'est acquis des progrès réalisés un jour, qui ne doit être consolidé le lendemain. Par définition, c'est la qualité au quotidien..."

La sous-traitance

La sous-traitance stricto sensu, est distincte de la prestation tant au plan juridique que pratique.

Faire appel à sous-traitance consiste à faire réaliser, sous sa responsabilité par une entreprise tierce, des activités que l'Etablissement gérait antérieurement avec des moyens qui lui étaient propres en effectifs et en matériel. Autrement dit, c'est un choix qui entraîne l'abandon de métiers et des moyens qui leurs étaient affectés et qui est de nature économique, les coûts globaux étant plus élevés en interne que ceux d'entreprises extérieures.

La prestation est d'une autre nature. Elle consiste à faire appel à des compétences d'entreprises tiers, spécialisées dans des activités de production ou de services qu'ADP n'a jamais exercées.

Quelques exemples de recours à la sous-traitance : les activités de nettoyage de bâtiment ou d'avion (dans le cadre des contrats d'assistance aéroportuaire), la manutention des bagages et du fret, le traitement des déchets étaient, jusque dans les années 60, assurées par des personnels sous statut ADP, puis ont été externalisées définitivement. De même pour les activités de transport sur les aires ou les navettes intra plate-forme. En ce qui concerne les ateliers généraux ou les services techniques, certains métiers ont été progressivement sous-traités (menuiserie ou travaux de second œuvre, voire ceux du premier niveau de la maintenance technique des équipements et de l'infra... cette liste étant évidemment non exhaustive).

La rétrospective des conditions du recours à la sous-traitance montre une logique stratégique qui est certes celle de la maîtrise des coûts, mais aussi, et à contrario, celle du maintien ou du développement voire de la création, autour du cœur de métier de l'Etablissement, de métiers à forte valeur ajoutée. C'est ainsi

que vont apparaître autour de la sous-traitance des fonctions nouvelles de contrôle et de suivi de l'exécution des contrats ou des marchés.

Dès le début des années soixante, les organisations syndicales et les élus des instances représentatives ont milité pour le maintien des agents de toutes qualifications sous Statut du personnel d'ADP. Longtemps différé, un débat sur ce sujet entre direction et organisations syndicales sera organisé au début des années quatre-vingt-dix, à l'initiative de Jean-Claude ALBOUY, alors directeur général. Il s'établira sur la base de bilans quantitatifs annuels rendant compte, par grand domaine, du recours à la sous-traitance, de la charge de travail et des budgets correspondants.

Selon les élus du CE et les délégués syndicaux, la présentation factuelle qui y est faite ne laisse pas de place à une présentation claire de la politique de l'emploi, des métiers et des qualifications de l'Etablissement. Et cette critique va perdurer, laissant entendre que la direction cherche à externaliser le plus d'activités possible jusqu'à réduire ADP au contrôle des grands équilibres budgétaires, à celui des marchés et contrats, à celui de ses filiales.

Devant le désaccord persistant, Emmanuel DURET, nouveau directeur général, va modifier les conditions de ce dialogue. Le 3 novembre 1999, à l'occasion d'une séance plénière du Comité d'Entreprise, sont exposées les règles pour arbitrer entre moyens propres de l'Etablissement et la sous-traitance, règles devant répondre d'abord à deux exigences :

- L'Etablissement doit disposer des compétences internes ou externes lui permettant d'assumer ses responsabilités statutaires (ordonnance de 1945 et décret de 1947 et suivants) et stratégiques à savoir :

- définir les différents process aéroportuaires et leurs normes de fonctionnement,
- garantir la maîtrise de leur fonctionnement en contrôlant le respect de ces normes pour que la qualité et la sécurité du produit ou du service final soit conforme. Ce contrôle concerne à la fois les services d'ADP et les sous-traitants.

- Dans un contexte européen marqué par la concurrence accrue entre aéroports internationaux, l'Etablissement doit s'assurer de sa compétitivité et l'adapter de façon constante aux évolutions de son environnement. A cette fin, il doit maîtriser ses coûts de prestations, quels que soient les moyens mis en œuvre.

