

---

# 16

1996 et 2003  
Deux réorganisations  
pour préparer l'avenir



En 1996, puis en 2003, deux réorganisations vont tendre à une meilleure compétitivité préparer au changement du statut juridique de l'établissement public.

## Changer ensemble

La première constitue la réorganisation de l'ensemble d'ADP qui, dix-sept ans plus tard, suit celle qui l'a doté, en 1979, d'une orientation et d'une organisation résolument commerciale. Ses objectifs généraux vont découler assez directement des évolutions du Transport aérien intervenues dans l'intervalle. Il s'agit d'adapter l'activité d'ADP au nouveau contexte caractérisé, dans les décennies quatre-vingts et quatre-vingt-dix, par des directives européennes qui :

- libéralisaient les droits de trafic intra-européens, l'assistance aéroportuaire et les télécommunications
- mettaient fin aux achats hors taxes sur les vols intra-Union Européenne
- intensifiaient la concurrence entre compagnies aériennes.

Ce contexte exigeait qu'ADP accentue la priorité déjà donnée aux gains de productivité et de qualité de service, et améliore sa réactivité.

Afin de définir les moyens de cette transformation, une réflexion collective va être menée sous la conduite du Directeur général Emmanuel DURET en vue d'une part, de définir les fonctions de propriétaire et de mainteneur des ouvrages immobiliers, et d'autre part d'approfondir et de clarifier à la fois les étapes de la conception et de la réalisation des projets de bâtiments et d'infrastructures et les responsabilités correspondantes des intervenants. Ainsi ont été redéfinies les fonctions de Maîtrise d'ouvrage (MOA) et de Maîtrise d'œuvre (MOE), et de les confier à des entités distinctes, mais évidemment partenaires permanents, qui sont principalement les Responsables de Projet Utilisateur, les Conducteurs d'opérations, les Maîtres d'œuvre.

Les conclusions du projet "Changer ensemble" sont retenues par le Conseil d'Administration de

novembre 1996 ; elles visent à moderniser le management, à accentuer la priorité donnée au client, et à déconcentrer les décisions.

En pratique, ces changements se sont inscrits dans un organigramme comportant entre autres :

- création d'une Direction de la Stratégie et de la Politique commerciale s'appuyant sur des équipes spécialisées dans les relations avec les compagnies aériennes, en l'occurrence deux Départements celui des relations avec le groupe Air France celui des relations avec les autres compagnies.
- création de la Direction de l'Équipement, qui pour l'essentiel reprenait les fonctions de la direction industrielle et celles de la direction des Projets et de la Coopération technique, création de quatre Départements dit de Gérance technique<sup>167</sup> ; parallèlement création de la Direction de l'Architecture chargée de l'ingénierie internationale et des grands projets de CDG.
- remaniement au sein de la Direction de l'Équipement des fonctions et des équipes de Maîtrise d'ouvrage (MOA), affectation de la Maîtrise d'ouvrage Déléguée (MOD) au nouveau Département DEA et aux Conducteurs d'opérations (DEC1 à DEC8) en charge également du contrôle d'exécution des projets, création du Département Maîtrise d'œuvre (MOE) pour les projets les plus importants et création des fonctions déconcentrées de MOA, MOD et MOE.
- création de la Direction de l'Exploitation, dont chaque service exploitant va trouver son interlocuteur attribué au sein de la Direction de l'équipement.
- création des Responsables de Projets Utilisateurs (RPU).

167. deux pour les bâtiments et les équipements et deux pour les infrastructures) exerçant toutes les responsabilités de maintenance, celles du propriétaire, en leur intégrant les anciens Moyens généraux (ateliers, parc automobile

Cette nouvelle organisation<sup>168</sup> prend effet au 1<sup>er</sup> mai 1997, et se traduit aussi, pour une centaine de cadres, par des changements d'affectation, anticipés et préparés par la Direction des Ressources humaines, tandis qu'un peu moins de 20 % des autres agents

vont voir changer le contenu de leur travail, là aussi avec le soutien d'une équipe spécialisée de la DRH et des actions de formation spécifiques.

## La réorganisation de 2003 – 2004

Le point de départ de la réorganisation de 2003-2004 va découler d'une certaine insatisfaction des clients - mesurée par les enquêtes permanentes menées auprès des passagers.

Les progrès qu'ADP avait réalisé n'avaient pas permis de combler le retard signalé dans les classements des autres grands aéroports internationaux.

