



# Aéroports de Paris, Une aventure humaine Mémoire d'avenir

**Amicale des Actifs et Anciens d'Aéroports de Paris**

Association loi 1901 regroupant les agents ayant 20 ans minimum d'activité à Aéroports de Paris

Lisez ce livre ! Ne manquez aucun des "verbatim".  
Vous y voyez Alain Bozot, le général visionnaire qui en 1944  
avait déjà conçu nos aéroports modernes, refusa la Présidence  
d'ADP parce que le projet du Gouvernement ne correspondait  
pas à ses idées.

Vous y voyez la genèse du fameux Statut des ADPiers,  
et découvrirez comment ce statut réglementaire a été négocié  
comme une convention collective.

Vous y trouverez un fourmillement d'anecdotes, histoires,  
commentaires, tous édifiants. Bref, une histoire plus  
romanesque que bien des romans de l'année.

Mais au-delà des anecdotes, des histoires, de l'Histoire,  
ce livre vous apportera la compréhension de ce que nous  
sommes aujourd'hui.

Les caractéristiques de l'actuel ADP se trouvent  
soudainement éclairées.

On voit leur origine; on assiste à leur naissance. Tout  
y est: les relations avec Air France, avec l'État, la  
place des exploitants et des bâtisseurs, la lancinante et  
très ancienne question du service au client, le rôle  
des cadres, le débat sur l'équilibre entre activités  
commerciales et service public etc, etc...

Quelle mine d'enseignements pour tous les décideurs  
d'aujourd'hui !



On ne peut que remercier chaleureusement tous ceux qui ont contribué à cet ouvrage, on ne peut que saluer les commentaires, sans complaisance, sans parti pris, toujours élevés, qui éclairent le récit.

Si vous aimez ADP, vous aimerez ce livre.  
Pour ma part — et j'en parle à l'air car la narration s'arrête à mon arrivée — je suis admiratif des efforts que les femmes et les hommes d'ADP ont su déployer tout au long de leur histoire compliquée pour s'adapter sans cesse, non sans difficultés, mais s'adapter aux évolutions fulgurantes de l'aviation marchande.

Saint-Exupéry avait raison :

" Celui qui porte en son cœur une cathédrale à bâtir est déjà vainqueur - - - "



Pierre GRAFF



# Sommaire

Aux lecteurs, .....	5
Celles et ceux de 1946.....	9
Introduction .....	13

## 1

### **Regard sur les débuts de l'aviation et les aéroports en région Île-de-France avant la seconde guerre mondiale..... 19**

Les origines .....	21
Des débuts du Bourget.....	23
... à ceux d'Orly.....	25

## 2

### **1945 – 1955, "l'ère des pionniers" ..... 31**

Du projet d'Alain Bozel à l'ordonnance de 1945, des divergences de vue.....	34
Les premiers travaux .....	37
La naissance de l'Etablissement : premiers dirigeants, première structure.....	40
Croissance du trafic et modernisation des flottes .....	44
Apparition de nouvelles activités et nouvelle organisation .....	48

## 3

### **Des statuts des personnels au statut du personnel ..... 55**

Le contexte .....	57
Le projet de Statut des Personnels de l'Aéroport de Paris .....	58
La négociation .....	60
Le Comité Consultatif .....	61

## 4

### **1955 – 1961 : le projet du grand Orly..... 63**

Une anticipation nécessaire.....	65
Les choix pour l'Avenir.....	68
A nouvelle aérogare, nouvel environnement.....	69
L'équipe en charge du chantier .....	74
L'inauguration et la mise en service .....	77
Une place de village et un espace pour rêver .....	80

## 5

### **1961 – 1967, une période de transition ..... 83**

Pourquoi cette période est-elle une période de référence .....	85
L'état des lieux.....	85
Et le Statut pendant ce temps-là.....	90
Nouveaux équipements pour une nouvelle croissance .....	90

## 6

### **La réforme McKinsey ..... 95**

Proposition de 1967 .....	97
Perceptions contrastées .....	99
Mai 1968.....	101
Le débat "Mission de Service Public" .....	102
Le malaise des cadres .....	103

## 7

### **1967 – 1974, deux grands chantiers..... 107**

Orly Ouest .....	110
Roissy-en-France .....	114
Un colossal .....	117
L'aéroport rebaptisé.....	122

## 8

### **Et, dans le domaine social, d'autres chantiers ..... 125**

Le PASE .....	127
L' Accord Formation.....	131
Le PARDA.....	136

## 9

### **La révolution informatique..... 137**

La révolution du traitement de l'information .....	139
De Capex et Gaétan .....	141



## 10

<b>1975 – 1982, autre période de mutation .....</b>	<b>147</b>
L'orientation commerciale,	
une nouvelle dynamique .....	151
L'accord sur l'emploi de 1978.....	155

## 11

<b>Roissy Charles de Gaulle, l'aérogare 2 .....</b>	<b>157</b>
Le partage des rôles dans l'aérogare 2.....	160
A nouvelle gare, équipements nouveaux.....	163
Une page se tourne cependant.....	164

## 12

<b>Contribution de la Navigation Aérienne au développement de l'aéroport Roissy Charles de Gaulle 1980 – 2000 .....</b>	<b>165</b>
---	------------

## 13

<b>Consolidation de deux métiers.....</b>	<b>173</b>
De la gestion des personnels	
à celle des ressources humaines .....	175
La fonction gestion Finances,	
contexte et évolution .....	180

## 14

<b>ADP refonde son identité.....</b>	<b>185</b>
Mai 1981.....	187
Le désengagement financier de l'Etat.....	189
Nouvelle identité, nouvelle image.....	190

## 15

<b>Autour du cœur de métier .....</b>	<b>193</b>
L'informatique : une nouvelle révolution .....	195
L'ingénierie à l'international .....	200
La fonction marketing .....	206
Relation clients et qualité de service .....	208
La sous-traitance .....	213
L'Environnement.....	217

## 16

<b>Deux réorganisations pour préparer l'avenir .....</b>	<b>223</b>
Changer ensemble .....	225
La réorganisation de 2003-2004 .....	226

## 17

<b>La vie sociale autour de l'organisation du travail.....</b>	<b>229</b>
A propos de l'organisation du travail .....	231
Pouvoir, contre-pouvoir.....	233

## 18

<b>À la rencontre de quelques activités .....</b>	<b>237</b>
Le parc automobile.....	239
La lutte contre certaines conditions climatiques.....	241
Les métiers de la Communication .....	244
Les pompiers.....	246
La médecine d'urgence.....	247
Des images plus que des mots.....	248

## 19

<b>Comprendre une aventure humaine .....</b>	<b>261</b>
Anecdotes.....	264
... et témoignages .....	267
Lettre de Costet.....	287
Au terme d'une traversée du temps.....	289
Les dirigeants d'ADP.....	290
Index.....	292

## Annexes

<b>Organigrammes .....</b>	<b>297</b>
----------------------------	------------





# Aux lecteurs,

*Vous ne trouverez pas ici, uniquement, une histoire descriptive d'Aéroports de Paris et de ses installations portuaires, comme il en existe déjà plusieurs.*

*L'objectif de notre petit comité d'écriture a été de montrer des femmes et des hommes au travail à l'intérieur d'une institution naissante, hésitante quant aux structures, mais riche en perspectives d'avenir. Des femmes et des hommes qui se découvrent une vocation, s'ingéniant à bâtir ce qui devait répondre au développement du transport aérien, pour un pays émergeant de la guerre et à agir pour la reconstruction de son image. En cinquante ans, ils ont fait d'ADP ce qu'il allait devenir.*

*En prenant l'initiative de cet ouvrage, l'Amicale des Actifs et Anciens d'ADP a voulu également rendre hommage à ses membres fondateurs, entrés dans la maison avant même qu'elle ne s'appelle l'Aéroport de Paris, dans les années 1945 à 1947.*

*Parmi les jeunes d'alors, voire très jeunes (certains avaient moins de 15 ans), à la recherche d'un emploi, nombreux sont ceux qui reconnaissent que parmi les petites annonces, ils ont "sauté" sur celles de l'Aéroport de Paris ; d'autres rappellent que leur père ou leur mère y travaillait déjà et leur en avait donné le goût.*

*Ces jeunes ont trouvé, selon eux, plus qu'un simple emploi. Ils ont exercé plusieurs métiers, se sont adaptés, ont su saisir les opportunités de carrière et, ce faisant, sont devenus les acteurs du développement de l'ADP<sup>1</sup>.*

*Ce qui ressort des interviews des plus anciens, ce n'est pas "j'étais là par hasard" ou bien "mon cursus m'a conduit là", mais ce sentiment profond d'œuvrer pour un grand métier et c'était, pour eux, une fierté.*

*Cependant l'histoire de cette maison ayant continué de s'écrire tout au long des années suivantes, nous avons voulu également :*

- intéresser à notre démarche celles et ceux qui ont contribué à la construction de l'entreprise, valorisant le rôle des femmes et des hommes dans l'histoire du développement d'ADP, et fédérer leurs connaissances ;*

---

1. On notera que les rédacteurs ont cherché à respecter, tout au long de cet ouvrage, les appellations d'époque : "L'Aéroport de Paris" de 1948 à 1967, "Aéroport de Paris" de 1968 à 1988, "Aéroports de Paris" depuis 1989, l'appellation ADP étant le parti pris adopté pour les généralités.



- mettre à la disposition des générations nouvelles rentrant à Aéroports de Paris des données témoignant de l'importance de ce rôle.

Cet ouvrage est le fruit d'un travail collectif, pour lequel n'ont pas été seulement sollicités les retraités d'aujourd'hui, mais aussi des collaborateurs actuels d'Aéroports de Paris ou d'anciens collaborateurs exerçant ailleurs d'autres activités.

Il ne se prétend pas "scientifique", mais il s'appuie sur un principe de déontologie : tenter de restituer la réalité des faits en restant fidèle à la forme et au fond des témoignages recueillis tout en tentant de les analyser et ce en dépit de la variété des interprétations, le but restant de mettre en avant le rôle des acteurs.

Une telle démarche comporte, nous en avons conscience, le risque de la subjectivité, de la "pertinence ou pas" des témoignages, les faits eux-mêmes pouvant ne refléter que partiellement la réalité tant celle-ci est complexe.

La mémoire des femmes et des hommes comme celle des archives sont-elles autre chose que des traces ?

Notre ambition nous expose donc à la critique mais, que celle-ci soit positive ou négative, elle portera toujours l'utilité du débat.

Mais cette ambition n'est pas une prétention, c'est une intention qui repose sur une originalité : celle de ne pas recourir au regard "extérieur", plus distancié, de l'historien ou du sociologue en proposant surtout, un regard "intérieur", plus intime, sur cette réunion d'ADPiens au milieu de laquelle "les savoirs et les vouloirs" doivent se rejoindre pour le devenir de l'entreprise.

*Le bureau de l'Amicale*



• **CLÉMENT COUDERT**, Ouvrier qualifié d'atèle de trafic à DX-G-AO, Orly. Né le 22 avril 1911, marié, 7 enfants. Entré à Orly le 23 novembre 1945, à l'âge de 34 ans, comme pompier.



• **RAYMOND CRISINEL**, Agent technique, chef d'atelier à DX-G-EL, Orly. Né le 13 avril 1913, marié, 4 enfants. Entré à Orly le 2 mai 1945, à l'âge de 32 ans, comme chef d'équipe électricien (M. Roudier).



• **LOUIS DALLE-NOGARE**, Maçon, DX-G-AO, Orly. Né le 13 décembre 1908, veuf, 1 enfant. Entré le 20 juin 1945, à l'âge de 37 ans, comme maçon (Service entretien), Orly.



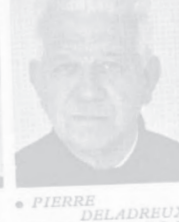
• **FRANÇOIS DAVIENNE**, Électronicien à DT-X-OT, tour d'Orly. Né le 6 mars 1920, marié, 1 enfant. Entré au Bourget le 11 février 1946, à l'âge de 26 ans, comme technicien radio (Vauderhand).



• **ROBERT DÉBAUCHÉ**, Technicien d'exploitation à DX-G-CF, Orly. Né le 24 novembre 1912, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 28 août 1944, à l'âge de 32 ans, comme chef d'équipe de chauffeurs de chaudières. Croix de guerre avec citation, Médaille volontaire de la Résistance.



• **JEAN DECOLLONGE**, Contrôleur de travaux principal à DI-S-IN, Orly. Né le 9-1-1907, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 27-7-1946, à l'âge de 39 ans, comme surveillant de travaux. Croix de guerre 1939-1945. Croix du combattant volontaire de la Résistance.



• **PIERRE DELADIEUX**, Chef d'atelier à DG-R-RE, Orly. Né le 27 septembre 1906, marié, avec enfants. Entré à Orly le 1<sup>er</sup> juillet 1945, à l'âge de 39 ans, comme surveillant de travaux (M. Gillet).



• **LOUIS DELAGE**, Chef équipe professionnel, peintre carrossier, à DX-G-PA, Orly. Né le 28-07-1921, marié, 2 enfants. Entré le 31 décembre 1946, à l'âge de 25 ans, comme conducteur transports, matériel et personnel.



• **ROBERT DELALANDE**, Pompier conducteur à DT-X-OS, Orly. Né le 28-3-1922, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 19 novembre 1945, à l'âge de 23 ans, comme pompier.



• **MAURICE DELALAY**, C.C.T. à DX-G-AO, Orly. Né le 13-2-1910, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 13 mars 1945, à l'âge de 35 ans, comme surveillant de travaux « Infrastructure » (M. Roudier).



• **ALBERT DELBAUCHÉ**, Agent technique à DE-S-LB, Le Bourget. Né le 15 avril 1909, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 26 septembre 1946, à l'âge de 37 ans, comme surveillant de travaux, métreur à « Bâtiments », Le Bourget.



• **JACQUELINE DELCUS**, Chef de groupe administratif principal au parc central, Orly. Née le 30 avril 1924, mariée. Entrée à Orly le 15 février 1945, à l'âge de 21 ans, comme secrétaire sténo-dactylo, au Service transports (Cdt Dorlet).



• **LUCIEN DENIAU**, Agent technique de travaux à DE-S-B2, Orly. Né le 23 décembre 1920, marié, 3 enfants. Entré à Orly le 1<sup>er</sup> septembre 1944, à l'âge de 24 ans, comme menuisier (M. Deschamps).



• **YVES DESCHAMPS**, Ingénieur T.P.E., chef du département DX-G, Orly. Né le 23-8-1913, marié, 4 enfants. Entré à Orly le 1-5-1946, à l'âge de 33 ans, comme ingénieur T.P.E., chef de la subdivision entretien-ateliers. Médaille de l'Avionnautique.



• **JACQUES DEVAUX**, Ingénieur divisionnaire des T.N.A., chef du Service enquêtes, inspections, brevets à DT-EL, Orly. Né le 27 novembre 1919, marié, 2 enfants. Entré à Toussus-le-Noble le 1<sup>er</sup> décembre 1946, à l'âge de 27 ans, comme contrôleur d'aérodrome.



• **MAURICETTE DHERISSARD**, Surveillante des standards Roissy-Le-Bourget. Née le 16 juin 1925, mariée. Entrée au Bourget le 6 septembre 1945, à l'âge de 20 ans, comme standardiste.



• **ROGER DHERISSARD**, Chef d'équipe professionnel à DX-G-PA, Le Bourget. Né le 16-6-1925, marié. Entré au Bourget le 21-10-1946, à l'âge de 21 ans, comme conducteur de véhicules (M. Miloché père).



• **PIERRE DISSEAU**, Electron. ppal de sécurité, adjoint au chef du Service télécommunications, Le Bourget. Né en 1920, marié, 4 enfants. Entré en 1946 à Coulommiers, comme opérateur radios.



• **EUGÈNE DOMERGUE**, Chef d'équipe à DX-G-AO, Orly. Né le 14 août 1908, marié, 5 enfants. Entré le 28 août 1944, à l'âge de 36 ans, comme chef d'équipe serrurier, à Orly. Médaille de la Résistance.



• **RENÉ DRIGUES**, Chef de section à DE-S-LB, Le Bourget. Né le 4 juillet 1913, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 1<sup>er</sup> mars 1946, à l'âge de 33 ans, comme conducteur de travaux.



• **ERNEST DROAL**, Service Sécurité incendie, Orly. Né le 4 juillet 1922, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 1<sup>er</sup> avril 1946, à l'âge de 23 ans, comme pompier.



• **ANDRÉ DUGAT**, Ingénieur divisionnaire T.P.E., chef du Service D.A-CP, Orly. Né le 2-9-1920, marié, 2 enfants. Entré le 1<sup>er</sup> février 1946, à l'âge de 25 ans, à Orly, comme chef de bureau de M. Demaisière. Chevalier de la Légion d'honneur.



• **ANDRÉ DUVERGNE**, Conducteur de véhicules à DX-G-PA, Orly. Né le 26 mars 1912, marié, des enfants. Entré à Orly le vendredi 13 juin 1946, à l'âge de 34 ans, comme chauffeur (transport du personnel et aide-portuaire). Médaille d'honneur d'agent de l'Avionnautique.



• **LUC GAS**, Chef technicien divisionnaire aérienne, DT-X-OT, Orly. Né le 22 juillet 1925, marié, 4 enfants. Entré le 1<sup>er</sup> septembre 1945, à l'âge de 20 ans, comme contrôleur aérien bureau de piste, au Bourget.



• **ANGE FANTUZZI**, Chef d'équipe à DX-G-PA, Le Bourget. Né le 8-11-1920, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 1<sup>er</sup> février 1946, à l'âge de 25 ans, comme conducteur. Dépendait de Miloché, père.



• **MARCEL FERRY**, Pompier S.S.I., Orly. Né le 11-7-1921, marié, 2 enfants. Entré le 2-2-1946, à l'âge de 25 ans, comme pompier, bureau du commandant.



• **JEAN FLAMENT**, Officier contrôleur principal de la Circulation aérienne à DT-L-LC, Le Bourget. Né le 14 octobre 1920, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 11 février 1946, à l'âge de 25 ans, comme contrôleur de la Circ. aérienne, inter-prête. (Commandant M. Jacquot), au Bourget. Croix du combattant.



• **ANDRÉ FONTENEAU**, Contrôleur technique, DX-G-PA, Orly. Né le 27-1-1912, marié, 2 enfants. Entré le 4 janvier 1938, à l'âge de 26 ans, à Orly, comme agent d'Etat, contrôleur navigation par itinéraire à contr. piste. Médaille des engagés volontaires, Médaille du Marin (1930-1931), Médaille d'Avionnautique de l'Aviation.



• **SIMONE FOUCHER**, Comptable principale à DI-CP, Raspail. Née le 2-4-1915, mariée, 2 enfants. Entrée le 22 mai 1945, à l'âge de 30 ans, comme dactylo-aide-comptable au Service de M. Roudier.



• **HENRI FOURNIER**, Chauffeur, DX-G-PA, à Orly. Né le 8 février 1910, marié, 3 enfants. Entré le 10 mai 1945, à l'âge de 35 ans, comme chauffeur, à Orly.



• **MARCEL FRASIER**, Régisseur comptable à AC-F-RE, Orly. Né le 3 août 1917, marié, 5 enfants. Entré à Orly le 18 janvier 1945, à l'âge de 28 ans, comme chef comptable (Sec M. Roudier).



• **JACQUES FRASIER**, Ouvrier polyvalent bâtiment, à EL, Orly. Né le 20-7-1922, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 1<sup>er</sup> septembre 1945, à l'âge de 23 ans, comme terrassier.

# Celles et ceux de 1946



**ACHILLE ADAM**, ITN à Cl except, Chef de service à la Dir. du Trafic aérien, à DX-AD, Orly. Né le 9-1-1922, marié, 2 enfants.  
**JACQUELINE ALAIS**, Chef de groupe administratif, DE-S-B1, Orly. Né le 29 août 1931, marié, 1 enfant.  
**MAURICE ALARD**, Responsable du fonctionnement du Service achats, DT-X-OC, Orly. Né le 4 mai 1913, marié, 2 enfants.  
**ANDRÉ ARGELIES**, Chef d'atelier principal, à DX-G-AO, Orly. Né le 24-2-1913, marié, 2 enfants.  
**CLAUDE AUBRY**, A.I.T.N.A., au Contrôle de l'Équipement de Paris-Isly. Né le 30-11-1919, marié, 3 enfants.  
**GUY AUDREN**, Chef de quart à la tour de contrôle du Bourget. Né le 8-7-1924, marié, 3 enfants.  
**MATHURIN AUFFRET**, Chef d'équipe à DE-LA, Orly. Né le 17 septembre 1916, marié, 2 enfants.  
**ROBERT AUGÉ**, Contrôleur technique principal à DX-G-EL, Orly. Né le 27-1-1915, marié, 3 enfants.



**CLAUDE BARROUX**, Chef de groupe comptabilité à DX-G-AO, Orly. Né le 10-7-1923, marié, 2 enfants.  
**LUCIEN BÉRIOT**, Ouvrier qualifié de laboratoire à DI-L-A, Orly. Né le 10-7-1923, marié, 2 enfants.  
**RENE BERTRON**, Chef adjoint du Service Circulation aérienne à DT-X-OC, Orly. Né le 10-9-1921, marié, 2 enfants.  
**LUCIEN BOCHUET**, Cdt de réseau aérien, cdt de l'aéroport du Bourget. Né le 24-5-1913, marié, 3 enfants.  
**JEAN BOUË**, Atteuier à DN-G-AO, Orly. Né le 5 août 1912, célibataire.  
**JACQUES BOISHOURDIN**, Magasinier principal, DX-G-EL, Le Bourget. Né le 8 avril 1928, marié, 3 enfants.  
**MARITHE BORDAS**, Secrétaire, DA-CP, Orly. Née le 6 février 1930, célibataire.  
**LUGIEN BOUCHETAT**, Chef-contrôleur de travaux à DE-S-B2, Orly. Né le 12-5-1913, marié, 1 enfant.



**LOUIS BOUILLET**, Chef d'atelier à DX-G-AB, Le Bourget. Né le 4-8-1911, marié, 4 enfants.  
**GENEVIEVE BOURGAULT**, Commis adm. ppale (groupe du personnel) à DT-X-OS, Orly. Née le 2 juillet 1925, mariée, 1 enfant.  
**JULES BOUTRELLE**, Sous-chef d'équipe pompier, DT-L-L3, Le Bourget. Né le 7 juillet 1922, marié, 1 enfant.  
**CAMILLE BROCHU**, Radiste à la tour de contrôle d'Orly, DT-X-OT. Né le 17-2-1917, marié, 6 enfants.  
**JACQUELINE BURAK**, Technicien navigation aérienne au bureau de piste, Le Bourget. Née le 23 novembre 1926, mariée.  
**JACQUES BURAK**, Off. contrôleur ppal de la Circulation aérienne à la tour de contrôle, Le Bourget. Né le 1-8-1921, marié.  
**ROGER GARLIER**, Conducteur d'engin à DX-G-PA, Le Bourget. Né le 17 août 1919, marié, 3 enfants.  
**JACQUES CASANOVA**, Chef technicien Navigation aérienne, DT-X-OC, Orly. Né le 22 juillet 1925, marié, 4 enfants.



**LOUIS GASCARINO**, Contrôleur technique principal à DX-G-PA, Le Bourget. Né le 25 décembre 1919, 1 enfant.  
**MAURICE CERF**, Officier contrôleur principal de la Circulation aérienne à DT-L-LC, Le Bourget. Né le 11-11-1924, marié, 3 enfants.  
**IRÈNE CHAVIN**, Chef de groupe administratif principal, à DI-H-AP, Orly (Correspondance d'entreprise). Née le 20-6-1923, mariée.  
**ERMINIO CHIAROTTO**, Dessinateur professeur à DE-S-IN, Orly. Né le 12-5-1922, marié, 2 enfants.  
**ÉLIE COLIN**, Commandement de l'Aéro-drome de Chelles. Entré en 1939, à Chelles depuis 1942 à ce jour. Commencement de Chelles. Grande médaille d'argent de l'Aéroclub de France 1937, Médaille de l'Aéronautique.  
**GEORGES COLLIOT**, Préfet d'adrogare, DX-O-ET, Orly. Né le 5-1-1907, marié, 3 enfants.  
**LOUIS CONSTANTINOVITCH**, Officier contrôleur principal, chef adjoint de la Circulation aérienne, à DT-L-LC, Le Bourget. Né le 11 juillet 1920, marié, 1 enfant.  
**MAURICE CORCELLE**, Agent technique à DA-CP, Orly. Né le 6-11-1925, marié, 2 enfants.



● **CLÉMENT COUDERT**, Ouvrier qualifié d'aire de trafic à DX-G-AO, Orly. Né le 22 avril 1911, marié, 7 enfants. Entré à Orly le 23 novembre 1945, à l'âge de 34 ans, comme pompier.



● **RAYMOND CRISINEL**, Agent technique, chef d'atelier à DX-G-EL, Orly. Né le 13 avril 1913, marié, 4 enfants.



● **LOUIS DALLE-NOGARE**, Maçon, DX-G-AO, Orly. Né le 13 décembre 1908, veuf, 1 enfant. Entré à Bourget le 20 juin 1945, à l'âge de 37 ans, comme maçon (Service extractifs), Orly.



● **FRANÇOIS DAVIENNE**, Électricien à DT-X-OT, tour d'Orly. Né le 6 mars 1920, marié, 2 enfants.



● **ROBERT DÉBAUCHÉ**, Technicien d'exploitation à DX-G-CF, Orly. Né le 24 novembre 1912, marié, 2 enfants.



● **JEAN DECOLLONGE**, Contrôleur de travaux principal à DI-S-IN, Orly. Né le 9-1-1907, marié, 1 enfant.



● **PIERRE DELADREUX**, Chef d'atelier à DG-R-RE, Orly. Né le 27 septembre 1906, marié, avec enfants.



● **LOUIS DELAGE**, Chef équipe professionnel, peintre carrossier, à DX-G-PA, Orly. Né le 28-07-1921, marié, 2 enfants. Entré le 21 décembre à l'âge de 23 ans, comme conducteur transport, matériel et personnel.



● **CLÉMENT COUDERT**, Ouvrier qualifié d'aire de trafic à DX-G-AO, Orly. Né le 22 avril 1911, marié, 7 enfants. Entré à Orly le 23 novembre 1945, à l'âge de 34 ans, comme pompier.



● **RAYMOND CRISINEL**, Agent technique, chef d'atelier à DX-G-EL, Orly. Né le 13 avril 1913, marié, 4 enfants. Entré à Orly le 19 novembre 1945, à l'âge de 32 ans, comme surveillant de travaux « Infrastructure », (M. Roudier).



● **LOUIS DALLE-NOGARE**, Maçon, DX-G-AO, Orly. Né le 13 décembre 1908, veuf, 1 enfant. Entré au Bourget le 20 septembre 1946, à l'âge de 37 ans, comme surveillant de travaux « Infrastructure », (M. Roudier).



● **FRANÇOIS DAVIENNE**, Électricien à DT-X-OT, tour d'Orly. Né le 6 mars 1920, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 11 février 1945, à l'âge de 26 ans, comme technicien radio (Vanderland).



● **ROBERT DÉBAUCHÉ**, Technicien d'exploitation à DX-G-CF, Orly. Né le 24 novembre 1912, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 28 août 1944, à l'âge de 32 ans, comme chef d'équipe de chauffeurs de chaudières. Croix de guerre avec citations, Médaille volontaire de la Résistance.



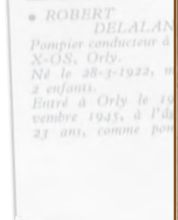
● **JEAN DECOLLONGE**, Contrôleur de travaux principal à DI-S-IN, Orly. Né le 9-1-1907, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 27-7-1946, à l'âge de 39 ans, comme surveillant de travaux. Croix de guerre 1939-1945. Croix du combattant volontaire de la Résistance.



● **PIERRE DELADREUX**, Chef d'atelier à DG-R-RE, Orly. Né le 27 septembre 1906, marié, avec enfants. Entré à Orly le 1er juillet 1945, à l'âge de 39 ans, comme surveillant de travaux (M. Gillet).



● **LOUIS DELAGE**, Chef équipe professionnel, peintre carrossier, à DX-G-PA, Orly. Né le 28-07-1921, marié, 2 enfants. Entré le 21 décembre 1945, à l'âge de 23 ans, comme conducteur transport, matériel et personnel.



● **ROBERT DELALANDE**, Pompier conducteur à DT-X-OS, Orly. Né le 28-3-1922, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 19 novembre 1945, à l'âge de 23 ans, comme pompier.



● **MAURICE DELALAY**, C.C.T. à DX-G-AO, Orly. Né le 12-2-1910, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 13 mars 1945, à l'âge de 35 ans, comme surveillant de travaux « Infrastructure », (M. Roudier).



● **ALBERT DELBAUCHÉ**, Agent technique à DE-S-LB, Le Bourget. Né le 13 avril 1909, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 20 septembre 1946, à l'âge de 37 ans, comme secrétaire steno-dactyle, au Service transports (Gds Devies), Le Bourget.



● **JACQUELINE DELCLUS**, Chef de groupe administratif principal au parc central, Orly. Né le 30 avril 1924, mariée. Entrée à Orly le 11 février 1945, à l'âge de 21 ans, comme secrétaire steno-dactyle, au Service transports (Gds Devies).



● **LUCIEN DENIAU**, Agent technique de travaux à DE-S-Bz, Orly. Né le 23 décembre 1920, marié, 3 enfants. Entré à Orly le 1er septembre 1944, à l'âge de 24 ans, comme manipulateur (M. Deschamps).



● **YVES DESCHAMPS**, Ingénieur T.P.E., chef du département DX-G, Orly. Né le 23-8-1913, marié, 4 enfants. Entré à Orly le 1-5-1946, à l'âge de 33 ans, comme ingénieur T.P.E., chef de la subdivision extractivesteller. Médaille de l'Aéronautique.



● **JACQUES DEVAUX**, Ingénieur divisionnaire des T.N.A., chef du Service enquêtes, inspections, brevets à DT-EI, Orly. Né le 27 novembre 1919, marié, 4 enfants. Entré à Toussain-le-Noble le 1er décembre 1946, à l'âge de 27 ans, comme contrôleur d'aérodrome.



● **JACQUES DHERISSARD**, Surveillant des standards T.N.A., chef du Service enquêtes, inspections, brevets à DT-EI, Orly. Né le 16 juin 1925, marié. Entré au Bourget le 6 septembre 1945, à l'âge de 20 ans, comme standardiste.



● **MAURICETTE DHERISSARD**, Surveillante des standards T.N.A., chef du Service enquêtes, inspections, brevets à DT-EI, Orly. Né le 16 juin 1925, mariée. Entrée au Bourget le 6 septembre 1945, à l'âge de 20 ans, comme standardiste.



● **JACQUES GAS**, Chef technicien itinéraire, D. Né le 22 juillet 1940, marié, 4 enfants. Entré le 1er septembre 1945, à l'âge de 23 ans, comme contrôleur Circulation aéro bureaux de piste, au Bourget.



● **ROGER DHERISSARD**, Chef d'équipe professionnel à DX-G-PA, Le Bourget. Né le 16-6-1925, marié. Entré au Bourget le 10-1946, à l'âge de 21 ans, comme conducteur de véhicules (M. Mitloche père).



● **PIERRE DISSEAU**, Electron. spol. de sécurité, adjoint au chef du Service télécommunications, Le Bourget. Né en 1920, marié, 4 enfants. Entré en 1945 à Goulmiers, comme opérateur radio.



● **EUGÈNE DOMERGUE**, Chef d'équipe à DX-G-AC, Orly. Né le 14 août 1908, marié, 3 enfants. Entré le 28 août 1944, à l'âge de 36 ans, comme chef d'équipe serviteurs, à Orly. Médaille de la Résistance.



● **RENÉ DRIGUES**, Chef de section à DE-S-LB, Le Bourget. Né le 4 juillet 1913, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 1er mars 1946, à l'âge de 33 ans, comme conducteur de travaux.



● **ERNEST DROAL**, Service Sécurité incendie, Orly. Né le 4 juillet 1922, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 1er avril 1946, à l'âge de 23 ans, comme pompier.



● **ANDRÉ DUGAT**, Ingénieur divisionnaire T.P.E., chef du Service D-AC, Orly. Né le 2-9-1920, marié, 2 enfants. Entré le 1er février 1946, à l'âge de 25 ans, à Orly, comme chef de bureau de M. Demasière, Chevalier de la Légion d'honneur.



● **ANDRÉ DUVERGNE**, Conducteur de véhicules à DX-G-PA, Orly. Né le 26 mars 1912, marié, 5 enfants. Entré à Orly le vendredi 13 juin 1946, à l'âge de 34 ans, comme chauffeur (transport du personnel et en matériaux de construction. Médaille d'honneur d'argent de l'Aéronautique.



● **LUCIEN ÉDELINÉ**, Chef de section, adjoint au chef du Service DX-T-IG, à Orly. Né le 4-4-1920, marié, 4 enfants. Entré à Orly le 6 juin 1945, à l'âge de 25 ans, comme adjoint au chef du Sec « Approvisionnement » en matériaux de construction.



● **LUCIEN DUVERGNE**, Chef de section, adjoint au chef du Service DX-T-IG, à Orly. Né le 4-4-1920, marié, 4 enfants. Entré à Orly le 6 juin 1945, à l'âge de 25 ans, comme adjoint au chef du Sec « Approvisionnement » en matériaux de construction.



● **ANGE FANTUZZI**, Chef d'équipe à DX-G-PA, Le Bourget. Né le 8-11-1920, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 18 février 1945, à l'âge de 25 ans, comme conducteur auto. Dépendait de M. Mitloche, père.



● **MARCEL FERRY**, Pompier S.S.I., Orly. Né le 11-7-1921, marié, 2 enfants. Entré le 2-2-1946, à l'âge de 25 ans, comme pompier, bureau du commandant.



● **JEAN FLAMANT**, Officier contrôleur principal de la Circulation aérienne à DT-L-LC, au Bourget. Né le 14 octobre 1920, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 11 février 1946, à l'âge de 25 ans, comme contrôleur de la Circ. aérienne, inter-prète. (Commandant M. Jacquot), au Bourget. Croix du combattant.



● **ANDRÉ FONTENEAU**, Contrôleur technique, DX-G-PA, Orly. Né le 27-1-1912, marié, 2 enfants. Entré le 4 janvier 1938, comme agent d'Etat, contrôleur navigation par itinéraire à contr. piste. Médaille des engagements volontaires, Médaille du Maroc (1930-1931), Médaille d'argent de l'Aéronautique.



● **SIMONE FOUCHER**, Comptable principale à DI-CP, Raipail. Née le 2-4-1915, mariée, 2 enfants. Entrée le 22 mai 1945, à l'âge de 30 ans, comme dactylo-aide-comptable au Service de M. Roudier.



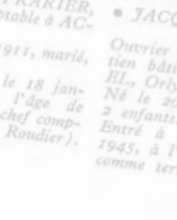
● **HENRI FOURNIER**, Chauffeur, DX-G-PA, à Orly. Né le 8 février 1910, marié, 3 enfants. Entré le 10 mai 1945, à l'âge de 35 ans, comme chauffeur, à Orly.



● **MARCEL FRASIER**, Régisseur comptable à AC-F-RE, Orly. Né le 3 août 1911, marié, 5 enfants. Entré à Orly le 18 janvier 1945, à l'âge de 33 ans, comme chef comptable (Sec M. Roudier).



● **JACQUES FREMINET**, Ouvrier polyvalent entretien bâtiment, à DX-G-EL, Orly. Né le 20-7-1922, marié, 2 enfants. Entré à Orly en juillet 1945, à l'âge de 23 ans, comme terrassier.



● **JACQUES FREMINET**, Ouvrier polyvalent entretien bâtiment, à DX-G-EL, Orly. Né le 20-7-1922, marié, 2 enfants. Entré à Orly en juillet 1945, à l'âge de 23 ans, comme terrassier.

 ● MARCEL GLINEAU, Chef de section à DA-CP, Orly. Né le 10 mai 1916, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 24 août 1944, à l'âge de 28 ans, comme chef d'équipe serrurier (S.G.T.B.A., puis Sec de M. Deschamps).	 ● RAYMOND GLANDAS, Adjoint Service DE-EI, Orly. Né le 22-4-1911, marié. Entré le 15-12-1945, à l'âge de 34 ans, comme responsable à tour de contrôle, Orly. Croix de guerre, Ordre national du mérite à titre militaire.	 ● HIPPOLYTE GENESTE, Chef T.N.A., chef du bureau opérations aériennes à DX-T-TH, Le Bourget. Né le 10-10-1912, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 16-4-1936, à l'âge de 23 ans 1/2, comme opérateur radio-électricien, (radio et maintenance). Médaille d'honneur de l'Aéronautique.	 ● EMILIE GENTELLE, Comis administratif principal à DT-L-S, Le Bourget. Née le 3 mars 1913, mariée, 1 enfant. Entrée au S.P.A. le 2-11-1946 (puis détachée au Bourget), à l'âge de 24 ans (Sec de la poste).	 ● RENÉ GILBERT, Electricien à DX-G-EL, Orly. Né le 24-5-1930, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 28-8-1946, à l'âge de 14 ans, comme garçon de courvior (Sec M. Troquet).	 ● ROBERT GIRAUD, Chef du Service DT-EG, Orly. Né le 20 mai 1908, marié, 3 enfants. Entré à Orly d'abord en 1936, puis en 1945, à l'âge de 37 ans, comme ingénieur E.L.H., commandant d'aérodrome civil, en second. Chevalier de l'Ordre national du Mérite militaire, Médaille d'honneur de l'Aéronautique.	 ● JEAN COASCOZ, E.S.A. à DT-L-LT, Le Bourget. Né le 15 septembre 1923, marié, 3 enfants. Entré au Bourget le 1er janvier 1946, à l'âge de 23 ans, comme opérateur radio à radio-navigation. Médaille d'honneur de l'Aéronautique.	 ● PIERRE GROSSELEIN, Agent de la Circulation aérienne à DT-L-LT, Orly. Né le 1-7-1913, marié, 1 enfant. Entré au Bourget en octobre 1944, à l'âge de 21 ans, comme opérateur radio-électricien, chez M. Larrou.
---	---	--	--	--	--	--	--

 ● JEAN GOMBERT, Chef contrôleur travaux à DE-S-AS, Pontoise-Cormeilles. Né le 18 avril 1912, marié, 1 enfant. Entré à Pontoise-Cormeilles en avril 1945, à l'âge de 23 ans, comme surveillant de travaux (à la disposition de l'Armée américaine).	 ● RENÉ GUERNALEC, Technicien d'Exploitation, Service Téléphone, Orly. Né le 14-1-1921, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 2-4-1945, à l'âge de 24 ans, comme électricien.	 ● EUGÈNE HARBEY, Chef de section à DE-S-B2, à Orly. Né le 12 juillet 1909, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 5 juin 1945, à l'âge de 25 ans, comme dessinateur, travailleur comme surveillant de travaux, à Orly. Médaille d'honneur de l'Aéronautique.	 ● HENRI IBERRAKEN, Chef de quart, contrôle piste, au Bourget. Né le 17 juillet 1917, marié, 1 enfant. Entré le 20 mai 1946 au Bourget, à l'âge de 29 ans, comme agent de la navigation aérienne, placem-starter (Sec dit Jacquet).	 ● JEAN JAUD, Aide-technicien, surveillant à DT-L-PO, Pontoise. Né le 12-9-1918, marié, 3 enfants. Entré le 26 décembre 1946, à l'âge de 28 ans, comme surveillant sur l'aérodrome de Persan-Beaumont pour surveiller et contrôler câbles (était seul sur l'aérodrome qui dépendait de l'aéroport du Bourget).	 ● JEAN JEANNEY, Chef contrôleur de travaux à DX-G-AB, Le Bourget. Né le 3-8-1923, marié, 1 enfant. Entré au Bourget le 16 juillet 1946, à l'âge de 23 ans, comme conducteur de travaux, entretien (Sec Moyens généraux), au Bourget.	 ● RENÉ KIEFER, Mécanicien à DX-G-AO, Orly. Né le 9 décembre 1918, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 6 juin 1946, à l'âge de 27 ans, comme machiniste atelier menuiserie.	 ● LOUIS KOCH, Retraité du Parc DX-G-PA, au Bourget. Né le 8-8-1904, marié, 2 enfants. Entré le 12-11-1945, à l'âge de 41 ans, comme conducteur de véhicules (S.P.A. M. Mûche), au Bourget.
--	---	--	--	---	--	---	--

 ● RAYMOND LAMBERT, Chef de Direction à DX-G-PA, Orly. Né le 23-1-1911, marié, 3 enfants. Entré à Orly en mars 1945, à l'âge de 34 ans, comme chef P.L., troup. en com. (Sec Brette).	 ● ROGER LASSAGNE, Agent technique à DE-S-AS, Le Bourget. Né le 12 octobre 1923, marié, 2 enfants. Entré le 16 juillet 1946, à l'âge de 22 ans, au Bourget, comme géomètre, assistant le chef de service.	 ● MAURICE LAURENT, Contrôleur technique principal à DX-G-EL, Orly. Né le 30 septembre 1909, marié, 2 enfants. Entré le 18 septembre 1944, à l'âge de 35 ans, comme chef d'équipe mécanique téléphonique (Sec de M. Noël). Médaille de l'Aéronautique.	 ● PIERRE LATRON, Ingénieur divisionnaire T.N.A., chef du Service Télécommunications à DT-L-LT, au Bourget. Né le 27-5-1914, marié, 2 enfants. Entré en 1936 au Bourget, à l'âge de 30 ans, comme chef du Centre radiogoniomètre, chef de poste ingénieur T.N.A.E.	 ● JULIEN LAUZÉ, Chef d'atelier plomberie à DX-G-AO, Orly. Né le 17 janvier 1907, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 6 février 1945, à l'âge de 38 ans, comme plombier.	 ● EUGÈNE LEBAGOUSSE, Diplômé téléphoniste à DX-G-EL, Orly. Né le 11-5-1916, marié, 5 enfants. Entré à Orly en octobre 1944, à l'âge de 28 ans, comme monteur électricien, dépanneur. Médaille d'argent de l'Aéronautique.	 ● RENÉ LE BLANC, Comis administratif principal à DX-T-FA, Orly. Née le 22-3-1925. Entrée en mars 1945, à l'âge de 20 ans, comme comis, chez M. Schaller, à Orly.	 ● CLAUDE LE CURIEUX, Ingénieur de la navigation aérienne, chef du Service Télécommunications, à Orly. Né le 12-1-1921, marié, 2 enfants. Entré en novembre 1944, à l'âge de 23 ans, au Service des Télécommunications de l'aéroport du Bourget comme opérateur radio-électricien. Méd. de l'Aéronautique.
---	---	--	--	---	--	---	--

 ● HERVÉ LE FLOCH, Chef d'atelier à DX-G-EL, Orly. Né le 22-1-1920, marié, 1 enfant. Entré à Orly en janvier 1946, à l'âge de 26 ans, comme électricien.	 ● HENRI LEGAGNUR, Chef de section, architecte, DA-AI, Orly. Né le 5 décembre 1911, marié, 2 enfants. Entré le 1er avril 1945, à l'âge de 33 ans 1/2, à Orly, comme architecte (Bâtim. Projets). Médaille d'honneur de l'Aéronautique.	 ● MARCEL LEOUAY, Chef de service à DE-S-TH, à Orly. Né le 9 mai 1915, marié, 3 enfants. Entré à Orly le 22 février 1945, à l'âge de 30 ans, comme géomètre, sous les ordres de M. Rubio de Terran, architecte.	 ● THÉNÉNAN LE HIR, Conducteur d'exploitation à DX-G-EL, Le Bourget. Né le 21 janvier 1921, marié, 3 enfants. Entré au Bourget le 25 février 1946, à l'âge de 25 ans, comme chef d'équipe électriciens. Croix de guerre, 2 étoiles de bronze.	 ● LOUIS LE MARRE, Pompier, DT-L-S, Le Bourget. Né le 12 novembre 1924, marié, 1 enfant. Entré le 2 décembre 1946, à l'âge de 22 ans, comme pompier au Bourget (Service Sécurité incendie).	 ● LUCIEN LEMOINE, Chef d'équipe peintre à DX-G-AB, Le Bourget. Né le 17 avril 1913, marié, 1 enfant. Entré au Bourget le 15 janvier 1938, à l'âge de 25 ans, comme peintre (dépendait de M. Girardin). Médaille de l'Aéronautique.	 ● FRANÇOIS LE NOAN, Commandant adjoint de Pontoise-Cormeilles. Né le 17 juillet 1924, marié, 3 enfants. Entré à Orly le 23.12.46, à l'âge de 22 ans, comme opérateur radio-électricien, à Pontoise-Cormeilles. Croix du combattant 39-45, Diplôme Forces françaises libres, Croix des Services militaires volontaires, Officier du mérite militaire.	 ● JOSEPH LE PALLEG, Chef de quart à la tour de contrôle, DT-X-OC, Orly. Né le 6-1-1920, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 23.12.46, comme contrôleur de tour, Légion d'honneur, Croix de guerre, Médaille des évadés, Médaille des Forces Françaises Libres, Croix des Services militaires volontaires, Officier du mérite militaire.
--	--	---	---	---	---	---	--





• **CLÉMENT COUDERT**, Ouvrier qualifié d'atelier de trafic à DX-G-AO, Orly. Né le 22 avril 1911, marié, 7 enfants. Entré à Orly le 23 novembre 1945, à l'âge de 34 ans, comme pompier.