Cette compétitivité et le contrôle final des moyens et de la qualité des produits et services définis par les process aéroportuaires sont de la responsabilité organique d'ADP et doivent donc être assurés en pleine responsabilité par ses compétences propres. Le renforcement ou le développement de nouvelles compétences internes, en réponse aux besoins nouveaux des marchés, à l'évolution des technologies et des métiers doivent respecter ces principes.

Dans le cadre de ses responsabilités organiques, l'Etablissement maintient et développe donc son niveau de compétence en se réservant les tâches

complexes à forte valeur ajoutée, impliquant de hauts niveaux d'expertise et de professionnalisme ou permettant la maîtrise de tâches sensibles ou critiques.

Responsable de la qualité et des coûts du produit ou du service final, l'Etablissement vérifiera que les obligations des entreprises sous-traitantes sont conformes aux cahiers des charges définis lors de la passation des marchés.

Lors de cette présentation, deux critiques essentielles vont être formulées par certains élus du Comité d'entreprise :

- la première concerne la fréquence et le volume des activités sous-traitées qui a sensiblement augmenté par rapport aux "métiers statutaires",
- la seconde ayant trait aux principes d'arbitrage qui entraînent, de facto, la diminution des effectifs de la catégorie exécution, partiellement compensée, il est vrai, par l'augmentation des effectifs de maîtrise affectés au contrôle et au suivi des marchés.

Sur le premier point, les tableaux ci-dessous ont été présentés aux élus pour éclairer l'évolution quantitative du recours à la sous-traitance sur les années 90, chronique complétée par les rédacteurs de cet ouvrage pour les années 86-89.

Données de la sous-traitance incluant la sûreté

Montants en kFs 1990 constants	1986	1990	1995	1999
Sous-traitance/trafic passagers (M pax) total	14,54	15,51	17,64	16,01
Sous-traitance /chiffre d'affaires	0,130	0,141	0,154	0,148
Sous-traitance/charges d'exploitation courantes	0,179	0,198	0,224	0,233

Données de la sous-traitance excluant la sûreté (à compter de 1994)

Montants en kFs 1990 constants	1986	1990	1995	1999
Sous-traitance/trafic passagers (M pax) total	14,54	15,51	16,27	13,94
Sous-traitance /chiffre d'affaires	0,130	0,141	0,142	0,129
Sous-traitance/charges d'exploitation courantes	0,179	0,198	0,207	0,203

Pour le second, la direction a confirmé la remarque des élus sur l'évolution des catégories d'emplois qui, dans un contexte de croissance globale des effectifs, montre une nette tendance à la diminution des emplois d'exécution et à l'augmentation de ceux de maîtrise.

Les tableaux ci-dessous illustrent ce constat.

Evolution des effectifs par catégorie de classification

Catégorie	1989	1998	Variation 98/89
Cadres	517	746	+ 44,3 %
Maîtrise et HM	2587	3987	+ 54,1 %
Exécution	2343	2393	+ 2,1 %
TOTAL	5547	7126	+ 28,4 %

Evolution des effectifs par catégorie/effectif global

Catégorie	1989	1998
Cadres	9,5 %	10,5 %
Maîtrise et HM	47,5 %	56,0 %
Exécution	43,0 %	33,6 %
TOTAL	100 %	100 %

Enfin une dernière information est fournie aux élus comparant, sur la période 90-98, le poids relatif des charges de personnel rapportées aux charges courantes pour quatre aéroports européens « majors ».

Charges de personnel / Charges courantes

	1990	1997	1998
ADP	46,3 %	46,2 %	46,8 %
SCHIPOL	45,8 %	33,1 %	34,9 %
BAA	44,1 %	42,0 %	44,1 %
FAG	65,2 %	70,0 %	71,3 %

LES RAPPORTS ENTRE LES DONNEURS D'ORDRE D'ADP ET LES ENTREPRISES DE SOUS-TRAITANCE DE SERVICES :

Le point de vue de Pierre LEMOINE¹⁵⁷ :

«Les activités de la SAPSER, filiale de la holding ALYZIA Airport services et sous-traitant d'ADP couvraient, à ce moment-là, cinq domaines principaux faisant l'objet de contrats d'assistance entre ADP prestataire et les compagnies aériennes :

- la manutention fret en contrat direct avec des compagnies aériennes. (150 personnes),
- le transport de fret (40 personnes),
- la mécanique de piste (50 personnes),
- le tri-bagages de CDG1 (pour le compte de la coopérative bagages de CDG : 350 personnes),
- le chargement déchargement des avions, le transport de fret et des bagages (800 personnes).