L'objectif d'alléger et de simplifier le fonctionnement d'ensemble, en décentralisant, par aéroport, tout ce qui pouvait l'être, est alors apparu comme indispensable pour tenir compte des exigences nouvelles de la sûreté, de la sécurité et du développement durable et préparer la transformation d'ADP en Société Anonyme, prévue pour 2005, l'ouverture de son capital et sa cotation en Bourse.<sup>169</sup>

L'idée-force va être d'adapter les structures pour répondre aux attentes des clients en créant pour cela des Directions d'aéroports - distinctes des directions exploitantes - et elles-mêmes constituées d'Unités Opérationnelles, responsables de leurs activités et de leurs performances, qui seront dotées pour y parvenir, de compétences et des moyens nécessaires.

Une Direction immobilière sera également créée.

Peu après, en 2004, une fonction de suivi de la "satisfaction clients", sera créée au niveau central et dans les deux directions d'aéroports (CDG et ORY).

Pour des raisons réglementaires<sup>170</sup>, les fonctionnaires de la Navigation Aérienne rejoindront la Direction des Services de Navigation Aérienne et la direction des Opération aériennes disparaîtra de l'organigramme de l'établissement.

Dès lors, en mobilisant les personnels sous statut antérieurement affectés à cette direction, ADP

assurera selon une convention de service, des prestations de supports administratifs et techniques au bénéfice des fonctionnaires toujours présents sur les plateformes<sup>171</sup>. Bien que faisant initialement partie de cette direction, les services de sécurité incendie et sauvetage seront maintenus au sein de l'entreprise, la délégation régaliennne de l'Etat les concernant étant maintenue.

Avec les trois directions d'aéroports : Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-le Bourget<sup>172</sup>, sont créées, onze Unités Opérationnelles (UO) :

- Cinq d'aérogares : CDG1 (aérogares CDG1 et terminal T3), CDGA (CDG2 A-B-C-D) et CDGE (CDGE, CDGF, gare TGV, et plus tard les Satellites S3 et S4) ; ORYS (Orly Sud), ORYW (Orly Ouest) ;
- deux d'Accès et Parcs : CDGP et ORYP ;
- deux de Logistique (production-distribution d'énergies, fluides, parc automobile d'ADP...) : CDGL et ORYL ;
- deux d'infrastructures aéronautiques (pistes, voies de circulation, balisage, Sécurité incendie...) : CDGR et ORYR.

À chaque UO et selon ses besoins sont rattachées des équipes de maintenance, de relations commerciales, un juriste, des gestionnaires de GRH, des responsables de qualité (satisfaction clients) et, pour ses investissements locaux des équipes de Maîtrise d'ouvrage et de Maîtrise d'œuvre.

L'Unité Opérationnelle est responsable d'objectifs chiffrés de satisfaction clients et d'excédent brut d'exploitation (EBE<sup>173</sup>) par activités (telles que les bâtiments de fret d'Orly, ou à CDG les parcs à voitures proches à CDG).

168. Voir organigramme de mai 1997 en annexe.

169. Matérialisée en 2006

170. Changement du statut juridique de l'établissement en Société Anonyme

171. Comme auparavant, ADP continuera de louer terrains et locaux et de fournir de l'énergie et toutes choses nécessaires aux activités de la Navigation Aérienne.

172. Cette dernière chargée aussi des aérodromes d'aviation générale.

173. EBE = produits d'exploitations - dépenses d'exploitation (hors dotation aux amortissements et provisions)

Cette nouvelle organisation est mise en place le 1<sup>er</sup> janvier 2004, avec les principales nominations suivantes :

DG : Hubert DU MESNIL

DG Adjoint Aménagement (DGA) : Marc NOYELLE

DG Adjoint Finances (DGF) : Laurent GALZY

Directeur de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle  
(CDG) : René BRUN

Directeur de l'aéroport Paris-Orly (ORY) :  
Patrice HARDEL

Directeur de l'aéroport Paris-Le Bourget (LBG) :  
Michel de RONNE

Directeur de la Stratégie (STG) : Yves VALIN

Directeur Juridique et des Assurances :  
Marc BIROLICHIE

Directeur Immobilier (IMO) : Jila DARABIHA

Directeur des comptabilités (DGC) : Serge PINAULT

Directeur de l'Audit (AUD) : Bernard FOURNIER

Directeur des Achats (DHA) :

Santiago FORNAGUERRA

Directeur du Contrôle de gestion (DGC) :  
Joël BALARDELLE

Directeur des Finances et participations (DFI) :  
Frédéric DUPEYRON

Directeur Ingénierie et Architecture  
(Maîtrise d'œuvre ; INA) : Pierre-Michel DELPEUCH

Directeur des Grands Travaux (Maîtrise d'Ouvrage  
Déléguée) : Bernard CATHELAIN

Directeur des technologies de l'Information (DIT) :  
Jean VERDIER

Directeur des Ressources humaines (DRH) :  
Jean-Paul OLIVIER

Directeur de la Communication et de  
l'Environnement : Didier HAMON