• **RAYMOND CRISINEL**, Agent technique, chef d'atelier à DX-G-EL, Orly.



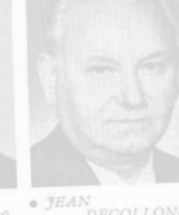
• **LOUIS DALLE-NOGARE**, Maçon, DX-G-AO, Orly.



• **FRANÇOIS DAVIENNE**, Électronicien à DT-X-OT, tour d'Orly. Né le 6 mars 1920, marié.



• **ROBERT DÉBAUCHÉ**, Technicien d'exploitation à DX-G-CF, Orly. Né le 24 novembre 1912, marié.



• **JEAN DECOLLONGE**, Contrôleur de travaux principal à DI-S-IN, Orly. Né le 9-1-1907, marié.



• **PIERRE DELADREUX**, Chef d'atelier à DG-RE, Orly. Né le 28-9-1906, marié, avec enfants.



• **LOUIS DELAGE**, Chef équipe professionnel, peintre carrossier, à DX-G-PA, Orly. Né le 28-07-1921, marié, 2 enfants. Entré le 31 décembre à l'âge de 25 ans, comme conducteur transport matériel et personnel.



• **ALICE LEPENDU**, Comptable principale à DT-X-OT, tour de contrôle, Orly. Né le 2-2-1913, mariée, 1 enfant. Entrée à Orly le 7-7-1946, à l'âge de 33 ans, comme aide-comptable. Dépendait de M. A. Schmitz.



• **PIERRETTE LERAY**, Comptable principale à AC-RE, Raipail. Né le 6-10-1926, célibataire. Entrée au Bourget le 17-12-1945, à l'âge de 19 ans, comme comptable, régisseur de recettes.



• **JEAN-LOUIS LE ROY**, Chef de quart, bureau de piste, DT-X-OC, Orly. Né le 2 avril 1921, marié, 2 enfants. Entré le 1<sup>er</sup> février 1946, à l'âge de 24 ans, assistant au S.T.S. du Bourget, comme opérateur radio (Sec de M. Lapierre). Croix du combattant, Médaille d'honneur de l'Aéronautique.



• **CONSTANT LEROZY**, Chargé de mission à DG-R, Raipail. Né le 3 août 1919, marié, 2 enfants. Entré à Orly début 1945, à 25 ans, adj. au cl. Orémont, chef de l'adropport (chargé de liaison). Chevalier de l'Ordre national du méritier, Médaille de l'Aéronautique, Commandeur des arts, sciences et lettres (Promotion Aviation).



• **YVONNE LEROZY**, Standardiste à DX-G-EL, Orly. Né le 22 décembre 1913, veuve, 2 enfants. Entrée à Orly le 5 novembre 1946, à l'âge de 33 ans, comme standardiste.



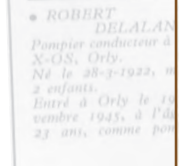
• **LUCIEN LESCURE**, Chef de Service DI-G-IS, à Orly. Né le 24 octobre 1918, marié. Entré le 1<sup>er</sup> octobre 1946, à l'âge de 28 ans, comme adjoint technique, adjoint au chef de la subdivision « Etudes et Marchés » (Projet d'infrastructure et réseaux des marchés), au Bourget.



• **ROBERT LE SOUDER**, Serrurier à DX-G-AO, Orly. Né le 15 janvier 1915, marié, 2 enfants. Entré à Orly en 1945, à l'âge de 30 ans, comme compagnon serrurier (Sec ateliers).



• **HENRI MAGREZ**, Retraité comme commis administratif principal à DX-G-EL, à Orly. Né le 20 novembre 1903, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 7 septembre 1944, à l'âge de 41 ans, comme radioélectricien; interprète et supérieur (chef de chantier) pour l'Armée américaine. Croix du combattant 39-45.



• **ROBERT DELALAN**, Pompier conducteur à X-OS, Orly. Né le 28-3-1922, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 19 novembre 1945, à l'âge de 23 ans, comme pompier.



• **LOUIS MAILLARD**, Pompier à DT-L-LS, Le Bourget. Né le 13-10-1911, marié, 2 enfants. Entré au Bourget en décembre 1946, à l'âge de 36 ans, comme pompier conducteur.



• **RÉMY MARCONI**, Chef d'équipe mécanicien au Parc central, Orly. Né le 20 septembre 1908, marié, 2 enfants. Entré à Orly en octobre 1945, à l'âge de 37 ans, comme chauffeur de direction du commandant Orémont.



• **MICHEL MARIEZ**, Chef d'équipe à DE-LA, à Orly. Né le 18 juillet 1907, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 27-11-1944, à l'âge de 38 ans, comme pompier de vol. Médaille du combattant volontaire de la Résistance, Médaille de sportif, Interné politique.



• **ÉLIE MARMIER**, Chef de section adjoint à DX-G-PA, Orly. Né le 25-9-1919, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 27-11-1944, à l'âge de 25 ans, comme adjoint administratif chez Schaller.



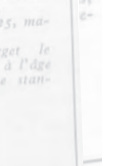
• **RENÉ MATHIÈRE**, Chef de section à DX-G-CF, Orly-Roissy. Né le 29 juin 1918, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 5 avril 1945, à l'âge de 27 ans, comme contractuel des ponts et chaussées, technicien du chauffage (Sec M. Vignal, études, travaux et exploitation des chaufferies).



• **GEORGES MAUCLAIR**, Chef de service à DT-L-LS, Le Bourget. Né le 27-5-1919, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 26 décembre 1945, à l'âge de 26 ans, comme opérateur radiogoniométriste. Médaille d'honneur de l'Aéronautique.



• **ROGER MAUREL**, Ingénieur divisionnaire T.P.E., chef du département Orly-avions. Né le 28-7-1920, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 1-1-1946, à l'âge de 25 ans, comme adjoint au chef de la subdivision « Infrastructure ». Médaille de l'Aéronautique.



• **MARCEL MAZOYER**, Préposé sentier à DX-G-IG, Orly. Né le 18 avril 1906, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 20 novembre 1945, à l'âge de 39 ans, comme pompier civil au Service Sécurité incendie. Médaille d'honneur en bronze au régime de sapeurs-pompiers de Paris.



• **ROGER DHERISSARD**, Chef d'équipe professionnel à DX-G-PA, Bourget. Né le 16-6-1925, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 10-1946, à l'âge de 21 ans, comme conducteur de véhicules (M. Miloché père).



• **MARIO MAZZUCCO**, Chef d'atelier de serrurerie, à DX-G-AO, Orly. Né le 23 mars 1915, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 20 mars 1945, à l'âge de 30 ans, comme serrurier au « Air Transport Command ».



• **HENRI MEURVILLE**, Mécanicien à DX-G-PA, Le Bourget. Né le 25 octobre 1912, marié. Entré au Bourget, le 8 juillet 1937, à l'âge de 25 ans, comme mécanicien (contrat de l'aviogare). Croix de guerre, Médaille du combattant avec palmes et citation, Médaille du travail, Médaille vermeil de l'Aéronautique.



• **AIMÉE MICHEL**, Secrétaire du club de l'Aéroport du Bourget. Né le 12 janvier 1929. Entré le 28 novembre 1946, à l'âge de 18 ans, comme secrétaire de chef du personnel et de la comptabilité (dépendant de M. Micoulaud père).



• **ROLAND MICOULAUD**, Contrôleur technique de la navigation aérienne à C.A., Le Bourget. Né le 8-11-1920, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 1<sup>er</sup> juillet 1945, à l'âge de 25 ans, comme agent de la navigation aérienne, au contrôle local.



• **ANDRÉ MIGEON**, Pompier conducteur à DT-X-OS, Orly. Né le 20-4-1913, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 19-11-1945, à l'âge de 32 ans, comme pompier conducteur. Médaille d'honneur de l'Aéronautique.



• **JEAN MILOCHE**, Ingénieur des travaux de la navigation aérienne détaché, chef du Service DX-G-PA, Orly. Né le 27 février 1923, marié, 3 enfants. Entré le 1<sup>er</sup> avril 1946, à l'âge de 23 ans, au contrôle de piste du Bourget, comme agent constructuel de la navigation aérienne.



• **LÉANDRE MOREAU**, Comptable principal à AC-RE, Le Bourget. Né le 13-8-1915, marié, 3 enfants. Entré à Orly le 13-8-1945, à l'âge de 30 ans, comme employé de bureau (redéfinition tonnages de matériaux et factures). Croix du combattant 40-45, Médaille d'argent de l'Aéronautique.



• **GASTON MORONI**, Sous-chef pompier, à DT-X-OS, Orly. Né le 6 juin 1923, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 22 mars 1946, à l'âge de 22 ans 112, comme pompier conducteur.



• **ANGE FANTUZZI**, Chef d'équipe à DX-G-1, Le Bourget. Né le 8-11-1920, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 1<sup>er</sup> février 1946, à l'âge de 25 ans, comme conducteur auto. Dépendait de Miloché, père.



• **ANGE MUCCHELLI**, Préposé atterrage à DX-O-IG, Orly. Né le 15 février 1905, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 3 avril 1946, à l'âge de 41 ans, comme pompier au Service Sécurité incendie. Médaille militaire, Médaille de l'Aéronautique.



• **ROBERT MUSMAN**, Conducteur d'exploitation à DX-G-EL, Orly. Né le 1-12-1920, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 5 juin 1945, à l'âge de 24 ans, comme apprenti électricien. Dépendait de M. Noël.



• **BERNARD NEVJU**, Chef d'atelier à DX-G-EL, Orly. Né le 27 août 1923, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 1-7-1945, à l'âge de 21 ans, comme monteur téléphoniste.



• **RAOUL PÈCHON**, Magasinier et caissier pompier à DX-G-PA, Le Bourget. Né le 14 août 1906, marié, 1 enfant. Entré au Bourget le 12 novembre 1946, à l'âge de 40 ans, comme chauffeur de chaudières (chaufferie nord).



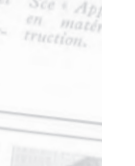
• **MAURICE PETIT**, Conducteur d'exploitation à DX-G-EL, Orly. Né le 14-1-1920, marié. Entré à Orly en mars 1945, à l'âge de 25 ans, comme électricien, au Sec électrique.



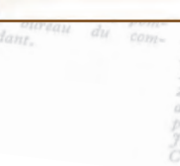
• **JEAN-BAPTISTE PETTINOTTI**, Chef de section à DX-G-AO, Orly. Né le 28 février 1920, marié, 1 enfant. Entré au Bourget le 17 ans, comme dessinateur, Bureau d'études de l'Orly (fini de M. Becker).



• **VINCENT PHILIPPE**, Ouvrier hautement qualifié à DE-LA, Orly. Né le 3-7-1917, marié, 3 enfants. Entré le 1<sup>er</sup> janvier 1946, à l'âge de 28 ans, comme aide-comptable au Service de la piste à Orly.



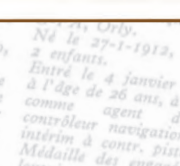
• **GEORGES PINGLAUT**, Chef de la section DI-G-CP, Orly. Né le 29-7-1918, marié, 1 enfant. Entré le 1<sup>er</sup> décembre 1944, à l'âge de 26 ans, comme projeteur à Orly. Installations et Travaux de l'Air ». Médaille d'honneur de l'Aéronautique.



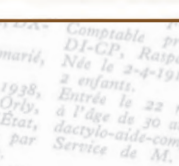
• **HENRI FOURNIER**, Chauffeur, DX-G-PA, à Orly. Né le 8 février 1910, marié, 3 enfants. Entré le 10 mai 1945, à l'âge de 35 ans, comme chauffeur.



• **MARCEL FRASIER**, Régisseur comptable à AC-F-RE, Orly. Né le 3 août 1917, marié, 5 enfants. Entré à Orly le 18 janvier 1945, à l'âge de 27 ans, comme chef comptable (Sec M. Roudier).



• **JACQUES FRASIER**, Ouvrier polyvalent bâtiment, à EL, Orly. Né le 20-7-1921, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 15 mai 1945, à l'âge de 24 ans, comme terrassier.



• **JACQUES GAS**, Chef technicien itin aéronautique, à Orly. Né le 22 juillet 1920, marié, 4 enfants. Entré le 1<sup>er</sup> mai 1945, à l'âge de 24 ans, comme contrôleur aéronautique. Circulation aéro bureaux de piste, au Bourget.



• **LUC MAZOYER**, Chef de bureau de piste, à Orly. Né le 16 juin 1925, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 10 septembre 1945, à l'âge de 20 ans, comme standardiste.



• **LUC**, Chef de bureau de piste, à Orly. Né le 16 juin 1925, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 10 septembre 1945, à l'âge de 20 ans, comme standardiste.



• **LUC**, Chef de bureau de piste, à Orly. Né le 16 juin 1925, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 10 septembre 1945, à l'âge de 20 ans, comme standardiste.

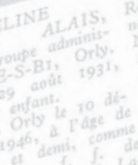
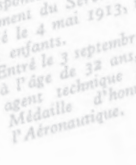

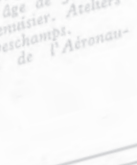



• **LUC**, Chef de bureau de piste, à Orly. Né le 16 juin 1925, marié, 2 enfants. Entré au Bourget le 10 septembre 1945, à l'âge de 20 ans, comme standardiste.

							
<p>• <b>FRANÇOIS PIQUEMAL</b>, Bureau de piste, tour de contrôle, Orly. Né le 9 février 1919, marié. Entré le 29 janvier 1946, à l'âge de 27 ans, à Orly, comme mécanicien, secrétaire du capitaine Charbonnier et interprète.</p>	<p>• <b>JACQUES PIVION</b>, Destinateur aux Installations terminales, Le Bourget. Né le 11-9-1928, 2 enfants. Entré au Bourget le 4-12-1946, à l'âge de 18 ans, comme dessinateur contractuel, au commandement du Bourget.</p>	<p>• <b>GEORGES FOUGÉ</b>, Chef du Service Études-Sécurité, DT-A-SS, Orly. Né le 16-2-1915, marié, 1 enfant. Entré en novembre 1946 au S.P.A. à l'âge de 31 ans, comme commandant d'aéroplane auxiliaire aux ports aériens, Paris. Croix de guerre 1939-1945. Légion d'honneur, Chevalier à titre militaire.</p>	<p>• <b>MARCEL POUSSÉ</b>, Contrôleur d'exploitation à DX-T-FA, Orly. Né le 23-7-1921, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 16-1-1946, à 25 ans, comme chauffeur, puis permis à l'Atelier M. Duchamps). Croix de guerre, Médaille des évadés, Médaille de la France libre (F.F.L.), Médaille de la Résistance belge, Présidential Unit Citation (U.S.), Médaille du combattant.</p>	<p>• <b>JEANNE PUGINET</b>, Chef de groupe comptabilité, Régie comptable, Orly. Née le 11 octobre 1909. Entrée à Orly le 1<sup>er</sup> avril 1946, à l'âge de 36 ans, comme employée de bureau, service personnel navigation aérienne. Médaille d'honneur de l'Aéronautique (argent et vermeil).</p>	<p>• <b>AIMÉ REVILLON</b>, Chef pompier, DT-X-OS, à Orly. Né le 7 août 1916, marié, 3 enfants. Entré le 1<sup>er</sup> octobre 1946, à l'âge de 30 ans, comme pompier, à Orly.</p>	<p>• <b>RENÉ RICHE</b>, Magasinier principal à DX-G-AO, Orly. Né le 21-5-1911, marié. Entré à Orly le 4-12-1945, à l'âge de 34 ans, comme surveillant de travaux. Dépendant de M. Duchamps. Médaille militaire, Médaille d'honneur argent de l'Aéronautique, Chevalier (1<sup>re</sup> classe) du Nichan Iftihar.</p>	<p>• <b>RENÉ RIVOL</b>, Mécanicien à DX-G-AO, Orly. Né le 24 mars 1908, marié, 1 enfant. Entré à Orly en 1934, à l'âge de 26 ans, comme mécanicien. Médaille d'honneur d'argent de l'Aéronautique.</p>

							
<p>• <b>RENÉ ROBERT</b>, Chef d'équipe des chauffeurs parc à DX-G-PA, Orly. Né le 12-9-1919, marié, 1 enfant. Entré au Bourget le 6 juin 1946, à l'âge de 26 ans, comme chauffeur mécanicien (Sec M. Miché père).</p>	<p>• <b>OLIVIER ROBIN</b>, Contrôleur technique principal à DX-G-AO, Orly. Né le 3 février 1913, marié, 2 enfants. Entré le 29 octobre 1944, à l'âge de 31 ans, comme chef d'équipe, à Orly.</p>	<p>• <b>LOUIS ROCHE</b>, Contrôleur principal à DI-S-IN, Orly. Né le 15-7-1906, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 19-5-1946, à l'âge de 40 ans, comme surveillant de travaux.</p>	<p>• <b>RAOUL ROSSIGNOL</b>, Chef du Service sécurité-incendie à DT-X-OS, Orly. Né le 1<sup>er</sup> décembre 1916, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 19 novembre 1945, à l'âge de 29 ans, comme sous-chef pompier du service sécurité-incendie. Médaille d'honneur de l'Aéronautique.</p>	<p>• <b>JEAN ROUDIER</b>, Ingénieur en chef du département « Aéroports en service » (DE-S), à Orly. Né le 18 janvier 1918, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 28 août 1944, à l'âge de 26 ans, comme adjoint technique des ponts et chaussées, chargé pour l'Administration française de l'aide aux Forces Alliées. Chevalier de la Légion d'honneur.</p>	<p>• <b>LUCIEN SAUNIÈRE</b>, Géomètre à DE-S-TP, Orly. Né le 29 décembre 1923, 1 enfant. Entré à Orly en mars 1946, à l'âge de 23 ans, comme dessinateur à l'arrondissement « Études ».</p>	<p>• <b>ALFRED SCHMITZ</b>, Retraité fin 1970, de DH-H-AP, Raspaill. Né le 7-7-1925, marié. Entré à Orly le 1<sup>er</sup> janvier 1946, à l'âge de 40 ans, comme chef de Service comptabilité de l'ingénieur en chef.</p>	<p>• <b>GUILAUME TANGUY</b>, Contrôleur d'approche, à Pontivy-Germelles. Né le 3 janvier 1912, marié, 1 enfant. Entré à Pontivy-Germelles le 1<sup>er</sup> octobre 1946, à l'âge de 34 ans, comme contrôleur d'approche. Médaille militaire, Croix de guerre 39-45, Médaille d'argent de l'Aéronautique.</p>

							
<p>• <b>MARCEL TÉRÉNÉ</b>, Pompier à DT-X-OS, Orly. Né le 16-11-1920, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 19-11-1945, à l'âge de 25 ans, comme pompier.</p>	<p>• <b>LOUIS THOUZERY</b>, Chef de section à DH-H-AP, Orly. Né le 19-8-1921, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 1-5-1946, à l'âge de 24 ans, comme ouvrier prof., comptable (pale du personnel horaire).</p>	<p>• <b>RENÉ THUAULT</b>, Officier principal Circulation aérienne, chef de quart à la tour (DT-1-LC), Le Bourget. Né le 10 avril 1921, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 21 janvier 1946, à l'âge de 25 ans, comme contrôleur de tour, avec les Américains.</p>	<p>• <b>ANRRED TRÉMEAU</b>, Agent technique à DX-G-PA, Orly. Né le 11 janvier 1915, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 24 juin 1945, à l'âge de 30 ans, comme secrétaire technique. Médaille d'honneur de l'Aéronautique.</p>	<p>• <b>ARMAND TROCQUET</b>, Commis administratif principal à DG-I-SO, Orly. Né le 13 janvier 1924, marié, 2 enfants. Entré à Orly en mars 1945, à l'âge de 21 ans, comme agent d'exécution (vérificateur des factures des travaux en régie). Commémorative libération, F.F.L., Médaille de la ville de Paris.</p>	<p>• <b>RENÉ VILLAUME</b>, Technicien de T.P.E. (service détaché), chef de section « Plate-forme » à DX-G-AO, Orly. Né le 22-1-1921, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 16 février 1946, à l'âge de 25 ans, comme contractuel à la comptabilité (Bureau de l'ingénieur en chef).</p>	<p>• <b>LAURENT WION</b>, B.S.A., Approvisionnement matériel radio à DT-X-OY, Orly. Né le 11-9-1921, marié. Entré au Bourget le 12 février 46, à 24 ans, comme techn. radio (maintenance M. Lapière). Médaille militaire, Croix de guerre 39-45, Croix du combattant, Médaille du combattant colonial de la Résistance, Médaille F.F.L., Médaille de l'Aéronautique, Médaille coloniale.</p>	<p>• <b>MAURICE DE WITTE</b>, Serrurier à DX-G-AO, Orly. Né le 16 juillet 1918, marié, 1 enfant. Entré en juin 1945, à l'âge de 26 ans, à Orly, comme tôlier, serrurier, au Service entretien.</p>

				
<p>• <b>LUCIENNE ALAIS</b>, Responsable du fonctionnement du Service achat-nement du Service achat-nement, à mai 1913, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 2 août 1935, à l'âge de 32 ans, comme agent technique à Orly. Médaille d'honneur de l'Aéronautique.</p>	<p>• <b>MAURICE BORDEN</b>, Responsable du fonctionnement du Service achat-nement du Service achat-nement, à mai 1913, marié, 1 enfant. Entré à Orly le 2 août 1935, à l'âge de 32 ans, comme agent technique à Orly. Médaille d'honneur de l'Aéronautique.</p>	<p>• <b>LUCIEN BOUQUET</b>, Coll. de réseau aérien, Coll. de l'aéroport du Bourget. Né le 24-5-1913, marié, 2 enfants. Entré à Orly le 10-1-1946, à l'âge de 33 ans, comme adjoint au chef du port, à Orly.</p>	<p>• <b>JEAN BOUBOU</b>, Mécanicien à DX-G-AO, Orly. Né le 5 août 1912, célibataire. Entré à Orly le 11 juin 1945, à l'âge de 33 ans, comme mécanicien (chez M. Duchamps).</p>	<p>• <b>JACQUES BOUSHOURNIN</b>, Magasinier principal, DX-G-EL, Le Bourget. Né le 8 avril 1928, marié, 3 enfants. Entré en novembre 1946, à l'âge de 18 ans, au Bourget comme dessinateur.</p>

Tous les fondateurs n'ayant pas communiqué leurs photos à "Propos en l'Air", le journal d'entreprise de l'époque, on se reportera au numéro 69 de février 1971 de ce journal pour avoir la liste de ces agents.



# Introduction

## LES FAITS

On le verra dans l'ouvrage, il est assez aisé de caractériser les grandes périodes du développement économique de l'industrie aéroportuaire, les données relatives à ces périodes présentant une bonne traçabilité.

Ce développement suit naturellement celui du trafic aérien. Et cela dans le contexte historique dit des "trente glorieuses" pour la période 1945-1975, tandis que la période suivante, marquée par les crises du pétrole, dessine une évolution plus "turbulente".

Pour ce qui concerne l'Aéroport de Paris, la réponse à la demande des transporteurs sera d'abord capacitive, mais aussi cadrée par les missions de service public confiées par l'Etat à l'Etablissement public. C'est ce modèle qui, du fait de la volonté du pouvoir politique de l'époque, devra s'imposer.

Dans ce contexte, la réponse à la demande commerciale constituait une préoccupation plus diffuse, moins structurante que celle, fondatrice, du service au public. La prise en compte des attentes du marché n'a émergé que progressivement, l'urgence de la reconstruction ayant, dans un premier temps, fait l'objet d'une priorité naturelle.

Passée cette première période, le repositionnement de la France sur la scène internationale s'est, entre autre, appuyé sur des réalisations de prestige. Parmi celles-ci, l'aéroport d'Orly fut sans aucun doute l'une des plus emblématiques où la "modernité" rejoignait le mythe de l'aviation pionnière. L'aéroport est devenu très vite pour le grand public un lieu où l'on rêve.

Les passagers des compagnies aériennes dans les années 50-60 (passagers pour l'essentiel "haute contribution"), attendaient d'une aérogare l'efficacité d'un système de transfert rapide. Mais, dans le même temps, ils en attendaient aussi le confort des salons d'attente, l'accès aisé à des commerces (le plus souvent de luxe) ainsi qu'un service d'accompagnement personnalisé.

La nouvelle aérogare d'Orly, inaugurée le 24 février 1961 est, de ce point de vue, une étape de référence.

Simultanément, se développaient des services nouveaux aux compagnies et notamment, à partir de 1953, les services d'assistance en escale.

Cette période préfigurait donc déjà les évolutions à venir des deux grands domaines d'activité d'Aéroports de Paris : la mission de service public et une réponse à la demande commerciale.

La distinction entre "les attentes de l'utilisateur et celles du client" (au sens générique du terme) ne s'est formée que lentement, comme si elle entraînait le risque d'une renonciation aux valeurs du service public.

Cette double vocation est, en partie, la conséquence de l'ambiguïté des modalités d'application acceptées, de facto, par les tutelles de l'Etablissement public quant à un des principes qui fondent le statut juridique d'un EPIC<sup>2</sup> : le principe de spécialité.

Ce principe détermine en effet, de façon formelle, la nature des activités de l'Etablissement en les limitant à ses missions organiques<sup>3</sup>, à l'exclusion de toutes les autres, sauf à répondre à des critères notamment de complémentarité avec lesdites missions.

Pendant cette période, pour ce qui concerne Aéroport de Paris, ni la jurisprudence, ni la doctrine n'ont tranché sur la nature juridique de son statut : EPA<sup>4</sup> ou EPIC... jusqu'à ce que, en 1976, soit formellement admise la mixité dudit statut !

C'est sur ce compromis discret, mais pragmatique que l'Etablissement poursuivra sa stratégie de diversification pour consolider la viabilité économique du cœur de métier : la mission de service public aéroportuaire tout en développant des activités commerciales qui, pour certaines, sont concurrentielles.

Longue période de "liberté surveillée" : les tutelles demandaient à la Direction d'ADP de fiabiliser sa gestion tout en évitant ou en recourant le moins possible aux "aménagements, voire aux dérogations du principe de spécialité"... et cela jusqu'à la transformation en société commerciale anonyme, de droit privé, mais à capital majoritairement public,

2. Etablissement public à caractère industriel et commercial

3. Voir le contenu de l'Ordonnance du 25 octobre 1945

4. Etablissement public administratif

transformation qui, "de jure", fait tomber ce principe en avril 2005.

A partir de cette date, l'Etablissement public devient, juridiquement au moins, une entreprise et en a les prérogatives.



Porte-clefs avec le premier insigne de l'Entreprise

## LES FEMMES, LES HOMMES

La conscience quasi collective des salariés a probablement intégré, de façon stable, mais assez inégale et différenciée, les éléments qui précèdent, notamment du fait du monopole et du caractère captif de la clientèle auxquels le concept de service public serait lié.

Le motif essentiel de l'implication des femmes et hommes de l'Etablissement serait alors, pour une large part, et cela depuis l'origine (1945), le sentiment de "servir" les usagers dont notamment les compagnies aériennes et leurs passagers, mais aussi d'autres acteurs partenaires, en mettant à leur disposition des infrastructures de qualité.

Mais à cela venait, et vient encore aujourd'hui, s'ajouter le sentiment, à la fois diffus et fort, de l'appartenance aux métiers de "l'aéroportuaire" voire de l'aéronautique. Il s'explique par la conscience claire que l'aéroport est le maillon terrestre incontournable du transport aérien, et que, pour une grande partie de ses activités, la maîtrise du temps est un élément essentiel.

Par ailleurs, la pratique de la relation sociale avec des syndicats salariés puissants et écoutés, a eu pour

résultat des équilibres socio-économiques, souvent réajustés, qui ont balisé le développement de l'entreprise et imprégné tous les métiers exercés d'une forte référence au service public.

Mais lorsque l'usager est devenu client, lorsque le "marché" s'est immiscé dans l'univers établi et stable du monopole, le modèle originel a dû et doit progressivement se réformer.

## LES METIERS, LE TEMPS ET LES RYTHMES Concevoir, réaliser, anticiper les évolutions

Tant pour l'élaboration des plans de masse que pour la conception et la réalisation des infrastructures et des aérogares, l'aéroport mobilise les compétences de métiers à forte valeur ajoutée, architecturale et d'ingénierie, souvent auréolées d'innovations technologiques.

Au-delà des ouvrages prestigieux, l'enjeu de ces métiers est aussi celui de la maîtrise financière des investissements et du respect de la planification.

Et quand on connaît le montant des investissements, les moyens mobilisés pour les financer et leur coût, on comprend que la maîtrise du temps constitue un enjeu majeur.

La maîtrise d'œuvre en particulier, est soumise à l'accélération du temps, au fur et à mesure qu'approche la date de la mise en service... car tout décalage risque d'affecter gravement l'équilibre financier des réalisations et la capacité des installations.

## Maintenir les installations existantes

En aval, les infrastructures, les bâtiments (pistes, voies de circulation, aires de stationnement, gares, hangars, immeubles à vocations variées, centrales de production, systèmes d'information, etc.) et leurs équipements, constituent un patrimoine qui s'étoffe et qu'il faut maintenir en état ou modifier, pour que son exploitation en soit efficiente et rentable. Préserver, adapter ce qui a été conçu, réalisé et remis en "dotation" : le temps prend dans ces métiers, une autre dimension, celle de la durée.

Il découle de ces deux missions une forte identification professionnelle du corps social de l'établissement à la vocation de "bâtitteur" d'ADP.

## Dans les domaines opérationnels

Les temps et les rythmes ne sont évidemment pas les mêmes et génèrent des contraintes différentes.

### • Dans l'espace aérien :

Pour illustrer et faire contraste, il faut, d'abord, évoquer un métier très spécifique qu'on décrira comme un métier d'interface entre l'espace et le sol, celui des personnels du contrôle de la navigation aérienne, qui sont venus rejoindre l'établissement public en 1952.

Ils ont la responsabilité de la circulation aérienne terminale : ils gèrent, dans un espace de plus en plus restreint jusqu'au seuil de pistes, un flux d'aéronefs de plus en plus nombreux, tous venant de provenances différentes, mais convergeant vers Paris... à une vitesse élevée.

Leur "stockage en attente" n'est possible que pour une courte durée d'où la cadence élevée qui s'impose dans ce métier.

La charge mentale qui en résulte est d'autant plus lourde qu'elle doit constamment intégrer la sécurité des vols et optimisation de l'écoulement du trafic. Cela repose sur des procédures et des systèmes complexes de décision pour gérer, de façon rapide et coordonnée, le trafic jusqu'aux limites de la capacité de l'espace contrôlé et des infrastructures.

Dans ces métiers où la vitesse envahit le temps, celui-ci se confond souvent avec l'immédiateté.

### • Au sol :

Ici, on passe de trois à deux dimensions. Le temps se "détend"... mais l'espace se réduit.

Sur les accès routiers, dans les parkings, dans les aérogares et sur les aires de trafic, la fluidité doit être maintenue. C'est elle qui va, en grande partie, garantir la ponctualité du départ d'un avion, les intervenants disposant de moins d'une heure pour embarquer passagers, bagages, fret, catering<sup>5</sup>, poste et faire le plein de carburant.

Evidemment, l'affaire se complique quand un grand nombre de vols est programmé dans la même tranche horaire.

Le risque de saturation devient alors important et il faut l'anticiper. En amont d'une pointe de trafic annoncée, les dispositions pour orienter, guider et renseigner, voire canaliser les flux de passagers au départ ou à l'arrivée, doivent garantir la fluidité. Cet objectif est primordial. Il conditionne l'efficacité de l'exploitation des installations et la sécurité des personnes ainsi que la ponctualité des vols. Mais son exécution est souvent contrariée par la complexité des processus, le nombre élevé d'intervenants, et les limites des moyens matériels et celles, physiques, des installations... et on peut compter sur le mauvais hasard pour faire surgir quelques aléas imprévisibles...

Outre l'étroite coordination entre ses propres services (techniques et exploitation), ADP doit mobiliser ses compétences "d'ensemblier" et d'intermédiaire pour permettre la meilleure coopération avec les services de la circulation aérienne, ceux des compagnies aériennes basées ou non basées et des administrations (Gendarmerie du transport aérien, Police de l'air et des frontières, Douanes), mais également avec d'autres utilisateurs des installations (transitaires, tour-opérateurs, etc.).

L'enjeu c'est la ponctualité et il concerne tous les acteurs de l'exploitation aéroportuaire. Mais pour un maillon de la chaîne qui faillit ou simplement faiblit, la sanction immédiate c'est "un temps de retard" pour toute la chaîne.

Pour tous ces métiers les compétences mobilisées sont fortement marquées par les temps et les rythmes, mais aussi par le "contact" avec les compagnies, l'avion, les équipages et les passagers.

Au fond, leur raison d'être est le service et sa qualité dont une dimension essentielle est le temps garanti. Or ce temps est court.

A noter une évolution récente et significative concernant les activités de sûreté : les entreprises sous-traitantes dans ce domaine constituent la ressource humaine essentielle, permettant à Aéroports de Paris d'assurer les responsabilités régaliennes que l'Etat lui a confiées et qui étaient auparavant dévolues à la Police de l'air et des frontières.<sup>6</sup>

5. Commissariat hôtelier

6. La politique de sous-traitance et son évolution dans le temps ont constitué et constituent toujours, un sujet très discuté : celui du rapport entre le recours à une ressource externe et celui de l'évolution de l'emploi dit statutaire. Cette question sera abordée, en tant que telle, plus loin.

**Il n'y a pas de stratégie de développement ni d'activités opérationnelles sans fonctions supports.**

La gestion économique, sociale, administrative, juridique, financière, patrimoniale et environnementale vient en appui pour crédibiliser et sécuriser le rôle

d'aménageur du territoire et d'acteur socio-économique d'ADP, constituant un champ de compétences professionnelles vastes et variées, elles aussi soumises à de fréquentes transformations.

Le travail de mémoire sur le rôle des femmes et hommes d'Aéroports de Paris doit pouvoir contribuer à mettre en lumière les grandes étapes de son évolution.

Pour ne pas apporter de réponse manichéenne aux questions que la progression de cet ouvrage fera émerger, nous nous sommes efforcés, d'analyser, autant que faire se peut, les facteurs de changement.

Mais il en est évidemment un de taille, sur lequel il n'y a aujourd'hui que peu de recul : la transformation du statut juridique de l'établissement public devenu société anonyme.

D'autant plus qu'à cette transformation est concomitante celle, plus discrète d'une importante mutation démographique : une génération de collaborateurs, et surtout de cadres, est en train de quitter l'entreprise.

La relève est assurée par des successeurs qui n'ont pas reçu les mêmes types de formation, et n'ont pas connu "l'aventure des grands projets" mais se sentent, légitimement, investis d'une mission conforme à une nouvelle logique d'entreprise. L'idée que celle-ci garantirait le développement d'Aéroports de Paris, notamment dans la perspective du recours aux capitaux privés, est souvent invoquée.

Cependant cette idée serait, en quelque sorte, "brouillée" parce que ramenée à l'alternative simplificatrice : public contre privé, ou l'inverse ?

Un clivage de génération, si clivage il y a, expliquerait-il, à lui seul, une telle réduction de la "problématique" ? Et si ce clivage devait être considéré comme tel, quels en seraient la portée et les risques ?

A l'instar de ce que disait François RUBICHON, directeur général délégué d'Aéroports de Paris, dans la lettre qu'il adressait le 28 juillet 2006 à Jacques DEMESSINE, alors président de l'Amicale des Actifs et Anciens d'ADP, "puisse cet ouvrage contribuer à mettre en perspectives les évolutions que l'entreprise a su et saura conduire".

Aussi ambitieux soient-ils, les objectifs des rédacteurs ne seront satisfaits qu'en faisant vivre la mémoire de ceux qui ont porté le développement de l'établissement, en ont vécu les grandes étapes et, dans l'exercice de leur métier et de leur fonction, en ont ressenti et influencé les changements.

La mémoire pourrait être, alors, un relais pour l'avenir.



# 1

**Regards sur les débuts de l'aviation  
et sur les aéroports en région  
Île-de-France avant la seconde  
guerre mondiale**





## Les origines, les premiers terrains

Le rêve d'Icare aura inspiré bien des hommes et, si tous ne s'accordent pas sur le fait d'attribuer à Clément ADER le premier envol effectué par l'un d'entre eux, il n'en demeure pas moins que la naissance de l'Aviation<sup>7</sup> appartient aux premières années du 20<sup>e</sup> siècle.

Ses débuts officiels, comme les années qui précéderent ce premier vol, auront été constellés d'anecdotes diverses et parfois dramatiques qui se déroulèrent sur fond d'une compétition acharnée entre sportifs et gentlemen s'essayant à cette aventure de part et d'autre de l'Atlantique.

Cela prenait le plus souvent la forme de tentatives improvisées sur des terrains non aménagés. Il faut en effet attendre le 23 mai 1909 pour que soit inauguré au sud de Paris le terrain de Juvisy dit "Port-Aviation". Ce premier aérodrome d'une centaine d'hectares, né d'une initiative privée, était situé en fait sur la commune de Viry-Chatillon où il s'étendait entre les eaux de la Vanne, l'Orge, la route nationale 7 et le boulevard Husson.

Avec une trentaine de hangars, des ateliers de réparation, des tribunes, un hôtel restaurant, des commerces et un parc automobile, Port-Aviation aurait bien préfigurer un aéroport moderne si sa piste n'avait été... circulaire comme celle d'un hippodrome !

Mais il est vrai que les vols de l'époque se mesuraient en centaines de mètres ou en tours de circuit.

On notera que le 4 juillet 1909, soit trois semaines avant de réussir sa traversée de la Manche, Louis BLERIOT effectua à Port-Aviation 24 tours de circuit en 50 minutes, obligé d'atterrir... par manque d'essence.

Port-Aviation ne devait pas survivre au premier conflit mondial même si l'armée avait réquisitionné le terrain dès 1915 pour y installer l'école de pilotage militaire Caudron.

Les progrès de l'aviation mirent fin également aux exhibitions en circuit et furent à l'origine de la création d'un grand nombre de terrains autour de Paris.



Décollage de l'Eole  
Gouache de Georges Beuville, Musée de l'Air et de l'Espace



Clément Ader



Louis Blériot



Port Aviation  
l'entrée principale en 1909

7. Ader baptisa ce type d'engin du nom d'avion (sur la base du mot latin : avis qui signifie oiseau) et son prototype "Eole"  
(en référence au dieu grec des vents).

A la veille de la Grande Guerre, alors que la France comptait déjà une soixantaine de terrains aménagés, il apparut nécessaire, dès les premiers bombardements sur la capitale, d'en trouver un nouveau pour y organiser sa défense aérienne. Dans ce but, un terrain situé aux limites des communes de Dugny et du Bourget fut réquisitionné le 10 octobre 1914 pour y stationner les avions<sup>8</sup> destinés à repousser les appareils allemands.

C'est de cette prairie que décollent plusieurs missions de reconnaissance qui, face à l'incrédulité de l'Etat-Major, confirmeront pourtant l'observation du sergent Louis BREGUET lequel, parti de Villacoublay, signalait le changement d'axe significatif intervenu

dans le dispositif des armées du Général VON KLÜCK. Et ce sont ces reconnaissances qui conduiront à la fameuse opération des Taxis de la Marne.

C'est aussi du Bourget que les aviateurs PEGOUD, NUNGESSER NAVARRE, GUYNEMER, FONCK et bien d'autres partiront pour des combats aujourd'hui entrés dans l'Histoire.

La guerre ayant montré les possibilités de l'aviation, celle-ci se transforme rapidement pour devenir un moyen de transport civil et les industriels ne vont pas tarder à s'implanter sur de nouveaux terrains (tels Farman et Voisin à Issy-les-Moulineaux).

---

## LE PREMIER VOL COMMERCIAL

Comme destination, Henri FARMAN choisit la terre d'origine de son père, l'Angleterre mais le projet se heurte à deux reprises au refus britannique d'un vol civil tant que la paix n'est pas signée. Les douze passagers de ce premier vol commercial seront donc des militaires à l'exception du mécanicien.