Ces quelques données quantitatives illustrent l'importance du rôle du management dans une structure lourde dont l'encadrement, issu de la base qui le reconnaît comme légitime, a de fait un pouvoir hiérarchique relativement limité (formel ou d'influence) sur des collaborateurs qui furent d'anciens collègues...

Une autre difficulté venait du fait que les conditions d'emploi de ces personnels étaient hétérogènes, définies pour la majorité (fret, tri bagages, chargement déchargement avions bagages et fret) par la convention collective des Ports et docks et par celle du Transport routier pour l'assistance en piste, cette dernière considérée comme peu valorisante et ressentie comme décalée par rapport aux autres statuts sociaux [...]

[...] pas mal de complications dans les relations sociales du fait de cette hétérogénéité, mais aussi de la gestion administrative et des paies et de la facturation des prestations, assurée sur place par l'agence de gestion de la SAPSER [...]

[...] l'essentiel des problèmes n'est pas lié aux questions du management interne. Beaucoup de difficultés sont dues, selon moi, aux rapports entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants dont la SAPSER. C'est

ainsi que des incidents d'exploitation, analysés avec peu de recul en réunion hebdomadaires, et sans le travail de fond qui aurait été nécessaire sur la chaîne escale dans une approche intégrée, ne permettaient pas d'améliorer le service rendu aux compagnies assistées. [...]

[...] Je croyais une relation de partenariat possible, je l'avais constatée dans d'autres aéroports nord-européens mais, à mon regret, ADP a imposé une relation très contractuelle renvoyant sans cesse à la possibilité de ne pas renouveler le marché.

Les défauts de coordination restaient prégnants, symptôme d'un déficit de coopération entre intervenants sur un même process... De mon point de vue, des progrès sensibles devraient être enregistrés si un partenariat s'organisait sur la base d'un principe simple : tous les intervenants sur un même process d'exploitation doivent se concerter pour prendre les décisions opérationnelles utiles et garantir autant que faire se peut, qualité du service, efficacité et sécurité.

... Sans doute ce principe est plus facile à énoncer qu'à mettre en application. Il y a des obstacles notamment culturels à surmonter. Les aéroports tels qu'Hel-sinki, Copenhague et même Francfort m'ont donné la conviction que c'était, sans doute, la clé pour aller vers une évolution positive des modes de fonctionnement opérationnel.™

Sur ce sujet, Jean-Claude POISSON¹⁵⁸ complète :

«Il faut d'abord mettre en perspective la petite histoire de l'organisation de la sous-traitance pour les domaines principaux du nettoyage avions et gares, et de la manutention des bagages et plus tard de la sûreté. A l'origine les marchés étaient de gré à gré. Il n'y avait pas d'appel à la concurrence (sauf quelques cas particuliers) et les marchés passés avec les sous-traitants étaient des marchés dits de régie. Dans ce type de contrat, dont notamment celui conclu avec la SAMOR, (du nom des deux créateurs SAMUEL et MOREAU), société assurant des prestations générales de manutention et nettoyage, c'est la hiérarchie des services opérationnels qui faisait appel à la main d'œuvre mise à disposition par le sous-traitant en fonction de la charge de travail prévisible ou non. On a ensuite fonctionné sur des forfaits et des standards

157. En 1992, Pierre LEMOINE est nommé à CDG, directeur de l'Exploitation de la SAPSER, sous contrat de détachement avec cette société. Il réintègrera ADP en 1997.

158. Jean-Claude POISSON a été le président du directoire de la SAPSER entre 1990 et 1996 puis, président directeur général de la SIFA de 2003 à 2005.

de services qui impliquaient, en principe, pour l'entreprise intervenante des obligations de résultats. Puis les rapports contractuels avec les entreprises sous-traitantes ont été progressivement cadrés par le code des marchés publics [...]

En 1980, ADP et la SAMOR se sont accordés pour créer la SAPSER (Société Aéroportuaire de Prestations de Services) dans laquelle l'Etablissement détenait une minorité de blocage, la SAMOR détenant la majorité des actions restantes. Le conseil de surveillance était alors présidé M. Groshaeny, président directeur général de SAMOR, la présidence du directoire étant confiée à André Ooghe ingénieur en chef d'ADP et la direction générale à Jean-Pierre Martinot.

Plus tard, en 1993, ADP crée une filiale, ALYZIA Airport services, holding dont il détient 100 % des actions et regroupant SAPSER, LOCMAFER, société de prestations d'assistance en piste, et la SASMAT propriétaire du matériel d'assistance en piste.

Dans cette "généalogie" compliquée, il faut éclairer le cas particulier de la sûreté. En 1997 la holding détiendra 50 % du capital de SIFA (Société d'Inspection Filtrage Aéroportuaire) les autres 50 % étant détenus par la SGSA filiale à 100 % de l'entreprise PENAUILLE. Après les attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis, l'économie des marchés et des contrats de sûreté est bouleversée. Les donneurs d'ordre, en accord avec leurs tutelles et les prestataires,

conviennent de les résilier et de les renouveler temporairement en attendant une remise en appel d'offres au cours de l'année 2003. C'est à l'issue de ces procédures que SIFA perd fin 2003 trois contrats sur quatre à Paris et 2 sur 4 en province [...]

Les difficultés financières de SIFA résultant de la chute brutale de l'activité en 2003, celles liées aux rapports complexes et tendus avec ADP à la fois donneur d'ordre et actionnaire ainsi que les modalités irréalistes de partage des responsabilités de gouvernance, ont alors conduit l'Etablissement à reconsidérer le positionnement d'ALYZIA sur cette activité. La holding a revendu ses actions à SGSA, après avoir négocié les conditions financières et commerciales lui permettant de se libérer du pacte fondateur de 1997 et de consolider son propre pôle sûreté (ALYZIA sûreté) sur le marché parisien [...]"

Cette brève rétrospective appelle une observation : la stratégie de filialisation de l'Etablissement a déterminé des liens étroits mais, parfois, confus entre la maison-mère et ses filiales sous-traitantes et prestataires. Le management des services donneurs d'ordres a, en effet, continué de les considérer comme ayant seulement une obligation de moyens... à bas coût. "C'est la survivance de l'esprit de régie qui peut être constaté de ce point de vue" explique Jean-Claude POISSON.

L'environnement

Historiquement, c'est le bruit des avions qui a constitué naturellement la première préoccupation des aéroports en matière d'environnement, du fait qu'il constituait la nuisance la plus perceptible.

D'un autre côté, si les principales nuisances¹⁵⁹ émanent, sur un aéroport, de tous les partenaires du Transport aérien, le grand public ne fait généralement pas (ou peu) la différence entre ceux qui les produisent ; il a donc tendance à les imputer globalement à l'activité de l'aéroport, dont, par ailleurs, il connaît mal les différents acteurs et leurs responsabilités respectives.

ADP n'échappe pas à cet a priori bien que, depuis ses origines, il ait mis en place des structures, d'abord de surveillance et de mesure des nuisances émises, puis de sensibilisation des parties prenantes, et enfin d'actions de prévention et de traitement de ces nuisances.

Depuis les années soixante-dix, son action s'est systématisée et intensifiée dans ces domaines. La plupart de ces aspects environnementaux ont été et sont toujours créateurs d'emploi soit directs au sein d'ADP, soit externes au sein d'entreprises spécialisées.

159. Bruit des avions, consommation d'énergies fossiles (fuel lourd, carburants, charbon...), rejets de gaz à effet de serre (CO₂, NOx...), rejets d'eaux pluviales (EP) et usées (EU), production de déchets.