Le 8 février 1919, à 11h50 Lucien BOSSOUTROT secondé par son mécanicien Lucien MULOT décolle de Toussus-le-Noble à bord d'un Goliath, sur un sol enneigé, mais par un ciel clair. Moins de trois heures plus tard, il atterrit à Kenley, près de Croydon au sud-ouest de Londres, après un vol effectué à une moyenne de 115 kilomètres à l'heure.

Les dix passagers ont eu juste le droit d'emporter un petit sac de voyage pour passer la nuit à Londres, un panier pique-nique pour le déjeuner et une trousse d'outillage complétant les bagages.

Le lendemain, 9 février, BOSSOUTROT quitte les brumes londoniennes à 12h20 pour revenir à son point de départ à 15h30, soit à la vitesse moyenne de 125 kilomètres à l'heure. Les deux trajets ont été effectués sans le moindre incident, à une altitude de 600 mètres au-dessus des terres et de 1 000 à 1 200 mètres au-dessus de la mer.



Embarquement sur un Goliath

---

8. Appareils stationnés jusqu'alors sur l'aérodrome de Saint-Cyr

## Des débuts du Bourget...

Si ce premier vol faussement commercial eut lieu au départ de Toussus-le-Noble, il ne faut pas oublier que le fret aérien avait pris son essor dès janvier 1919 à partir du Bourget dans le but de ravitailler le nord de la France isolé du reste du pays par les dégâts occasionnés au réseau ferré. Et c'est Le Bourget qui, profitant d'installations existantes et surtout d'une technologie moderne issue de l'expérience des militaires, va accueillir les véritables débuts de l'aviation commerciale.

L'essor de l'aviation va attirer non seulement les passagers, mais également les curieux. Le Bourget va devenir un lieu de distraction et de rassemblement pour de grandes occasions : une foule considérable s'y presse le 21 mai 1927 pour accueillir Charles LINDBERG et son "Spirit of Saint Louis" lors de sa traversée victorieuse de l'Atlantique Nord et ce, quelques jours à peine après y avoir assisté au départ de "L'oiseau blanc" de NUNGESSER et COLI ou du "Trait d'Union" de LE BRIX et MESMIN pour des vols malheureusement sans retour. Cette même foule viendra encourager COSTES et BELLONTE, le 1<sup>er</sup> septembre 1930, lors de leur envol pour New York à bord du "Point d'interrogation".

Parallèlement à ces premiers exploits, le trafic va se développer au départ du Bourget vers les quatre coins de l'Europe passant de 6 200 passagers en 1920 à 20 750 en 1925, puis à 55 000 en 1930 pour atteindre 131 000 en 1937, année de l'inauguration de l'aérogare construite pour l'Exposition Universelle.

Pierre LATRON se souvient de ses débuts à la radiogoniométrie en 1936 :

“ Avant 1939, être dans l'aéronautique, c'était avoir le privilège de vivre dans un milieu exceptionnel, à la campagne (Le Bourget était à la limite de la zone construite), très près des avions et des équipages.

Si l'électronique s'appelait tout simplement radio, son application à la navigation – la radiogoniométrie – nous procurait un travail très prenant... les équipages dépendaient en grande partie des instructions du sol qui leur permettaient de corriger leur route établie

à l'estime. Les routes normales étaient des lignes droites : Paris-Londres, c'était Le Bourget-Croydon, en 1 heure ! ”

Mais, au-delà des chiffres, les hommes pensaient, depuis quelques temps déjà, donner une structure tant législative que matérielle à ce trafic aérien que le progrès technique annonçait chaque jour plus incontournable. En France, comme dans beaucoup d'autres pays, il était apparu nécessaire d'encadrer l'essor de ce nouveau mode de transport en édictant des règles de navigation et le ministère de la Guerre s'y était employé dès 1911.

Les terrains vont se doter, peu à peu, de hangars et d'ateliers afin d'abriter les avions mais, aussi d'y assurer leur entretien et cela avant que, le trafic commercial se développant, il ne se fasse jour l'idée d'une structure d'accueil des passagers.

Dernière composante de cette évolution, la naissance au lendemain de la guerre, de plusieurs compagnies aériennes, quelquefois de petite taille et n'ayant pas toutes vocation à se développer vers l'international. Certaines se fédéreront au sein d'un organisme créé à Cuba en 1919 : l'IATA<sup>9</sup>.

Quant aux liaisons aériennes, d'abord continentales (Paris - Londres, Paris - Amsterdam, puis Paris - Varsovie), elles commencent peu à peu à traverser les mers : Pierre LATECOERE lance, non sans difficulté, la ligne Toulouse - Casablanca, Air Orient établit la liaison jusqu'à Saigon, l'Aéropostale assure le courrier vers l'Amérique du Sud, etc.

Le vieil adage selon lequel l'union fait la force va conduire à l'idée de créer des compagnies nationales : à l'image de KLM, créée en 1919, la compagnie allemande Lufthansa voit le jour le 6 janvier 1926 et Air France le 30 août 1933<sup>10</sup>.

Le développement du trafic, l'édition de règles de navigation contrôlées par le ministère de l'Air s'érigeant en tutelle naturelle et l'apparition des compagnies nationales : trois raisons qui allaient justifier le développement d'un aéroport parisien structuré.

9. Association Internationale du Transport Aérien

10. Fruit de la fusion d'Air Union, de C.I.D.N.A, de Farman, d'Air Orient et de l'Aéropostale



#### Le Bourget en 1930

Alors que n'existent sur le terrain que les hangars Lossier<sup>11</sup> et de multiples bâtiments édifiés en 1924 par l'architecte DECAUX avec le concours des ingénieurs TERRISSE et RUMPLER, la croissance régulière du trafic et l'organisation prochaine de l'Exposition universelle à Paris vont justifier la création d'une grande aérogare moderne.

Certains pensent alors à un déménagement de l'aérodrome vers un autre lieu. Un projet dénommé AVIAVILLE est même envisagé sur des terrains pas très éloignés de l'actuel aéroport de Roissy Charles de Gaulle.

D'autres – tel l'architecte André LURCAT – projettent de transformer l'île aux Cygnes, en plein Paris, en terrain d'aviation !

Mais, en 1933, après une visite sur place, le ministre de l'Air Pierre COT opte pour le maintien du Bourget et souhaite que la nouvelle aérogare soit d'un nouveau type à l'image de ce qui a été fait pour l'aéroport de Berlin-Tempelhof et de ce qui se construit à la même époque à Liverpool, à savoir un bâtiment

unique regroupant l'ensemble des services.

Un concours est organisé en ce sens, l'Etat se constituant maître d'ouvrage avec comme ligne directrice une architecture mêlant académisme et modernité (dans le même style seront construits à Paris le Palais de Chaillot et le Palais de Tokyo). Le ministère de l'Air définit un programme et un budget à ne pas dépasser avec un objectif : construire un bâtiment prestigieux qui soit un instrument de propagande aéronautique, le tout devant être livré pour l'ouverture de l'exposition.

Le projet de Georges LABRO sera retenu. C'est l'aérogare que nous connaissons encore aujourd'hui, puisque le bâtiment original, détruit peu après, lors du second conflit mondial, fût reconstruit à l'identique ou presque. Il s'agit d'un bâtiment présentant un front important sur le parvis, descendant en gradins côté terrain ; éclairé par de grandes baies vitrées, côté parvis, il présente des voûtes en béton translucide dans sa partie centrale.

Cette aérogare n'est pas encore achevée lorsqu'elle est inaugurée le 12 novembre 1937, pour accueillir les premiers visiteurs de l'Exposition universelle.

11. Ces hangars que l'on voit sur la photo ci-dessus sont encore en service aujourd'hui.

**Georges LABRO (1887-1981)** est élève de l'atelier Lemaesquier-Laloux à l'École des Beaux-Arts. Second Grand Prix de Rome en 1921, il est surtout connu pour ses réalisations entre 1926 et 1938. Dans la revue L'Architecture en janvier 1938, il décrira ainsi sa conception du projet :

“ Mon idée répondait au souci de réaliser une composition simple, se développant en ligne droite en avant de l'alignement des hangars avec un minimum de largeur pour le bâtiment et, par contre,

de profiter des hauteurs autorisées par le gabarit volontairement bas. Ainsi je pouvais espérer obtenir, pour les différents locaux, une surface très grande, au maximum des possibilités. En outre, et ceci est très important, ma composition, axée en son centre sur un motif central ou si vous préférez, sur une sorte de proue avec de chaque côté de longues ailes, me permettait, en ne limitant pas les ordonnances de ces dernières, les extensions futures, inévitables. C'est ainsi que l'avenir est prévu sans qu'il y ait lieu de craindre une atteinte quelconque à l'ordre de ma composition.”

## ... à ceux d'Orly

La grande crue de 1910 ayant inondé le terrain de Port Aviation, certains pilotes s'orientent tout naturellement vers des terres moins exposées situées sur la commune de Paray-Vieille-Poste où les premiers appareils se posent dès 1914, au lieu-dit "la ferme au filou" jusqu'alors terrain de secours.

Il faut cependant attendre le début de 1918 pour que, à la demande du général PERSHING, CLEMENCEAU fasse réquisitionner par le ministère des Armées un terrain de 286 hectares situé sur le plateau de Longboyau, à cheval sur les communes d'Orly, de Ville-neuve-le-Roi et d'Athis-Mons. C'est sur ce terrain que sera édifié le premier hangar Bessonneau quelques semaines à peine avant que les Américains, entrés en guerre, viennent s'y installer.

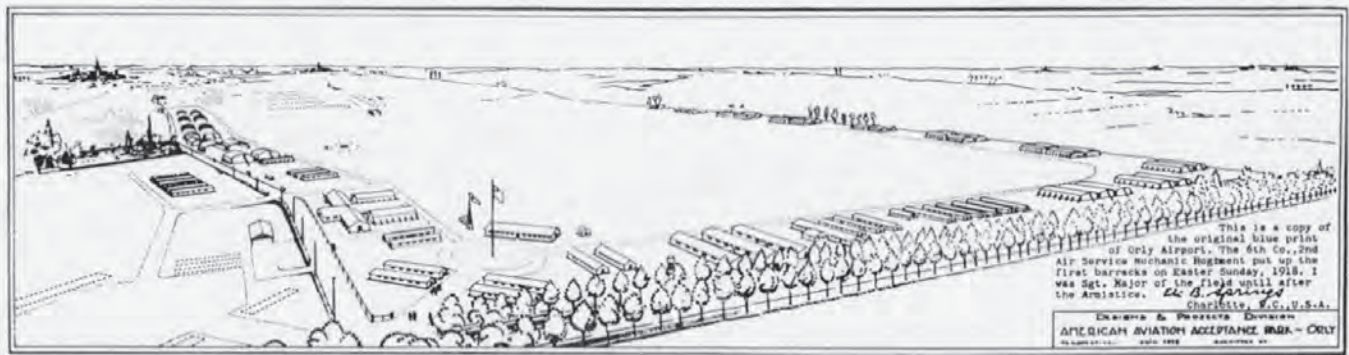
Le 31 mars, la sixième compagnie du 2<sup>e</sup> régiment de mécaniciens de l'aviation sous les ordres du capitaine Harold H. AMBLER, arrive de Tours à bord de 25 camions pour y prendre ses quartiers et y construire, en trois mois, 78 hangars, des bâtiments préfabriqués pour leurs logements, des ateliers pour la préparation et la réparation des avions, une cantine, un théâtre, une piste d'athlétisme et... un terrain pour jouer au base-ball.

Un journaliste américain du nom de Charles GREY, jeune diplômé pilote de l'armée de l'air française, muté dans l'aviation américaine en cours de constitution, raconte cet épisode de 1917 dans la revue Icare :

“ Je fus donc affecté à une équipe de pilotes dont la mission était d'essayer les nouveaux avions achetés aux constructeurs français : Voisin, Breguet, Salmson, Nieuport, dont le dernier modèle de chasseur destiné à équiper les premières escadrilles américaines. Après quelques semaines au Bourget, nous reçûmes l'ordre de ne pas atterrir sur notre terrain, mais de nous diriger sur une prairie près d'un village nommé Orly, où les techniciens de l'armée de Terre commençaient la construction d'une nouvelle base.”



Le capitaine Harold H. AMBLER au centre



Représentation du terrain d'Orly en 1918, Dessin d'Eli BAXTER SPRINGS, de CHARLOTTE (Caroline du Nord), Sergent au 2<sup>e</sup> régiment, 6<sup>e</sup> compagnie des Mécaniciens de l'Air Service

Le 27 juillet 1918, le colonel T.A. BALDWIN succède au capitaine AMBLER et continue à développer les installations. Au jour de l'armistice, le 11 novembre 1918, 323 officiers et 2 283 hommes de troupe y sont présents.

Après la guerre, l'Etat entame une campagne d'expropriation afin d'étendre la superficie de l'aérodrome, se heurtant à la famille de COURCEL (propriétaire de la plupart des terrains aux alentours) qui s'opposait à l'installation d'un aéroport civil, mais non à celle d'un aéroport militaire... Mais le baron de COURCEL était lieutenant de cuirassiers et héros de la guerre...

Durant l'entre-deux-guerres, le camp d'Orly fut divisé en deux avec un aérodrome civil au nord et une base militaire au sud. L'occupation de cette dernière par la Marine s'explique par la présence de deux Zeppelins dont elle était propriétaire (le Dixmude et le Méditerranée) pour lesquels furent édifiés deux magnifiques hangars de 300 m de long sur 100 m de large et 58 m de haut. En décembre 1923, la disparition tragique du Dixmude dans les eaux siciliennes mit fin à l'exploitation du second appareil et les hangars d'Orly resteront inutilisés ne servant plus qu'occasionnellement pour y abriter quelques avions légers lors d'épreuves sportives.

En 1925, un hangar de 7 500 m<sup>2</sup> avec des annexes est mis en chantier ; les travaux vont durer dix-huit mois ; la Marine Nationale en prend possession s'en sert plus comme entrepôt que comme abri pour les aéronefs. L'aviation maritime restera à Orly jusqu'en 1940 avant de se replier sur Cuers<sup>12</sup>.

Elle y reviendra entre 1946 et 1947, avec l'installation de l'escadrille 31S de l'Escadre Marine de Transport, laquelle effectuera des liaisons avant d'être transférée à DUGNY, chassée par les premiers travaux de ce qui deviendra le "Grand Orly". La Marine ne sera alors plus présente sur le terrain qu'au travers du SAMAN (Service d'Approvisionnement du Matériel Aéronaval) et ce, jusqu'en 1954.

Parallèlement c'est surtout l'aviation de tourisme qui contribua au développement de l'aviation civile sur Orly avec en particulier l'installation de l'Aéroclub de France et les écoles de pilotage "Roland NUNGESSER", "Maryse Bastié Aviation" et autres ; de nombreux pilotes s'entraînaient alors à Orly comme MERMOZ ou SAINT-EXUPERY qui, lors des pauses prenait des notes pour son prochain livre sur un petit carnet... ou encore DROUHIN qui y trouvera la mort en 1928 aux commandes du prototype de l'Arc en Ciel.



ORLY — Intérieur d'un Hangar 3 Dixmude  
Hauteur 58 m. - Largeur 100 m. - Longueur 300 m.

12. Département du Var

De nombreuses fêtes aériennes sont régulièrement organisées à Orly et plusieurs Tours de France aériens y prennent leur envol.



## EN 1940, LES ALLEMANDS S'INSTALLENT À ORLY.

Ils occuperont le terrain jusqu'à la libération en 1945 et y construiront deux pistes en dur, l'une de 1 550 m orientée Est/Ouest et l'autre de 1 860 m orientée Nord/Sud, ainsi que des taxiways et une tour de contrôle.



L'entrée de l'aérodrome



L'aérodrome en 1936 avec, à gauche, les hangars à dirigeables et, au fond à droite, le village de Paray.





LE GÉNÉRAL DE GAULLE

6/1/45

Je demande à  
M.M. Pleson, Mendikhan,  
Dautry, Bidault, Lilla,  
Laurent

de prêter attention au  
projet que leur  
présente M. Bozel.

Y. de Gaulle.

Fac-similé de la lettre du Général de GAULLE à six membres du Gouvernement provisoire,  
leur recommandant de prêter attention au projet Bozel





# 2

1945 - 1955  
"L'ère des pionniers"

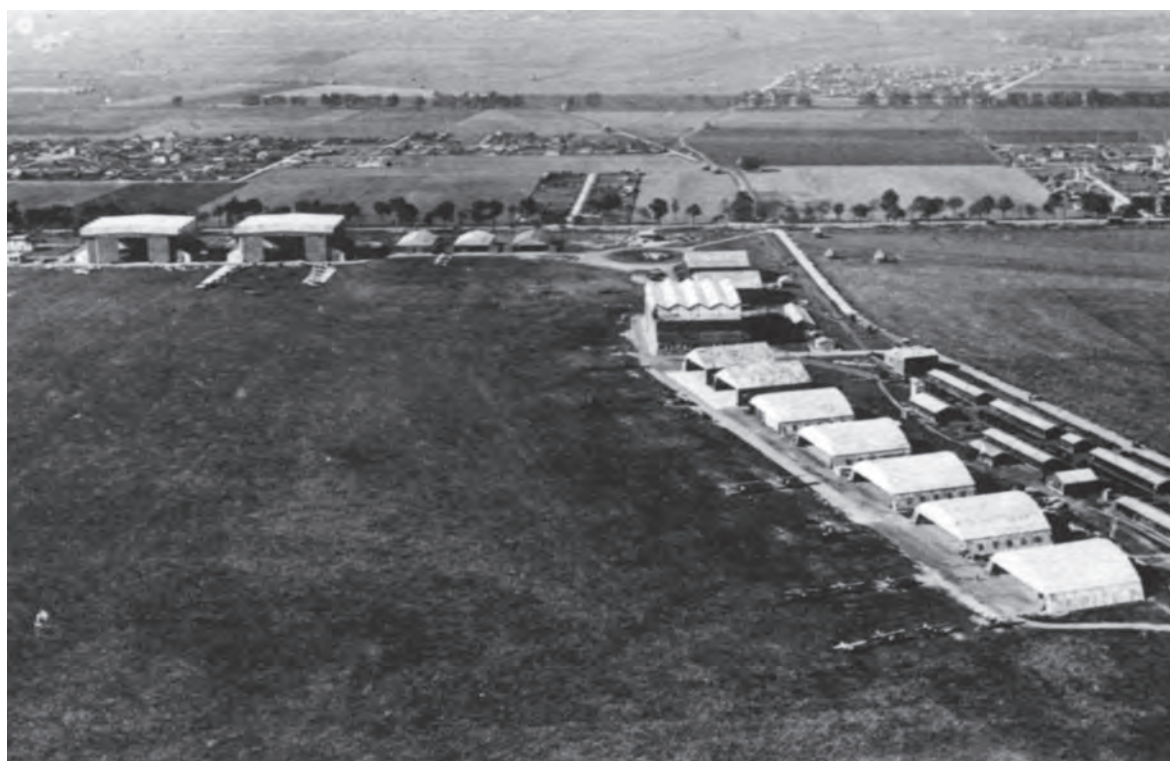


Lorsque s'achève le second conflit mondial, une constatation s'impose : la marine marchande française qui assurait auparavant le gros des transports internationaux est exsangue, la plupart des paquebots en service en 1939 ont été détruits au cours du conflit et les seuls grands survivants, "l'André Lebon", "le Champollion", "le Maréchal Joffre" et "le Félix Roussel", aménagés pour le transport de troupes, doivent donc être entièrement reconfigurés. Parallèlement, la flotte des cargos est pratiquement hors d'état et ne va être remplacée que par quelques liberty-ships dont Jules MOCH, nouveau ministre des Travaux publics et des transports, ira négocier l'achat aux Etats-Unis le 1<sup>er</sup> juillet 1946.

Dès 1943, avant même la fin du conflit, le directeur de l'Institut français du transport aérien avait suggéré la création d'un "port de l'Air" pour desservir la capitale et en faire même "la plate-forme d'atterrissage européenne".

Pour un autre, René LEMAIRE<sup>13</sup>, haut fonctionnaire du ministère de l'Air, il était possible d'envisager la construction d'un aéroport "mondial" au sud de Paris, près de Corbeil !

Quoiqu'il en soit, il faut créer ou reconstruire un aéroport. En effet, qui dit aviation, dit installations et accueil au sol... car il n'est pas d'avion qui échappe à la gravité universelle.



13. Gérard MAHOUI et Nicolas NEIERTZ , Entre Ciel et Terre, Le Cherche Midi, 1995

## Du projet d'Alain BOZEL...

Dans une note datée de novembre 1944, Alain BOZEL ébauche le projet "Aéroport de Paris".

*La présente note et l'œuvre qui la suivra peut-être un jour  
sont dédiées au Général de GAULLE  
qui avait toujours rêvé de faire pour la France  
une chose grande  
et qui a fait pour elle la plus grande :  
alors qu'elle était tout entière perdue  
il l'a toute entière rendue à elle-même.*

A.B.

.....  
Dédicace d'Alain BOZEL figurant en première page de sa note

En préambule, ce collaborateur du général de GAULLE, faisant le pari que la France se relèverait de ses ruines, insiste sur le fait qu'il ne suffit pas de rebâtir ce qui avait été détruit, mais de voir plus loin et plus grand.

“Il ne suffit pas de suivre le mouvement et d'ajuster ses moyens aux progrès des autres, écrit-il, il faut voir très grand, concevoir pour l'avenir et réaliser.”

Et il ajoute : “Certes la France pourrait régler son action en s'inspirant simplement des exemples étrangers ; mais si elle prétend justifier – comme nous le souhaitons – d'efforts constructifs à l'échelle de sa fierté retrouvée, elle doit voir grand et se rappeler que la situation et le prestige de sa capitale en font la première étape du continent.”

Puis, plus loin : “Pour terminer, rappelons que, matériellement dans le passé, les grands ports ont amené la richesse aux pays qui ont su les construire. Demain, la même richesse viendra aux pays qui sauront construire les grands aéroports.”

On voit poindre, dès ce préambule, la grande ligne directrice de la création d'Aéroport de Paris qui, bien des années après, inspirera des générations de bâtisseurs.

Il définit ensuite ce que devait être l'Aéroport de Paris : “une vraie ville nouvelle, entièrement conçue pour les services multiples qu'elle aura à rendre... peu importait que cela soit au nord, au sud, à l'est ou à l'ouest de la capitale, à condition que cela soit à moins de 25 kilomètres de l'Opéra.”

Alain BOZEL précise cependant que l'emplacement idéal devrait vraisemblablement se situer vers l'ouest parisien et, visionnaire, il envisage de relier Paris à son aéroport par une autoroute ou un rail spécial en souterrain afin de mettre les pistes à moins de dix minutes de la capitale, avec comme point d'entrée la Porte Dauphine, la Porte Maillot ou même... la place de l'Etoile ou celle de la Concorde !!!

N'imaginait-il pas déjà ce que serait, un jour, un Hub lorsqu'il émet l'idée selon laquelle : “les points d'embarquement et de débarquement des lignes à courtes distances devront être voisins de ceux des grandes lignes afin de réduire au minimum le temps d'arrêt des passagers en transit ou la manutention des bagages ?”

Envisageant les moyens nécessaires à la conception, puis à la réalisation de cette grande œuvre, il pense pouvoir puiser dans la “grande entreprise privée” les personnels rompus aux grands travaux en

complétant l'effectif par des grands ingénieurs de l'Etat. Il faut que ces hommes soient "énergiques, compétents, imaginatifs, lucides, doués d'initiative et de caractère, en un mot, qu'ils soient de vrais pionniers". Et il voit ces femmes et ces hommes intégrer un "organisme gouvernemental autonome doté de la personnalité civile, à budget propre, et doté de pouvoirs étendus".

Cependant, prévoyant les possibles changements politiques, il souhaite que l'entreprise soit à l'abri de

ces changements et des risques financiers que ceux-ci pourraient induire et, pour cela, il souhaite donner à l'entreprise un statut propre assurant sa pérennité.

Quant à la main d'œuvre initiale, il prévoit tout autant de recourir à l'embauche de personnels qu'à l'apport de la main d'œuvre des prisonniers allemands. Par ailleurs, compte tenu de la pénurie de matériels techniques de la France, il envisage d'en louer à des pays étrangers au cas où ces pays ne désiraient pas "vendre" leur technologie avancée.



### Alain BOZEL (1896 - 1987)

De son vrai nom, Jean RICHEMONT, ce polytechnicien issu d'une famille d'industriels était directeur de l'entreprise Bozel - Malétra avant de rejoindre la France libre à Londres après s'être évadé.

Devenu proche du général de GAULLE, il est secrétaire général du ministère de la Guerre dans le gouvernement provisoire de 1945. Il participe à la création du RPF dont il sera le trésorier. En 1958, Alain BOZEL est commissaire à l'aménagement du territoire pour la région ouest.

Il soutiendra dans les années soixante le projet d'aérotrain de l'ingénieur BERTIN, projet qui ne verra cependant jamais le jour.

## ... à l'ordonnance de 1945,

Malgré l'enthousiasme du général de GAULLE, le rêve d'Alain BOZEL, un grand terrain de près de 8 500 hectares, se heurte cependant à bien des réticences et, bien que paraisse le 25 octobre 1945, au Journal Officiel de la République Française (J.O n° 251), l'ordonnance n°45-2488 portant création de l'Aéroport de Paris, les divergences de vue se font jour au sein même du Gouvernement.

C'est d'abord le Ministre de l'Air Charles TILLON qui souhaite en avoir la tutelle puis certains hauts fonctionnaires qui l'estiment trop ambitieux et surtout trop coûteux au sortir d'un conflit qui laisse le pays ruiné.

Et, au projet grandiose de créer une "Aéroville" sur le plateau de Saclay, le gouvernement va préférer l'utilisation des aéroports du Bourget et d'Orly, solution plus rapide à mettre en œuvre !

Alain BOZEL continue néanmoins à défendre ardemment son projet et s'il finit par accepter que la future entité "Aéroport de Paris" ne dépende plus directement du chef du gouvernement mais du ministère de l'Air, il ne cède rien sur l'autonomie de l'établissement et ce, en dépit des réticences de René PLEVEN, le ministre des Finances et de Jules MOCH lequel justifiera son opposition par sa volonté de garder à l'Etat la maîtrise sur la sécurité.





Charles TILLON, Ministre de l'Air

Max HYMANS, secrétaire général à l'Aviation civile et commerciale, va tenter de jouer les médiateurs, mais, en vain. Aussi, lorsque, en mars 1946, Jules MOCH propose le poste de président du nouvel Etablissement à Alain BOZEL, celui-ci refuse fermement, comme il l'expliquera quelques années plus tard dans un entretien accordé au rédacteur d'"ADP à la Une", le journal d'Aéroport de Paris<sup>14</sup> : « Les choix retenus pour le grand aéroport n'étaient pas les miens<sup>15</sup>. Mes plans étaient inspirés par des considérations, primordiales à mes yeux, d'urbanisme dans lesquelles je tenais compte de la poussée, prévue mais non encore amorcée, vers la Défense. Je rêvais à un Paris nouveau, développé grâce à un aéroport modèle, centre de rencontre unique en Europe. »



14. ADP à la Une, N° 13, Octobre - Novembre 1985  
15. Il pensait au plateau de Saclay.

## Les premiers travaux

Le 28 août 1944, quelques jours à peine après la libération de Paris, Louis NETTER, l'ingénieur en chef des Ponts et Chaussées en charge, avant le conflit, de l'entretien des aérodromes de la région parisienne au ministère de l'Air, se rend à Orly avec un de ses collaborateurs, Jean ROUDIER, pour faire un état des lieux.

Ce dernier témoigne : “Quand nous sommes arrivés à Orly, Monsieur Netter et moi, ce 28 août, nous nous sommes trouvés devant un terrain complètement défoncé, démoli, bouleversé par les récents bombardements américains. On pouvait à peine y pénétrer. Un officier Français, le capitaine Delaby, ingénieur dans le civil, est déjà sur place. Il y restera quelques années comme adjoint de l'ingénieur en chef.”

Tandis que les Britanniques prennent possession du Bourget, les Américains s'installent à Orly où une piste sera remise en état en 48 heures grâce à une noria de camions et à 2 000 ouvriers, chefs d'équipe et camionneurs embauchés pour déblayer le terrain. La Société des grands travaux de béton armé acceptera de prendre en charge les salaires du personnel avant que ne soient réglées les formalités administratives.



Claude BARROUX et Jean-Baptiste PETTINOTTI recrutés respectivement les 2 et 12 juillet 1945, se souviennent de cette période où, âgés tous deux de 15 ans, ils commencent à travailler sur la plateforme d'Orly.

“J'ai été embauché par Monsieur Roudier raconte le premier. Mon travail consistait à vérifier les factures

d'achat de matériel, mais je devais aussi allumer le poêle les jours d'hiver dans le baraquement de bois. Le patron de l'aéroport était un militaire, le capitaine Delaby. C'était important pour remplacer les militaires américains qui étaient installés. Ainsi, face aux engins américains (scrapers, niveleuses) se retrouvait une trentaine de personnes avec des pelles et des pioches et on privilégiait l'embauche de ceux qui possédaient leurs outils de travail.”

“Venu pour chercher du travail pour les vacances, explique le second, j'allais être embauché par le capitaine Delaby et Monsieur Eschenlauer<sup>16</sup> afin d'assurer la liaison avec les différentes entreprises et les américains. J'assistais aux premiers rendez-vous de chantier dans le bureau du capitaine et cela m'impressionnait beaucoup, car ce dernier était très exigeant sur la qualité des travaux et sur les délais. Après ce mois d'été, n'ayant plus envie de repartir, et avec l'accord du capitaine, j'intégrai le bureau de dessin pour y apprendre un métier.”

Lucien DENIAU raconte : “En Août 1944, tandis que les Allemands s'enfuyaient en débandade, de nombreuses personnes de la région faisaient la queue pour l'embauche et c'est là que restera toujours gravée dans ma mémoire la façon de procéder d'alors : nous étions placés en file indienne, puis l'on comptait un, deux trois, quatre... et le dixième était nommé chef d'équipe !”

Henri CHARON n'avait pas encore 15 ans lorsqu'il arrive sur le terrain. Il se souvient d'Orly en octobre 1944 :

“A cette époque, il y avait des prisonniers allemands qui venaient travailler dans la journée et repartaient le soir. J'étais chargé de faire chauffer les gamelles et d'approvisionner les compagnons en pelles et pioches. Je devais aussi changer les manches cassés et récupérer tous types de matériaux que je devais benner dans les trous afin de faciliter le remblai.

[...] Il fallait refaire la piste au plus vite afin de pouvoir accueillir les premiers avions et je revois encore se poser les Dakotas qui ramenaient les prisonniers français.”

16. Un as de l'aviation de la deuxième guerre mondiale

C'est un compagnon syndicaliste qui l'orientera plus tard vers son futur métier de menuisier :

“Il avait trouvé que mon travail était trop dur pour un adolescent et que je n'étais pas équipé pour affronter la pluie, la boue et le froid ; il en parle à ma mère et me trouve un nouveau métier comme aide compagnon. Je travaillais avec André Valerion et Eugène Domergue et c'est un ancien Compagnon du Tour de France, maître Jousselin, qui nous transmet son savoir. Avec lui je me suis “coltiné” durant des semaines, queues d'arondes, tenons et mortaises...”

Jacqueline DELCUS, entrée en février 1945, se souvient avec amusement des conditions de vie : locaux, transport du personnel, cantine : “Il y avait transport et transport. Celui du personnel était très rudimentaire au lendemain de la guerre : c'était un camion bâché, équipé de bancs longitudinaux et peint en bleu, d'où son nom “l'Oiseau bleu” A chaque coup de frein, nous tombions dans les bras les uns des autres : la journée commençait et se terminait par des rires.

Dans nos bâtiments très vieux, on voyait le jour à travers des cloisons que nous calfeutrions l'hiver avec du papier journal ! Les souris passaient à travers les lames du parquet. L'hiver où il fit très froid, notre bureau fut transformé en patinoire : les tuyaux avaient éclaté. Nous avons acheté de petits poêles à pétrole... à la fin de la journée, nous étions tout noirs et intoxiqués...”

Constant LEROY évoque, lui aussi, les tout premiers bâtiments administratifs :

“Du côté navigation aérienne civile<sup>17</sup>, existait un bâtiment qu'on appelait le commandement, en bordure de la RN7, à la hauteur de la porte dite de la Pergola. C'est M<sup>lle</sup> Deutch de la Meurthe qui l'aurait fait construire (il était appelé, avant la guerre, le Roland-Garros). Les Américains occupaient le rez-de-chaussée. Aux étages, les bureaux du commandant Drouet pour les problèmes administratifs et le mien pour les problèmes de télécommunications et les relations avec les Américains.”

Il faudra en effet attendre le 7 novembre 1946 pour que le terrain soit remis à la France par les Américains. Constant LEROY a participé à cette passation de pouvoir : “En novembre 1946, au cours d'une cérémonie (à laquelle assistaient Max Hymans, secrétaire général de l'aviation civile, et son attaché de presse, Georges Guillemin), eut lieu la remise officielle du terrain par les autorités américaines ; j'eus l'honneur de hisser le drapeau.”

Quelques jours plus tard, la première aérogare d'Orly, un bâtiment provisoire en bois, est mise en service. Située dans la zone de la Pergola, elle est constituée de trois salles, l'une d'arrivée, l'autre de départ, avec une petite salle de transit. On y trouve un bar (on y servait seulement des œufs au bacon et quelques boissons) et quelques commerces essentiels. Départ et arrivée y sont marqués, au sol, par une frontière que contrôlent huissiers, douaniers, policiers et contrôle sanitaire.

L'aérogare provisoire de 1946



17. Il s'agissait du service des ports aériens.

## AU BOURGET, CE N'EST GUÈRE MIEUX

L'aérogare inaugurée en 1937 n'est plus que ruines après les bombardements alliés de 1943 à 1944 et, lorsque les Anglais qui occupent le terrain la remettent aux autorités françaises au lendemain de l'armistice, se pose la question de la reconstruction ou du transfert de l'aéroport (une note du ministère de l'Air du 12 janvier 1945 envisagera même la transformation de l'aérogare en bureaux ou hôtel).

Albert PRUNIER en témoigne : «D'aérogare, plus que le squelette ! Nous, les dessinateurs, nous faisons de la topographie, campés dans la partie nord de l'aérogare, la machine à tirer les plans n'étant séparée de nous que par un mince panneau d'isorel : on respirait l'ammoniaque... Comme chauffage : un grand bac en acier où on versait quelques litres d'alcool auxquels "on foutait" le feu tout simplement... C'est au dépôt des Domaines de Meudon que nous allions récupérer de vieilles tables à dessin en fonte, des grands T, des compas [...]

Il y avait la piste laissée par les allemands, celle des Américains en plaques métalliques, et une piste en dos d'âne pouvant servir pour les crashes. La Nord-Sud définitive fut commencée en 1945. Les allemands avaient construit leurs hangars du côté d'Arnouville-lès-Gonesse (pour tromper l'ennemi) avec des voies de circulation qui se baladaient un peu partout. La circulation des avions n'était pas très rationnelle, avions et voitures circulaient sur les mêmes voies...»

### Le Bourget après les bombardements de 1944



18. Travaux publics de l'Etat

La réouverture au trafic se fait quand même dès janvier 1946, Air France y assurant un trafic régulier (Sur les 307 000 passagers qui passent au Bourget au cours de l'année, la compagnie en transporte à elle seule près de 131 000). Ce trafic nécessite une extension de l'aérogare reconstruite et, toujours sous la direction de Georges LABRO, les travaux débutent en mai 1946 pour ne s'achever qu'en 1953 par la mise en service de la nouvelle tour de contrôle.

Charles BERTHELOT, embauché le 3 janvier 1949, raconte : «J'avais été embauché au Bourget par Monsieur PETIOCH, ingénieur TPE<sup>18</sup> pour travailler au bureau d'études. Il y avait peu de plans concernant l'infrastructure et encore moins pour le réseau d'assainissement.

En surface les bombardements avaient recouvert de terre la majorité des regards donnant accès à ces réseaux. Notre chef de service nous demande donc à Monsieur Courtial (un athlète quinquagénaire) et à moi-même (jeune dessinateur de 20 ans) d'établir le plan des regards et des canalisations existantes.

Au sortir de la guerre, je ne pesais que 45 kg pour 1,60 m et cette minceur allait me rendre service pour exécuter la tâche qui nous avait été confiée : les dalles de béton des regards ayant été dégagées, j'y descendais, puis m'introduisais dans une canalisation, une grosse lampe de chantier dans une main et un manche de pioche dans l'autre.

J'allais jusqu'au regard suivant et frappais avec mon manche de pioche le dessous de la dalle jusqu'à ce que mon collègue me repère en surface et dégage un nouveau regard. Monsieur Courtial m'avait attaché les jambes avec un gros et long cordage de façon à me tirer en arrière en cas de danger. Les canalisations visitées avaient un diamètre de 60 à 90 cm et, malgré ma minceur, je ne pouvais pas me glisser dans les canalisations de diamètre inférieur. Nous avons pu néanmoins reconstituer l'ensemble du réseau d'assainissement situé au nord de l'aérogare et faire exécuter les travaux nécessaires au bon écoulement des eaux."

Charles BERTHELOT avoue avoir effrayé sa femme en rentrant chez lui, les vêtements dans un état épouvantable, mais il termine en ces termes : "Quelle satisfaction, après la fin de ce travail, et les réparations qui s'en suivirent de voir disparaître les inondations à répétition des parkings avions !"

Lucien LESCURE, entré comme adjoint technique en 1945 parle, lui aussi, de cette restauration du Bourget : "Nous avons reconstruit les bâtiments en ruines à partir des vieux plans et de la structure originelle si bien que le Bourget s'est retrouvé avec son apparence d'avant-guerre. Mais le sculpteur Martial remplaça son bas-relief par les statues symbolisant les trois grandes races. A l'intérieur tout a été modifié pour faire des grandes salles plus fonctionnelles."

## LENDEMAINS DE GUERRE AUSSI SUR LES AUTRES TERRAINS

Toussus-le-Noble va accueillir de la fin de la guerre jusqu'à son affectation au Maroc en 1947 l'escadrille française Normandie-Niemen<sup>19</sup>.

Robert BRIDOUX y travaille en octobre 1946 pour la navigation aérienne sous les ordres du commandant TEYSSIER : "C'était à notre bureau de piste que les pilotes venaient prendre leurs informations. Les conditions de travail présentaient bien des difficultés : mobilier rare, téléphone de campagne relié à Orly, piste en PSP<sup>20</sup> due aux Américains..."

A Persan-Beaumont, Lucien BLANQUET est embauché en 1944, comme chef de chantier des Ponts et Chaussées et chargé du démontage des anciens bâtiments allemands implantés dans un rayon de 30 km, en vue de les remonter sur l'emplacement de l'aérodrome.

"A partir de 1945, les petits avions et le vol à voile font leur apparition sur l'aérodrome Sud avec la piste bétonnée 11/29, des crédits sont ouverts, d'autres bâtiments affectés au vol à voile sont construits sous ma responsabilité."

Pontoise-Cormeilles a résisté au temps.

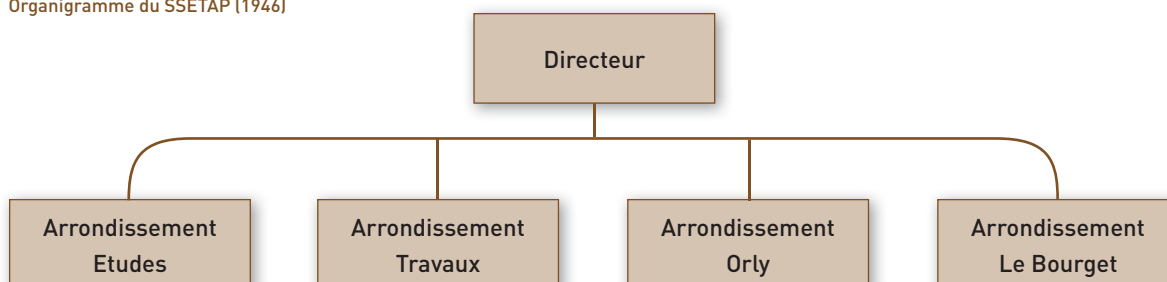
Lucien GRESSIER y est arrivé en 1947 : "L'aviation ? J'ai commencé à en faire en 1936 [...] j'ai toujours aimé l'aviation, et je l'aime encore. C'est pour cela que je suis resté à Pontoise, et dans sa tour, sans qu'elle s'effondre, malgré les prédictions..."

## La naissance de l'établissement

En janvier 1946, est créé le Service spécial d'études et de travaux de l'Aéroport de Paris (SSETAP) qui constituera une forme de structure transitoire répondant à l'impérative nécessité d'agir vite.

Il sera placé successivement sous la direction de Jean GASPARD, puis sous celle de Louis NETTER et sera installé à Orly.

Organigramme du SSETAP (1946)



19. Dont a fait partie Raymond TROLLIER, futur agent d'ADP.

20. Perforated Steel Plate : plaques d'acier perforé de 3 mètres de long pour 40 centimètres de large qui servent aussi bien comme aide au franchissement pour les véhicules dans un terrain boueux ou sablonneux, que comme piste d'atterrissage sommaire.

Tandis que se poursuivent les travaux de déblaiement et que les anciennes pistes<sup>21</sup> sont remises en état, les premiers plans de masse d'Orly sortent des planches à dessin, le premier datant du 4 avril 1946.

Lorsque, le 4 janvier 1947, paraît le décret portant application de l'ordonnance de 1945, force est de constater que le projet Bozel est considérablement modifié et que le choix de reconstruire Orly et Le Bourget s'est imposé contre celui de la réalisation d'une plate-forme immense sur le plateau de Saclay.

Ce décret marque officiellement la création d'Aéroport de Paris : sous forme d'EPA<sup>22</sup> et non d'EPIC<sup>23</sup> (à l'image de ce qui a été fait pour Electricité de France et Gaz de France), l'Etablissement Aéroport de Paris est rattaché au ministère des Travaux publics, des Transports et de la Reconstruction. Sa vocation de constructeur y est clairement définie mais c'est toujours le SSETAP qui assure les travaux.

Le 21 avril 1949, un autre décret approuve le périmètre du patrimoine foncier de l'Etablissement : outre Orly et le Bourget, les aérodromes de Guyancourt, Toussus-le-Noble, Chavenay, Lognes, Persan-Beaumont, Meaux, Mitry-Mory, Saint-Cyr-l'Ecole, Coulommiers, Chelles, Pontoise et Issy-les-Moulineaux, soit un domaine total de 1 730 hectares.

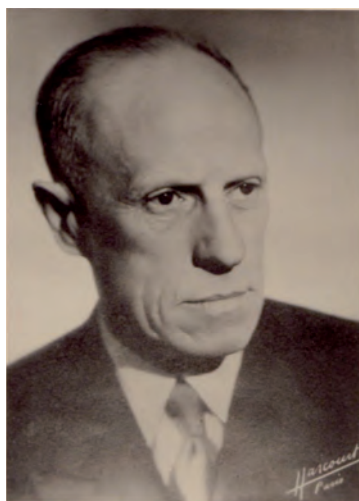
## LES PREMIERS DIRIGEANTS

L'Etablissement prend forme peu à peu ; mais, alors que le trafic se développe (550 000 passagers passent par les aéroports parisiens au cours de cette même année 1949), il n'est toujours pas doté d'une équipe de Direction.

Alain BOZEL en ayant refusé la présidence, Max HYMANS va se tourner vers Louis COUHE, directeur honoraire de l'Aviation Civile. Celui-ci sera officiellement désigné, le 19 octobre 1948, comme le premier président du conseil d'administration de l'Aéroport de Paris, un conseil de vingt-deux membres<sup>24</sup> qui se réunit pour la première fois le 22 novembre.

Louis COUHE s'entoure aussitôt d'un cabinet composé de Marie-Charlotte de WISSOCQ, de Jean LEHMAN et de Georges GUILLEMIN, puis se met en recherche d'un directeur général à proposer au ministre. Il le trouve en la personne de Louis LESIEUX, ingénieur en chef des Ponts et Chaussées jusqu'alors en poste à Nice.

La nomination de ce dernier est entérinée le 27 novembre lors de la seconde réunion du Conseil. En même temps arrive un jeune architecte ayant choisi l'Aéroport de Paris comme affectation à sa sortie de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées. Il a pour nom Henri VICARIOT. On lui devra la réalisation du projet "Grand Orly".



### Louis COUHE

Né le 24 juin 1889 dans le nord de la France, Louis COUHE est docteur en droit, diplômé d'études supérieures administratives et financières.

Député du Pas de Calais en 1924, il devient en 1928 directeur du cabinet du ministre de l'Air puis, en 1930, directeur général de l'Aviation civile. Il contribue en 1933 à la création d'Air France puis dirige la compagnie Air France Transatlantique.

Il participe aux premières traversées expérimentales de l'Atlantique nord à bord du Latécoère 521 "Lieutenant de Vaisseau Paris" dont une, les 14 et 15 juillet 1939, sans escale de New York à Biscarrosse en 28 heures, avec pour commandant de bord Henri GUILLAUMET et pour passager Antoine de SAINT-EXUPÉRY.

Grand-Croix de la Légion d'Honneur, Louis COUHE est chevalier-commandeur de l'Empire britannique et titulaire de plusieurs ordres étrangers.

21. En fait de simples axes balisés

22. Etablissement public administratif

23. Etablissement public industriel et commercial

24. 11 représentants de l'Etat, 5 des collectivités locales, 3 personnalités qualifiées et 3 représentants du personnel, mais il faudra attendre le 30 juin 1952 pour que ces derniers soient nommés (et non pas élus...).

L'Aéroport de Paris était né, mais sa nature juridique ne fait pas l'unanimité et le Président Louis COUHE se plaisait à raconter l'anecdote suivante :

“Quelques jours après le Conseil, Max Hymans m'invite à déjeuner et me place à côté d'un très haut fonctionnaire du Budget qui, au cours du repas, se tournant vers moi, me dit : “Vous savez que votre Etablissement a été fait par un homme [sous-entendu de Gaulle] et pour un homme [sous-entendu Bozel] et cet établissement va me coûter des sommes considérables qui doivent nous conduire à un déficit... Mais ce qui s'est fait si facilement peut se défaire aussi facilement.”

[...] Tant que je serai à la tête de l'Etablissement, répondis-je, ce qui vient d'être fait ne sera pas défait.”

Jacques REMPILLON avait 17 ans le 2 septembre 1946. Il évoque ainsi la “période des bâtisseurs” pendant laquelle se constitua l'Entreprise :

“De quelques centaines<sup>25</sup> en 1947, le nombre de salariés allait atteindre 1 229 en 1955 ; ils assuraient la gestion du patrimoine, les études et travaux, (avec appel aux grandes entreprises privées), la mise

en place des équipements prioritaires (électricité, téléphone, réseaux d'eau, moyens de transports,...).

Création d'ateliers généraux, d'un garage et d'un parc autos, de magasins d'approvisionnement, de services de maintenance électrique et téléphonique, d'une première centrale électrique, d'une unité d'entretien du balisage des pistes, d'un service de sécurité incendie (recrutement aux Pompiers de Paris), d'un laboratoire, tout cela justifia l'embauche d'ouvriers professionnels, de manœuvres, d'ouvriers spécialisés, de femmes de ménage.

Les bureaux d'études et d'architecture recrutèrent dessinateurs, décorateurs, architectes, géomètres, porte mires, mais, également des surveillants de travaux (sous la responsabilité d'ingénieurs et d'adjoints techniques des Ponts et Chaussées) pour le suivi des chantiers, le contrôle du respect des marchés passés avec les diverses entreprises et la tenue de carnets d'attachement...

[...] enfin embauche de secrétaires, de dactylos, de commis administratifs, de comptables auprès des divers services créés et l'embryon d'un service du personnel situé à Orly.”



## Louis LESIEUX

Louis LESIEUX est né en 1907, à Liévin (Pas-de-Calais). Admis en 1927 à l'Ecole Polytechnique, il intègre dans le corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées et, à ce titre, appelé en 1937 à diriger l'un des arrondissements des Ponts et Chaussées les plus importants de France à Lille.

Mobilisé en 1939 comme Officier du Génie à l'Etat-major du XVII<sup>e</sup> Corps d'armée, il revient à Lille après l'armistice, puis est nommé à Nice.

En 1946, il est appelé par Max HYMANS, alors secrétaire général à l'Aviation civile, à étudier le futur plan de masse de l'aéroport d'Orly.

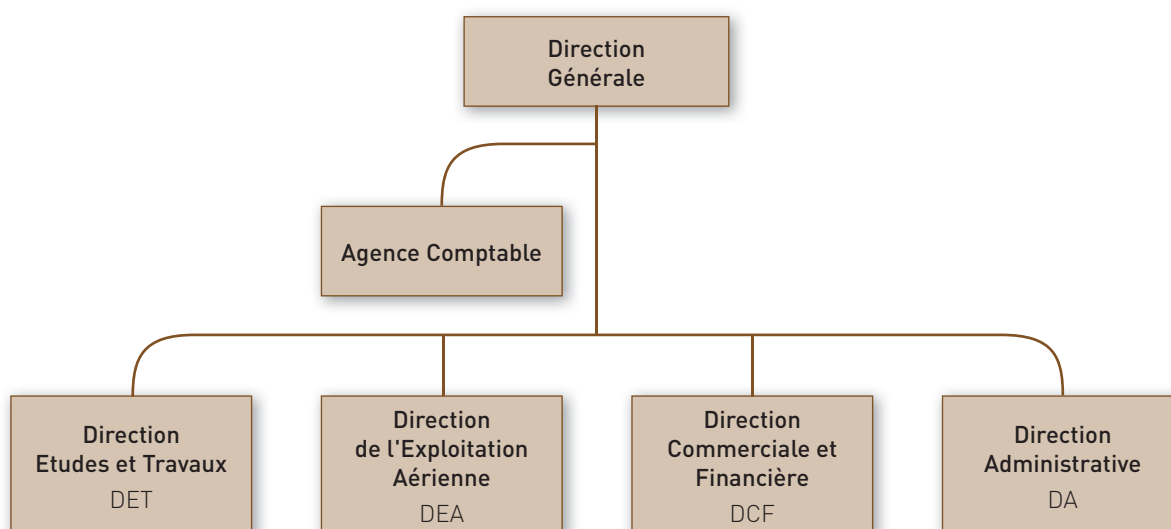
Le 27 novembre 1948, il devient Directeur Général de l'Aéroport de Paris, poste qu'il occupera jusqu'au 6 avril 1955 date à laquelle il devient directeur général d'Air France.

Louis LESIEUX, premier Directeur Général

25. De ceux qui contribuèrent à cette aventure, 208 étaient encore en activité en 1971. Ces femmes et ces hommes, membres fondateurs, furent à l'origine de notre Amicale qui jusqu'à Février 2007 exigeait de ses membres, 25 ans de présence.

## LA PREMIÈRE STRUCTURE DE L'AÉROPORT DE PARIS

La nomination des premiers dirigeants, est suivie de la mise en place d'une première structure organisationnelle ; l'organigramme correspondant est publié le 15 septembre 1950 :



Organigramme de 1950

Dans cette structure, se distinguent assez nettement le rôle d'aménageur dédié à la direction des études et travaux (DET) et celui d'exploitant de l'espace aérien à la direction de l'exploitation aérienne (DEA).

La première a en charge la construction des bâtiments, des pistes et voies de circulation, de la voirie ainsi que l'équipement et l'entretien des installations. Elle n'est en fait que la prolongation de l'organisation du SSETAP. Jean VIEILLARD en est le Directeur.

Très vite, vont en faire partie quelques ingénieurs, des fonctionnaires comme MM. BECKER, DESCHAMPS, DUGAT, GOUDENECHÉ, LAPEYRE, LORIN, COIFFARD, PETITJEAN ou des contractuels comme MM. LEGUAY et PRINZ.

La seconde traite la gestion du trafic des aéronefs et des télécommunications, ainsi que les études, choix

et acquisition des matériels qui lui sont nécessaires. Elle a pour directeur Raymond DESBORDES.

Deux autres directions sont mises en place : La direction commerciale et financière (DCF) qui gère l'occupation du domaine, assure les relations avec les services de police, douane et contrôle sanitaire des aérogares ainsi que les rapports avec la presse. Son directeur est Jean LEHMAN.

La direction administrative (DA) dirigée par Monsieur LAVERGNE, est chargée notamment de la comptabilité et de la gestion du personnel.

C'est la DET qui reste tout au long de cette période, et de loin, la direction la plus importante.



## Croissance du trafic et modernisation des flottes

Alors même que les travaux de déblaiement des installations ne sont pas entièrement terminés plus de 300 000 passagers sont accueillis au Bourget en 1946. Ce nombre passera à 480 000 en 1947.

Avec la réouverture d'Orly au trafic civil, ils seront près de 550 000 en 1948 à utiliser les plates-formes parisiennes, 720 000 en 1949, 1 170 000 en 1951 et 1 850 000 en 1955.

Les avions se modernisent et vont de plus en plus vite. "Le Constellation"<sup>26</sup> entame en 1946 une carrière commerciale qui ne sera pas encore terminée en 1961, lors de l'ouverture de la nouvelle aérogare.

Sur la ligne Paris New York<sup>27</sup> où il succède au DC4, cet appareil construit par la firme Lockheed est le premier avion pressurisé et, surtout, il réduit le temps de vol de 4 h 30.



Constellation d'Air France sur le tarmac d'Orly

Cinq ans plus tard, en 1952 le "Comet", premier avion commercial à réaction, entrera en service. Cette mise en œuvre prématurée lui vaudra des déboires et un retrait momentané, alors que le "Dash 80" commence, lui, en 1958, une longue carrière sous le nom plus connu de "Boeing 707" et que se profile l'entrée en service de la "Caravelle" (1959).

En sept ans, la capacité des avions commerciaux à réaction passe ainsi de 50 sièges (De Havilland Comet) à 140 (Boeing 707), une capacité presque triplée.

L'Aéroport de Paris doit s'adapter à cette croissance et, pour cela, va mettre chaque année en service de nouvelles installations. A l'aérogare provisoire en bois ouverte à Orly en 1946, succède, en 1948, l'aérogare Nord.



L'aérogare Nord

Henri VICARIOT, l'architecte de l'Aéroport de Paris, raconte à propos de cette aérogare, l'anecdote suivante :

“La visite de la reine Elisabeth nous posa un véritable problème, car la salle de réception<sup>28</sup> se situait au premier étage et nous ne pouvions décemment faire monter une reine par un escalier intérieur ordinaire... et puis, où placer la garde d'honneur ?

La solution fut vite trouvée avec la construction en un temps record d'un vaste escalier en bois, monté sur une remorque de camion et poussé le matin de la réception sur l'aire de stationnement, procurant ainsi un accès noble et direct à la salle de réception du premier étage.

La largeur des marches était royale de façon à permettre aux gardes républicains de se tenir debout sabre au clair, pour former une double haie d'honneur du rez-de-chaussée au premier étage. Je me tenais dans les coulisses avant l'arrivée royale ; un civil de bonne taille s'approche de moi et me demande gentiment : "Et toi, qui protèges-tu ?"”

26. Lockheed créa en 1950 le Super Constellation, plus grand que le Constellation et capable d'emporter plus de passagers et plus de carburant. En 1954, la version 1049 super G équipée de nouveaux moteurs permit de réaliser un trajet transatlantique sans escale.

27. La première liaison aérienne commerciale entre les Etats-Unis et la France eut lieu les 5 et 6 février 1946. Un Constellation de la Compagnie TWA baptisé "Etoile de Paris" devait décoller de New York à 14 h 11 (heure locale). Piloté par le capitaine Harold F. Blackburn, cet appareil transportant 36 passagers et 7 membres d'équipages allait se poser à Orly le lendemain à 14 h 57 après deux escales à Gander (Terre Neuve) et Shannon (Irlande), un voyage de 19 heures et 45 minutes dont 16 h 38 min de vol.

28. Il n'y avait pas encore de pavillon d'honneur, l'aérogare en bois n'ayant été aménagée à cet effet qu'en 1957.

Très vite, cette aérogare Nord devint elle-même trop petite avec seulement six postes de stationnement avions et son parc à voitures de cinquante places. C'est alors, en 1951, que va être prise la décision de construire une grande aérogare moderne ; elle sera inaugurée dix ans plus tard.



L'immeuble du rond-point

Peu auparavant en juin 1949, MM COUHE et LESIEUX décident de transférer le siège de l'Etablissement à Paris. Sans doute pour mieux avoisiner ceux des compagnies aériennes. Sans doute aussi pour mieux faire connaître cette nouvelle image de marque : l'Aéroport de Paris.

L'immeuble choisi, un hôtel particulier<sup>29</sup> situé au rond-point des Champs-Élysées, à l'angle de l'avenue Montaigne appartient à Marcel DASSAULT.

“Pour qui avait travaillé à Orly, le contraste était frappant, racontent les anciens, entre les baraques en bois... et l'ancienne splendeur de cet hôtel particulier. A notre arrivée, nous étions accueillis par l'inoubliable sourire de M. Cross qui se tenait dans sa “guérite”...

[...] Une architecture assez étonnante, faite de contrastes : en façade, sur les avenues, d'immenses bureaux à hauts plafonds et boiseries, mais chauffés par cheminées ou poêles à bois avec tuyaux sortant par les fenêtres ; à l'arrière, de vastes espaces découpés en petits bureaux par des cloisons ; des couloirs sans fin, des escaliers en colimaçons conduisant à de vastes combles surmontés d'un clocheton et avec vue sur d'anciennes écuries... Continuellement, on s'agrandissait par bricolages successifs.

[...] Les heures de bureau étaient 8 h 30 - 18 h 30 (le samedi jusqu'à 12 h 30) avec deux heures pour le déjeuner. M. Richelandet passait dans les bureaux prendre les menus et les rapportait d'Orly.

[...] Pas d'heures supplémentaires payées. Pas encore de statut, mais les syndicats étaient représentés [...] La polyvalence était fréquente. On travaillait de façon artisanale ; j'ai vu arriver la première machine de mécanographie. Mais le rendement était élevé. Ni 13<sup>e</sup> mois, ni primes d'ancienneté ou d'assiduité, pas de congés payés pour la maternité...

[...] Si quelque chose n'allait pas, on le disait aussitôt. Dans le travail il y avait surtout des relations directes. Epoque idéale où ADP était une petite famille.

[...] C'est dans les combles du rond-point que M. Deladieux fera démarrer avec un matériel très réduit, ce qui devait devenir plus tard l'imprimerie d'ADP d'où sortaient, grâce à la Gestetner, chaque mois, les statistiques des compagnies aériennes et des grands aéroports.”

Monique DELIGNY se souvient : “Je suis entrée à l'Aéroport de Paris en avril 1952 ; j'avais rendez-vous avec M. Boudart, au rond-point ; à cette époque, il y avait déjà une personne à l'entrée pour filtrer les arrivées : c'était Calixte Cross. L'immeuble était superbe et l'entrée impressionnante avec ses magnifiques escaliers en bois... Nous occupions, BERTHAUT et moi, un bureau de dessin tout en haut, sous le clocheton ; je me souviens que nous étions encore chauffés par un poêle à charbon...”

En 1954, le siège quittera ce bel et prestigieux immeuble devenu trop petit, pour s'installer dans celui – pas encore terminé – du boulevard Raspail, construit à son intention sur l'ancien domaine de Chateaubriand, au carrefour Denfert-Rochereau. Les travaux avaient débuté en 1951 mais la construction avait pris du retard du fait du manque d'acier... et de la présence dans les fondations de deux étages de galeries qui prolongeaient les catacombes.

“Lors de la prise de possession du terrain, pas si libre que nous le pensions, racontait Jean BARILLOT, il fallut expulser, avec l'assistance d'un huissier, un honorable parlementaire...”

29. Hôtel particulier construit en 1874 pour Félicie Sabatier d'Espéran par l'architecte Henri Parent. Cette construction a fait disparaître – ou, du moins, rendu méconnaissable – le somptueux hôtel que le duc de Morny avait fait construire dans les années 1840 dans le goût néo-renaissance par les architectes Louis Moreau et Victor Lemaire pour sa maîtresse, la comtesse Le Hon (1808-1880). Il fut ensuite habité par la comédienne Sophie Croizette (1847-1901), avant qu'elle ne quitte le théâtre. En 1962, Marcel Dassault le fera agrandir pour y installer les bureaux de Jour de France. Le rez-de-chaussée est essentiellement constitué de salons de réception dont le premier est très directement inspiré du salon de l'Hôtel de la princesse de Soubise tandis que le grand escalier est décoré de panneaux de scènes de chasse peintes par Alfred de DREUX.



Le futur siège d'ADP en octobre 1953

Marie-Thérèse CANDELLIER entrée au rond-point des Champs-Élysées en 1951 relate le transfert boulevard Raspail et les conditions de la nouvelle installation :

«La Société Dassault, propriétaire du bâtiment du rond-point, lassée des reports successifs nous fixa un ultimatum. Le 15 octobre 1953, les 40 que nous étions déménagèrent donc pour Raspail tout en sachant que l'immeuble n'était "pas tout à fait terminé"... quelle ne fut pas notre surprise : prévu pour huit étages, le bâtiment n'offrait comme habitable qu'une petite surface du rez-de-chaussée entourée de palissades, une petite cantine au 1<sup>er</sup>, la moitié des 4<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> étages. Le reste du bâtiment était caché sous des bâches percées de trous et, cet hiver-là, il y eut -10° !»

## CURIOSITÉ CROISSANTE DU GRAND PUBLIC

La croissance du trafic autant que l'apparition des nouveaux avions suscitent, à l'époque, intérêt et curiosité de la part du grand public. L'Aéroport de Paris va donc se doter d'un service de visites guidées, destiné à faciliter tout autant l'approche des appareils que de promouvoir les installations existantes et très bientôt les installations futures.



Il n'y a pas encore de terrasses à Orly...

Michel SAURET relate ses débuts de guide :

«Il fallait que je gagne ma vie. Je parlais anglais et allemand. Arrivant à Paris, un ami me conseille Air France : «Trop tard ! Il faudra attendre septembre (on était en avril) ; mais je crois qu'ADP doit embaucher». Je me rends boulevard Raspail. «Vous venez pour l'annonce ?» me demande-t-on. Je n'étais pas au courant, mais je dis oui à tout hasard ! Cinq jours plus tard, j'étais convoqué à Orly, à 8h30.

Je ne connaissais rien. On m'a mis dans les bras un gros dossier : histoire de la plate-forme, description des installations, des hangars, de la tour de contrôle, missions d'ADP... et ma première visite à 14 h 30, le jour même : un groupe de 12 écoliers conduits par leur instituteur.

On recevait les visiteurs, dans un bâtiment en bois de l'armée américaine ; on leur présentait le plan de masse, les extensions futures, les accès depuis Paris, l'avenir d'Orly et un film technique sur l'approche et le guidage des avions. Juste avant, un collègue (Le Breton) m'avait fait faire un tour d'aéroport en jeep, montré les hangars Air France en porte à faux (innovation française), le bâtiment des pompiers... et la tour de contrôle. Là un aiguilleur du ciel, M. Gilibert, futur pilote à Air Inter, se substitua gentiment à moi pour expliquer le déroulement de l'approche et de l'atterrissage des avions aux instruments (ILS). C'est ainsi que j'ai appris mon métier "sur le tas".

A l'issue de la visite, l'instituteur m'a glissé un billet dans la main pour me remercier ; j'étais un peu vexé et je voulais refuser, mais j'avais faim et pas un sou pour aller à la cantine. Alors, j'ai accepté et je me suis offert le plus beau "gueuleton" de ma vie : un sandwich avec un verre de vin rouge !  
Voilà ma première journée.

Des détails me reviennent en mémoire : je me souviens, par exemple, qu'au hangar d'AF, il y avait un DC4, qui avait été offert par le président Truman au général de Gaulle. Chaque fois que je le présentais aux visiteurs, il y avait des applaudissements.

Je me rappelle aussi que le car des visites guidées n'avait pas de toit à l'origine : on n'avait pas prévu qu'à Orly, parfois, il peut pleuvoir, et violemment ; les visiteurs s'en sont aperçus à leurs dépens : à la première ondée les techniciens ont dû fabriquer une bâche : moins de charme, mais plus de confort !”

Françoise MIRANDE évoque elle aussi ses débuts dans cette même activité :

“C'est René L'Helguen, ancien résistant et maire d'Athis-Mons, qui m'a introduite à ADP en 1960 ; j'ai pris le poste saisonnier que l'on me proposait, celui d'hôtesse des visites guidées à Orly, activité sous la responsabilité de M. Le Breton.

Le dimanche, nous faisons visiter une Caravelle en bois ; j'étais toujours volontaire, cela m'arrangeait, car c'était payé double salaire. Cela n'a duré que trois mois. Nous occupions des baraques en bois. Il n'y avait pas de restaurant du personnel à l'époque ; mais il y avait un petit café en face, qui nous accueillait à l'heure du déjeuner.

L'ambiance était très sympathique.”



Photo Laboratoire ADP

# Apparition de nouvelles activités et nouvelle organisation

## L'ASSISTANCE EN ESCALE

En 1952, devant les perspectives d'engorgement du Bourget, Air France part pour Orly, les compagnies qu'elle assistait se trouvant prises au dépourvu.

C'est alors qu'apparaît l'opportunité de créer une nouvelle activité au sein de l'Aéroport de Paris : puisque la Compagnie nationale quitte Le Bourget, l'Etablissement va proposer, aux compagnies restant sur place, un service d'assistance en escale. L'Etablissement y voit l'occasion d'affirmer son autorité dans le domaine de l'exploitation et de se poser en tant que prestataire de services techniques et commerciaux.

Louis LESIEUX charge Anatole ROJINSKY d'étudier cette possibilité. C'est à la fin de l'année 1953 qu'est créé au Bourget, et sous son autorité, le premier service d'assistance en escale avec un effectif modeste de huit agents.



Anatole ROJINSKY (assis, à gauche)

Bien qu'ayant été embauché au service domanial (basé au rond-point des Champs-Élysées), Jacques BAUDRY fut de ceux-ci. Il raconte :

«Sept personnes furent recrutées à l'extérieur lors de cette création : Il y avait Jeannine Beck (future Jeannine Simantirakis), MM Mery (qui venait

de Biscarrosse où il était instructeur), Maurette, Scrive, Briandet, Geneste et Solean, ces deux derniers détachés de la navigation aérienne.<sup>30</sup>

A l'époque, les avions arrivaient le soir pour repartir le lendemain matin ; c'est la compagnie yougoslave JAT qui allait être la première cliente d'une assistance sur les aires, effectuée avec du matériel racheté à Air France et repeint aux couleurs de l'Aéroport de Paris ; la SAMOR (future SAPSER) assurait la manutention et le portage des bagages.

Le premier avion assisté sera un vol Belgrade - Paris et retour, assuré par un DC3 qui, le 10 décembre 1953, embarquera 22 passagers.



DC3 d'Iberia au départ.

La JAT sera bientôt imitée par les compagnies BEA, IBERIA, LOT, SAS et SWISSAIR, ainsi que par des charters anglais.

Outre ma fonction d'assistance à l'enregistrement, j'effectuais également la facturation. Les prestations techniques (carburants, calage, groupes électrogènes, nettoyage,...) étaient assurées par la SECA dont je contrôlais tous les mois l'activité avant vérification par les compagnies.☺

Huit mois plus tard, mais cette fois sur l'aéroport d'Orly, le transfert de la compagnie Air France de l'aérogare Nord vers l'aérogare Sud la conduit à cesser ses activités d'assistance en escale sur la première.

30. En fait, du service des ports aériens (N.D.A).

AIR INDIA, AIR CANADA ALITALIA et TAE, ex clients d'Air France se tournent alors naturellement vers l'Aéroport de Paris pour assurer cette prestation.

Cette activité sera intégrée dans le service Exploitation Aérogare dirigé par Roger MAUREL où il sera assisté par Claude BENTZ et Jean-Claude RIBAUT.

“C'est au cours de cette même période que naît la “voix d'Orly” explique Jacques BAUDRY, avec l'arrivée aux Infos des deux premières hôteses, M<sup>lles</sup> Baud et Van Wormoudt.”

Pour la petite histoire, il faut préciser que la toute première voix de l'Aéroport de Paris fut, à Orly, dans l'aérogare Nord, celle d'une jeune actrice de cinéma muet du nom d'Olinda MANO.

Embauchée sous le nom d'Olinda GIRARD, cette jeune femme, née en 1911, avait commencé une carrière cinématographique à l'âge de cinq ans dans le “JUDEX” de Louis FEUILLADE, réalisateur avec lequel elle tournera plusieurs films.

Article de presse concernant Olinda Mano

### Course aux trésors : une vedette du cinéma muet




**L**a petite Olinda Mano, que l'on voit sur ces deux cartes postales, fut une vedette du cinéma muet. Plus tard, Olinda Girard (ex-Mano) a eu un fils, Pierre, qui a confié à cette rubrique deux précieux documents. Apprécié des lecteurs du *Monde des philatélistes* pour ses interventions pertinentes, Pierre Girard a participé, en début d'année, à l'exposition du Musée de la poste consacrée au centenaire du cinéma, où sa contribution thématique a constitué un véritable événement philatélique. Ces deux cartes postales, extraites d'un album familial, s'inscrivent dans la même démarche, mais leur caractère personnel les rend particulièrement attachantes. Elles évoquent les tout débuts du cinématographe, auxquels fut associée Olinda Mano. Née le 21 octobre 1911 à Paris, la petite fille commença

à tourner en 1916 dans *Ju-dex*, ciné-roman de Louis Feuillade produit par Gaumont. On la vit, les années suivantes, sous la direction du même metteur en scène dans *Herr Doktor*, *Déserteuse*, *Le Bandeau sur les yeux*, *Vendémiaire*. Après une parenthèse « Pathé » au cours de laquelle Olinda Mano tourne, en 1918, dans *La Maison d'Argile*, de Gaston Revel, *La Course au Flambeau*, de Charles Burguet, et *Travail*, de Henri Pouctal, la jeune vedette retrouve Gaumont et Louis Feuillade pour *Barrabas*, *Les Deux Gaminés* et *L'Orpheline*, réalisés entre 1919 et 1921. Devenue hôtesse à l'aéroport d'Orly, M<sup>me</sup> Girard avait assisté, en 1950, aux répétitions d'un « remake » (parlant des *Deux Orphelines* tourné par Henri de Camargo. Son rôle était alors repris par une petite Marie-Françoise. Olinda Girard est décédée en 1982.

## LE SERVICE MÉDICAL

Un centre de médecine aéronautique, unique au monde, existe déjà au Bourget (installé au bâtiment Paul Bert) depuis 1921, à l'initiative du Docteur Paul GARSAUX, spécialiste du mal des altitudes, qui y expérimente le caisson pneumatique et l'inhalateur à oxygène. Les pilotes français et étrangers y viennent pour subir leurs tests d'aptitude.

En 1951, le Docteur GARSAUX est nommé par Louis COUHE médecin chef du service médical d'Aéroport de Paris. Il ouvrira un premier centre médical à Orly, dans un petit pavillon aménagé à proximité de l'aérogare Nord, le 4 mars 1957 et y développe diverses formes d'activités : la médecine du travail, la médecine de soins aux personnels, le service de petits soins d'urgence et de secours médicaux ; ces derniers en étroite liaison avec le Contrôle Sanitaire aux Frontières du Ministère de la Santé, présent sur les lieux.

Sur l'initiative du docteur BERGOT qui succède au docteur GARSAUX en 1964, le centre médical devient “Dispensaire” au terme d'une convention signée en 1973 entre ADP et l'Assurance Maladie avec pour conséquence l'obligation d'y recruter des médecins thésés en capacité de prescrire lors des consultations.



Docteur GARSAUX

## • LES RELATIONS EXTÉRIEURES



### Georges GUILLEMIN

Résistant à 21 ans alors qu'il n'était encore qu'étudiant, Georges GUILLEMIN va être arrêté et déporté successivement à Auschwitz, Buchenwald, Flossenbürg et Dachau dont il portera désormais, sur son bras, les quatre numéros d'immatriculation. Il ne devra sa survie qu'à la protection du futur ministre Edmond MICHELET, déporté comme lui.

A son retour, engagé par Louis COUHÉ comme chargé de presse, toute sa carrière sera consacrée à la communication : presse, relations publiques et relations internes, comme chef de service, puis département des relations extérieures.

Membre, puis Président de l'AFREP (Association française de Relations publiques), il enseignera de nombreuses années à l'École française des attachés de Presse, le savoir de la communication. Il devient directeur du personnel en 1980.

Parallèlement aux actions tournées vers le public, l'Aéroport de Paris développe peu à peu, et à l'initiative de Georges GUILLEMIN un service de relations extérieures<sup>31</sup> comportant relations avec la presse, organisation de manifestations nationales ou internationales, accueils et accompagnements des personnalités officielles.

ferroviaire de l'Avenue Foch. Sa Majesté la Reine Elizabeth II d'Angleterre et le Prince Philip sont ainsi les premiers à y être accueillis par le Président René COTY. L'aérogare en bois ayant été transformée en Salon d'Honneur.

### LA PRESSE INTERNE



Autour de Georges GUILLEMIN, l'équipe d'origine de la Communication : Monique DELIGNY, M. BOUTONNAT, Josette RAVAZZOLI, Pierre GIRET, Jacques BERTHAUD, M. JOGNOT, Marie-Sylvette COUPRY, Jean VIGNOLLES.

A partir de 1957, Orly devient le lieu d'accueil de tous les hôtes de la France, remplaçant en cela la gare



Dans le même temps, Georges GUILLEMIN va créer le service Editions dont le journal d'entreprise *Propos en l'air* verra le jour en 1956. Claude BENTZ en est le rédacteur en chef tandis que Marie-Thérèse CANDELLIER l'anima pendant plus de vingt ans.

31. Voir aussi chapitre "A la rencontre de quelques activités."

Monique DELIGNY rappelle l'origine du nom : “Un grand concours avait été organisé pour en trouver le titre, avec des prix intéressants allant de 10 000 à 1 000 Francs. Les résultats ont été présentés en première page du premier numéro : neuf propositions avaient été primées, toutes amusantes ; parmi les concurrents, notamment, Hervé Le Bigot, 6<sup>e</sup> prix ex-aequo, avec “L'AP chez soi”. Les deux premiers prix ont été attribués à un dessinateur, M. Le DROGUEUX, pour “Propos en l'air” et “Lignes d'approche”.”

L'humour voulu de toutes les propositions montre que le personnel à cette époque, voulait en fait un lien convivial autant qu'une source d'information. Le contenu devait donc être à la fois sérieux et distrayant selon les propres termes du Président COUHÉ, dans le premier éditorial : “Le bulletin de l'Aéroport de Paris – notre bulletin – paraît... ni trop sérieux, ni trop badin, il vous informera, vous distraira, vous fera mieux connaître les uns les autres, sans distinction de spécialité ni de hiérarchie. Il sera le trait d'union qui manquait...”

Ce journal va être le témoin fidèle de l'évolution de la Maison, rendant compte de ses préoccupations

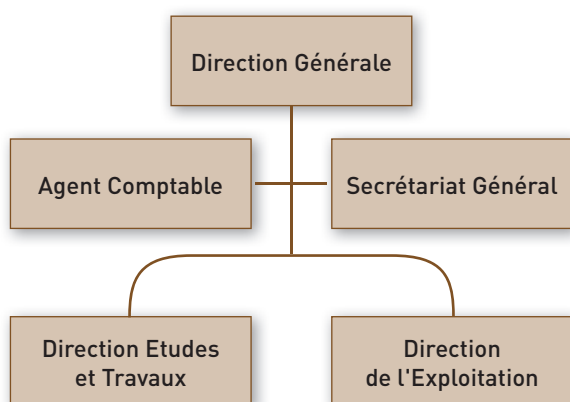
depuis les grandes orientations jusqu'aux actions engagées pour le confort et la sécurité des voyageurs, la protection du personnel (y compris celle des laveurs de carreaux qui parfois négligeaient de s'attacher...), la sécurité routière sur les plates-formes, la santé, l'environnement et la lutte contre le bruit ; il comporte des pages culturelles et sportives, et des informations concernant les uns et les autres (arrivée, départ, naissance, deuil, promotion, décoration...).



ADP à la Une lui succède en mai 1984 puis Le journal d'ADP en janvier 1994

## Et une nouvelle organisation

En 1952, a lieu une première réorganisation. Elle concerne en premier lieu les services d'Etat-Major et, en vue de la construction d'Orly, la mise en place d'une structure par arrondissements au sein de la direction des études et travaux dont Pierre-Donatien COT est devenu le directeur.



Organigramme général de 1952

L'agence comptable est sous les ordres de Monsieur CARPENTIER, puis d'Henri CHAILLAT.

Un secrétariat général s'est substitué à DA et DCF, pour être confié à Jean BARILLOT.

Lui sont rattachés :

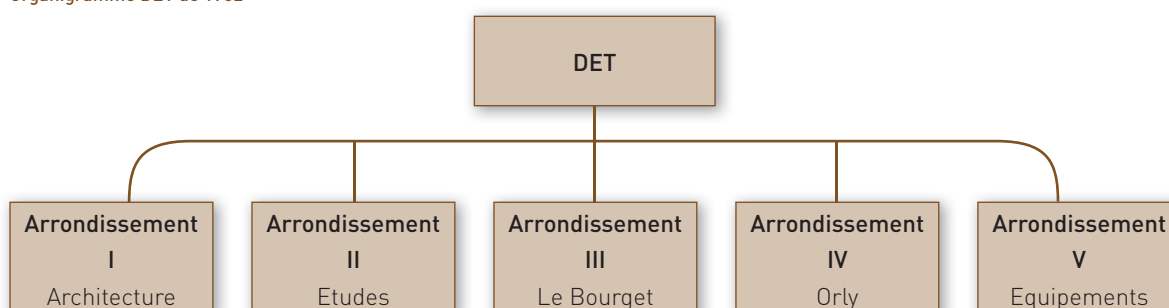
- un service Documentation et Relations Extérieures confié à Georges GUILLEMIN,
- un service Domanial dirigé par Guy BENHAZERA,
- un service Commercial dirigé par Lucien TITEUX,
- un service Statistique dirigé par Alain BINET,
- un service du Personnel dirigé par Georges ESCHENLAUER,

La direction de l'exploitation Aérienne (DEA) est devenue direction de l'exploitation (DX) avec pour directeur Raymond DESBORDES puis Lucien BEURDELEY.



La direction des études et travaux (DET) comprend désormais cinq arrondissements<sup>32</sup> avec pour directeur Pierre-Donatien COT :

Organigramme DET de 1952



## Pierre-Donatien COT

Pierre-Donatien COT rejoint l'Aéroport de Paris en janvier 1951. Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, il a été successivement chef d'exploitation du port de Boulogne-sur-Mer, puis responsable des travaux préparatoires à la construction du pont de Tancarville et enfin de la reconstruction du port du Havre.

C'est lui qui, à partir de 1954, va négocier, avec les organisations syndicales, le contenu du statut du personnel avant de succéder à Louis LESIEUX, en 1955, comme directeur général.

Il quittera l'Etablissement en 1967 pour devenir directeur général d'Air France.

- Henri VICARIOT y dirige l'arrondissement I, en charge de l'architecture.
- Edouard BECKER, les études, à l'arrondissement II.
- Au Bourget, Joseph ARTIGUE l'arrondissement III.
- L'arrondissement IV s'occupe de l'exploitation d'Orly sous la direction de Jean Pierre FONTAINE, bientôt remplacé par François DIDIER.
- L'arrondissement V avec André BUSSON, a en charge les équipements techniques.

32. Les arrondissements prendront le nom de départements en 1957.

## QUELQUES SOUVENIRS COMMUNS DU MOMENT :

Parmi les quelques souvenirs qui suivent, certains illustrent bien comment, sans se prendre trop au sérieux, on travaillait avec un certain enthousiasme, même si les conditions de travail et de vie étaient encore rustiques et heureusement provisoires... D'autres montrent que l'aviation commerciale n'avait pas encore atteint le niveau de sécurité qu'on lui connaît aujourd'hui !

Le témoignage de Maurice CORCELLE permet de bien comprendre ce qu'étaient, à l'origine les modalités d'exercice du travail dans son métier (comptable d'origine !). Il raconte : «*Durant mes premières années, il m'arrivait aussi bien de faire un jour du travail de dessin que d'aider, le lendemain, à effectuer des métrés, alors que, un autre jour, on me demandait de convoier des matériaux ...C'était au jour le jour, mais il fallait que le travail se fasse.*»

Encore fallait-il être sur le terrain ! «*Arriver à Orly était un problème, raconte Jacques BOISBOURDIN, contrôleur d'exploitation, ancien du bureau de dessin (novembre 1946). De Livry-Gargan, le train, puis le métro, puis un véhicule bâché jusqu'à*

*l'aéroport... Un de nos collègues, M. Talibert, vint tous les jours en vélo, de Paray-Vieille-Poste au Bourget, et ce jusqu'à sa retraite. Le moins drôle c'était le pointage : il fallait passer dans le bureau de M. Chênevert...»*

De cette époque, faut-il le rappeler, datent aussi les surnoms<sup>33</sup> donnés aux hommes comme aux bâtiments ?

M. Albert JACQUOT, un temps Directeur du Trafic Aérien, fut surnommé le "Général", car il portait un uniforme et des étoiles du fait de son grade de commandant de réseau aérien.

Et il y avait aussi "Buchenwald", surnom qui rappelait de bien mauvais souvenirs, mais qui était attribué à la cantine d'Orly... pour la très piètre qualité de ce qui était servi :

«*Buchenwald ? Ah oui, se rappelle encore Paul BLOND, un pompier, ce n'était pas loin : on y allait à pied à cette cantine, avec une remorque. C'était la camionnette de chez nous qui ravitaillait les hôtes d'accueil, la tour de contrôle et tous ceux qui n'avaient pas de véhicules.*»



Voilà donc l'ambiance du début des années 50. Au terme d'une des décennies les plus dramatiques de l'histoire mondiale, la vie reprend le dessus. L'implication des femmes et des hommes qui œuvrent à cette première phase du développement résulte sans aucun doute, comme le montrent les témoignages précédents, d'un besoin, sans doute fortement ressenti par chacun, de contribuer à la reconstruction.

C'est pour ces raisons et avec la volonté politique de créer les conditions du développement en s'appuyant sur la cohésion des acteurs "pionniers" que le projet de mise en place d'un statut du personnel va voir le jour.

33. Propos en l'Air N° 110 d'Octobre 1975





# 3

## Des statuts des personnels au Statut du personnel



Le premier service du personnel véritablement constitué date de 1951. Rattaché au Secrétariat Général créé un an plus tôt, il aura pour mission, outre la gestion du personnel, de participer à l'élaboration d'un projet de statut du personnel.

Nommé chef du service en 1953, Jean L'HURIER, explique : «Jusqu'en 1951, on peut considérer qu'il n'y avait pas à proprement parler un Service du personnel

à ADP, mais des services de personnel à attributions variables selon les secteurs... Quand je suis arrivé à l'Aéroport (ou sur le "camp d'Orly" ainsi qu'on disait alors) l'une des premières tâches pour donner corps à cette mosaïque de services d'Etat... était de rédiger un projet de statut... A l'époque, les divers personnels étaient régis par onze statuts différents, gérés par des services qui parfois ne se connaissaient pas...»

## Le contexte

Entre la promulgation de l'ordonnance de 1945 et celle du décret de 1947 deux années se sont écoulées, différant d'autant la mise en place de la structure de gouvernance d'ADP, alors que s'imposait l'urgence des travaux à réaliser dès la fin de la guerre.

Pour l'Etat, il fallait donc provisoirement s'exonérer des lourdeurs administratives, dépasser les rapports de force politique, pour remettre en ordre de marche l'économie et notamment les grandes infrastructures de transport qui devaient à nouveau l'irriguer ; on "régulariserait" plus tard.

Les moyens affectés sont élémentaires ou dépendants de la puissance matérielle des armées alliées pour remettre les pistes en service, bâtir des structures provisoires, restaurer celles qui n'ont pas été trop durement touchées : d'un côté, des ouvriers de corps de métiers, de statut et d'horizons divers travaillaient avec leurs instruments personnels (pelles et pioches, matériel de menuiserie et maçonnerie) comme en témoignent plusieurs anciens ; de l'autre les niveleuses de l'armée américaine.

C'est un véritable défi que relèvent les employés, ouvriers et ingénieurs affectés au SSETAP, et on voit que ce "corps franc" si divers dans sa composition, s'est investi dans cette première action de la paix : reconstruire.

Et c'est là, sans nul doute, que se trouvent, les fondements d'une solidarité qui caractérise les premières étapes du développement de l'Aéroport de Paris.

D'un autre côté, la mise en place tardive de l'organisation générale de l'établissement met à l'épreuve la patience de personnels constituant cette mosaïque de main d'œuvre<sup>34</sup> et leur donne un sentiment de précarité, inégalement ressenti d'ailleurs, selon les statuts respectifs.

### La cohésion se construit

Dans les circonstances du moment, tout ce qui se faisait au jour le jour, se "voyait". Du fait de l'activité des hommes dans les différents corps de métier, le terrain gagné, à coup de pioches ou de niveleuses sur le chaos des destructions, était quasiment une petite conquête qui se matérialisait par la possibilité de voir atterrir à nouveau les avions ou de remettre en service le réseau des égouts ou celui de l'énergie électrique...

Quelques anecdotes qui illustrent l'ambiance et les rapports entre les personnes sont évoquées par Henri CHARON et Claude BARROUX :

Henri raconte ainsi la visite du Directeur Général aux ateliers : «Monsieur COT venait participer à la Saint Joseph, patron des menuisiers, comme il participait aussi à d'autres manifestations... Après son petit discours, le vin aidant, André Valérian lui coupa sa belle cravate de soie sous les rires et les applaudissements de l'assistance.»