Les Maisons de l'Environnement sont créées et deviennent de véritables lieux d'information pour les riverains qui peuvent y vérifier, grâce à divers systèmes de surveillance (SONATE, STADE, etc.) le respect des trajectoires et y prendre connaissance des niveaux de bruit enregistrés.

LA POLLUTION DE L'EAU

La pollution des eaux est également une ancienne préoccupation d'ADP.

Il faut considérer en la matière deux catégories :

- les eaux pluviales qui ruissellent sur les aires aéronautiques ou routières et qui se chargent en agents polluants tels qu'hydrocarbures, huiles, produits de déglçage, détergents, etc.
- les eaux usées qui sont, elles, par définition polluées et nécessitent un traitement particulier avant rejet dans le milieu naturel.

Pendant longtemps, pour traiter les premières, les séparateurs d'hydrocarbures au départ des divers collecteurs d'eaux pluviales sont apparus comme la meilleure solution avant rejet vers les cours d'eau voisins. ADP en mettra donc en place en grand nombre tant à Orly qu'au Bourget.



Bassin de lagunage des Renardières à CDG

En juin 1996, les méthodes de traitement des eaux ayant progressé, le STEP¹⁶² d'Orly est inauguré avec la capacité de traiter près de 5 millions de m³ par an. Le procédé consiste à stocker les eaux pluviales, après prétraitement, dans deux bassins de 65 000 m³ puis, à les traiter en différé par une décantation associée

à une filtration destinée à éliminer à la fois les hydrocarbures et les matières en suspension. Un système de surveillance permet de piéger les pollutions accidentelles et de les stocker avant de les traiter.



Le STEP à Orly

Comme le soulignait alors Christian CLERET, directeur de l'Équipement, «la mise en place d'équipements à grande échelle ne constitue pas, loin s'en faut, la seule action menée par ADP, le premier principe est simple : mieux vaut éviter de polluer en étant attentif.»

LA POLLUTION DE L'AIR

Si le premier choc pétrolier en 1971 devait conduire ADP à trouver de nouvelles méthodes de productions électriques et thermiques afin de réduire sa consommation énergétique, ce n'est qu'au début des années quatre-vingt-dix, que l'entreprise – comme le pays tout entier – s'engagea dans la démarche de diminution de la pollution de l'air.

Un aéroport est, par nature, un gros consommateur d'énergie pour son fonctionnement au quotidien : éclairage, chauffage, climatisation, fonctionnement des systèmes électromécaniques, etc. Dès 1976, Aéroport de Paris s'est doté d'une fonction de "responsable énergie" chargé de proposer, d'animer et de coordonner toute action visant à réduire la pollution atmosphérique.

Aux besoins énergétiques des bâtiments et installations gérés par ADP s'ajoutent ceux des lieux publics, pistes et aéroports, ainsi que ceux des compagnies aériennes et autres opérateurs pour leurs propres installations. En 1990, la consommation totale d'éner-

162. Système de Traitement des Eaux Pluviales

gie sur les plateformes (hors carburant des véhicules et engins) s'est élevée à 96 000 tonnes équivalent pétrole - plus de la moitié étant d'origine électrique, un quart provenant du charbon et le reste se répartissant entre le gaz (19 %) et le fuel (6 %) - une consommation du même niveau qu'en 1979.

Une régulation plus poussée de tous les bâtiments, des travaux d'isolation, l'utilisation de matériaux nouveaux et, depuis quelques années la géothermie permettent une baisse régulière de la consommation d'énergies fossiles.

Des associations écologiques soulignent qu'une autre forme de pollution de l'air existe dans tout environnement aéroportuaire : celle des imbrûlés que représentent les émanations solides ou gazeuses provenant des réacteurs.