Ce discours de Pierre-Donatien COT est tout aussi significatif : «C'est avec une vieille tradition, qui veut que chaque corps de métier ait son saint patron, que nous avons voulu renouer une tradition qui a perdu un peu de sa signification première et beaucoup de son ampleur comparée aux fêtes du Moyen-Age...

Une pensée pour vous les menuisiers de l'Aéroport qui peuvent se glorifier d'avoir un saint patron dont le prestige rejaillit sur votre corporation. A l'Aéroport, du reste, ce prestige est bien acquis, les travaux qui sortent de l'atelier ayant depuis longtemps fait votre réputation.»

34. Fonctionnaires détachés, contractuels de l'état, personnels gérés par la convention collective du bâtiment ou par celle des Ports maritimes autonomes, personnels du corps des Ponts et Chaussées ou des TPE et plus tard de celui de la Navigation Aérienne.

Cohésion non dénuée d'une grande rigueur de la part de Monsieur COT, comme certains en témoigneront plus tard lorsqu'il sera Directeur Général :

“Les lundis matin, il était fréquent de trouver sur son poste de travail, un petit papier carré à en-tête de la DG, portant telle ou telle remarque, parfois personnelle et cela jusqu'au fin fond des ateliers du Bourget ou d'Orly... Le Directeur Général en personne passait parfois le dimanche pour visiter les nombreux secteurs...”<sup>35</sup>

Claude BARROUX souligne la confiance régnant alors entre la hiérarchie et le personnel : “Au retour de l'armée, en 1951, je dis à Monsieur Eschenlauer que je me serais bien acheté une moto, mais que, faute d'argent...”

Chéchène me répond qu'il a une caisse pour pouvoir me prêter de l'argent ; mais quand j'ai voulu lui signer un écrit, il m'a répondu qu'il n'en avait pas besoin,

qu'il avait confiance en moi et que la seule chose qu'il me demandait, c'était d'être prudent.”

Et, sans doute cette cohésion s'était-elle consolidée au travers des événements qui avaient jalonné les années 46 à 49.

C'est donc dans un contexte, somme toute “constructif”, où l'Aéroport de Paris se voyait concéder par l'Etat l'exploitation d'un vaste patrimoine foncier et immobilier<sup>36</sup>, et confirmer ses compétences institutionnelles, que le besoin, voire la nécessité de mettre en place le statut du personnel annoncé par le décret de janvier 1947, se faisait d'autant plus sentir.

Les différents acteurs concernés en percevaient sans doute l'intérêt de façon différente mais, au début des années 50, on parvint à un consensus interne pour entreprendre le processus d'élaboration et de négociation qui devait s'avérer à la fois compliqué et clarificateur.

## Le projet de statut des personnels de l'Aéroport de Paris

Comme le rappelait Jean L'HURIER, bien des années plus tard : “Un statut, en théorie, c'est un document unilatéral établi par l'administration pour fixer les conditions de travail ; mais, en fait, le statut du personnel de l'Aéroport de Paris, établissement public visé par le décret de juin 1950, a été élaboré au travers de négociations avec les représentants du personnel, comme une véritable convention collective de travail.”

### LE CADRE JURIDIQUE

Le but poursuivi était de passer de onze statuts différents à l'unicité d'un statut propre au personnel de l'Etablissement public. Or le cadre juridique permettant l'instauration d'un tel dispositif, annoncé par le décret de janvier 1947, ne s'est lui-même mis en place que progressivement, d'où le démarrage tardif des négociations.

C'est en effet seulement le 1<sup>er</sup> juin 1950 qu'était publié le décret fixant la liste des établissements publics dont les personnels sont soumis en ce qui concerne les conditions de travail relevant des conventions collectives, à un statut législatif ou réglementaire particulier.

L'Aéroport de Paris y était explicitement visé. Le travail d'élaboration et de négociation d'un projet de statut à caractère réglementaire, mais relevant du droit privé, pouvait commencer ; le cadre juridique était posé pour l'essentiel.

Encore cela n'a-t-il pas suffi.

### LES CONTRAINTES ET LE TEMPS QUI PASSE

Il fallait d'abord : distinguer les responsabilités respectives entre les services de l'Etat, déterminer les missions de l'établissement pour en déduire un organigramme et définir l'organisation du travail ; enfin, à la demande insistante du Ministre des Travaux Publics, du Transport et du Tourisme, régulariser la situation des auxiliaires de l'Etat dont les contrats arrivaient à échéance.

Et ce n'est qu'à la fin de l'année 1952 que toutes les conditions se trouvèrent réunies pour que le projet d'élaboration du statut des personnels puisse entrer dans une phase active.

35. Interview de Jean Munon

36. Décret du 21 avril 1949

## LES ACTEURS EN PRÉSENCE ET LEURS INTÉRÊTS RESPECTIFS

Le schéma initial est discuté avec les syndicats présents<sup>37</sup> dans l'Etablissement. Leurs secrétaires, MM. BEDORA pour la CFTC, BENHAZERA pour la CGC, CLAUDE pour les Indépendants, GUILLEMIN pour FO et REMPLILLON pour la CGT, et la direction en la personne de Pierre-Donatien COT<sup>38</sup>, vont travailler pendant deux ans sur le projet.



En novembre 1954 le texte sera remis au Directeur Général pour être soumis au Conseil d'Administration qui ne l'adoptera que huit mois plus tard en juillet 1955. Les acteurs en présence portaient un mandat dont la nature était largement influencée par les événements de l'immédiat après-guerre.

L'Etat entendait que fût élaboré un statut tel que prévu par le décret de janvier 1947. Mais le contexte politique s'était, à ce moment-là, rapidement et considérablement modifié. En effet, au régime du tripartisme de 1946<sup>39</sup> devait succéder une période d'instabilité qui allait sensiblement affecter le fonctionnement ministériel.

La rigueur du contrôle tutélaire va s'en trouver durablement assouplie, donnant aux responsables de l'Aéroport de Paris chargés de conduire le projet de mise en place du statut, des marges de manœuvre plus importantes.

La direction aborde donc, avec un certain nombre d'atouts, ce processus : le premier lié à ce qui est exposé ci-dessus, le deuxième à la conjoncture très favorable<sup>40</sup> du transport aérien, le troisième, plus rarement invoqué, l'absence de références contrai-

gnantes à des statuts préexistants dans le domaine spécifiquement aéroportuaire.

Certes, les syndicats ne vont pas manquer de se référer à la convention collective des Ports Maritimes Autonomes, au statut de la SNCF ou à celui de la compagnie Air France.

A contrario, la direction de l'Etablissement public va voir, dans les conditions du moment, une opportunité pour ouvrir le dialogue avec les organisations syndicales en se fixant deux objectifs majeurs : la mise en place des fondements d'un compromis de cohésion sociale et celle de règles de gestion des personnels différentes et plus souples que celles connues dans le reste du secteur public.

Par ailleurs, et même si ce point peut paraître secondaire, la perspective d'un statut du personnel unique séduisait les fonctionnaires mis à disposition de l'Aéroport de Paris, car ils voyaient là, la possibilité de se faire détacher et donc de bénéficier de certains de ses avantages, sans perdre ceux du statut de la fonction publique.



Explication des négociations aux salariés par les délégués syndicaux : de gauche à droite : Lucien Deniau (CGT), Guy Benhazera (CGC), Jean-Michel Clément (CGC), André Hegoburu (CFTC), Jacques Rempillon (CGT), Hervé Le Bigot (CGC).

Sous l'influence d'une CGT majoritaire, notamment parmi le personnel ouvrier qui constituait alors la plus grande proportion de l'effectif, l'ensemble des organisations syndicales porta les deux revendications majeures suivantes :

- mise en place d'un statut homogène, applicable à l'ensemble des composantes du corps social.

37. La CGT était présente depuis 1945, la CFTC, depuis 1946, FO, depuis 1947, la CGC le fut en 1953 et le syndicat "Indépendants" en 1952.

38. Celui-ci n'est, à ce moment-là, que Directeur des Etudes et Travaux.

39. Gouvernement de la France mis en place en janvier 1946 à l'initiative commune des trois principaux partis politiques : le PCF, la SFIO et le MRP. Les divergences politiques eurent raison de cet épisode en mai 1947.

40. Le nombre de passagers commerciaux accueillis à Paris est passé de 1 130 934 en 1951 à 1 465 000 en 1953.



- traitement prioritaire des rémunérations et des régimes de retraite.

Tactique partagée, mais qui, pour ce qui concerne la CGT, présente une singularité notable, ce syndicat étant resté attaché à ADP, à la construction du statut,

en évitant de rompre le dialogue avec la partie patronale à un moment où, politiquement, le contexte aurait pu expliquer une attitude contraire<sup>41</sup>. Ce souhait de maintenir la permanence du dialogue malgré la dureté de la confrontation était partagé par la direction.

## La négociation

Le 28 mai débute la phase des négociations proprement dites. Elle se termine le 24 décembre après la tenue de vingt-trois réunions au cours desquelles la concertation aura permis à chaque organisation syndicale d'exprimer son opinion ; le représentant de la Direction pouvait souligner : « Ces réunions ont été animées, de part et d'autre, du souci d'aboutir à des accords raisonnables, comme s'il s'agissait de débattre d'une convention collective et non d'un statut dont la forme réglementaire implique une part de décisions imposées... »

Au total, l'ensemble des dispositions négociées aboutissait à un compromis qui se décrivait, à ce moment-là, comme satisfaisant pour chacune des parties, même si des points de désaccord subsistaient cependant, portant sur :

- la définition des catégories générales d'emploi, pour laquelle la CGC aurait voulu une subdivision spécifique pour le personnel de maîtrise,
- la création d'une "commission paritaire de recrutement",
- celle d'une "commission spéciale de la mobilité",
- celle d'une "commission de discipline",
- certaines modalités de la gestion des heures supplémentaires et de la durée du travail, de la rémunération des personnels à salaire horaire (versement mensuel), et de l'avancement des agents de la catégorie exécution,
- la mise en place d'un comité d'entreprise,
- la mention du recours à l'autorité directe d'un inspecteur du travail.



Discussion du statut à Raspail  
(de gauche à droite : x., J. REMPILLON, x., M. CLAUDE, J.M. CLEMENT, x.)

### LA CONCLUSION AU TERME DE 18 MOIS

Le résultat de ces négociations est approuvé par le conseil d'administration le 20 janvier 1955, mais il faut attendre le 10 juillet suivant pour que le gouvernement donne son accord définitif et promulgue l'arrêté correspondant.

Jean L'HURIER résume les caractéristiques de cet accord :

« Les aspects originaux de ce statut étaient constitués par des avantages parfois très avancés qui cumulaient ceux de la fonction publique et ceux du secteur privé : 18 jours de congés payés au lieu de 12 ; 21 après 3 ans de service ; pour les cadres 21 et 24 ; congés spéciaux pour événements familiaux ; supplément familial ; avancement ; pécule de départ à la retraite, prime d'ancienneté (1 % par an), prime d'assiduité (10 %, indemnité de licenciement, capital décès, constitution des retraites complémentaires) »

Tandis que Prosper TOUBOUL observe :

« Le statut apparaît comme une construction cohérente et raisonnable. Il ne resta plus ensuite qu'à l'adapter à l'évolution de l'entreprise et du contexte

41. Le Parti Communiste avait pris ses distances avec les gouvernements depuis 1947, et manifestait son opposition à leurs orientations.

social... C'est au niveau de cette adaptation que sont apparues les plus grandes difficultés que connaît la société actuelle, hésitant entre protectionnisme et rigidité d'une part, et libéralisme d'autre part. »

Pour les organisations syndicales, l'objectif du statut unique était atteint.

Sa mise en œuvre effective entraînait :

- une évolution des rémunérations : celle des personnels à salaire horaire augmentait d'environ 10 %, celle des personnels mensualisés de 5 à 10 %, les cadres bénéficiant, de leur côté, d'augmentations d'un niveau comparable.
- de nouvelles perspectives de déroulement de carrière : certes, les avancements des cadres se faisaient toujours au choix mais, les négociateurs syndicaux avaient obtenu, pour les personnels d'exécution et

de maîtrise, la mise en application d'un principe d'avancement minimum garanti.

Pour la direction, les conditions nouvelles installaient la cohésion nécessaire à la poursuite du développement de l'Aéroport de Paris et instaurent des modalités de gouvernance et de gestion des ressources humaines clarifiées.

Au total, et même si des divergences ou des désaccords formels subsistaient, il est raisonnable d'affirmer que, à cette étape, tous considéraient le travail accompli comme une base satisfaisante et originale.

L'avenir du développement de l'Aéroport de Paris allait, dans une grande mesure, leur donner raison.

---

## Le comité consultatif

La réglementation en vigueur dans les premières années ne permettant pas la création d'un Comité d'entreprise, ce rôle fut assuré jusqu'en 1969 par un Comité consultatif et par l'Association pour le développement des œuvres sociales de l'Aéroport de Paris (ADOSAP).

Le premier étudiait toutes les questions et toutes les suggestions relatives au développement de l'éta-

blissement, à l'efficacité de la production et aux conditions collectives de travail, tandis que la seconde assistait la Direction dans la gestion des œuvres sociales.

Le corps électoral était, pour ce Comité consultatif, divisé en quatre collèges : Exécution, Maîtrise, Haute Maîtrise et Cadres, Cadres Supérieurs.





4

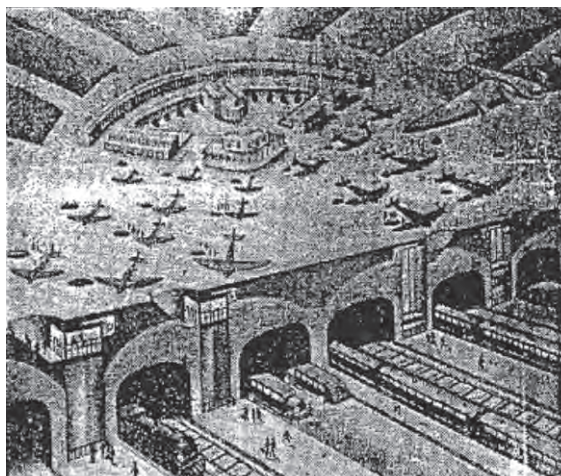
1955 – 1961  
Le projet du “grand Orly”



Avant d'aborder le projet du grand Orly, on ne peut résister à la tentation d'évoquer l'image que l'on s'en faisait 16 ans avant son ouverture (dessin paru dans Libération Dimanche le... 6 mai 1945.

“D’ores et déjà, écrit le journaliste R. MARCEROU, un service de michelines est prévu qui mettra Orly à un quart d’heure de la Gare d’Orsay. Il convient de remarquer que Croydon est à 45 minutes de Londres et Idlewild à 25 minutes de New York”

Et d’ajouter, plus loin : “Un avion s’envolera d’Orly pour New York toutes les treize minutes.”



## Une anticipation nécessaire

La reconstruction des infrastructures aéroportuaires apparaît à juste titre, dès 1950, comme étant en grande partie maîtrisée. Mais la forte progression du trafic va, en quelque sorte, prendre le relais.

### LES CHIFFRES PARLENT

Globalement, on passe de 930 749 à 3 000 000 passagers, soit un trafic multiplié par 3,2 sur la période 1950 - 1959. Il s’agit là du trafic cumulé du Bourget et d’Orly.

Mais à y regarder de près, les chiffres montrent qu’Orly est soumis, dès le début des années cinquante, à une tension nettement plus forte qu’au Bourget, notamment pour le trafic passagers dont le volume a pratiquement été multiplié par 5,4 (de 385 000 à 2 100 000), alors qu’au Bourget il est multiplié par 1,6 (de 545 000 à 880 000).

Sur la même période, les mouvements sont multipliés par 3 à Orly (de 23 250 à 68 250) et par 1,2 au Bourget et la croissance va se poursuivre pendant presque deux décennies à un rythme moyen de plus de 12 % l’an.

Sous l’impulsion de Louis COUHE et de Louis LESIEUX, l’Aéroport de Paris s’est doté d’une structure ; elle va devoir s’adapter à l’ère nouvelle qui veut faire de la place de Paris la porte d’entrée de l’Europe continentale.

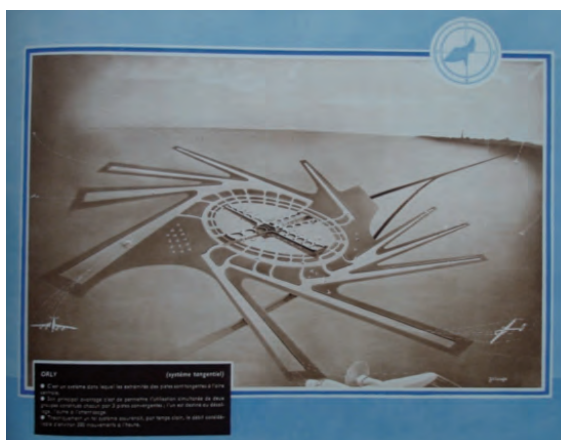
D’un côté, les études concernant “le grand Orly” sont lancées depuis 1951 et, de l’autre, il faut exploiter les installations existantes, les adapter, voire les agrandir pour ne pas se faire “dépasser” par le trafic et éviter la saturation.

### LE “FUTUR D’ADP”, C’EST ORLY

Toutes les Directions vont s’établir au nouveau siège de l’Etablissement, boulevard Raspail tandis que la volonté de faire d’Orly le grand aéroport parisien conduira les bureaux d’études à s’installer au plus près des travaux, sur la plate-forme.

C’est là, dans un baraquement de bois en bordure de la nationale 7, puis, plus tard, dans l’ancienne école Paul Bert de Paray-Vieille-Poste<sup>42</sup> (après un bref passage au 4<sup>e</sup> étage de Raspail), qu’ont été élaborées les premières esquisses du futur aéroport d’Orly.

### Revoir le plan de masse



Projet de plan de masse à pistes tangentielles

42. A l’emplacement de l’Hôtel Hilton actuel

Au premier plan de masse qui ne prévoyait pas moins de dix pistes disposées tangentiellement autour d'une aérogare centrale (concept permettant de faire atterrir les aéronefs quelles que soient les conditions de vent) allaient succéder des plans tenant compte autant de l'évolution des avions que de la croissance du trafic.



#### Projet de plan de masse à pistes parallèles

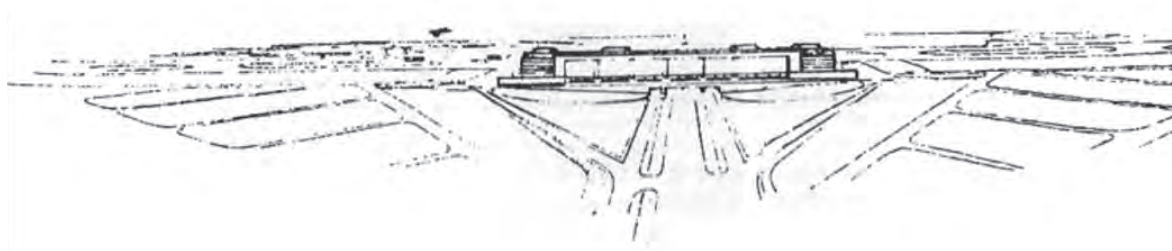
Le plan définitif ne comprendra que quatre pistes disposées en trapèze : les pistes 2, 3 et 4 actuelles et une piste 6... qui ne verra jamais le jour.

#### Imaginer la future aérogare

Il faut la concevoir et la dimensionner pour accueillir, à l'horizon de la fin des années soixante un trafic passagers d'environ 8 millions pour 175 000 mouvements d'avions (estimés).

Il faut aussi imaginer une configuration permettant de traiter dans un bâtiment unique, mais séparément, d'une part les trafics, international et domestique, et d'autre part les flux, arrivée et départ. Ce sera l'Orly système<sup>43</sup> qui résultera de choix conjoints des architectes et des exploitants et répondra à ces objectifs.

Croquis d'Henri VICARIOT de décembre 1947, la vision de l'aérogare y est déjà présente.



43. Ce système de séparation des flux domestiques et internationaux allait être longtemps refusé par la Douane, le Receveur principal des Douanes d'Orly n'en acceptant l'essai que quelques jours avant la mise en service.

44. En 1975

#### Adapter les installations existantes

Cependant le temps presse car le trafic croît et, comme l'aérogare "Nord" s'avère impossible à agrandir, Louis LESIEUX demande à la fin de l'été 1953, la construction d'une aérogare Sud provisoire dont il fixe la mise en service à l'été 1954, avec une capacité initiale d'un million de passagers !

Après 48 heures de réflexion Henri VICARIOT accepte de relever le défi. Il va faire en sorte que ce bâtiment soit intégré dans la future aérogare dont les études sont déjà entreprises depuis 1951. Et il tiendra son pari : la première aérogare Sud, mise en exploitation le 15 août 1954 aura été si bien pensée que son exploitation ne perturbera en rien les travaux de la future aérogare.

Bien des années plus tard<sup>44</sup>, Henri VICARIOT racontera les difficultés rencontrées :

“Durant tout l'hiver [1953-1954], le travail se poursuivait, et le délai du gros œuvre fut tenu. La date de mise en service prévue le 15 juillet l'aurait été également si l'affaire ne s'était quelque peu compliquée vers le mois de mars. Il avait été impossible, jusqu'à cette date, de décider Air France à occuper cette nouvelle aérogare et nous n'avions donc aucun programme intérieur. Lorsque la compagnie nationale accepta enfin en avril de quitter l'aérogare Nord pour la petite aérogare Sud, elle le fit en posant néanmoins quelques conditions parmi lesquelles l'extension de l'amorce de la jetée Est.

Cela fut fait moyennant un report d'un mois pour l'ouverture.

Cependant nous n'arrivions pas à obtenir de sa part la distribution de ses bureaux. Cela se termina de la façon suivante : à huit jours de la mise en service, je remis officiellement au Service Bases et Bâtiments de la Compagnie un stock de cloisons mobiles en le priant de les mettre où il voudrait !”



## Henri VICARIOT

Né à Limoges en 1910, polytechnicien, ingénieur des Ponts et Chaussées, architecte, Henri VICARIOT conjugue avec bonheur créativité et analyse précise des besoins. “Accepter de dépenser du temps et de l’argent pour les études, c’est, disait-il, en gagner bien davantage dans les travaux, en réduisant les aléas et les imprévisions lors de la réalisation” ce qui n’était guère compris à l’époque, mais qu’il avait appris aux Etats-Unis.

“C’était un plaisir de travailler avec lui... la politesse avec laquelle il nous abordait... il traitait chacun avec égard, même si parfois il fallait retourner à la planche et recommencer un projet...”<sup>45</sup>

.....  
Portrait d’Henri VICARIOT par Jean NAVETTE



.....  
La première aérogare Sud existe toujours aujourd’hui, intégrée dans le bâtiment actuel, dont elle constitue les travées A et B avec une première ébauche de la jetée Est. Au premier plan, l’ancienne RN7 et, en bas à gauche un pavillon de Paray-Vieille-Poste.

45. Propos de Claude BOYER



## ET, PENDANT CE TEMPS

Au Bourget, une nouvelle piste de 3 000 mètres se construit tandis que l'ancienne est allongée de 269 mètres ; des voies de circulation et des aires d'évitement sont également réalisées.

L'aérogare devenue trop petite pour les 880 000 passagers de 1959 s'agrandit avec la construction d'une salle de transit accolée à l'aérogare au centre du bâtiment.

Un nouveau hangar, destiné à la compagnie U.A.T.<sup>46</sup>, est édifié dans la zone industrielle nord de l'aéroport. Il pourra abriter simultanément trois grands quadri-réacteurs de type DC8.

Plus près de Paris, c'est l'Héliport de Paris-Issy qui devient "Héliport International" avec la mise en

service, le 3 mars 1957, d'une liaison hélicoptérée entre Paris et Bruxelles.



L'aérogare du Bourget

## Les choix pour l'avenir

L'enjeu est de décider, de concevoir, de financer et d'exécuter en se projetant dans les vingt ans à venir. Cette prise de risque calculée a-t-elle eu raison de l'imagination ou du rêve ?

Alain BOZEL avait eu l'ambition de "l'Aéroville". Le pouvoir politique ne devait pas donner suite à cette ambition, choisissant de prendre d'abord en considération les moyens de financement raisonnablement disponibles à ce moment-là.

Comme le soulignent Gérard MAOUI et Nicolas NEIERTZ<sup>47</sup>, l'établissement public souffrait au moment de sa création d'une carence majeure, celle de ne pas disposer de ressources propres mais, c'est de cette carence que devaient, finalement, résulter les orientations pour l'avenir.

Le Directeur Général, Pierre-Donatien COT, résumait ainsi la situation devant un groupe de parlementaires : **“Nous ne tenons pas à réaliser le plus tôt possible une infrastructure très développée, mais à être, à chaque moment, en mesure de faire face au trafic et à favoriser son développement.”**

### A PROPOS DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

Rappelons que l'Aéroport de Paris, au moment de sa création, ne disposait pas du fonds de roulement suffisant pour dégager la trésorerie nécessaire à son fonctionnement et que le compte d'exploitation n'a atteint l'équilibre entre produits et charges qu'en 1956.

Pendant la période 1945-1956, l'Etat octroyait donc une subvention annuelle forfaitaire couvrant le déficit d'exploitation.

Reste que les investissements – certains réalisés pour le compte de l'Etat – devaient être financés par le recours à l'emprunt et qu'au-delà de 1960, les projets et programmes sur le court terme, tant pour Orly que pour Le Bourget viendront encore alourdir le poids de la dette.

Qui plus est, se profilera bientôt la nécessité de doter la plate-forme d'Orly d'une seconde aérogare avec les infrastructures attenantes.

46. Union Aéromaritime de Transport

47. Entre Ciel et Terre Aéroports de Paris, Chapitre "La reconstruction (1945 - 1960) : Un établissement sans ressources propres".  
Edition du Cherche Midi 1995

L'amélioration constante des résultats d'exploitation va permettre d'assurer progressivement une proportion significative des investissements par autofinancement, le solde étant couvert par le concours de l'Etat.

Dans ce contexte, la question de la juste rétribution des services rendus par l'Etablissement public aux compagnies aériennes clientes est essentielle pour son économie ; or celle-ci ne relève pas de sa seule décision, mais aussi de celle de l'Etat qui fixe in fine le montant des redevances dites réglementées.<sup>48</sup>

### Un débat récurrent

Dans cette même période, les compagnies doivent, de

leur côté, investir lourdement dans le renouvellement de flottes vieillissantes, renouvellement nécessaire du fait de la mise sur le marché des avions à réaction. Elles sont ainsi obligées d'optimiser leurs coûts d'exploitation (dont le coût des touchés aéroportuaires).

D'où l'instauration d'un débat entre acteurs ayant des intérêts divergents, avec l'Etat comme arbitre. Celui-ci, "propriétaire" de l'Aéroport de Paris, mais aussi d'Air France et plus tard d'Air inter (née en 1957), devait être confronté à la contradiction d'être à la fois juge et partie. L'histoire a montré que le poids et l'influence d'Air France ont largement conditionné le développement d'Aéroports de Paris.

## LE BOURGET, ORLY : POURQUOI DEUX AÉROPORTS DANS LA RÉGION PARISIENNE ?<sup>49</sup>

"New York et Moscou ont trois aéroports et bientôt quatre. Chicago et Londres en ont deux. A Paris, le trafic doit atteindre 6 millions de passagers en 1965<sup>50</sup> et vraisemblablement 12 millions en 1975<sup>51</sup>.

Or la capacité maximum d'Orly est de l'ordre de 7 à 8 millions de voyageurs par an. Le Bourget satisfait par avance à la nécessité du deuxième port aérien : il doit pouvoir en effet recevoir 4 millions de passagers.

Les deux aéroports offrent, d'autre part, l'avantage de "se partager" convenablement l'agglomération parisienne. Les études de trafic routier montrent que tout voyageur partant d'un point situé au nord

d'une ligne "Rond-Point des Champs-Élysées – Place de la Nation" à intérêt à utiliser le Bourget, les autres à gagner Orly...

... mais dans une perspective de développement des liaisons intra-européennes notamment, les usagers devront pouvoir utiliser l'un et l'autre aéroport dont aucun point n'est distant en moyenne de plus de 35 minutes.

Il faut rappeler en outre que le Bourget joue le rôle important d'aérodrome de déroutement en cas de brouillard sur Orly".

### Et, déjà, voir plus loin

Lorsqu'est lancé le principe de la construction de la grande aérogare d'Orly en 1951, l'Aéroport de Paris organisé, jusqu'alors selon le modèle d'une DDE, va progressivement réformer ses structures pour la prise en charge de ce grand projet.

Cependant, alors que vont débiter les travaux, le trafic continue de croître et se diversifie. Le Bourget se développe, en dépit des réticences de certains hauts fonctionnaires qui n'hésitent pas à intervenir tant auprès du gouvernement qu'auprès de l'Aéroport de Paris pour en demander la fermeture. Il faudra toute la persuasion de Pierre-Donatien COT pour qu'une décision ne soit pas prise en ce sens.

### A NOUVELLE AÉROGARE, NOUVEL ENVIRONNEMENT

La construction de la nouvelle aérogare n'était, c'est évident, qu'une partie du projet grand Orly : pour faire face à l'accroissement du trafic, il fallait redessiner l'emprise du terrain et y positionner de nouvelles pistes.

Une fois approuvé, le nouveau plan de masse va nécessiter plusieurs centaines d'expropriations sur la commune de Paray-Vieille-Poste et le déplacement du cimetière. Il imposera par ailleurs de dévier la nationale 7 pour la faire passer en tranchée sous la future aérogare moyennant l'édification de 9 ponts.

48. A ce moment-là étaient concernées les redevances d'approche, de balisage, de stationnement.

49. Source AdP : Extrait du document de présentation de l'aérogare d'Orly réalisée par le service des Relations Extérieures d'Aéroport de Paris, avril 1951.

50. On en comptera en fait 6,5 millions.

51. Il y en aura 18,2 millions.



Vue aérienne de la déviation au sud du chantier (septembre 1956)

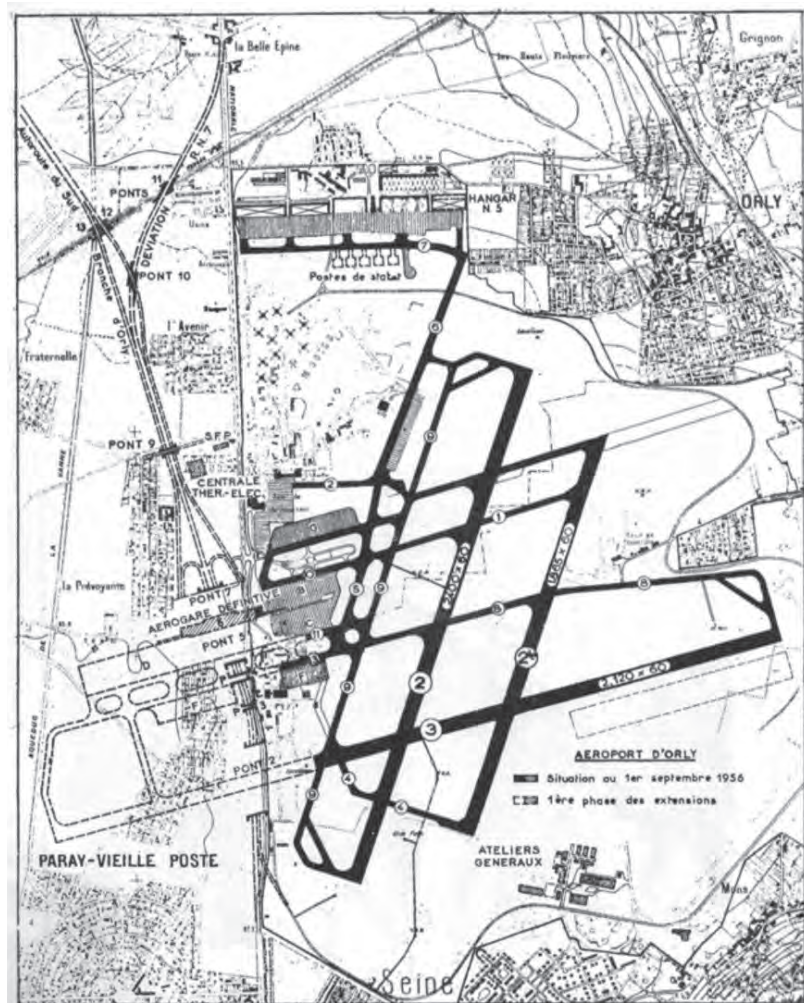


Le chantier de la RN7 sous la future aérogare (1958)

Le pont n° 2 d'une largeur de 300 m donne passage au prolongement de la piste 3 et de ses servitudes. Le pont n° 4 d'une largeur de 40 m est une voie de circulation avions, le pont n° 5 assure la continuité de l'aire de trafic devant la future aérogare ; il est juxtaposé aux ponts 6 et 7, le premier supportant la partie centrale de l'aérogare, le second celle de l'esplanade sur une largeur de 108 m.

Les ponts 3, 9 sont des voies de circulation routière.

Plus au nord, les ponts 10, 12 et 13 assurent la jonction avec la branche Orly de l'autoroute du sud, créée spécialement pour la desserte de l'aérogare et ouverte à la circulation le 17 avril 1960.



Sur ce plan, on peut voir le phasage des travaux mais aussi la situation des ponts

Charles BERTHELOT retient la construction du pont 10 comme étant la plus passionnante expérience de son activité de surveillant de travaux :

“Le profil de cet ouvrage de 135 mètres de long devait répondre à des contraintes imposées par la conception :

- limites étroites imposées par les “profils en long” de la RN7 d’une part et de l’autoroute d’autre part,
- gabarit de la RN7 dégagé au maximum par un ouvrage en courbe reposant sur des appuis intermédiaires réduits, constitués par une colonne unique,
- recherche esthétique du fait de l’intégration de l’ouvrage dans un environnement où l’empreinte de la modernité et du savoir-faire français se devait d’être reconnue.

Son tablier devait permettre le passage de deux chaussées larges de 3, 50 mètres chacune et de deux trottoirs d’une largeur de 1,25 mètre.

Les opérations se sont déroulées dans l’ordre ci-après :

d’abord la construction des deux piles ; un ferrailage surarmé ; enveloppé dans des coffrages réalisés par des compagnons charpentiers.

La coulée de béton devait se faire en une seule fois pour chaque pile, aucune reprise ne pouvant être admise sur ce type d’ouvrage, et cela pouvait prendre une journée entière sans interruption de 7 heures du matin à 22 heures le soir !

... et il faut savoir que l’entreprise qui exécutait les travaux ne disposait que d’une seule bétonnière et que celle-ci fonctionnait en continu, alimentée sur

place par un mélange dont la composition devait être surveillée constamment.

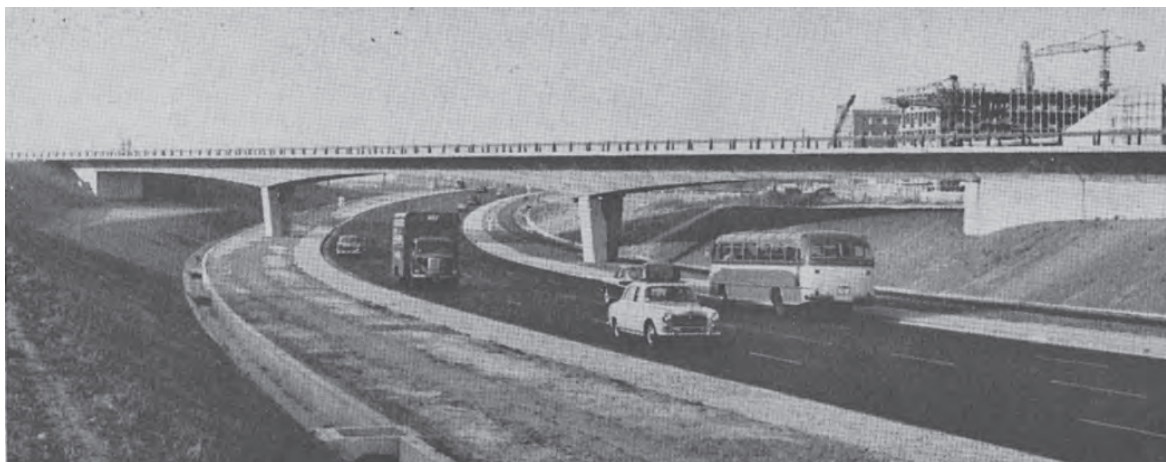
Une seule et unique grue couvrait le chantier et les coulées se faisaient au rythme d’une toutes les cinq minutes. On fonctionnait comme on le dit maintenant, à flux tendu.

Avant la mise en place des coffrages et la coulée du béton, le ferrailage du tablier lui-même était installé. En même temps étaient mis en place les câbles permettant de mettre, le moment venu, les éléments du tablier en précontrainte. Ce fouillis apparent était en fait l’agencement précis répondant aux normes calculées.

Ce dispositif était d’autant plus complexe que le tablier (en béton creux) devait avoir la forme d’une courbe régulière et qu’il devait se mettre en arc léger pour résister aux pressions physiques qu’il serait amené à supporter une fois mis en service... un vrai casse-tête avec zéro marge d’erreur...

Comme pour les piles, la préparation du coffrage correspondant au profil technique et esthétique recherché, un colossal et remarquable travail, était réalisée par des compagnons charpentiers dont le savoir-faire unique permettait d’obtenir strictement le résultat escompté.

La mise en précontrainte du tablier a été exécutée un mois après la coulée du béton vibré dans un ordre très précis calculé par la STUP (Société Technique de l’Utilisation de la Précontrainte).”



Le pont 10 (vu en en direction de Paris)

Enfin ont été effectués les travaux de finition du terrassement permettant au nouveau tracé de la N7 de passer en tranchée sous le futur pont.

Mais pour illustrer le caractère exceptionnel de ce chantier, Charles BERTHELOT conclut en précisant deux points :

“... La technique de mise en précontrainte d'un tablier de forme courbe a été utilisée pour la première fois au monde à l'occasion de l'édification de cet ouvrage.

... Inutile de vous dire que, le jour où les essais de résistance ont été faits, j'étais d'humeur sombre :

une seule erreur et ça pouvait être la catastrophe. Ayant surveillé l'exécution des travaux sur ce chantier, j'ai jugé de ma responsabilité de vérifier le comportement de l'ouvrage pendant que les tests de mise en charge se déroulaient.

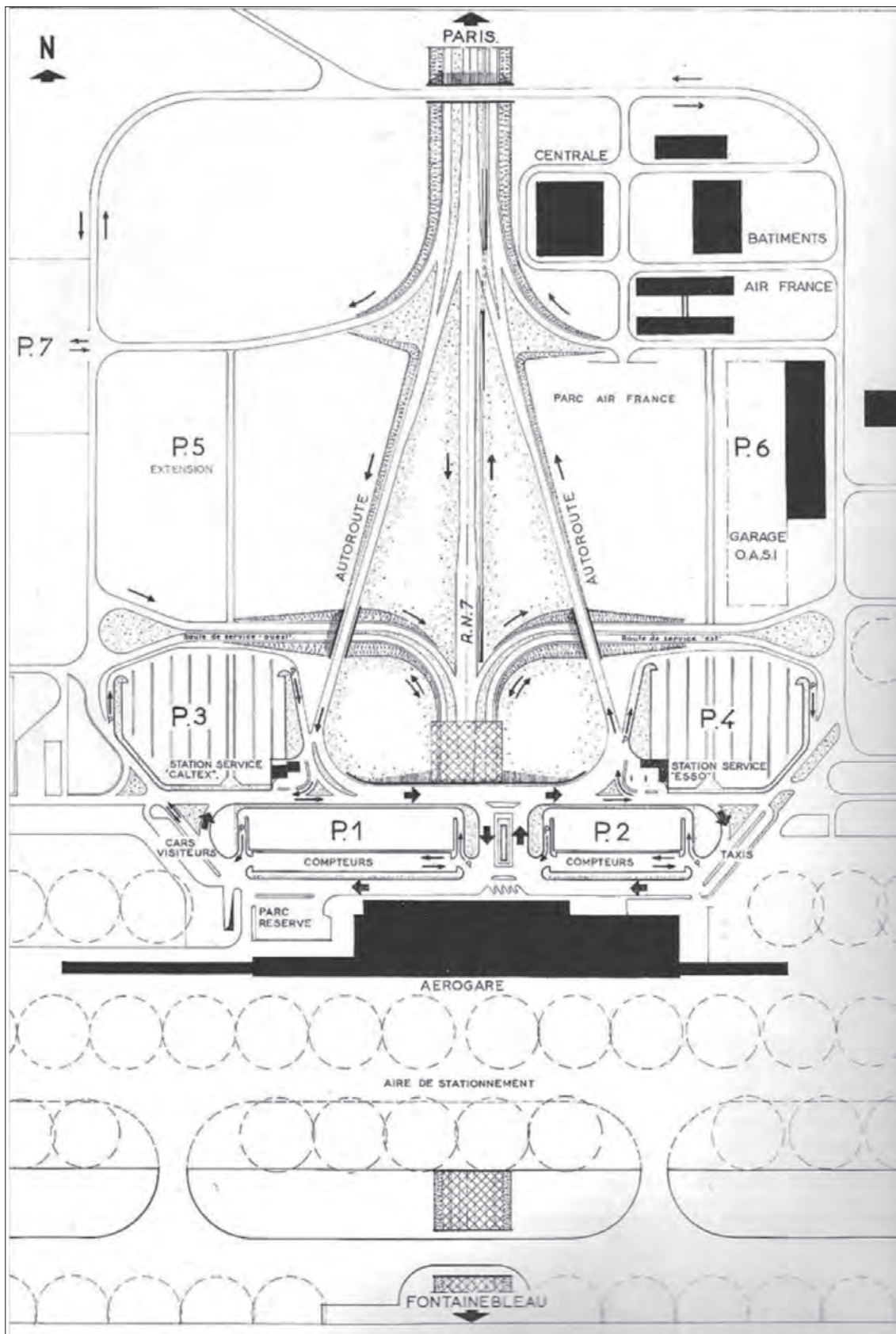
Je me suis donc "installé" dans la partie creuse du tablier et j'ai observé !

Visuellement je n'ai relevé aucune anomalie et quand je suis redescendu de mon perchoir, il m'a été dit que des mesures effectuées avec des appareils de précision avaient montré un fléchissement central d'environ 5 millimètres.

C'était conforme aux calculs de l'ingénieur.”

---

Ci-contre : plan général des circulations et des stationnements en zone centrale en 1961.  
On remarquera qu'à cette époque l'accès à l'autoroute en direction de Paris n'est pas directement possible depuis la RN7,  
et qu'inversement celui à la RN7 en direction de la province ne l'est pas non plus depuis l'autoroute.



## L'équipe en charge du projet

C'est sous la conduite de Jacques VASSEUR, directeur des Etudes et Travaux que sont réalisées l'aérogare et les aires de trafic attenantes.

La conception et la coordination des études sont de la responsabilité d'Henri VICARIOT, ingénieur en chef des Ponts et Chaussées et Architecte DPLG avec le concours des architectes COUTANT, GREGOIRE, LAROCHE, LEGAGNEUR, MEYER.

Au département II, Edouard BECKER, ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, conduit les études

techniques assisté des ingénieurs BAILLY, BOUGETTE, DUGAT, GONNARD, GOUDENECHÉ, HEISER, LEGUAY, MERMOZ, PETITJEAN, PRINZ et ROUDIER.

Au département IV, François DIDIER prépare, avec MM BOUDET, DESCHAMPS, GIBOULOT et MAUREL, l'exploitation du nouvel Orly avec une qualité de service inconnue du public à l'époque. C'est lui qui invente les trois fameuses notes de musique qui précèdent les annonces sonores, notes qui sont, depuis, imitées dans le monde entier.

### LE PROJET EN QUELQUES CHIFFRES :

- début des études : 1951
- adoption du plan de masse et début des études de détail : 1954 (230 marchés sont passés avec plus de 150 entreprises dans le cadre des règles des marchés de l'Etat : la maîtrise d'œuvre étant assurée par les services d'ADP).
- début des travaux : 1957
- 7 000 plans et autant d'ordres de services aux entreprises pendant les quatre années que durera le chantier.
- Le bâtiment principal 700 mètres de long dont les jetées est et ouest, et 70 mètres de largeur.
- L'ossature métallique de l'ensemble du bâtiment (y compris les jetées) pèse 7 800 tonnes. Elle repose sur 30 000 m<sup>3</sup> de béton armé.
- Les façades couvrent une superficie totale de 18 000 m<sup>2</sup> dont 10 000 m<sup>2</sup> en dalles de verre trempées.
- La surface totale des planchers représente 130 000 m<sup>2</sup> (égale à 1,5 fois la surface des planchers des immeubles de tout un côté des Champs-Élysées !) pour un volume de 300 000 m<sup>3</sup>.
- 600 km de câbles distribuent l'énergie électrique.
- L'éclairage du bâtiment comporte plus de 40 000 points lumineux.
- Le système de ventilation permet de débiter 1 200 000 m<sup>3</sup> par heure pour le renouvellement de l'air au travers de 18 km de gaines pesant 350 tonnes.
- Le système de sonorisation dite "murmurante" passe par 2 900 hauts-parleurs.
- Etc.

### LE CHANTIER

La construction débute en février 1957. Les travaux durent quatre ans. L'architecture est entièrement métallique suivant une technique déjà utilisée de l'autre côté de l'Atlantique, mais encore inconnue en Europe où Henri VICARIOT l'exploite pour la première fois.

Si 1957 est l'année du béton et de l'exécution des fondations et des sous-sols, l'année 1958 va être l'année de l'acier : en avril, on assiste au levage de l'ossature métallique. Au-delà du côté spectaculaire de l'opération,

il faut considérer celle-ci comme l'aboutissement d'un long processus.

Messieurs BOUCHETAL et MERVILLE, surveillants de travaux, expliquaient que "... son succès ne pouvait être garanti que par la stricte exécution des marchés et des plans. Les cotes devaient être respectées avec une précision millimétrée : par exemple, pour l'espacement des poteaux, la marge de tolérance ne pouvait être supérieure à 2 ou 3 mm."

Ils ajoutaient qu'en raison de l'étroite imbrication des installations de nature très diverses, ils devaient conserver, à tout moment, une vue d'ensemble du chantier.

“...Alors que sur un chantier ordinaire, il suffit de deux ou trois surveillants de travaux ayant des connaissances générales, sur ce chantier, nous sommes plus de trente aux qualifications diverses. En raison de cette spécialisation, nos lots sont souvent dispersés et chacun travaille avec plusieurs chefs de chantiers, eux aussi spécialisés. La difficulté de coordination n'en est que plus grande...”



#### Les structures en 1958

Plus tard 1959 sera l'année des façades et des réseaux.

Et en juillet 1960, alors que les travaux d'équipement de plomberie, vitrerie, chauffage-ventilation, peinture et électricité se poursuivent, on pose déjà le carrelage du deuxième étage.

Le chantier est une fourmilière.

Surveillant de travaux, **Lucien DENIAU** décrit ainsi une réunion de chantier :

“Mercredi, mauvais jour pour nous : c'est la réunion de chantier. Et, aujourd'hui, comme à chacune de ces réunions, il y aura sûrement du tirage avec tous les “pépins” qu'il y a eu dans la semaine... Pendant deux heures, on n'entend parler que de lots, de cotes, de portes, de façades, de prototypes, de matériaux, de finitions pas finies, de raccordements qui ne se raccordent pas... et de gravats ! Et c'est là que ça chauffe car, à tous les étages il y en a et chaque entreprise les relance à la tête de ses voisins ; ils finissent par retomber sur notre dos : pourquoi n'avez-vous pas fait enlever ça ?”

Parallèlement à la construction de la nouvelle aérogare, une centrale thermoélectrique voit le jour. Construite en béton armé et briques apparentes, elle va venir remplacer un vieux bâtiment tout en bois pour être le cœur même de la plateforme auquel elle injectera en cas de besoin l'électricité indispensable dire au réseau prioritaire : balisages lumineux des pistes et de leurs lignes d'approche, aides radio et radioélectriques, tour de contrôle.

Elle doit aussi distribuer de l'eau surpressée vers des réseaux de chauffage à une température allant de 120 à 160°. La chaleur produite sera amenée :

- dans la zone nord, par un réseau d'interconnexion de 2 km de long (débit 18 millions de calorie/heure)
- dans la zone centrale, par un réseau de 700 m de long, vers les installations terminales (55 millions de calories/heure).

Plus loin, ce sont des hangars qui sortent de terre.

Dans le même temps, un laboratoire est mis en place en zone sud. Son chef, **Roger LORIN** explique ce que sous-entend “assistance aux bureaux d'études et subdivisions travaux” :

“C'est fort simple, dit-il, lorsque l'ingénieur étudie le projet d'un ouvrage, il a besoin de connaître exactement la nature du sol et ses qualités de résistance. Nous effectuons donc des sondages de reconnaissance. Nous faisons également des carottages de béton. Ces résultats sont communiqués à l'ingénieur chargé des projets et permettent, lorsqu'il s'agit de la construction d'une route ou d'une piste par exemple, de déterminer les épaisseurs de “matériaux d'apport” dont il est nécessaire de recouvrir le sol naturel pour obtenir les qualités de résistance indispensable... Nous faisons aussi des analyses préalables sur le dosage des bétons. Si ceux-ci sont satisfaisants, la subdivision travaux est en mesure d'accepter les dosages de l'entreprise.”

Ce sont aussi d'énormes chantiers qu'il faut ouvrir pour réaliser les réseaux d'alimentation ou d'évacuation...

**Charles BERTHELOT** évoque, à ce sujet, sa participation en tant que surveillant de travaux à la construction du grand collecteur de la plateforme :

“Cet émissaire devait permettre l'évacuation des eaux



de ruissellement dont l'importance grandissait avec l'extension des aires de trafic, eaux qu'il fallait renvoyer au point bas que constitue le bassin de l'Orge, petit affluent de la Seine.

Dimensionné bien sûr pour tenir compte du développement futur de la plate-forme, ce collecteur devait être construit en grande profondeur tout en respectant la pente nécessaire au bon écoulement et la direction exacte du tracé topographique projeté.

... mais quand on travaille sous terre c'est beaucoup plus compliqué... Or le but c'est de faire aboutir le collecteur au point précis assigné. Section après section, il faut être certain que le tracé est respecté, c'est-à-dire conforme aux visées de surface réalisées par le géomètre.

C'est là que l'on fait appel à l'astuce de l'homme pratique.

A l'aplomb exact du point de départ du collecteur ou du début d'une section à construire, un puits circulaire et vertical est creusé à la profondeur voulue (il servira ensuite de regard d'accès au collecteur pour assurer son entretien). De part et d'autre de la paroi verticale du puits et à son point le plus bas, on creuse horizontalement ce qu'on appelle une (ou des) galeries "d'amorce".

Dans son principe, la solution est simple : un diamètre du cercle que constitue l'ouverture supérieure du puits doit se confondre exactement avec l'axe de la visée de surface. Une fois repérées les deux extrémités du diamètre en question, il faut en reproduire, en bas l'orientation exacte.

Alors, comment fait-on ?

On fait descendre à l'aplomb de ces deux points diamétralement opposés, deux masses d'environ 15 kg, chacune attachée à une corde à piano suffisamment résistante, mais assez souple pour constituer ainsi un véritable fil à plomb (qu'il vaut mieux tout de même ne pas prendre sur le pied).

Chacun de ces deux "fils à plomb" est fixé en surface par ce qu'on appelle une "chaise" dont l'assise permet de garantir que lesdits fils passent exactement aux extrémités du diamètre, lequel se confond alors avec l'axe de visée. ...et en bas du puits, on dispose de la réplique exacte de cet axe.

L'astucieux topographe dispose au fond du puits

un seau contenant de l'eau ou de l'huile dans laquelle la masse suspendue à chaque corde à piano va être immergée sans, bien entendu, toucher aux parois, évitant ainsi qu'elle ne se balade "au gré du vent"... et le tour est joué.

La précision obtenue avec cet ingénieux dispositif est de l'ordre de 4 à 5 cm pour une section d'environ 50 m."



Charles BERTHELOT dans le grand collecteur

Dans un autre domaine l'avitaillement va également donner lieu à d'importants travaux. Il faut réaliser l'installation d'un dépôt de tête avec pose de canalisations entre celui-ci et les aires de trafic, puis un réseau de distribution sur ces aires. C'est "l'Hydrant-System".

Construit en bordure de la zone centrale, il comprendra six réservoirs de 1 000 m<sup>3</sup> qui seront alimentés d'abord par camions citernes gros-porteurs avant d'être reliés, ultérieurement, par un prolongement des pipe-lines reliant Paris aux raffineries et installations portuaires de la Basse-Seine.



Timbre émis à l'occasion de la mise en service

## L'inauguration et la mise en service

24 février 1961, 11 h

“L'Aérogare est, par sa conception et ses dimensions, en proportion de l'énorme et grandissant trafic de l'Aéroport de Paris.

Elle correspond très bien, pour ce qui est de son emplacement, de son aspect, des voies qui la desservent, à ce qu'est et à ce que devient la capitale de la France.

Elle est, par son architecture, et par son équipement, adaptée à la complexité, à la multiplicité des arrivées et des départs par air, des millions de voyageurs qui passent ici chaque année et dont le nombre ne cesse de s'accroître. Elle est construite en matériaux rigoureusement choisis, façonnés, ajustés pour un ouvrage qui doit être le leur.

Bref, si jamais un ouvrage justifia la fierté de ceux qui l'ont édifié de leur cerveau et de leurs mains, ainsi que le témoignage du pays qu'ils ont ainsi servi, c'est bien celui que voilà, à la rencontre du ciel et de la terre...

... voici qu'en l'ère industrielle, notre pays s'aperçoit que toutes les limites s'éloignent, qu'il a en lui toutes les sources de la puissance et du rayonnement et qu'il peut se transformer au point d'être une fois de plus, l'un des plus jeunes et des plus grands. Orly nous a, ce matin confirmé cette certitude.”

Extrait du discours prononcé au cours de la cérémonie par le Général de GAULLE, Président de la République

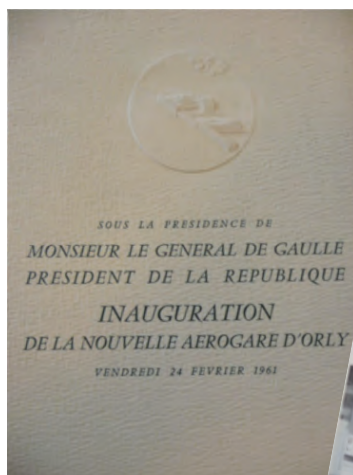


De gauche à droite, précédé par Georges GUILLEMIN, chef du service des Relations Extérieures, le Général de GAULLE, Président de la République, accompagné par Pierre BOURSICOT, Président de l'Aéroport de Paris et par Robert BURON, Ministre des Travaux publics, des Transports et du Tourisme.

L'inauguration fut retransmise à la radio dans bien des pays et cela donna parfois lieu à quelques quiproquos. C'est ainsi que le speaker israélien traduisit "Orly" par "champ de tomates" alors qu'en hébreu cela veut dire "ma lumière"... ce qui, le lecteur en conviendra, est nettement plus élégant !

Les cérémonies sont grandioses et donnent lieu à de multiples réceptions dont l'une réunit tous les personnels de l'Aéroport de Paris ("même ceux n'ayant intégré l'établissement que trois jours auparavant" souligne encore aujourd'hui l'un des rédacteurs de cet ouvrage) mais, ce n'est que quelques jours plus tard que la nouvelle aérogare est mise en service.

Programme de l'Inauguration officielle qui fit l'objet d'une Edition Spéciale tirée le soir même sur les presses d'ADP pour être distribuée le lendemain aux personnels.



### La nuit du 8 mars

La nuit du 7 au 8 mars est celle du déménagement pendant laquelle, en quelques heures les deux aérogares précédentes sont vidées.

“Certains, nostalgiques, avaient du mal à quitter les salles où, quelques heures auparavant, la foule se pressait encore.” se rappellent des témoins.

Il est 1h10 du matin quand est prise la dernière photo de cette vieille aérogare qui avait accueilli quelques millions de passagers, des rois, des reines et combien de chefs d'Etats étrangers.

Là-bas, à quelques dizaines de mètres, c'est la nouvelle ville aux 40 000 lumières...

Partout on s'installe. On vide les caisses, on essaye de comprendre le fonctionnement d'un appareil, on case une armoire, une table...

Et, à 4h, le premier avion se pose.

Georges FEVRIER, président de l'Association des journalistes professionnels de l'Aéronautique est le premier passager contrôlé par les services de police et de douane.

### L'équipage

Peut-être la comparaison pouvait-elle se faire entre un grand paquebot et cette aérogare de 700 mètres de long et ses 9 niveaux dont deux au-dessous de... la ligne de flottaison<sup>52</sup>.

Quatre sections sont créées :

- une pour s'occuper des questions d'ordre général : service intérieur, gestion du personnel et rapports avec les usagers. Quatre chefs de groupe et 34 hôtesses sont répartis entre les comptoirs d'information, les renseignements téléphonés et la cabine de sonorisation. A noter que ces hôtesses ne portent pas le même uniforme que les hôtesses d'accueil et des agents de trafic de l'assistance commerciale. Ces agents en fonction dans l'aérogare sont habillés en gris pour les hommes tandis que les femmes sont en cognac l'hiver et en pistache l'été.
- une seconde section contrôle l'occupation des locaux et des comptoirs et assure la comptabilité des recettes provenant de l'exploitation en régie des parcs et terrasses ;
- la troisième gère le trafic dans l'aérogare, l'exploitation de celle-ci ne pouvant être dissociée de l'affectation des points de stationnement avion qui sont

52. Formule utilisée par Claude BENTZ dans l'interview de Roger MAUREL qui allait avoir la responsabilité de ce bâtiment.

des points de débarquement ou d'embarquement. La présélection de ces points conditionne l'affichage lumineux des circuits de passagers et de bagages. Pour cela, deux postes sont créés : le poste de coordination des aires (PCR) et le poste de coordination aéroportuaire (PCA)<sup>53</sup> ;

- la quatrième est chargée de la conduite, de la surveillance, de l'entretien et du maintien en bon état de fonctionnement des installations techniques (PCT)<sup>54</sup>.

## DE NOUVEAUX MÉTIERS POUR UNE NOUVELLE INSTALLATION

L'ouverture de l'aéroport nécessite l'embauche d'un nombre important d'agents et leur formation aux installations et à leur fonctionnement.

C'est ainsi que sont mis en place :

- les agents de la Permanence Installations Terminales (PIT) pour traiter les litiges de toutes natures en liaison avec les services publics, et assureront le fonctionnement des filtres d'accès aux terrasses.
- des coordinateurs pour les différents PC,
- des hôtes pour tenir les divers comptoirs information, les renseignements téléphonés et la sonorisation ; les dernières recrutées feront l'objet d'une sélection et d'un entraînement particulier avec le concours de l'ORTF<sup>55</sup>.
- des chefs de groupes pour l'encadrement au sein de chaque PC,
- des chefs de quart pour manager l'ensemble.

L'aéroport étant ouverte 24 h sur 24, l'ensemble de ces personnels y travaille en équipe de quart à trois vacations de 8h30 avec recouvrement de 30 minutes pour passage des consignes. Les prises de service se font à 7 h, 15 h et 23 h, l'équipe de nuit étant à effectifs allégés.



PC aéroportuaire et poste d'annonces sonores en 1961

53. Le PCR est occupé conjointement par les agents de cette section dénommée "mouvements" et par des agents du Service de la Circulation Aérienne pour une bonne coordination des mouvements d'aéronefs et de leur stationnement. Le PCA assure, en permanence, la gestion du tableau d'information des mouvements dont les données sont transmises à une centaine de postes à travers le bâtiment ainsi que l'affichage au bénéfice des passagers (système Saunier-Duval dans un premier temps, Solari ensuite).

54. Poste de coordination technique.

55. Office de Radiodiffusion et Télévision Française



Dimanche ordinaire sur les terrasses

## Une place de village et un espace pour rêver

Des commerces (pharmacie, serrurerie-cordonnerie, horlogerie-bijouterie, librairie-papeterie, assurance, blanchisserie-teinturerie, fromager, banque, coiffeur, disquaire, alimentation, etc.), quatre restaurants, un hôtel<sup>56</sup>, une poste, des bars, deux salles de cinéma et de multiples salles de réunions donnent à l'aérogare une "aura" qui en fait, dès son ouverture, l'un des monuments les plus visités de France. Les terrasses attirent des milliers de curieux qui viennent, comme le chante alors Gilbert BECAUD, le "Dimanche à Orly pour voir s'envoler des avions vers tous les pays"... et rêver.

“Qui se souvient encore s’interrogeait Jacques BLOCK, Directeur Général adjoint d’Aéroport de Paris, le jour de son départ de l’entreprise en 1975, qu’Orly Sud, à son inauguration en 1961, a fait sensation avec ses murs rideaux, son aluminium, son acier inoxydable, ses ascenseurs rapides, son éclairage brillant,

ses chambres d’hôtel modernes, son insonorisation et sa sonorisation, sa ventilation artificielle, ses portes automatiques ? C’est banal aujourd’hui, mais il y a 15 ans c’était encore inconnu en France...”



Médaille commémorative de l'inauguration d'Orly Sud

56. Celui-ci fermera le 16 mars 1981



Sur cette photo, on distingue (à gauche) la première aérogare sud pas encore totalement intégrée à la nouvelle. On y voit les anciens hangars que l'on distingue également sur la photo ci-dessous à travers les glaces du hall du premier étage.







# 5

De 1961 à 1967  
Une période de transition





## Pourquoi cette période constitue-t-elle une période de référence ?

Celle qui vient de s'écouler entre 1946 et 1961, donc jusqu'à la mise en service de la nouvelle aérogare d'Orly, se caractérisait par une stabilité des modes d'organisation et de fonctionnement.

Il a ainsi été possible de mettre en place des installations raisonnablement dimensionnées pour accueillir le trafic jusqu'à la fin des années soixante à Orly, sachant qu'au Bourget les marges de manœuvre étaient modestes.

Les choses allaient se compliquer avec les projections de l'évolution du trafic sur le long terme.

Pour préparer les dix années à venir de 1965 à 1975, il fallait prendre en considération un facteur nouveau : l'effet de masse.

Pour en tenir compte, le volume des moyens financiers à mobiliser pour développer les installations au plus près des besoins, va franchir un seuil critique passant, entre 1966 et 1970, de 126 à 350 MF et augmenter considérablement dans les cinq années suivantes pour atteindre 1,932 milliard avec la construction de la première tranche de l'aéroport de "Paris-Nord".

Ce constat impose une exigence de planification des programmes d'investissement afin d'assurer leur rentabilité tout en gardant un niveau de qualité de service suffisant.

Dit autrement : jusqu'où et jusqu'à quand pouvait-on se permettre de saturer les installations existantes (pointe de la 40<sup>e</sup> heure<sup>57</sup>) avant de mettre en service une capacité supplémentaire qui, pour un temps, serait momentanément une "surcapacité" ?

Sur un plan différent, mais complémentaire, quelle politique des ressources humaines fallait-il promouvoir pour mobiliser les effectifs et les compétences nécessaires au développement, sachant que les frais de personnel représentaient environ 30 % des charges d'exploitation ?

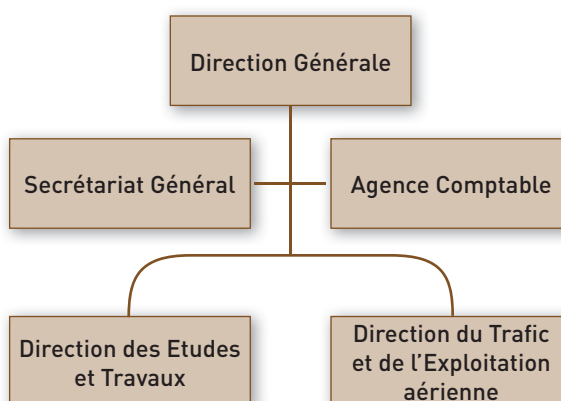
Les résultats économiques devaient cependant progresser pour garantir l'autofinancement et contenir la dette.

Comment maîtriser ces problématiques ? Telle est la question qui allait progressivement conduire les dirigeants à s'interroger sur l'organisation des grandes fonctions de l'Etablissement et sur les méthodes de travail.

## L'état des lieux

### L'ORGANIGRAMME EN 1961

Assises sur l'organisation originelle de l'Etablissement, les grandes fonctions sont néanmoins adaptées au fur et à mesure des différentes étapes du développement et notamment au moment de la réalisation et de la mise en service de l'aérogare d'Orly.



Organigramme de 1961

La Direction des Etudes et Travaux (DET) dirigée par Jacques VASSEUR qui a remplacé Pierre-Donatien COT devenu Directeur Général, est organisée en cinq départements dirigés :

Le département I (Etudes Architecture)

par Henri VICARIOT

Le département II (Etudes Infrastructure)

par Edouard BECKER

Le département III (Bâtiments)

par Jacques BACHELEZ

Le département IV (Exploitation)

par François DIDIER

Le Département V (Travaux)

par Jacques BLOCK

57. En-deçà de cette limite dite de la 40<sup>e</sup> heure, les trafics constatés sont d'une intensité considérée comme acceptable. Au-delà, une régulation devra être opérée pour éviter la saturation en dispersant autant que faire se peut le trafic autour de la pointe horaire.

La Direction du Trafic et de l'Exploitation aérienne (DTEA) avec pour Directeur Alexandre FLORISOONE, regroupe le département VI (Circulation Aérienne) dirigé par René AUCOUTURIER, ainsi que le Service d'Assistance Commerciale dirigé par Anatole ROJINSKY.<sup>58</sup>

### Les méthodes de travail

Dans les années cinquante, c'était sur le "réseau de proximité" établi entre personnes qui se connaissaient, qu'avait reposé le fonctionnement de l'entreprise, plus que sur le formalisme des règles ou d'un organigramme.

C'était un privilège des structures à "taille humaine" que de pouvoir pratiquer de la sorte et sans doute, les modes de fonctionnement de la période précédente avaient-ils trouvé là un prolongement naturel.

Les dirigeants issus des grands corps techniques étaient en contact direct avec les chefs de service, souvent issus du corps des ingénieurs TPE ou de la Navigation aérienne. Ces derniers participaient à la prise de décision pour les affaires qui concernaient

leur domaine de responsabilité et étaient informés de la marche générale des affaires.

Du coup, ce lien de proximité conférait aux chefs de service une position que les personnels ou leurs représentants percevaient comme celui de l'interlocuteur crédible et en mesure de traiter bon nombre de questions concernant les conditions de travail.

Jean Baptiste PETTINOTTI se souvient: "Ce fut une époque où le Directeur Général, Monsieur LESIEUX, venait souvent se pencher sur nos planches à dessin. Je le revois encore, au milieu de nous, en manche de chemise, avec un crayon, traçant sur une grande carte de la région parisienne, des trajectoires d'approche de la future piste 3, en écoutant les remarques d'un ingénieur de la Navigation Aérienne, Monsieur Van Vormhoudt qui intégrera ADP par la suite".

On a également observé que, pendant la période allant de 1956 à 1966, ce système de réseau est resté stable parce qu'animé par des responsables et des collaborateurs qui partageaient un consensus solide sur un objectif commun.

### QUELQUES TÉMOIGNAGES D'ALORS...

Henri NOLORGUES, entré en 1960 comme mécanicien au service Transport se souvient :

"On blaguait volontiers et la culture partagée était celle d'une amicale solidarité. Les liens étaient ceux d'une proximité dans l'activité quotidienne. On se connaissait. On était jeune. Les contacts étaient directs. C'était efficace."

"Et cette façon d'être ensemble était aussi le résultat d'une organisation de la vie sur la plate-forme. Car certains jeunes salariés étaient logés sur place, résidant dans les "tonneaux de l'ENAC" dans la zone nord de l'aéroport. Ces anciens bâtiments étaient en effet aménagés en petits logements spartiates, mais bien appréciés par ceux qui n'avaient pas d'autre solution pour démarrer dans la vie.

Les relations hiérarchiques étaient aisées du fait de la proximité entre les responsables des services et les personnels et entre les différents services, même s'ils étaient de directions différentes. Là aussi les échanges étaient directs, l'organisation à taille humaine. Tout ça tissait des solidarités silencieuses qui se manifestaient en cas de coups durs."

Les témoignages d'Olivier ROBIN et de certains de ses collègues des ateliers d'Orly illustrent, par ailleurs, la grande diversité des métiers notamment dans le domaine de l'entretien.

Olivier ROBIN arrive à Orly en 1944 en tant que chef d'équipe dans les "bureaux de la main-d'œuvre civile pour les forces alliées". Il intègre le SSETAP lors de sa création. Il est recruté comme adjoint de Monsieur TAFFIN dans les ateliers dirigés par Monsieur Yves DESCHAMPS. En 1951, il devient chef des ateliers, ce qui le conduit à connaître les métiers "artisansaux".

"Ce qui me plaît particulièrement c'est le champ varié de mes occupations parce que je suis souvent sur le terrain, et la vie au grand air" aimait-il à dire.

Auprès de lui, des ouvriers de tous corps d'état : Maurice PEREZ est "compagnon plombier", Raymond DESPRES, peintre en bâtiment, Pierre BOUIN, égoutier, Corentin LE NAOUR, doyen des maçons, etc.

58. On note qu'Orly et le Bourget ont encore, à cette époque, des "commandants d'aérodromes", Henri ALLARD pour le premier, Lucien BOCQUET pour le second.

André ARGELIES : “A ce moment-là les équipes de menuisiers fabriquaient les meubles pour les besoins des services de ce qui deviendra l’Etablissement ADP en 47. Tout se faisait à la main : bureaux, tables, placards et agencements divers. Les effectifs de l’équipe étaient importants : environ 23 menuisiers et charpentiers.”

De son côté, Claude CHIAROTTO se présente comme : “compagnon menuisier”. Il appartient à une famille “aéroport”... sa mère, son oncle, sa tante travaillent dans la Maison.



“... on fait tous les travaux de menuiserie : traçage, épures, découpage, montage, c’est au contact de la machine que je suis devenu ouvrier qualifié.”

Il est le “toupilleur” de l’atelier. “...le maniement des instruments est particulièrement dangereux surtout lorsque les ordres de travaux étaient accompagnés de la mention urgente.”

Mario MAZZUCCO, arrivé à Orly en 1945 : “je suis chef d’équipe serrurier, bien que formé sur le tas” dit-il fièrement. Et d’évoquer quelques travaux d’acrobatie sur les portes mécaniques de 28 tonnes des hangars.

Marie-Thérèse CANDELLIER, journaliste et secrétaire de rédaction du journal d’entreprise soulignera combien les interviewés sont fiers de leurs métiers et comme ils en parleraient tous longuement si on les laissait faire.



Les interviews d’Olivier ROBIN et de ses collègues ont été réalisées en 1959.<sup>59</sup> D’autres ont été effectués au fil du temps, notamment à l’occasion des vingt-cinq ans d’ADP.

On peut, à cette occasion en citer quelques autres dans d’autres secteurs, pour illustrer ces métiers si divers :

Mauricette DHERISSARD, surveillante téléphoniste (embauchée en 1948) : “tout était à organiser, le matériel était ancien (système du modèle 1906)

et il fallait recruter et former du personnel... il fallait tout apprendre de ce métier... tous les types de communications (en urgence, en éclair, en priorité-aviation si un avion est en difficulté), toutes les catégories d’appels : PCV, avis d’appels, préavis. Les standardistes n’étaient pas spécialisées et travaillaient sans casque, au combiné, ce qui laissait une seule main pour l’enregistrement sur carte qu’il fallait introduire dans les jacks pour prendre l’appel en charge. Parce que le premier accueil classe un Etablissement, j’insistais beaucoup sur l’amabilité (l’opératrice n’a que sa voix pour se défendre, pour se distinguer).

59. Par les journalistes de Propos en l’Air

La seconde qualité, c'était la dextérité, la rapidité. En cas d'accident, c'est la course contre la montre... le rôle de l'opératrice est très important et peut même être déterminant.™

Alice LEPENDU (1946) : “La comptabilité s'est faite manuellement pendant des années. C'est en 1949 que j'ai travaillé avec une machine de mécanographie.™

Une secrétaire, Eliane JAMET (embauchée en 1946) : “Installée comme toute la DET dans une “baraque à souris” de la porte de la Marine, j'étais secrétaire chez M. BECKER... au 1<sup>er</sup> arrondissement. Mon rôle était sensiblement le même que celui d'une secrétaire de Département, les arrondissements de l'époque tenant à la fois de la direction et du département actuels.™

Un radio électricien, Bernard NEVEU (embauché en 1946) : “J'étais affecté au service téléphonique qui venait d'être créé... Les standards des ports aériens et des Ponts et Chaussées ainsi que les postes (à manivelle !) étaient du type 1910, aussi bien à la tour de contrôle [à l'époque en zone est], qu'au JATC [abréviation américaine du CCR]...™

Pierre GROSSELIN, (embauché en 1944) : “J'étais au centre de radiogoniométrie localisé dans une remorque mobile, installée au lieu-dit “La Rosière”... Sans cesse atterraient entre autres des Junkers 52 rapatriant des déportés et prisonniers d'Allemagne pour lesquels on avait ouvert un centre d'accueil militaire. Une particularité de cette époque, nous étions en communication radiotélégraphique directe avec les aéronefs pour leur guidage.™

Ouvrier hautement qualifié au laboratoire de DET, Vincent PHILIPPE (embauché en 1946) : “Les matériaux arrivaient par un petit train à gasoil, traînant dix wagons de ciment et de sable destinés aux entreprises... A l'époque on faisait encore les pistes à la main !™

Au bureau de piste, André GENTIS (embauché en 1946) : “Outre les récapitulatifs de fret, les messages à établir pour la DNA et les informations météo, nous devions contrôler les listes de passagers et tous les plans de vols ce qui nous amenait à travailler côte à côte avec les anglais qui tenaient à contrôler tous leurs appareils... Il n'y avait pas de télétype et la transmission des plans de vols se faisait par téléphone.™

Pour l'accueil des passagers, Nicole BAUD explique : “En avril 1953, il n'y avait que le service info et nous étions sept hôtesses dans la petite aérogare d'Orly-Nord... Les débuts de l'escale [NdA : l'année suivante] nous lançaient donc dans une aventure. Après une formation très rapide, nous avons dû faire face à des problèmes auxquels nous n'avions jamais été confrontés... il ne fallait pas être avares de nos heures de présence car l'effectif étant réduit (autour d'une vingtaine) et la régularité des avions étant moins précise qu'aujourd'hui, nous devions rester tard le soir ou passer des nuits entières. Il m'est arrivé d'assurer une journée - une nuit - une journée - consécutivement... Nous le faisons dans l'enthousiasme. Ce service d'escale venait d'être créé et on avait à cœur que ça marche.™

Nicole BRIANDET raconte ses propres souvenirs : “C'était un avion de la Lufthansa qui était en panne. J'avais déjà passé toute la nuit au transit, aidée des agents du trafic à faire cuire des œufs sur le plat pour les passagers. Le lendemain matin, le chef d'escale nous informe que l'avion ne pouvait partir et comme j'étais encore là, il me demande si je veux bien emmener les passagers à Paris pour les occuper. Nous avons loué un car et j'ai promené toute la journée mes soixante passagers, les deux hôtesses de bord et les deux stewards... C'est seulement le soir qu'ils ont pu repartir... C'était vraiment l'assistance complète...

[...] Sur les avions de la Jersey Airlines, de tout petits “Héron” qui ne devaient pas transporter plus de douze personnes, nous devions peser soigneusement chaque passager au départ...

[...] Au début notre uniforme rouge n'était pas très élégant, il fut remplacé par un autre, rouge également, mais d'un autre ton, avec un petit calot assez gentil, mais nous n'avions pas de robe d'été.™

## UNE ÉVOLUTION NÉCESSAIRE

### Croissance et division du travail

Le développement du trafic a, peu à peu, imposé une autre rationalité de la production et de la gestion. Rançon d'une croissance très soutenue, la division du travail va devoir être reconsidérée : on passe progressivement du modèle originel de la polyvalence à celui de la spécialisation.

Cependant, ce mouvement n'affecte pas sensiblement les fonctions qui portent les projets, car celles-ci sont

regroupées dans des unités où les procédures restent moins formalisées, les modes de production plus flexibles et la réactivité plus grande.

### Impact sur les qualifications et les métiers

Des filières se sont organisées dans les métiers dessinant des perspectives de carrières pour les personnels passant d'un niveau à un autre ou d'une activité vers une autre, souvent dans le même métier.

Les qualifications évoluent logiquement avec l'organisation du travail : d'abord décrites avec des contenus génériques (statut de 1955), elles se distinguent ensuite plus nettement les unes des autres.

Le statut du personnel et son système de classification constituent le registre où vont être consignées ces évolutions. Au gré de ces modifications, il deviendra un enjeu "ambigu" des rapports sociaux à venir car, tout à la fois, symbole emblématique et collectif de l'unité de l'établissement, et support le plus descriptif de la diversité de ses métiers.

Pour beaucoup de ceux-ci la spécificité est liée aux activités proprement aéroportuaires, aux technologies et aussi aux techniques.

Cette légitime reconnaissance va cependant emporter le risque de faire vivre les métiers les uns à côté des autres dans une forme d'organisation cloisonnée, au lieu de les faire vivre de façon coordonnée. Plus tard, c'est un facteur externe qui modifiera en profondeur certains d'entre eux : le recours à la sous-traitance.

## LA GRANDE VARIÉTÉ DES MÉTIERS

Pour comprendre cette diversité, il faut comparer une plate-forme aéroportuaire à une ville : Orly, à cette époque, représente un bassin d'emploi déjà important où sont implantées des entreprises de service ou de production, les unes et les autres liées à l'activité aéronautique du site. Au milieu de cette ville, il y a une enclave internationale et sa frontière ; elle est de dimensions modestes, mais déjà des millions de voyageurs la traversent au départ et à l'arrivée.

### Les métiers spécifiques du domaine aéroportuaire

- Gestion des ressources en gare (banques d'enregistrement, tapis de livraison bagages, salles d'embarquement...),

- Sécurité dans un ERP (Etablissement Recevant du Public),
- Accueil et information des publics,
- Coordination technique pour la surveillance et la conduite des installations techniques en gare,
- Entretien des aires de trafic et des servitudes aéronautiques,
- Assistance en escale des compagnies aériennes : passagers, équipages fret et avions,
- Sécurité Incendie et Sauvetage,
- Médecine urgence,

...autant de métiers, dont la liste n'est pas exhaustive, qui concourent à la fonction "d'enssembler" d'ADP, le terme désignant celui qui fait "agir ensemble", dans le sens de l'intérêt commun, les métiers d'un établissement, et ceux de ses partenaires et clients.<sup>60</sup>

### Les métiers non spécifiques :

- Architectes et ingénieurs
- Dessinateurs, projeteurs, tireurs de plans, archivistes
- Métiers de gros œuvres (bâtiments et ouvrages publics) : manœuvres, maçons, conducteurs d'engins (ouvriers spécialisés et qualifiés), portes-mires, géomètres, contrôleurs de travaux
- Second œuvre et décoration : menuisiers, serruriers, plombiers, peintres, forgerons, etc.
- Entretien des zones vertes (jardinage et horticulture)
- Entretien des réseaux d'eaux : fontainiers, égoutiers
- Techniciens électriciens, électromécaniciens, électroniciens, téléphonistes
- Chauffagistes, thermiciens
- Chauffeurs (y compris de transport en commun)
- Mécaniciens, carrossiers, tôliers-formeurs,
- Secrétaires, comptables, commis administratifs
- Conducteurs offset, graphistes
- Juristes, gestionnaires de domaine immobilier
- Financiers, économistes, statisticiens et prévisionnistes
- Médecins (de soins et du travail), infirmières, secrétaires médicales, assistantes sociales,
- Informaticiens (développeurs et programmeurs), mécanographes
- Statisticiens
- Logisticiens et magasiniers...

60. Service des Douanes de la Police de l'air et des frontières (PAF) avec la Gendarmerie du Transport Aérien (GTA), compagnies aériennes, transitaires, etc.

## ET LE STATUT PENDANT CE TEMPS-LÀ...

- **1955** : établissement de la grille des salaires, des primes et mise en place d'une classification sur la base de trois catégories professionnelles :
  - la catégorie 1 pour l'exécution et la maîtrise,
  - la catégorie 2 pour les cadres dits moyens,
  - la catégorie 3 pour les cadres dits supérieurs.

La direction dispose d'une latitude importante pour ce qui concerne la gestion du personnel : aucun organe paritaire n'existe pour donner son avis sur les politiques de l'emploi (recrutement et mobilité interne).

- **1959** : sur la base d'un rapport du Secrétaire général Jean BARILLOT, la direction décide de reconsidérer les points qui n'avaient pu être résolus lors de la négociation de 1955 et notamment la classification et la définition de différentes catégories d'emplois. Cette révision conduit à une nouvelle classification :
  - Catégorie I : Exécution,
  - Catégorie II (B et C) : Maîtrise et techniciens
  - Catégorie III : L'ensemble des cadres.

Par ailleurs, l'évolution des métiers nécessite des adaptations qui vont s'inscrire dans des qualifications nouvelles, notamment pour les activités d'exploitation en gare et en escale, pour celles de la comptabilité et de la mécanographie, dans les métiers techniques.

- **De 1959 à 1965**, quelques retouches sont apportées consistant à allonger les grilles de rémunération des trois catégories de la classification statutaire, et à supprimer dans la catégorie maîtrise les agents à salaire horaire.

On voit, dans ces ajustements successifs, s'inscrire deux composantes du système de gestion des ressources humaines :

- la première initie, par l'allongement des grilles, une logique d'attachement et de fidélisation des personnels à l'établissement public, c'est une des formes de la prime à l'ancienneté, il y en aura d'autres.
- la seconde constitue, avec la différenciation des

catégories professionnelles, un des premiers stades de la reconnaissance de la diversité des métiers, et de leur spécialisation.

## NOUVEAUX ÉQUIPEMENTS POUR UNE NOUVELLE CROISSANCE

Dès le milieu des années soixante, il était devenu évident que l'aérogare d'Orly et les infrastructures associées ne pourraient, à elles seules, suffire à la demande capacitive, alors que l'aéroport du Bourget arrivait à la limite de son développement.

Dans le même temps, les mouvements d'avions, le fret et les activités industrielles des compagnies basées (Air France, UTA, Air Inter<sup>61</sup>) avaient continué de croître et nécessitaient des installations nombreuses de plus en plus complexes.

C'est dans ce contexte que vont être conçues et réalisées à Orly une nouvelle piste et une nouvelle tour de contrôle et que l'arrivée des gros porteurs (B 747 et DC 10) imposera l'adaptation des installations existantes, voire leur extension et de nouveaux équipements permettant de faciliter les opérations de débarquement et d'embarquement des passagers.

D'immenses hangars capables d'abriter les services d'entretien et de réparation de ces géants des airs vont voir le jour, tandis que des extensions seront ajoutées à l'aérogare sous forme de jetées et de satellites dotés de passerelles télescopiques.

### LA PISTE 4

D'une longueur de 3 650 m pour 45 m de large, elle est conçue à l'origine pour recevoir des appareils dont le poids peut atteindre 250 t avec des atterrisseurs munis de doubles diabolos alors que les quadriréacteurs de l'époque ne dépassent pas 140 t. Elle sera desservie par un réseau de voies de circulation pour avions d'une largeur de 22,50 m et d'une longueur totale de 8,5 km, l'ensemble représentant 440 000 m<sup>2</sup> de revêtement.

Sa construction débute à l'automne 1963 pour se terminer en novembre 1965.<sup>62</sup>

61. UTA et Air Inter ont disparu respectivement en 1990 et 1993 absorbés par Air France

62. Sa mise en service permit, au cours de l'été 1966, l'exécution sur la piste 3 de réparations devenues nécessaires. Cette dernière datant de 1946 dans sa partie la plus ancienne avait été allongée et portée à 3 600 m en 1959-1960.

## SON BALISAGE REPRÉSENTE :

- 120 km de câbles de télécommande
- 400 km de câbles d'énergie
- 50 km de fourreaux pour le passage des câbles
- 30 000 m<sup>2</sup> de tranchées
- 1 800 feux encastrés de balisage axial
- 550 feux divers encastrés
- 1 000 feux divers hors sol
- 1 800 relais de commande



La piste 4.  
[A l'entrée de piste : le dispositif Turboclair, aujourd'hui disparu].

## LA TOUR DE CONTRÔLE

La mise en service de la piste n° 4 entraînant le déplacement vers l'ouest du centre de gravité de la zone d'évolution des aéronefs, a rendu obsolète la tour de contrôle située en zone est.

Regroupant tous les services de la navigation aérienne, une nouvelle tour est construite entre Orly Sud et la future Orly Ouest. Cette implantation permet une visibilité à la fois sur l'approche finale des aires de manœuvres (pistes et taxiways) et des aires de stationnement.

D'une hauteur hors sol de 53 m, elle abrite des locaux d'exploitation (vigie, salle IFR d'approche, salle d'écoute), des locaux techniques (local radar de sur-

face, atelier de maintenance, atelier mécanique) et des locaux administratifs et de servitudes.

Conçue sur une ossature métallique, elle comporte onze niveaux ; les huit premiers constituent le "pied" de la tour à plan carré, tandis que les trois étages supérieurs sont de plan dodécagonal, le tout étant coiffé du radôme.