Station de surveillance de la pollution de l'air

Jean-Marie MACHET, chef du laboratoire d'ADP explique cependant : « Nous n'avons jamais pu mettre en évidence de retombées au sol qui proviendraient des réacteurs sous les trajectoires des avions. Je ne dis pas qu'il n'y en ait pas, mais pour l'instant, à chaque fois que nous avons pu analyser des noirissures sur les végétaux, nous avons toujours trouvé des moisissures dues à des champignons et non à des traces de kérosène. »

Certes, il existe des rejets dus aux délestages mais ceux-ci sont rares et surveillés : Il faut savoir que, pour des raisons structurelles, la masse d'un avion long-courrier à l'atterrissage doit être très inférieure à sa masse au décollage. Cela entraîne dans certaines situations (problème technique, passager gravement malade) la nécessité d'un atterrissage d'urgence et, pour ce faire, d'alléger l'appareil en kérosène.

Cette opération se fait au-dessus de zones non habitées, définies par le contrôle aérien et à une altitude minimale de 2 000 m qui assure la vaporisation du carburant rejeté. Celui-ci étant transformé dans sa majorité en dioxyde de carbone et en vapeur d'eau par oxydation simple.

LES TRANSPORTS

Parler de pollution de l'air sous-entend parler aussi de la circulation automobile intense à proximité des plateformes aéroportuaires.

L'Aéroport de Paris a soutenu, dès les premières études menées pour la construction d'Orly Sud, la nécessité d'une desserte ferroviaire permettant de limiter le trafic routier. Quelles furent les raisons qui, à l'époque, ne permirent pas la réalisation d'un tel projet alors qu'une station de métro avait été conçue et réalisée dans l'enceinte même de la nouvelle gare ?

Ces raisons sont sans doute multiples et, si les intérêts divergents de la SNCF et de la RATP peuvent en faire partie, la tutelle de l'époque, comme les suivantes, n'ont guère soutenu ADP dans cette option.



Il fallut attendre 1991 pour qu'une liaison, en site propre, relie Orly à la Capitale avec la mise en service du Val entre Antony et Orly. On peut cependant s'interroger sur le bien-fondé d'une liaison qui comporte une rupture de charge pour ses utilisateurs et n'est pas accessible aux abonnés du réseau de transport d'Île-de-France.

Pour CDG, la réalisation d'une desserte dédiée prit moins de retard avec la prolongation de la ligne B du RER¹⁶³. Puis vint, quelques années plus tard, le TGV et une inter-modalité air-rail dont bénéficiaient alors peu d'aéroports européens.



LE TRAITEMENT DES DÉCHETS

La collecte et le traitement des déchets font partie des préoccupations des services de l'Environnement.

Le tri sélectif a été mis en place sur toutes les plateformes mais il faut aussi le faire pratiquer par tous, de l'utilisateur à l'employé. Cela nécessite une communication permanente, simple et compréhensible qui doit orienter et faciliter cette communication. Comme

le disait un grand industriel : « Nous devons en permanence établir un équilibre entre le client qui nous fait vivre, le grand public qui nous juge et le politique qui nous régleme. »

Pour son activité, un aéroport ne génère que des déchets de type DIB (déchets industriels banals), catégorie qui regroupe les déchets non inertes et non dangereux. Parmi ceux-ci, un certain nombre doivent obligatoirement rentrer dans le cycle de la valorisation par réemploi : emballages non souillés (carton, matières plastiques, déchets de bureau, etc.) produits et équipements en fin de vie (matériel électrique et électronique, équipements automobile, etc.).

UNE DIMENSION FONDAMENTALE DE LA POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE.

Peu évoquée mais pourtant essentielle, cette politique concerne aussi l'environnement social des plateformes. ADP est aménageur d'un territoire de 6 500 hectares où se développent des activités en lien direct ou indirect avec celles des opérateurs du transport aérien ou aéroportuaire.

Diversité socio-urbaine

Les 120 000 personnes venant des trois départements entourant Orly et des cinq entourant Roissy, constituent les effectifs de quelque 1 100 entreprises présentes sur les aéroports. La diversité socio-urbaine des populations de salariés y est donc la conséquence quasi naturelle de l'implantation géographique des terrains et doit être intégrée comme une composante de leur situation environnementale.

Comme les départements pourvoyeurs d'effectifs comportent d'importantes communes riveraines, soumises aux nuisances générées par notre activité, c'est une stratégie d'équilibre qui, de ce point de vue, doit être recherchée.