Chantier de construction de la tour

Henri PLANTELIGNE se souvient de sa mise en service :

“Je me souviens de son inauguration le 8 mars 1966 par Messieurs Edgard Pisani, Ministre de l'Équipement et des Transports et André Bettencourt, Secrétaire d'État aux Transports.

“Jeune minot” sortant de l'école et prenant un poste de premier contrôleur d'approche, j'allais côtoyer des personnes qui avaient fait la guerre, soit comme pilotes, soit comme navigateurs. L'un d'eux, ancien pilote de la Royal Air Force avait escorté les bombardiers venus déverser leur "cargaison" sur la gare de Juvisy-sur-Orge pour la rendre inexploitable ! Il aurait pu devenir commandant de bord, mais avait choisi la Navigation Aérienne. Un autre par contre, d'origine alsacienne, avait été pilote dans la Luftwaffe !...”

Au 11<sup>e</sup> étage, pris dans la charpente du plafond de la vigie, se trouvent l'appareillage et l'antenne



du radar sol, lequel permet, comme son nom l'indique, de suivre le cheminement au sol de tout ce qui bouge sur la plate-forme.

Un plafond qui fait partie de "l'Histoire" :

“Un jour, un électricien devait changer l'éclairage plafond de la vigie et, pendant cette manœuvre, ce plafond s'est effondré sur les contrôleurs travaillant en dessous... Nous avons su ce jour-là, ce que voulait dire : le ciel nous tombe sur la tête !”

Quelques années après, les exploitants de la tour (pour l'essentiel les personnels des services de la navigation aérienne) s'aviseront que celle-ci présente des désordres et craindront une évolution imprévue de sa structure [NdA : dont on rappelle qu'elle est métallique].

Alerté par un laveur de carreau, Charles BERTHELOT s'aperçoit que “les poteaux de la structure de la tour se déformaient... Ils étaient creux et, du fait de la condensation à l'intérieur, l'accumulation de l'eau pouvait entraîner cette déformation, lorsqu'un gel significatif se produisait.”

Il faut trouver une solution ; les architectes, ingénieurs et techniciens revoient les calculs qui ont déterminé les moyens et les procédés de l'édification de l'ouvrage, mais, à ce stade, tout est conforme et aucune hypothèse réaliste ne peut être retenue permettant d'expliquer un tel phénomène.

Beaucoup de scénarios sont alors explorés et cela dans des délais courts ; des moyens d'investigation visuelle sophistiqués sont déployés, mais sans plus de succès, les inspections visuelles ne permettent pas de constater l'apparition de fissures ou de micro fissures.

En testant en laboratoire les effets de la dilatation sur une maquette, René CHEMINEAU va vérifier l'exactitude de l'hypothèse de son collègue et démontrer que “la solution technique efficace ne relevait ni de la conception architecturale, ni de la complexité des calculs, mais de la technique du métallier : il suffisait de perforer la base des poteaux de structure pour que l'eau de condensation accumulée s'en échappe.”

René dit volontiers “qu'à cette occasion, les compétences de l'ingénieur et celles de l'artisan se sont rejointes pour régler la situation sans recourir à

des solutions plus lourdes qui n'auraient pas manqué de susciter l'intérêt des médias !”

### Une "Chaussette" de secours

Appelé ainsi car il s'agit d'un tuyau souple de 30 m de longueur, mis en place par la société Otis, pour permettre l'évacuation rapide des personnels en cas d'incendie de la tour, il est constitué de trois épaisseurs de tissus dont une flanelle souple, au milieu, dans laquelle peuvent s'engouffrer les occupants, depuis la terrasse de la vigie ou le plancher de la salle IFR, pour atterrir, à l'air libre, sur le toit du local technique.

L'élasticité de la gaine de flanelle permet de régler la vitesse de descente qui peut varier de dix secondes à une minute.

Ce système va paraître beaucoup plus sécurisant pour les personnels que le "stop chute" qui imposait de descendre du haut de la tour attaché à un filin. Il rencontre donc leur approbation et leur confiance à ce détail près cependant, que les agents féminins opteront définitivement pour le pantalon... l'arrivée se faisant quelque peu "retroussée" !

### LES HANGARS

A la fin des années cinquante, Orly est doté de trois hangars : les deux premiers, mis en service en 1955, mesurent 216 m et 162 m d'ouverture, le troisième, achevé en 1958 mesure 150 m d'ouverture. Ils peuvent abriter des appareils d'une longueur de 45 m et d'une hauteur de 15 m.

Dans le même temps que se construisait l'aérogare Sud, est édifié le hangar N6, beaucoup plus grand avec son ouverture de 300 m, capable d'abriter six quadriréacteurs DC8 ou huit caravelles. Il est achevé en 1960.

Robert JUNGO raconte les conditions d'entretien de ce hangar :

“les hangars avions de la zone Nord de la plateforme d'Orly étaient des édifices de grande hauteur (entre 15 et 17 mètres) “sous poutre de porte » et dont la couverture reposait sur une charpente métallique dite “en porte à faux”. Il s'agissait de pouvoir y faire entrer et stationner pour la maintenance des avions de type “Constellation” ou “Caravelle” de l'époque, dont la hauteur et l'envergure étaient déjà

imposantes, sans que l'obstacle physique des piliers de soutien vienne réduire les surfaces disponibles.

En ce qui nous concernait, il s'agissait bien souvent de réparations ponctuelles : nettoyage ou réparation de chéneaux. Il y avait également des remplacements de verrières endommagées par les coups de vent ou tempêtes. Ces opérations étaient très délicates et s'effectuaient par le dessus du toit. ADP ne possédait pas, à l'époque, d'échafaudage suffisamment haut. Je rappelle que ces travaux s'exécutaient à environ 20 mètres du sol. Nous n'avions pas de harnais de sécurité ; d'ailleurs il n'existait pas de point d'ancrage sur les couvertures. Dans les travaux très périlleux, nous nous assurions mutuellement comme les alpinistes. Cette méthode ancestrale pourrait faire pâlir un agent de la sécurité de nos jours. La seule protection que nous avions était celle de Dieu !

Les carreaux à changer qui se trouvaient cassés au milieu de la verrière nous obligeaient à monter sur "les petit-bois" (profilés en aluminium) qui supportent les verres. Les bouts cassés se trouvaient parfois en équilibre dans le vide ; il fallait les retirer avec une extrême précaution. Par la suite, ces verrières ont été entièrement remplacées et la maintenance sous-traitée. Les dispositions concernant la sécurité du travail en grande hauteur étaient, à ce moment-là, bien moins strictes que maintenant... Heureusement, les choses ont évolué dans le bon sens.

Notre travail comprenait également des interventions sur le R.I.A. (Réseau Incendie Armé), la maintenance des réseaux et le remplacement des conduites vétustes qui nous conduisaient à intervenir dans d'anciennes galeries ou vides sanitaires peu fréquentés par d'autres services d'entretien. Là, il nous arrivait de temps en temps, dans un décor d'halloween, de faire des rencontres imprévues et peu sympathiques avec la faune souterraine : rats, chats sauvages,... etc. que la flamme du chalumeau ne suffisait pas toujours à éloigner. Tout cela faisait partie de notre métier et nous y étions habitués. ”

Puis, en vue de l'arrivée des gros porteurs du type Boeing 747, Air France demandera à l'Aéroport de Paris de lui construire un nouveau hangar, le N7 qui sera doté de toutes sortes d'appareils de manutention ou d'accès, suspendus à la charpente et non plus mobiles au sol.



Le hangar N7

Commencé en juin 1968, ce hangar est achevé en décembre 1969. Plus long que Notre-Dame de Paris (170,50 m contre 110), plus large que le Tower Bridge de Londres (102,60 m contre 88), il est aussi haut qu'un immeuble de huit étages (30,10 m) et se compose de deux cellules, l'une destinée aux travaux de grand et de petit entretien des Jumbos, l'autre aux traitements de surface (lavage, décapage, peinture).

## LES SATELLITES

Extension de la gare sud d'Orly, les satellites Ouest et Est sont respectivement mis en service en décembre 1969 et juillet 1970. C'est le satellite Ouest qui, le 5 février 1970, accueille sous les couleurs de la PANAM le premier B747 accostant les installations d'Aéroport de Paris.

## ET L'AVENIR SE DESSINE

La décision de construire sur l'aéroport d'Orly, une seconde aérogare, future Orly Ouest, est prise en 1964, l'année même de la parution du décret<sup>63</sup> portant création d'un nouvel aéroport au nord de Paris. Ce décret est l'aboutissement des démarches menées avec ténacité par Pierre-Donatien COT, dès 1957, pour en rechercher le site et en justifier la nécessité auprès des tutelles.

Un département VII est aussitôt créé au sein de la Direction des Etudes pour en assurer les études et il est confié à Jacques BLOCK, lui-même remplacé au département V par Paul ANDREU.<sup>64</sup>

Les premiers coups de pioches de Paris-Nord sont donnés dès octobre 1966 après qu'aient été menées à l'amiable les acquisitions de 3 000 hectares de terrain.

63. Le 18 juin 1964

64. A la même époque Pierre SUARD remplacera François DIDIER au département IV.

Le lancement effectif des travaux d'Orly Ouest se fera au mois d'octobre 1967, en vue d'une mise en service en février 1971.

### **Avec quelles contraintes ?**

Les ressources financières à mobiliser, pour faire face à ces perspectives, devaient conduire à presque tripler le volume annuel des investissements sur la période 1966-1970 et à faire passer les effectifs (globaux) de 2 500 environ en 1966 à 3 500 estimés pour 1970. La question de l'affectation des ressources humaines et financières dans un contexte aussi tendu justifie donc de s'interroger sur l'organisation des grandes fonctions de l'Etablissement.

### **La proposition du directeur général Pierre-Donatien COT**

Confronté à la nécessité de maîtriser les effets de masse, le directeur général Pierre-Donatien COT devait, à l'occasion du conseil d'administration du 15 décembre 1966, proposer de recourir à un cabinet expert en matière d'organisation, afin de reconsidérer les structures de l'Aéroport de Paris.

Le cabinet de conseil McKinsey fut choisi pour améliorer les performances, la compétitivité et l'efficacité opérationnelle, ses compétences étant reconnues en matière d'organisation.



L'arrivée à Orly quand la nouvelle aérogare attirait les visiteurs



# 6

## La réforme McKinsey : une mutation profonde ?



# La réforme proposée en 1967 par le cabinet McKinsey<sup>65</sup>

Ce projet de réorganisation s'appuie sur deux principes majeurs :

- la centralisation de la planification et le contrôle interne,
- la décentralisation des activités opérationnelles.

## **CENTRALISATION DE LA PLANIFICATION ET CONTRÔLE INTERNE**

Ces fonctions sont confiées à trois directions : Etudes générales et plan (DP), Finances et Administration (DF), Personnel (DH).

La première de ces unités, la Direction du Plan, dont Jacques BLOCK sera nommé directeur, est à la fois "maître d'ouvrage" et "maître d'œuvre" de cette approche nouvelle avec pour objectifs, en se basant sur l'analyse prévisionnelle du trafic (passagers, mouvements d'avions, fret) :

- d'ébaucher puis d'actualiser en continu un échéancier ou calendrier de développement des ouvrages (aéroports principalement et leurs annexes).
- d'établir des comptes prévisionnels d'exploitation pour estimer la rentabilité globale du système aéroportuaire et en tirer une évaluation des besoins de financement.

En ce qui concerne la Direction Financière et Administrative, sa mission consiste à rassembler les moyens de financement nécessaires à l'Etablissement, développer les recettes et contrôler l'application des procédures budgétaires, réaliser les opérations immobilières et domaniales et instruire les questions juridiques et contentieuses. Reprenant pour partie les attributions du Secrétariat Général, elle est placée sous l'autorité de Jean BARILLOT.

Quant à la Direction du Personnel, qui ne verra effectivement le jour en tant que telle que quelques années plus tard (1971), elle devra définir les besoins en compétences et effectifs, ainsi que les politiques de recrutement, de formation et de mobilité et, enfin, proposer et appliquer la politique sociale d'Aéroport de Paris.

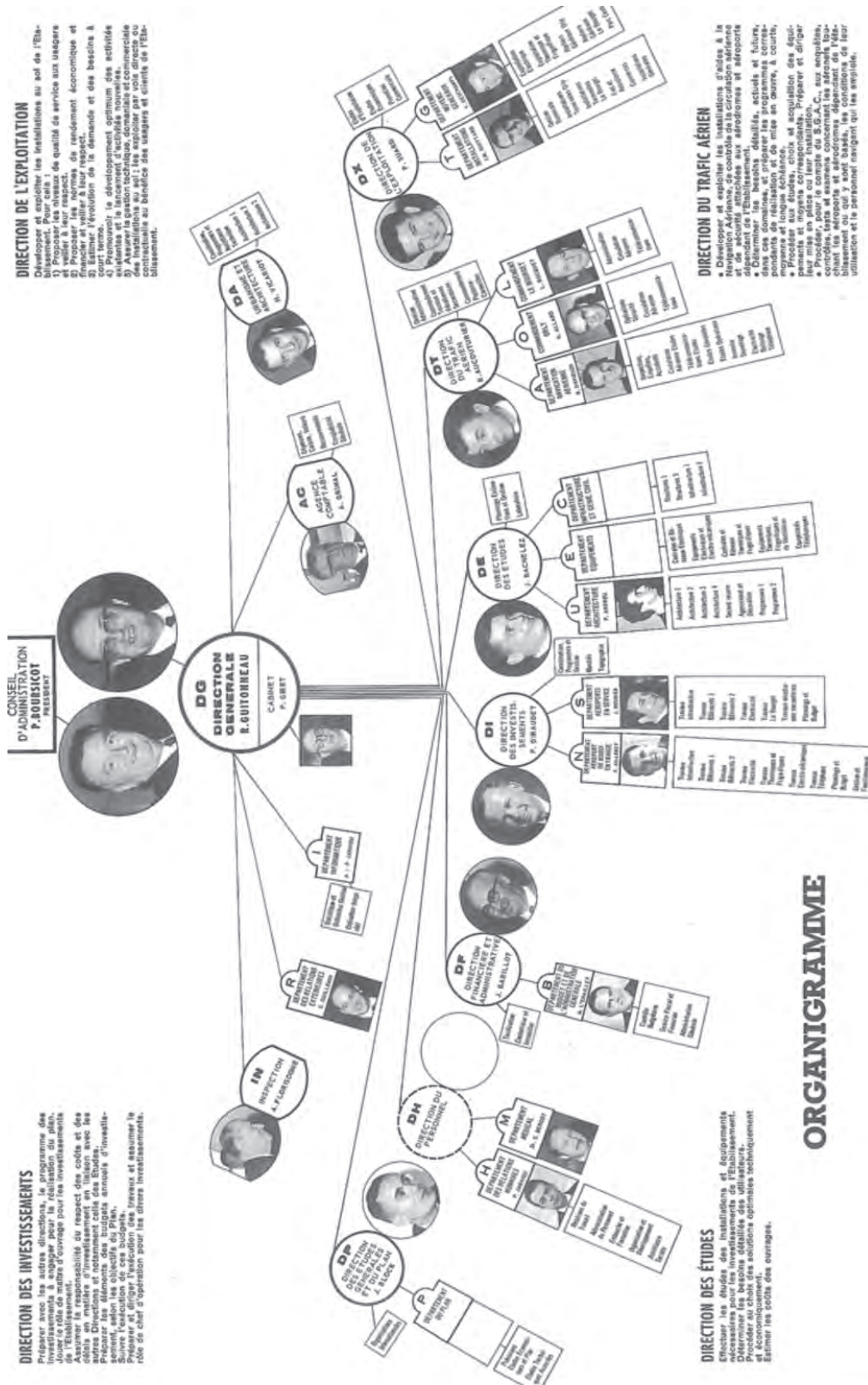
Cependant, début 1967, des mutations importantes vont intervenir à la tête de l'Etablissement :

Pierre-Donation COT nommé Directeur Général d'Air France le 21 février 1967, est remplacé par Raymond GUITONNEAU tandis que Jacques VASSEUR quitte à son tour ADP pour être remplacé par Jacques BACHELEZ à la Direction des Etudes.

---

65. Source : rapport du Directeur Général, M. Raymond GUITONNEAU successeur de Pierre Donatien COT, au conseil d'Administration de septembre 1967.

C'est donc un nouvel organigramme qui en résulte :



## DÉCENTRALISATION DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES :

Ces activités sont partagées entre quatre directions : Investissements (DI), Etudes (DE), Exploitation (DX) et Trafic aérien (DT).

Hormis cette dernière fonction, ce sont, en fait, les activités réparties précédemment dans les six départements de la Direction de l'Équipement et des Installations :

- la mission de la **Direction des Investissements** consiste à réaliser les opérations de construction dans les délais fixés, à coût et qualité définis, celle de "Chef d'opération" étant créée dans ce cadre, pour identifier les besoins des utilisateurs, et préparer les plannings financiers. Elle est confiée à Pierre GIRAUDET.
- la **Direction des Etudes**, sous les ordres de Jacques BACHELEZ, regroupe les services d'architecture, d'ingénierie, d'infrastructure et de génie civil, son rôle étant d'utiliser les ressources en personnel technique pour établir les projets des ouvrages et équipements.
- la **Direction de l'exploitation** assure les fonctions de développement et de gestion des installations, les relations avec les usagers, définit les niveaux de service et met en œuvre les moyens correspondants ; elle est responsable de la rentabilité des installations. Pierre SUARD en sera le premier directeur.

- la **Direction du Trafic aérien** garde, quant à elle, ses attributions qui sont d'assurer le contrôle de la circulation des aéronefs dans la zone terminale de la région parisienne pour en garantir la sécurité et la fluidité ; elle est placée sous les ordres de René AUCOUTURIER.

A cette organisation s'ajoutent encore trois unités rattachées à la Direction Générale :

- l'Agence Comptable (AC) sous l'autorité d'Alfred GRIMAL, et, assistant le nouveau Directeur général, Raymond GUITONNEAU<sup>66</sup>,
- une fonction "Inspection" dont Alexandre FLORISOONE aura la charge,
- une autre de "Conseil en Architecture et Urbanisme", confiée à Henri VICARIOT.

Cette proposition examinée lors du Conseil d'Administration du 28 septembre 1967 devait reconfigurer le fonctionnement de l'Établissement et les responsabilités des divers acteurs.

A tout le moins, elle supposait une mutation profonde des méthodes de prise de décision et de fonctionnement de l'établissement, les différents niveaux du corps social devant en ressentir les effets de façon inégale.

---

## Perceptions contrastées

Pour comprendre les postures des différents groupes d'acteurs, notamment les chefs de service, il faut resituer le contexte du moment.

Certains ne se sont pas sentis directement concernés par les propositions de McKinsey :

- soit parce qu'ADP, à ce moment-là, recrutait assez massivement des ingénieurs de haut niveau, appelés à prendre en charge les départements porteurs du projet de l'aéroport Paris-Nord ou des fonctions dans les nouvelles directions créées.

Entrant au moment de la mise en place des nouvelles structures et sans référence à l'organisation antérieure, ils trouvaient naturellement que les repères étaient clairs et permettaient un fonctionnement efficace,

- soit parce que, parmi les cadres (chefs de service ou de section) intégrés depuis plusieurs années aux projets de conception ou à la réalisation de grands ouvrages, dans des structures ou des équipes relativement autonomes, beaucoup estimaient ne pas être confrontés directement aux effets d'un processus de centralisation des pouvoirs.

---

66. Si peu de témoins nous ont parlé de Raymond GUITONNEAU, voici le portrait qu'en fait Pierre BOUBET, Chef de Service mais aussi syndicaliste : "il était très rigoureux mais autant pour lui-même que pour les autres se refusant à reporter une réunion à laquelle il avait convoqué les OS alors que son épouse était décédée dans la nuit."



En revanche, d'autres<sup>67</sup> se sont montrés perplexes, craignant que la logique de l'organisation nouvelle ne détruise un système de relations de proximité efficace et apprécié.

Ces liens, maintenus malgré les réorganisations successives des années cinquante jusqu'en 1967, avaient fini par être intériorisés au point de gommer le formalisme des rapports hiérarchiques, or beaucoup de chefs de service pensaient que la logique de l'organisation proposée par le cabinet McKinsey allait remettre en cause ce mode de fonctionnement.

### “LA VOIX DES CHEFS DE SERVICE”

C'est par l'intermédiaire d'une "Note sur le rapport McKinsey" datée du mois d'août 1967, que leur voix s'est exprimée.

Ce qui aurait été probablement abordé par des discussions informelles dans les usages antérieurs, fait recours, dans les circonstances du moment, au formalisme d'une note écrite.

Ce procédé inusité jusqu'alors, marque probablement la volonté des rédacteurs de se faire reconnaître comme partie prenante dans la mise en œuvre de la réforme. Ils en critiquent ce qui leur semble être l'insuffisante définition des missions et responsabilités des services dits "d'état-major" et des moyens octroyés aux nouvelles directions opérationnelles.

Par ailleurs et pour l'essentiel, la réforme, pensaient-ils, conduirait à une "distanciation" entre les différents niveaux du "corps des fondateurs", liée au foisonnement des niveaux hiérarchiques dans l'organisation projetée, et surtout au poids des processus de centralisation et de contrôle interne.

Cet argument veut tenir compte de la double nécessité de donner à la structure projetée la flexibilité nécessaire à l'inévitable augmentation des activités, et de se préserver des perspectives de promotion jugées légitimes.

Le sentiment d'un nombre important de cadres, à ce moment-là, est donc qu'un rapport nouveau se fonde entre, d'une part les dirigeants et la technocratie des services d'état-major et, d'autre part, une partie des cadres responsables des unités opérationnelles.

### MAIS UNE RELATIVE NEUTRALITÉ DES AUTRES ACTEURS

Sans doute, les personnels exerçant des métiers techniques se sont-ils sentis moins directement concernés par les enjeux de la réforme.

A contrario, le changement de structure est plus nettement perçu dans les secteurs de l'exploitation où ses effets ont été immédiats, du fait de leur rattachement à une direction nouvellement créée et d'une évolution sensible de l'organisation du travail, perçue comme plus complexe que l'organisation initiale. Dans ces secteurs, les personnels ont l'impression que leurs chefs de service perdent "le contact" avec les centres de décision et donc, leur pouvoir de médiation entre direction et organisations syndicales.

De leur côté ces dernières n'ont pas, semble-t-il, été au-delà d'une analyse plutôt factuelle du projet de réforme. Peu de tracts ont été diffusés en 1967 à ce propos, les questions prioritaires restant l'évolution des qualifications, les rémunérations et les conditions de travail.

---

## Mai 1968

Les événements qui allaient suivre, difficiles à anticiper, ont-ils balayé les priorités du moment ?

Ce n'est pas le propos des rédacteurs de cet essai que de refaire une énième chronologie des événements de mai-juin 1968 et encore moins d'analyser ce qui a été rapporté, au travers d'une abondante littérature.

Ces événements traversent toutes les couches d'une société mise en mouvement sous les coups de boutoir d'une jeunesse étudiante mobilisée et active : jeunesse en mal de "respiration" et de projets, dans une société "dite bloquée", jeunesse opportuniste devant un pouvoir désesparé, mais portée par des courants et des idéologies qui cependant n'ont su

---

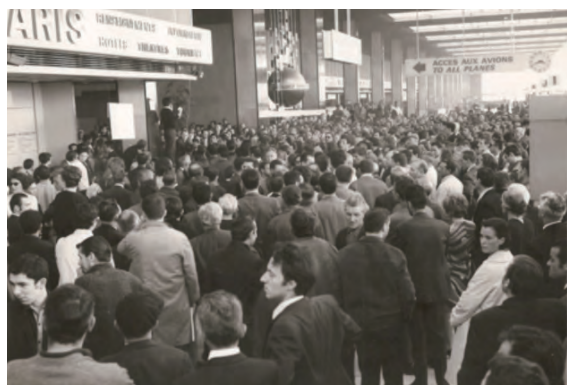
67. Notamment les cadres les plus anciens.

ni convaincre, ni emporter le ralliement du mouvement ouvrier et de ses représentants.

Le chaos des événements universitaires et des violences entre étudiants et forces de l'ordre contraste avec l'organisation du mouvement ouvrier : on occupe les usines dans le cadre d'un mouvement de grève général et coordonné, dont le but est de faire pression pour ouvrir et conclure des négociations globales avec gouvernement, patronat et syndicats, pour que soient prises en compte l'ensemble des revendications, tout en préservant l'intégrité des moyens de production.

Le témoignage de Jacques REMPILLON, secrétaire de la CGT en 1968, illustre cette affirmation :

“Que dire de cette importante et originale expérience humaine où, pendant 16 jours et 16 nuits, des centaines de salariés d'ADP - militants ou non - avaient donné le meilleur d'eux-mêmes par leur participation aux réunions de travail, de négociations, pour l'organisation de la sécurité des bâtiments et des installations techniques (et leur maintien en état de fonctionnement)... pour l'organisation des loisirs et activités de détente sur les lieux d'occupation ainsi que pour la diffusion de tracts et autres tâches (distribution contrôlée de l'essence et des repas)...”



Affluence aux assemblées générales dans le hall de l'aérogare.

Cet engagement de veiller à l'outil de travail a été tenu, les organisations syndicales maintenant la mobilisation des personnels non seulement au travers de réunions quotidiennes d'information, mais aussi par la présence de leurs représentants qui exerceront une surveillance et éviteront les possibles tensions qui auraient pu naître de l'inaction, en mettant sur pied, là un match de boxe dans une aérogare, là un match de foot sur les aires...



Mai 1968. - Quand l'aérogare Sud n'attirait pas que des passagers !

Comme beaucoup de grandes entreprises privées ou du secteur public, les plus touchées par ces grèves, ADP va interrompre ses activités, mais le comportement responsable des organisations syndicales permettra une reprise rapide du travail au terme de grèves qui paralysent le pays pendant toute la seconde quinzaine du mois de mai, jusqu'aux accords de Grenelle (26 et 27 mai).



Et les aires, autre chose que des avions !

Pour les personnels d'ADP, ce vaste mouvement se concrétisera, outre les mesures générales (augmentation de salaires prévues dans ces accords, par la mise en place, en 1969, d'un Comité d'Entreprise - instance de contrôle économique et du fonctionnement de l'Etablissement public - qui se substituera à l'ex-Comité Consultatif et à l'ADOSAP mis en place en 1955. Doté de moyens techniques et financiers, il est un opérateur autonome dans les domaines de la culture, du sport et des œuvres sociales.

Les instances représentatives du personnel gagneront elles-aussi une légitimité accrue et se verront ouvrir un espace de concertation plus large avec la création de sections syndicales d'entreprise qui auront vocation à négocier et qui seront dotées de moyens spécifiques prévus par la loi.

D'un point de vue général, c'est surtout dans le champ des relations professionnelles que des changements interviendront, mettant à l'épreuve, en cela, les modes de commandement traditionnels.

Le bilan économique et financier de ces événements sera lourd pour ADP, le compte d'exploitation de l'établissement enregistrant sur l'ensemble de l'année une perte de l'ordre de 37 millions de francs<sup>68</sup> et diminuant d'autant l'autofinancement.

### **McKinsey, UNE RÉFORME ESCAMOTÉE ?**

La réforme de l'organisation proposée par le cabinet Mc Kinsey ne se serait-elle traduite, en 1968, que par la seule mise en place discrète d'un nouvel organigramme ? Il est pratiquement impossible de répondre à cette question. Les témoins de tous niveaux hiérarchiques, interrogés pour avoir vécu cette période au sein de l'Aéroport de Paris, disent ne pas être en mesure de faire la part des choses et à vrai dire n'ont pas cherché à le faire.

Au milieu de toutes ces turbulences, dans les priorités du moment, la réforme des structures de l'Établissement public proposée par le cabinet McKinsey et dont les conséquences semblaient encore peu lisibles, n'était pas prioritaire pour tous.

Pourtant, au-delà de l'organigramme, ce sont les modes de fonctionnement qui vont soulever le plus de problèmes, les solutions ne pouvant provenir que de la clarification des missions respectives des directions, de leurs unités et surtout de leurs interfaces.

Il fallait aussi lancer un programme d'investissement d'une ampleur jamais constatée jusque-là et recruter simultanément des effectifs nombreux en vue des grands travaux et des fonctions de planification et de gestion.

La mise en œuvre de la nouvelle organisation va se poursuivre, avec la collaboration du cabinet Mc Kinsey, amplifiant les efforts de productivité et de réduction des coûts sans pour autant clarifier les responsabilités des niveaux hiérarchiques concernés. Ce sera source d'un malaise diffus qui sera analysé plus loin.

## **Le débat "mission de service public – mission d'entreprise"**

La dimension commerciale et la réalité du marché n'ayant été abordées que de façon allusive, auraient-elles été, pour autant, absentes de la préoccupation professionnelle des responsables et des collaborateurs de l'Établissement ?

Pour répondre à cette question, la direction va souhaiter clarifier la vocation d'ADP<sup>69</sup>, clarification nécessaire à la maîtrise des enjeux de l'avenir.

### **DANS QUEL CONTEXTE CETTE RÉFLEXION STRATÉGIQUE VA-T-ELLE ÊTRE MENÉE ?**

Au début de la décennie qui s'ouvre, les grands projets sont quasi réalisés pour ce qui concerne Orly, et en très grande partie conçus et réalisés pour ce qui est de la première tranche de l'aéroport de Paris-Nord à Roissy-en-France.

La croissance soutenue du trafic aérien met raisonnablement en perspective l'avenir du développement aéroportuaire, tout en posant la question des nuisances sonores pour l'environnement et celle des accès aux plates-formes.

Les moyens financiers à mobiliser pour les investissements nécessaires à ce développement sont considérables : la modernisation des équipements s'impose du fait de l'évolution remarquable de la capacité des flottes, celles-ci comportant de plus en plus de gros porteurs : Boeing 747, Airbus A300, Douglas DC10, Lockheed TriStar, etc.

Comme le montant de ces investissements dépasse en 1970 le chiffre d'affaires de l'Établissement, la nécessité s'impose de diversifier le champ des activités d'Aéroport de Paris pour augmenter les produits d'exploitation (notamment, les recettes dites extra

68. Chiffre cumulé des effets de l'interruption du trafic, de l'augmentation des frais de personnels et, par ailleurs des conséquences de la mauvaise situation économique mondiale (Source : Rapport du Conseil d'Administration d'ADP pour l'exercice 1968)

69. La qualification juridique d'ADP suscitait des débats qui ne seront tranchés que plus tard.

aéronautiques) et améliorer ainsi la capacité d'auto-financement.

Ce sera le thème du séminaire de 1970 dont les participants vont préciser les principes de compatibilité et de complémentarité entre mission de service public<sup>70</sup> et mission d'entreprise.

De cette réflexion découlent les objectifs qui, peu ou prou, structureront les grandes étapes de l'évolution future :

- accueillir le trafic et en assurer l'écoulement régulier en toute sécurité jusqu'aux limites de la capacité disponible des installations aéroportuaires,
- assurer la rentabilité globale pour optimiser la capacité d'autofinancement et limiter ainsi le recours à l'emprunt et le poids de la dette,
- pour ce faire, développer la compétitivité non seulement face à la concurrence des autres aéroports européens, mais aussi celle de plus en plus vigoureuse des transports terrestres,

- rechercher et maintenir un climat social favorable, condition du succès de toute entreprise,

- conduire une politique de la qualité compatible avec les objectifs de rentabilité et de compétitivité,

- continuer à faire de l'ADP un acteur innovant dans le domaine aéroportuaire,

- assurer l'insertion dans un environnement de plus en plus sensible.

Mais, alors que l'originalité de cette démarche est de proposer des orientations globales pour penser l'avenir, et de les décliner en objectifs explicites, les conclusions de ce séminaire vont apparaître comme insuffisamment concertées en interne.

Les interrogations et les inquiétudes des cadres et de la maîtrise, sur les conséquences de la réforme McKinsey n'ayant pas trouvé de réponse à cette occasion, le malaise subsistera ultérieurement, montrant que c'est la façon dont les faits sont vécus qui nécessite d'être mieux prise en compte.

## Le malaise des cadres

Le comprendre, c'est ce à quoi va s'attacher Gilbert DREYFUS, le nouveau directeur général d'Aéroport de Paris à son arrivée en 1971.

Homme de dialogue, n'écartant jamais a priori les hypothèses d'explication d'un problème, il cherche à les vérifier, qu'elles soient d'ordre objectif ou subjectif. Constatant que la difficulté la plus repérable réside dans la résistance instinctive des cadres les plus anciens et soupçonnant que les chefs de service ne sont pas les seuls concernés, il confiera, en 1972, au département Hommes et structures de la CEGOS, la mission d'identifier les facteurs qui expliquent les blocages et freinent la mise en œuvre de la réforme.

Cette investigation menée selon une méthode quantitative n'ayant pas débouché sur des conclusions opératoires, tant les facteurs analysés sont apparus

comme interdépendants, le Directeur Général demandera en 1976 à la COFREMCA de reconsidérer le problème, mais en privilégiant, cette fois, une approche qualitative tournée plus particulièrement vers les cadres A.

### LES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE DE LA COFREMCA REMISES EN 1977

Avertissement : à ce stade du travail de mémoire, et en faisant référence à cette étude, nous sommes dans l'obligation de prendre de l'avance sur la chronologie des faits, entorse momentanée mais, qui nous amène également à nous retourner pour porter un regard en rétro-vision sur la période 1972-1977.

70. ADP n'a pas pour seule mission de service public d'accueillir le trafic. Il doit aussi assurer la promotion de Paris en tant que première porte d'entrée continentale européenne, pour y développer le transport aérien.

### Des "invariants" comme repères collectifs

Bien que réalisée après qu'aient été enregistrées les turbulences d'une période marquée par la crise pétrolière de 1973 et par la montée progressive de l'activisme terroriste, cette étude n'évoque pas ces événements comme facteurs déstabilisant l'environnement du transport aérien.

Dans un registre de préoccupations beaucoup plus locales, l'étude de la COFREMCA met en évidence que le poids de la compagnie nationale Air France et son influence auprès des pouvoirs publics sont perçus par les cadres comme facteurs perturbateurs et préjudiciables aux intérêts d'Aéroport de Paris.

Mais, paradoxalement, le fait qu'Air France soit le premier opérateur du transport aérien à Paris est ressenti comme un atout essentiel pour la stabilité de l'environnement de l'Etablissement ! Son quasi-monopole en tant que compagnie nationale, déterminerait finalement un équilibre propice à la réduction des incertitudes face au monopole exclusif d'Aéroport de Paris.

Aujourd'hui, Robert ESPEYROU, Inspecteur général de la Direction générale de l'Aviation civile, et notamment en charge de l'affectation des compagnies aériennes sur les plateformes parisiennes témoigne, sous un autre angle, des difficultés que rencontraient les dirigeants de la DGAC à ce propos :

«Mon vécu de cette situation de mariage forcé [NDA : entre AF et ADP] se résume en deux approches. La première découle d'une réflexion que m'a faite un jour mon DG de l'époque : «lutter contre une technos-structure comme AF ou ADP n'est pas facile ; contre les deux à la fois, c'est impossible.»

La seconde est d'ordre psychologique. Chacune de ces deux entreprises rencontre des difficultés. La tentation est forte d'en accuser l'autre au lieu de les résoudre.»

### D'autres facteurs du malaise des cadres

Sont aussi évoqués également dans cette enquête : le poids de la hiérarchie dans une organisation qualifiée de rigide et l'insuffisante définition des pouvoirs et responsabilités.

Toujours selon l'enquête, les rapports des cadres A avec les chefs de service semblent se résumer à une captation par ces derniers du système de décision pour tout ce qui concerne le fonctionnement opérationnel local.

Elle fait cependant apparaître une certaine ambiguïté : ces cadres critiquent ce qui est mentionné comme une rigueur plutôt excessive de leurs "patrons" quant à l'application des procédures de contrôle interne, mais reconnaissent que ces mêmes "patrons" sont le seul niveau accessible de la hiérarchie permettant de percevoir, a minima, les orientations prises par les dirigeants.

Ces derniers, directeurs et chefs de département, sont perçus par les cadres A comme peu concernés par les enjeux locaux, exerçant pouvoir et responsabilités dans une sphère où sont prises des décisions stratégiques qui résulteraient de processus mystérieux, ou du moins ressentis comme tels, et dans lesquels d'autres acteurs (tutelles, syndicats...) joueraient un rôle.

### LES CADRES A EN RETRAIT

Cantonnés, selon eux, à celui d'exécutants, les cadres A vivraient cette situation comme délégitimant leur statut, particulièrement auprès de leurs "subordonnés". Ils se sentent en charge du commandement, mais privés des moyens de l'exercer ce qui les confrontent à plusieurs difficultés :

- d'abord, la défiance des personnels, ces derniers ayant tendance, dans beaucoup de cas, à considérer qu'ils n'ont ni la compétence, ni la légitimité pour intervenir dans la sphère opérationnelle,
- ensuite, l'absence de moyens de sanctionner : positivement ou négativement, au plan strictement disciplinaire, même s'ils sont formellement investis du pouvoir de proposition, c'est au chef de service, voire à un niveau plus élevé de la hiérarchie, que revient la décision ; or, ils estiment que plus on monte dans la hiérarchie, plus les motifs de sanction s'érodent - parfois sous l'effet d'intervention des organisations syndicales - et ils font valoir au passage qu'ils se sentent peu soutenus par leurs supérieurs.

A ce stade, de l'analyse de la COFREMCA (et c'est un constat important), les cadres sont soumis à deux injonctions qui portent chacune leur contradiction :

- celle de garantir la stabilité des processus de production, ce terme étant pris au sens large, d'en faire progresser l'efficacité sans avoir la prérogative de décider de l'organisation du travail,

- celle de mobiliser les équipes et les personnes sans disposer des moyens de gestion des ressources humaines pour le faire.

Cette double contradiction contribuerait à affaiblir leur position dans une organisation qui ne les reconnaît, ni aux niveaux inférieurs, ni aux niveaux supérieurs.

Ceci ne constitue pas une originalité d'ADP : dans beaucoup d'organisations comparables en taille et en structure, y compris au sein d'entreprises privées, il est courant d'observer des situations similaires.

Sans généraliser la portée de ces observations, les analystes de la COFREMCA concluent leurs travaux en faisant valoir le malaise ressenti comme résultant d'une rupture avec l'ambiance, le climat de solidarité collective et surtout les relations de proximité des années précédentes.

Néanmoins, soulignent ces mêmes analystes, les plus réalistes des cadres A savent reconnaître que la croissance soutenue, et ce qu'elle apporte de positif, emporte néanmoins une évolution inéluctable de l'organisation et des conditions plus complexes de son fonctionnement. Ils le comprennent mais, pour certains, le subissent plus qu'ils ne l'accompagnent. Ils ont ainsi tendance à se mettre en retrait tout en reconnaissant la solidité de l'institution ADP.





7

1967 - 1974  
Deux grands chantiers





En février 1967, succédant à Pierre-Donatien COT à la Direction Générale, **Raymond GUITONNEAU** avait posé, dans le n°6 de la revue (Technique & Architecture), les défis auxquels devait alors faire face l'Aéroport de Paris en cette fin des années soixante :

- croissance du trafic passager de l'ordre de 13 à 14 % par an,
- développement du fret aérien,
- évolution des flottes des compagnies,

et de souligner en ces termes les difficultés liées à ces défis :

“... Paradoxalement, les transporteurs aériens qui constituent nos clients toujours amicaux, mais souvent critiques, n'apportent guère d'aide pour la définition de leurs besoins futurs tant est grand le décalage entre l'exploitant des machines volantes qui a tendance à raisonner à court terme et le concepteur d'aéroport qui doit imaginer, très longtemps à l'avance, comment évoluera la technique. S'il faut au moins quatre ans pour construire une grande aérogare, il ne s'écoule guère moins de dix ans entre le moment où l'on décide de réaliser une nouvelle plate-forme et le jour où s'y pose le premier avion.”

“... Dans la dure société où nous sommes, il ne suffit pas de proposer des produits de qualité, encore faut-il les vendre à un prix acceptable. Longtemps très protégées, les plates-formes aéronautiques n'échappent plus à la règle commune et sont entrées dans l'ère de la concurrence entre grands aéroports d'une part, mais aussi, entre modes de transport avec l'apparition de nouveaux types de transports terrestres – notamment ferroviaires.”

Et il posait également la question du défi environnemental :

“... Comment insérer convenablement, dans le tissu urbain souvent médiocre qui entoure les grandes métropoles, une entité économique d'un poids très lourd et créant des nuisances importantes ?

Comment loger les quelque 80 000 employés qui allaient bientôt travailler sur Roissy-en-France de telle façon qu'ils ne soient ni gênés par le bruit, ni trop loin de leur travail ?”

Il terminait son propos en rendant hommage aux concepteurs et aux architectes en particulier.

“... Ce sont eux qui doivent être à l'honneur, car ils n'ont pas une tâche facile, enserrés qu'ils sont, plus qu'ailleurs sans doute, dans un réseau de contraintes contradictoires. Ceux pour qui ils conçoivent ce type d'installations ne sont que des hommes, mais pas tout à fait “normaux” ; voyageurs aussi blasés qu'ils soient, ils seront tout à la fois anxieux d'accomplir un acte aussi évidemment contraire aux lois de la nature, et exaltés à la pensée de s'identifier aux dieux en réalisant l'un des plus vieux rêves de l'humanité.”

Ce discours traçait bien le cadre des deux chantiers d'importance qui allaient marquer ces sept années : la construction d'une seconde aérogare à Orly et, surtout, la réalisation d'un nouvel aéroport au nord de Paris.

## A COÛTS MAÎTRISÉS

Si l'urgence de la reconstruction avait fait passer, dans les premiers temps du développement d'ADP, la rigueur de gestion au second plan, l'Etat et les dirigeants privilégiant l'image renaissante du prestige de la France, il n'en allait pas être de même pour ces deux nouveaux chantiers.

Le scandale des abattoirs de la Villette, à la fois politique, technique et financier, devait dans le courant des années soixante mettre un terme à cette période de facilité ; l'Etat risquait de perdre son autorité et sa légitimité, si une telle aventure devait se reproduire.

“Nul doute, se rappelle **Yves DATAIN**, que l'évolution de cette affaire a été suivie de près par les dirigeants d'ADP. Ce fut en tout cas une des préoccupations majeures de Pierre Giraudet au moment où, venant du Port autonome du Havre, en 1967, il intégrait ADP, en charge des opérations d'investissements concernant la gare d'Orly Ouest et l'aéroport de Roissy CDG, sur des budgets considérables.

Il devait, plus que ce ne fut le cas pour des opérations antérieures, mettre en place un dispositif de comptabilité d'engagement qui imposait de se conformer strictement au budget arrêté de chaque opération. Aucun dépassement ne pouvait être toléré. La consigne était : respect absolu de la dépense autorisée.