Pour traiter ces réalités, qui ont partie liée avec le développement durable, la priorité est donnée, pour ce qui concerne l'Etablissement, au lien social :

- en facilitant en particulier l'accès à l'information concernant l'activité économique des entreprises implantées sur les plateformes, les métiers et l'emploi,

163. Elle fut inaugurée le 30 mai 1976

- en assurant et en développant l'accueil, l'assistance dans la recherche d'emploi et de logement, l'utilisation des transports en communs et des services.

C'est ainsi que des partenariats actifs sont créés, en matière d'emploi par exemple, avec l'ANPE, Air France (Air Emploi), en matière de logement, avec l'ADIL, en matière de services, avec une assistance maternelle en crèche (dans un premier temps à CDG et plus tard à Orly), un dispensaire, des commerces ; en matière de formation enfin grâce à une collaboration étroite avec l'ADIFE et le CFA de Vilgénis qui permet de donner aux personnes en poste ou en recherche d'emploi la possibilité de compléter ou d'améliorer leur profil professionnel.

Depuis 2003, par le biais d'une fondation, ADP soutient des projets portés par des associations œuvrant principalement dans les départements d'implantation ou voisins des aéroports.

Ce soutien peut être financier ou prendre la forme d'un apport en compétence (bénévolat). Il concerne les domaines de la santé (handicap et maladie), de l'insertion, de la formation, de la citoyenneté et de la lutte contre l'exclusion.

Constitution de nouveaux domaines de compétences

Pour assurer la maîtrise de certains de ces domaines, autour du "Cœur de Métiers", ADP développera un réseau de compétences en prenant des participations minoritaires dans des sociétés anonymes françaises (par exemple SOFREAVIA fondée en 1969 : Etudes et projets aéronautiques et Météorologiques) ou par adhésion à des GIE (exemple : FORWARD PARIS AIRPORT, fondé en 1971 : gestion d'entrepôts de stockage sous douane sur les emprises d'Aéroport de Paris).

Un peu plus tard, des prises de participations généralement majoritaires ou à minorité de blocage, seront effectuées dans des sociétés anonymes d'études et de conception (exemple : SARESCO fondée en 1975 pour l'implantation, l'exploitation d'activités commerciales et hôtelières sur les aéroports) dans des sociétés de service (exemples : SAPSER fondée en 1980 : assistance manutention et nettoyage avions, FRANCE HANDLING fondée en 1981 : assistance fret aux compagnies aériennes)...

Enfin la troisième voie a été celle de la création de filiales, pour des raisons :

- stratégiques (exemple : ALYZIA AIRPORTS SERVICES fondée en 1994 : holding fédérant des activités de services aéroportuaires et de sûreté, dont l'ex SAPSER),

- légales pour incompatibilité avec le statut d'établissement public (ADP Management fondée en 1991 : assistance et formation en exploitation et gestion aéroportuaire, ADP.I fondée en 2000 pour la poursuite des activités de coopération technique de la PK, puis ADP TELECOM¹⁶⁴, fondée en 2002 pour permettre la diversification de l'offre technique en téléphonie et télécommunication),

- économiques et financières (exemple : ALYZIA Assistance en escale fondée plus tard en 2007...)

ADP s'est ainsi créé un réseau de compétences dans des domaines assez nouveaux. Ces compétences, alliées à celles du corps des ingénieurs de la Navigation aérienne¹⁶⁵ d'ADP et de la DGAC vont permettre, à ce qui devienne plus tard le groupe ADP¹⁶⁶ de prendre des positions, pour certaines dominantes, sur des marchés à haute contribution... et très concurrentiels.

Cette stratégie de développement n'est pas allée de soi. Pour la plupart des prises de participation (ou de leur évolution), ou des créations de filiales réalisées avant la transformation du statut juridique d'ADP en société anonyme, il a fallu convaincre l'administration tutélaire dont l'autorisation préalable était requise, généralement formalisée par un arrêté ministériel.

164. devenu ultérieurement "HUB Télécom"

165. Voir plus loin le témoignage de Jean JEZEQUEL

166. Essentiellement ADP, ADP.I, ADP Management, et ALYZIA Airports services