Une logique de rigueur qui devait trouver sa légitimité, certes, dans le souci de gérer de façon pertinente les deniers publics...

... mais surtout de se fonder sur la nécessaire maîtrise de budgets très importants, rapportés à la capacité

d'autofinancement et au niveau d'endettement du moment : le seul projet CDG était en 1970 de l'ordre de 1,6 milliard de francs pour la première phase.<sup>71</sup>

Pour les responsables des études et des travaux, une évolution sensible du modèle de "management" et de responsabilité jusque-là adopté, se dessinait. Pierre GIRAUDET demandait à ses collaborateurs de décider en pleine autonomie, de prendre toutes mesures pertinentes permettant de s'aligner strictement sur la dépense autorisée.

Une dérive sur une ligne budgétaire devait trouver sa compensation sur une autre ligne. Ou plus simplement, lorsque des économies pouvaient être raisonnablement envisagées, les collaborateurs en charge devaient décider de la réaliser et en assumer la responsabilité. »

---

## Orly Ouest

Conçue pour un trafic de 6 millions de passagers par an, l'aérogare ouverte à Orly en 1961 arrivait à saturation et, si en 1968 des travaux d'agrandissement étaient en cours pour porter sa capacité à plus de 10 millions, il devenait indispensable, en attendant l'ouverture du futur aéroport de Roissy-en-France, de construire une nouvelle gare presque entièrement dédiée au trafic intérieur, avec une capacité initiale de 5 à 6 millions de passagers/an.

C'est une gare "simple" que va concevoir Henri VICARIOT.

Une gare à deux niveaux publics :

- le premier étage correspondra au trafic "départ". Situé sensiblement au niveau du plancher des cabines d'avions, il permet aux passagers d'aller du taxi ou de l'autobus à leurs sièges sans avoir à monter ou à descendre un escalier.
- le rez-de-chaussée est conçu pour le trafic "arrivée". Les passagers sortant des appareils au premier étage, descendent récupérer leurs bagages au niveau zéro d'où ils peuvent accéder immédiatement aux taxis et autobus.

Contrairement à Orly Sud, gare de type concentré à exploitation centralisée, avec des jetées desservant les salles d'embarquement, Orly Ouest va comporter deux halls distincts comportant des salles d'embarquement reliées aux avions par des passerelles télescopiques.

La vocation plus domestique qu'internationale d'Orly Ouest se retrouve aussi dans l'importance et la situation des installations commerciales :

- les restaurants sont regroupés au deuxième étage ;
- un centre commercial occupe la partie centrale du premier étage entre les deux halls. Il y a là une parfumerie, un magasin de mode, une bijouterie, une épicerie gastronomique, une confiserie et des magasins de presse ;
- des commodités nécessaires au départ ou à l'arrivée (comptoir SNCF, PTT, banque, loueurs de voitures) sont regroupées au rez-de-chaussée.

### L'ÉQUIPE EN CHARGE du projet Orly Ouest :

La conception de cette aérogare et la coordination des études seront de la responsabilité d'Henri VICARIOT. Il sera assuré du concours des architectes AIGROT, COUTANT, GREGOIRE, LAROCHE, PERRUCHOT et VIGOUROUX.

C'est sous la conduite de Jacques BACHELEZ, directeur de l'Équipement, qu'en sera menée la réalisation et celle des aires de trafic attenantes.

Au département Equipements, Francis CLINCKX, ingénieur en chef, conduira les études avec le concours des ingénieurs HEISER, MARCELLIN, MASSON, SOLER et TELLIER

Au département Infrastructure et Génie Civil, Jean-Claude ALBOUY, ingénieur en chef des Ponts

---

71. L'aérogare CDG 1 et le système de pistes et voies de circulation associées.

et Chaussées, sera assisté des ingénieurs HARBEY, RIDEREAU et VEILLARD.

Les travaux commenceront en octobre 1967 et dureront un peu plus de trois ans.

### ORLY OUEST EN QUELQUES CHIFFRES :

- 660 000 m<sup>3</sup> de terrassements
- 90 000 m<sup>3</sup> de béton dont 30 000 m<sup>3</sup> en béton précontraint
- 10 380 t d'acier dont 6 000 pour l'ossature métallique, 4 000 pour le béton armé, 380 pour les câbles de précontrainte
- 188 000 m<sup>2</sup> de planchers
- 14 000 m<sup>2</sup> de terrasses accessibles
- 10 000 m<sup>2</sup> de couverture
- 46 000 m<sup>2</sup> de revêtement de sol
- 100 000 m<sup>2</sup> de parc à voitures
- 11 500 m<sup>2</sup> de façade dont 7 000 de vitrerie
- 61 000 m<sup>2</sup> de cloisons en maçonnerie
- 72 km de canalisations dont 65 pour chauffage et froid
- 10 escaliers mécaniques
- 9 ascenseurs
- 5 monte-charges
- 2 batteries de 8 tapis roulants inclinés
- 400 km de câbles électriques
- 25 000 appareils d'éclairage
- 3 800 haut-parleurs



Le Chantier d'Orly Ouest.

Entrepris en octobre 1967, les terrassements généraux et les drainages dureront dix mois et il en faudra vingt-trois, à compter d'août 1968, pour les structures et le gros œuvre.

En mai 1969 commenceront les travaux de second œuvre et, deux mois plus tard, ceux des équipements. Enfin, en juin 1970, débiteront les travaux d'agencement-décoration.

A propos des activités d'un contrôleur de travaux : le témoignage de Tino LOPEZ

«Ce métier consistait à s'assurer que l'exécution des travaux par des entreprises extérieures était conforme aux "Cahiers des Clauses Techniques Spéciales" des marchés. Pour ce qui me concerne, j'étais en charge durant cette période de la surveillance et du contrôle de la construction des aires de stationnement d'Orly Ouest et des voies d'accès à ces aires.

L'exécution de ces travaux nécessitait de la part des entreprises qui les réalisaient des moyens en matériels importants : les dalles de ces aires et voies d'accès, tout comme celles des pistes étaient coulées à l'intérieur de coffrages posés à la main avec la plus grande précision, sur une hauteur de 36 centimètres. Elles mesuraient 7,50 mètres linéaires de largeur et étaient coulées avec un train de cinq machines qui répartissaient et nivelaient le béton (amené par camions), quasiment au millimètre près.

Un géomètre avait auparavant fait les relevés topométriques des sous couches en sablon et en gravement de 20 centimètres d'épaisseur. Les coffrages constituaient la référence topométrique qui garantissait le nivellement correct avant le coulage. Un joint de dilatation était disposé en fin du coulage permettant la reprise et la continuité de l'ouvrage. Les dalles étaient sciées (dans le sens de la largeur) tous les 7,5 mètres. Ce sciage permettait de contrôler le risque de fissuration du béton coulé.

Tout était vérifié : la planimétrie des coffrages, la qualité des sous couches, la qualité du béton etc. Le laboratoire d'ADP était présent du début à la fin de l'exécution de l'ouvrage.

Malgré les contrôles effectués et la surveillance des travaux, nous constatons qu'avec le temps, le béton des pistes, des voies de circulation et des aires de stationnement se détériorait avec l'apparition "d'épaufrures" (éclatement des angles des dalles,

dû à la dilatation). Celles-ci ne pouvaient être traitées que manuellement par des équipes d'ouvriers qui démolissaient les zones dégradées au marteau piqueur pour les reconstituer ensuite.99

Avec cette nouvelle aérogare, l'aéroport d'Orly est donc doté, à cette date, de 81 postes de stationnement

d'avions dont 38 au contact (22 à Sud et 16 à Ouest) et 43 éloignés.

Un PCR unique en assure la répartition, tandis qu'un PCA, propre à la nouvelle aérogare, regroupera les informations à court terme sur les départs et arrivées, affectera les circuits de circulation des passagers, les salles et les tapis de livraison des bagages.



## L'Astrolabe d'Orly Ouest

Conçue par l'architecte Pierre KAYSER, cette horloge astronomique dont les mouvements ont été réalisés par les établissements UNGERRER de Strasbourg, indique : l'heure officielle, le temps moyen local, le temps sidéral, le lever et le coucher du Soleil, son azimut et sa hauteur, la longitude moyenne de la Lune, ses phases, les positions de la Lune et du Soleil par rapport aux signes du zodiaque, les éclipses de Soleil et de Lune, le nœud ascendant.

Sa structure métallique comporte deux anneaux, l'un horizontal qui est le plan de l'écliptique, l'autre oblique à 63° qui est le plan galactique.

La vitesse de démonstration de l'Astrolabe représente une accélération de 2 000 fois le temps vrai.

## LA MISE EN SERVICE

**9 mars 1971**

L'inauguration par Jacques CHABAN-DELMAS, Premier Ministre, doit avoir lieu le 27 février et les invitations ont été envoyées.

Une grève des contrôleurs de la navigation aérienne du trafic aérien va provoquer l'annulation des manifestations officielles. Cependant comme elles devaient coïncider, avec le vingt-cinquième anniversaire de l'Établissement, la Direction prendra trois initiatives pour marquer cet événement :

- une réception pour le personnel sera organisée dans des délais extrêmement brefs, le samedi 9 mars.
- à cette occasion, il sera remis un insigne en or et une médaille de la nouvelle aérogare gravée par l'artiste DEVIGNE, aux 210 agents présents dans l'Établissement depuis ses origines.
- ces mêmes 210 agents<sup>72</sup> seront invités à participer, en ce mois de mars 1971, à un voyage à Rome, en compagnie de leurs familles.



### Rassemblement des anciens dans le hall d'Orly Ouest

Ce voyage sera effectué en trois groupes (5-7 mars, 21-23 mars et 26-28 mars) ; les deux premiers auront le privilège de voler sur le géant des airs qu'est, à l'époque, le Boeing 747, nouvellement mis en service par la compagnie PAN AM, tandis que le troisième effectuera le voyage sur un Boeing 707 d'Air France.

72. Ils ne seront finalement que 186 à y participer.

Comme beaucoup, André VALERION en a apprécié l'idée : "Je trouve que c'est une très bonne idée. Au lieu de donner une prime, il restera toujours un souvenir de ce voyage. J'avais déjà volé, mais jamais dans un gros comme ça ; on a l'impression d'entrer dans une salle de théâtre et je pense que retrouver des copains, des amis, c'est franchement formidable."

Pour certains, ce voyage est un baptême de l'air ; pour d'autres, c'est même comme le confiera en riant une participante... un voyage de noces !

Et Constant LEROY raconte :

"Parmi les "grands anciens" présents, plusieurs confièrent aux accompagnateurs leur souhait de voir se prolonger, au-delà de ce simple voyage, les liens ainsi créés.

A leur retour de Rome, Louis COUHÉ, Président fondateur d'Aéroport de Paris et Jean ROUDIER, le plus ancien des agents, exposèrent l'idée d'une Amicale à André DECELLE, Président du Conseil d'Administration, et à Gilbert DREYFUS, nouveau Directeur Général ; le premier déclara qu'il accepterait d'en être le Président d'Honneur."

Ce jour-là, l'Association était née et prendra le nom d'Amicale des Anciens<sup>73</sup> d'Aéroport de Paris. Mais ce n'est qu'en 1973 qu'un groupe de travail sera constitué autour d'un bureau provisoire de quatre membres : Jean ROUDIER, comme Président, Lucien BOCQUET, vice-président, Constant LEROY secrétaire et Claude BARROUX, secrétaire adjoint.

"L'Assemblée Générale constitutive a lieu le 23 décembre 1973 et désigne, outre les quatre membres précités, Louis THOUZERY comme Trésorier et Augusta PUGIBET, Trésorière adjointe. Louis COUHÉ en sera nommé Président d'honneur, André DECELLE et Gilbert DREYFUS membres bienfaiteurs."

Cette Amicale qui ne regroupait, à l'origine, que des personnels en activité, a pris de l'âge et ses adhérents également. En 2006, une Assemblée Générale décida d'en changer le titre pour celui d'"Amicale des Actifs et Anciens d'Aéroports de Paris" puis, en 2008, une autre ramènera de 25 à 20 ans le nombre d'années requises pour y adhérer.<sup>74</sup>



Médaille commémorative d'Orly Ouest

Soutenue par la Direction de l'Etablissement, l'Amicale continue d'être aujourd'hui le lieu de rencontre intergénérationnel de la grande famille ADPiëne. Elle comprend à ce jour 460 adhérents.

73. Le terme "Anciens" se justifie seulement par vingt-cinq années de présence dans l'établissement.

74. En mars 2009, pour ses 35 ans, l'Amicale proposa à ses adhérents un retour aux sources en les invitant à partir à nouveau pour Rome. Ils seront 126 à faire ce nouveau voyage dont 6 agents en activité, mais un seul des membres fondateurs en la personne de Jean Baptiste PETTINOTTI.

# Roissy-en-France

## Retour à la mémoire plus récente

Fin 1959, l'Aéroport de Paris remet au Ministre des Travaux Publics et des Transports un rapport proposant un site pour l'implantation d'un futur aéroport appelé à l'époque Paris-Nord.

Ce rapport fait l'objet d'un examen long et détaillé confié par le Gouvernement à une commission spéciale. C'est au vu du rapport de cette commission qu'un Conseil Interministériel approuve, début 1964, le principe de la construction d'un nouvel aéroport ; son acte de naissance, si l'on peut dire, sera la publication de l'arrêté du Ministère des Travaux Publics en date du 16 juin.

C'est à un projet considérable que va s'atteler ADP, une réalisation dont la gestation durera quinze ans, mais une histoire qui, n'est pas encore achevée à l'heure où s'écrivent ces lignes.

Si un aéroport fait désormais partie des infrastructures essentielles au développement économique et social des grandes cités et de leur région, au même titre que les réseaux ferrés ou routiers, son implantation ne peut se faire qu'au prix d'un certain nombre d'exigences : superficie disponible, variations du relief aussi minimales que possible, absence d'obstacles naturels à proximité, situation environnementale limitant les nuisances des aéronefs mais restant aussi proche que possible de la ville.

A une vingtaine de kilomètres de Paris, la plaine de la "Vieille France", région très peu bâtie, essentiellement agricole et sans activité touristique, va offrir à Aéroport de Paris - avec une autoroute déjà prévue pour relier Paris à Lille et Bruxelles - une opportunité que bien des capitales étrangères nous envieront.



La ferme des Mortières, seul bâtiment qui se trouvait sur les 3 000 hectares achetés par l'Aéroport de Paris.

Curieusement, ce site, bien des décennies avant qu'il soit identifié pour l'implantation du futur aéroport Charles de Gaulle, avait été le théâtre d'une activité aéronautique liée à un temps dramatique de l'histoire récente du pays. Interviewé en 1974, Louis COUHE, président fondateur de l'Etablissement se souvenait : "… en 1918, j'étais alors capitaine, adjoint au commandant de la première escadre aérienne de combat commandée par le colonel Ménard. Venue d'Amiens, elle reçut l'ordre de s'installer quelque part au nord de Paris en vue d'appuyer la grande offensive du général Mangin sur le front de Villers-Cotterêts. Le 15<sup>e</sup> groupe de chasse auquel j'appartenais s'installa donc à environ un kilomètre au nord de Roissy-en-France de façon à pouvoir, à la fois protéger la capitale et intervenir dans la bataille qui se préparait vers Soissons. Un second groupe, le 18<sup>e</sup>, fut basé le long de la RN2, à peu près à la hauteur de la nouvelle aérogare, légèrement à l'est. Un troisième stationna à l'ouest de la RN17, en face de la sucrerie de Louvres…

… Il est permis de penser que l'aviation aura contribué au succès de l'armée Mangin, dont on peut dire qu'il a été le prélude à la victoire finale…

… Qui eut imaginé alors qu'au même emplacement allait être édifié un des plus grands aéroports du monde ?"

### Une plaine, mais aussi quelques villages aux alentours.

Lorsque, en 1970, un journaliste lui fait remarquer qu'il y avait quand même quelques villages dans les environs du futur aéroport et que cela était de nature à générer inévitablement pour eux des nuisances, Jacques BLOCK, Directeur général adjoint, répond :

“certes il y en avait en effet un certain nombre, à l'ouest, Roissy-en-France qui va donner son nom à l'aéroport<sup>75</sup>, à l'est le Mesnil-Amelot, au nord Mauregard et Epiais-les-Louvres, au sud mais sensiblement plus éloignés Mitry-Mory et Tremblay-lès-Gonesse. C'est à l'ouest, sur la commune de Goussainville que se trouve la plus forte densité de population dans une zone qui, sans être proche des pistes, à l'exception d'un lotissement, se trouve cependant à une distance assez réduite pour qu'il y ait, lorsque l'aéroport sera mis en service, des problèmes de bruit...”

“... Mais, si votre question se résume à : est-ce que l'aéroport aurait pu être implanté ailleurs ? Ma réponse est absolument négative.”

Témoignant en d'autres circonstances<sup>76</sup>, il évoquera le côté visionnaire de Pierre-Donatien COT et le travail considérable accompli par celui-ci pour négocier avec propriétaires et exploitants la cession des surfaces agricoles correspondantes (3 000 hectares).

Roissy-en-France, petit village que rien ne prédestinait à la célébrité, verra donc naître très rapidement le nouvel aéroport.

### UN AÉROPORT, MAIS POUR QUI ?

Les travaux avancent à grands pas, mais certains rechignent à envisager d'y transférer leur trafic.

Air France acceptera certes, mais non sans réserves ! La Compagnie nationale veut son aérogare privative ; elle justifie cette demande auprès des tutelles en faisant valoir qu'avec un trafic de près de 10 millions de passagers au début des années soixante-dix, elle est la seule compagnie exploitant les installations de l'Aéroport de Paris à pouvoir prétendre à la pleine utilisation d'une aérogare.

La priorité des dirigeants d'Aéroport de Paris va donc être double :

- d'une part, convaincre des compagnies basées jusqu'alors à Orly de venir sur l'aéroport Charles de Gaulle.<sup>77</sup>
- d'autre part, prendre l'engagement de construire à terme pour Air France une aérogare sur la nouvelle plate-forme.

### ET COMMENT S'Y RENDRE ?

Alors que, en 1966, débutent les travaux, une chose est déjà certaine : les dessertes routières ou autoroutières en service s'avèreront vite insuffisantes et nécessiteront de diversifier les liaisons.



Constructions des ponts sur l'autoroute A1

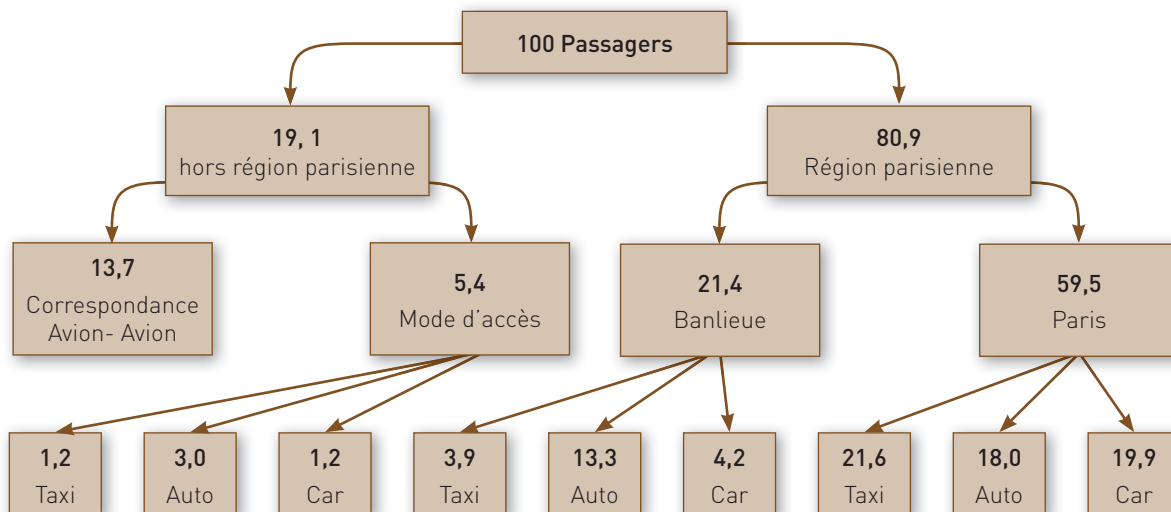
75. Paris Nord ayant été jugé peu enthousiasmant

76. Interview réalisé en 2010

77. Un certain nombre de compagnies basées à Orly Ouest, y seront transférées, transformant cette dernière en aérogare domestique.



Une étude d'impact est effectuée par la SOFRES dans ce but :



### Côté transports en commun

La R.A.T.P. va étudier le prolongement de la ligne 5 du métro au-delà de l'Église de Pantin avec la construction de 19,5 km de voies nouvelles. Une ligne RER dédiée, pourtant inscrite au Schéma Directeur de 1965, semble abandonnée étant donné son prix et la durée des travaux à entreprendre.

La S.N.C.F. verrait bien la création d'un embranchement de la ligne Paris-Soissons à partir d'Aulnay-sous-Bois par une liaison qui desservirait également la zone de Villepinte et, afin d'assurer une liaison avec le RER, cette ligne pourrait être prolongée de la Gare du Nord à la Gare de Lyon.

Aéroport de Paris qui souhaite réduire le temps de transport entre ses deux plates-formes penche pour la création d'une ligne aérotrain entre Orly et Roissy ; une correspondance avec le RER à Joinville permettrait d'assurer la desserte des deux aéroports. Les véhicules utilisés seraient de type aéroglisseur sustenté et guidé par coussin d'air, dont la propulsion serait assurée par un moteur électrique, donc silencieux et non polluant.

C'est finalement une solution conjointe RATP-SNCF qui sera retenue avec une prolongation de la ligne B du RER à partir de la gare du Nord.



Maquette de l'aérotrain au salon du Bourget.

# Un projet colossal

Son importance justifiera l'implication de multiples équipes qui s'y succéderont. Le chantier débute avec :

pour les Etudes, sous la direction de Jacques BACHELEZ :

- au département Architecture, Paul ANDREU assisté des architectes François PRESTAT, Paul MEYER, Henri LAZAR, Jean-Louis RENUCCI, et des ingénieurs Claude MASSON pour ce qui est du Second Œuvre, Jacques BERTHAUT pour la décoration,
- au département Equipements, Francis CLINCKX entouré de : Michel ESTABLE pour les réseaux thermiques et frigorifiques, Marcel TELLIER et Pierre CHAMEROY respectivement chargés des études et des équipements de climatisation, Léon HEISER pour les études d'électricité, Jean Pierre MARCELLIN pour l'électricité et l'électromécanique, Jean CHABOT pour le téléphone,
- au département Infrastructure et Génie Civil, Jean-Claude ALBOUY avec pour collaborateurs : Roger GRIOD pour les travaux en béton armé, Marius BOUGETTE pour les travaux d'ossatures métalliques, Michel GALLOPIN.

pour les Travaux, sous la direction de Pierre GIRAUDET :

- au département Roissy en France, François AILLERET entouré pour les travaux des ingénieurs Pierre FAUVEL, Rémy GOUDENECHÉ, et Hubert SOLER pour les bâtiments, Yves DATAIN pour l'électricité, André OOGHE pour la planification.

## LES PREMIERS TRAVAUX

Il ne s'agit pas de construire une aérogare sur un aéroport déjà existant, mais de multiples installations sur un terrain vierge : aérogare, tour de contrôle, centrale thermique, central téléphonique, pistes, voies de circulation, routes, ponts et viaducs, etc.

Autant de chantiers indépendants les uns des autres, mais dont les réalisations vont nécessairement se coordonner et nécessiter la présence de plu-

sieurs centaines d'ouvriers, surveillants de travaux et conducteurs d'engins qui risquaient de se retrouver sur un terrain nu, sans aucun service à proximité.

Certains pouvaient se déplacer en famille avec des caravanes, mais il n'en fallait pas moins prévoir des hébergements pour les autres, raison pour laquelle Aéroport de Paris va réaliser, avec le concours du collège Inter-Entreprises, un centre d'hébergement au Mesnil-Amelot.

Outre les logements où seront abrités 700 célibataires, ce centre comporte un bâtiment administratif, un bâtiment sanitaire avec infirmerie, un économat où les travailleurs étrangers vont pouvoir trouver les produits alimentaires traditionnellement consommés dans leurs pays d'origine, une cantine qui fonctionnera midi et soir. La Sécurité sociale de Goussainville y ouvrira même une antenne locale et Aéroport de Paris y établira sa première base.

Les premiers coups de pioches sont donnés fin 1966 ; il s'agit de l'aménagement général du site avec la mise en place d'un réseau de 20 km de collecteurs divers, la réalisation de bassins d'écroulement de précipitations exceptionnelles et d'une digue créant une retenue d'eau de 1 700 000 m<sup>3</sup>, enfin la pose d'une clôture de 34 km et de la construction d'une route périphérique à peine moins longue.

Michel BONNETON entre à l'Aéroport de Paris le 1<sup>er</sup> octobre 1967. Ingénieur du Génie civil, il est en charge de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre de réalisations d'infrastructures. Il évoque volontiers cette époque :

“le nombre important et la nature variée des ouvrages à réaliser imposaient d'étaler leur réalisation sur plusieurs années, ceci en raison des investissements représentant, certaines années, l'équivalent du chiffre d'affaires d'ADP de cette époque, et aussi des moyens non extensibles à l'infini.”

“... Nous entretenions dans l'ensemble, de bons rapports avec les anciens propriétaires-agriculteurs des terres agricoles, devenus locataires d'ADP et continuant à les exploiter durant quelques années ; mais, parfois, ces relations pouvaient être tendues avec certains d'entre eux qui se croyaient encore chez eux.”

Soulignant ses fonctions de maître d'ouvrage et de maître d'œuvre de réalisation, Michel BONNETON explique qu'il n'avait alors qu'une lointaine perception des exploitants des autres terrains et que ses relations professionnelles se limitaient pratiquement aux services d'Etudes, au service des Marchés basés à Orly, et aux autres services travaux de CDG.

Il raconte cette anecdote sur la construction de la route périphérique Nord de l'aéroport :

“Juste au nord de la commune du Mesnil-Amelot, les travaux de terrassement de la route ont mis en évidence un pont construit durant la première guerre mondiale, sur une ligne de chemin de fer stratégique, abandonnée à la fin du conflit. Il a fallu le détruire, or c'était un ouvrage très solide.”

Et, toujours au chapitre anecdotique :

“Pourquoi l'émissaire (grand collecteur des eaux pluviales) Est-Ouest, totalement rectiligne à l'origine, présente-t-il une ligne courbe sur son tracé ?

La réponse est que le château d'eau est implanté exactement à l'aplomb du tracé initial de l'émissaire. A cet endroit, les terrassements étaient déjà en cours d'exécution, à ciel ouvert. Il a fallu arrêter et modifier le tracé prévu !”

Une fois l'ensemble de ces travaux effectués, les chantiers des gros ouvrages (bâtiments, pistes, etc.) vont pouvoir s'ouvrir.

### L'Aérogare 1

Définissant le programme général fixé pour sa conception, Paul ANDREU, justifie les choix retenus :

“l'aérogare se doit d'être adaptée aux avions futurs qu'ils soient subsoniques et à grande capacité ou supersoniques... son exploitation doit être concentrée et tous les avions traités à son contact.

Nous avons voulu que les formalités de départ et d'enregistrement soient faites dans un hall commun et que, de même, la récupération des bagages ait lieu dans un autre, lui aussi commun. Partant de cette idée, nous avons tenté d'en tirer le maximum d'avantages pour le passager en lui réduisant les distances à parcourir sous deux angles :

- pour ce qui est du trajet parcs à voitures-étages de trafic, nous avons superposé ceux-ci faisant de l'aérogare un lieu d'échange entre la voiture et l'avion,

- pour ce qui est du trajet entre l'aérogare et l'avion, nous avons étudié un plan de masse permettant aux appareils un double enroulement car disposés autour de 7 satellites - salles d'embarquement, eux-mêmes placés sur une couronne circulaire ceinturant l'aérogare.”



#### L'Aérogare 1 et ses satellites

L'aérogare 1 sera donc un ouvrage d'art circulaire de 192 m de diamètre et de 52,70 m de hauteur sur 11 niveaux dont le noyau central équipé pour le traitement du passager va être ceinturé sur toute sa hauteur par le réseau routier, un parking pour 4 000 voitures occupant les trois étages supérieurs.

“La proximité des satellites, ajoute Paul ANDREU permettra de recevoir des avions de très forte capacité, de 1 000 à 1 200 places et à plusieurs ponts qui, s'ils sont placés entre deux satellites, seront accessibles des deux côtés par des passerelles télescopiques...”

[...] Les liaisons entre le noyau central et les satellites se feront par des couloirs qui, partant de l'aérogare, s'insèrent en élévation entre les réseaux routiers d'arrivée et de départ pour devenir ensuite souterrains, passer sous les aires de stationnement pour avion et remonter enfin au niveau des satellites.”

Les travaux commencent en 1969 pour s'achever au second semestre de 1973.



Deux phases du chantier de l'aérogare 1



### Le Centre Aéroportuaire de la Navigation Aérienne

Plus connu sous l'abréviation de CANA, le Centre Aéroportuaire de la Navigation Aérienne est un ensemble de deux ouvrages où seront regroupés les moyens techniques et les personnels qui assureront le contrôle du trafic aérien pour l'ensemble de l'aéroport.

Contrairement aux autres installations dont la construction est prévue par tranches, en fonction du développement de l'aéroport, le CANA est construit en une seule fois pour faire face au trafic en phase finale. Il apparaît en effet pratiquement impossible, en raison du coût élevé de telles installations, de construire un ensemble modulaire avec possibilité d'extensions ultérieures. De même, il apparaît impossible à ce moment-là de gérer un terrain sur le plan de la navigation aérienne en utilisant deux tours de contrôle séparées.<sup>78</sup>

La tour de contrôle est un fût circulaire de 74,66 m de hauteur pour 9,40 m de diamètre surmontée d'une vigie en charpente métallique de 7 m de haut. En coupe, elle est en forme de marguerite à neuf pétales sur la majeure partie de sa hauteur, puis elle s'évase à la partie supérieure.

A sa base, le bloc technique est un bâtiment en arc de cercle de 187 m sur sa face externe (côté convexe de l'arc) et de 157 m sur sa face interne (côté concave). Le bâtiment est relié à la tour par une galerie sur trois niveaux.



Le Cana

78. L'avenir et les progrès techniques montreront beaucoup plus tard que cette vérité d'un jour ne sera pas celle du lendemain.



Le premier plan de masse

### Les pistes

Le trafic prévu lors des études devait correspondre, en phase finale, à des points horaires d'environ 150 mouvements. Pour écouler un tel trafic, il faut disposer de trois ou quatre pistes parallèles utilisables simultanément et spécialisées, soit pour le décollage, soit pour l'atterrissage.

Le plan de masse va donc prévoir quatre pistes parallèles orientées Ouest-Est qui seront groupées deux par deux au fur et à mesure du développement de la plate-forme, et une cinquième Nord-Sud dont le principe sera abandonné.

L'aéroport de Roissy-en-France étant appelé à devenir une véritable ville, il est nécessaire de la doter d'un certain nombre d'équipements.



La première piste réalisée en 1973

## Le château d'eau



Chantier du château d'eau

D'une forme qui l'harmonise à la tour de contrôle, le château d'eau est constitué d'un réservoir enterré surmonté d'un fût<sup>79</sup> de 6 m de diamètre pour 47 m de haut, surmonté d'un réservoir aérien de 7,49 m de haut, lui-même chapeauté d'une coupole de 1,57 m de haut. La capacité totale des réservoirs atteint 8 000 m<sup>3</sup>.

L'alimentation se fait à partir d'un pompage de la Marne, tandis que la distribution comporte trois boucles : l'une pour desservir les aérogares et les installations de la zone centrale, la seconde pour la zone de fret et la troisième pour la zone d'entretien.

Sa conception va réserver quelques surprises, comme le raconte Jean-Claude ALBOUY :

“En dehors des calculs de stabilité sur le plan des coques minces, l'ouvrage posait des problèmes de stabilité aux vents et aux vibrations. Pour le premier de ces points, nous avons été conduits à mener des essais en souffleries dont les résultats nous ont apporté un certain nombre de surprises. C'est ainsi que nous avons constaté que le réservoir se comportait comme une aile d'avion, c'est-à-dire qu'il avait non seulement une traînée, mais aussi une portance ayant donc tendance à se soulever sous l'effet du vent...

Un autre phénomène intervenait du fait que, le réservoir étant relativement plat, la surface libre de l'eau à l'intérieur est importante, c'est le phénomène de Seiche qui n'est pas tout à fait celui de la houle, mais lui ressemble, se manifestant par une sorte de balancement de la masse liquide. Dans le cas présent, ce phénomène aurait provoqué des efforts qui auraient pu être dommageables pour la structure. Pour bloquer le phénomène de Seiche, la solution a été apportée par la mise en place, à l'intérieur de la cuve, de 8 parois radiales en matière plastique.”

## La centrale thermo-frigo-électrique



La centrale thermique

Afin de produire l'énergie nécessaire à la vie de cette ville, une centrale thermo-frigo-électrique va être construite. Deux chaudières y sont installées capables de produire de l'eau surchauffée à 200° avec une puissance à terme de 300 MW thermiques.

Une autre partie de cette centrale produira de l'eau glacée à 4° pour assurer une bonne climatisation des divers bâtiments.

Enfin, pour assurer les besoins des réseaux prioritaires en cas de défaillance EDF, deux moteurs diesels couplés à deux alternateurs de 5,5 MVA chacun y sont installés.

79. Coulé en continu en 12 jours (soit 17cm/h) grâce à un système dit de "coffrage glissant".

### Le central téléphonique

Une ville en construction, c'est aussi des milliers de personnes qui vont y travailler et il faut donc prévoir leurs liaisons téléphoniques. Soucieux de mettre à la disposition des utilisateurs de Roissy un bon outil de travail et estimant que l'aéroport représentera, ultérieurement, plus de 30 000 lignes, Aéroport de Paris va installer avec le concours des PTT et du Centre National des Etudes des Télécommunications, un autocommutateur semi-électronique ; en première phase, il desservira 6 000 lignes ce qui permettra d'atteindre chaque abonné à partir du réseau automatique des PTT sans passer par une opératrice.

Et d'autres bâtiments annexes verront également le jour peu à peu sur cet immense chantier :

- gendarmerie,
- centre de secours incendie,
- immeubles de bureaux,
- etc.



Le central téléphonique

## L'aéroport de Roissy-en-France rebaptisé

Le 24 octobre 1973, sur proposition du Ministre des Transports, paraît un décret au Journal Officiel donnant le nom d'Aéroport Charles de Gaulle au futur aéroport de Roissy-en-France.

### Avant la mise en service

Il ne suffit pas de bâtir pour mettre en service une plate-forme comme Roissy. Encore faut-il que les personnels qui vont y travailler la connaissent et qu'ils soient capables de la faire fonctionner.

Dans ce but, Aéroport de Paris met en place d'importantes actions de familiarisation et de formation pour ses personnels (qu'ils soient anciens ou nouveaux embauchés) comme pour ceux des compagnies aériennes, des concessionnaires et des services publics. La formation se fera en cascade : le supérieur hiérarchique forme ses subordonnés immédiats, après avoir reçu, lui-même, une formation ad hoc.

Le plan en est étudié avec un prestataire externe spécialisé (Eurequip) et la cellule qui le mettra en application d'avril 1973 à mars 1974 sera formée par une équipe pluridisciplinaire de cadres de formation :

scientifiques, ingénieurs, techniciens d'exploitation, spécialistes des ressources humaines.

### LE 8 MARS 1974

Précédée de manifestations organisées, dans l'aérogare 1 à l'intention des personnels de l'entreprise et leurs familles les 5 et 6 mars, l'inauguration officielle, le 8 mars, accueille quelques 3 500 personnalités (le gouvernement la voudra cependant moins solennelle que prévu, une catastrophe ayant endeuillé le ciel français quelques jours auparavant).<sup>80</sup>

En soulignant le fait que l'aéroport portait le nom de Charles de Gaulle, le Premier Ministre, **Monsieur Pierre MESMER**<sup>81</sup> devait rappeler le rôle joué par le général DE GAULLE dans le développement de l'aéronautique française :

“[...] Comme il aurait apprécié cette étape nouvelle qu'est Roissy-en-France, lui qui a tant fait pour notre progrès technique et pour le renom de notre pays ! Il est juste que cet aéroport porte son nom et c'est un honneur pour moi de le dire en présence de membres de sa famille.

80. Le DC10 de la compagnie Turkish Airlines s'était écrasé en forêt d'Ermenonville le 3 mars faisant 346 victimes.

81. Représentant le Président de la République Georges POMPIDOU.

Voilà une grande et belle architecture. Ici l'harmonie des courbes,...

[...]S'il en était besoin, voici une invitation au voyage dans des formes nouvelles, sur cette terre qui est celle de la plus vieille France, prédestinée en quelque sorte, puisque c'est tout près d'ici qu'atterrit en 1783 le ballon aérostatique de M. de MONTGOLFIER par lequel la France réalisait le vieux rêve de l'homme de faire voler un objet fabriqué par l'homme[...].”

Rappelant la présence du Concorde stationné à proximité, le Premier Ministre concluait :

“dans quelques jours, l'aéroport Charles de Gaulle sera ouvert. Puissent les Français, lorsque surgissent les difficultés ou les doutes, voir en lui et dans son nom le symbole d'une France nouvelle ; qu'ils y puisent la conviction que nous pouvons atteindre aux plus grandes réussites à condition que nous le voulions.”

Dans sa réponse, le Président DECELLE tiendra à souligner que l'aéroport aura un rôle à jouer dans le tissu urbain qui l'entoure :

“L'aéroport se trouve par nature, comme le disait le Général de GAULLE inaugurant Orly, “à la rencontre du ciel et de la terre”. Il fallait donc, ayant satisfait aux exigences du ciel, résoudre aussi les problèmes de l'environnement terrestre.

En premier lieu, les riverains de l'aéroport, relativement peu nombreux [à l'époque] du fait du choix judicieux du site, doivent bénéficier de la solidarité du transport aérien, en contrepartie des servitudes nouvelles qu'il leurs impose...

... Problème d'environnement aussi, celui des accès à cet aéroport : que soient remerciés tous ceux qui, dans la région parisienne, ont pris et prendront, malgré la complexité et la diversité des besoins, les mesures nécessaires pour améliorer ces liaisons.”

Lors des discours, il y aura cette mauvaise plaisanterie, l'explosion de ce colis piégé, qui fit courir tous les participants vers la route circulaire, à l'exception du Premier Ministre qui restera impassible... Puis, le calme revenu et alors que Paul ANDREU guide Pierre MESMER vers les tapis roulants des tubes du jardin central, le réseau électrique disjoncte et les tapis s'arrêtent !

“Vous voyez Monsieur ANDREU, fait le Premier Ministre, même en panne, vos tapis, on peut s'en servir, c'est judicieux.”

Paul ANDREU raconte aussi comment, lors de la journée du personnel, alors que les commentaires étaient mitigés - certains n'appréciaient pas forcément le côté “tout béton” de l'aérogare, et le vocable “Camembert” commençait à apparaître - un groupe de femmes de ménage en tenue (elles faisaient partie du personnel statutaire ADP à l'époque) s'approche de lui.

“Beaucoup de gens critiquent, mais nous on l'aime bien votre bâtiment ; ne vous inquiétez pas, on va bien vous la nettoyer votre aérogare.”

Une telle réalisation n'avait pu voir le jour sans la participation de tous et le journal d'entreprise Propos en l'Air rappelait pour cela quelques propos très anciens entendus à son sujet :

• voir loin : “c'est dans la perspective du développement du trafic et de sa nécessaire répartition que l'on doit examiner le problème de la capacité (de nos terrains)... c'est dire qu'il faut maintenant mener les études de l'aéroport de Paris-Nord.” (Pierre-Donation COT, janv. 1963) ;

• concevoir : “un aéroport a la complexité d'un être vivant... C'est comme point de rencontre et facteur d'équilibre entre intérêts divers qu'il joue pleinement son rôle...” (Jacques BLOCK, 1965) ;

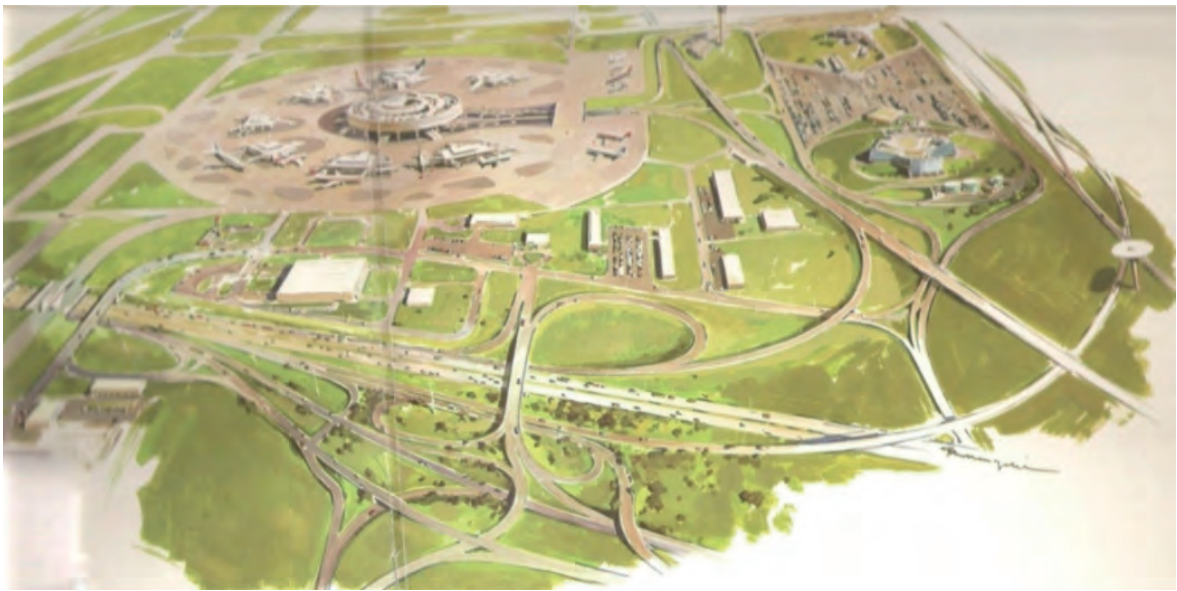


Roissy-Charles de Gaulle en 1974



- pour mieux s'adapter à l'avenir : “on ne doit pas perdre de vue, en réalisant des ouvrages comme ceux de Roissy, que des milliers de gens vont y travailler, y vivre...” (Jacques BACHELEZ, 1965)
- Non, Roissy ne sera pas cher : “nous avons pris soin de ne réaliser que les ouvrages indispensables, de ne les réaliser qu'à l'époque où ils le seront, en faisant en sorte qu'ils soient conçus et fabriqués au moindre prix.” (Gilbert DREYFUS, avril 1973)
- des chiffres à faire rêver : “l'aérogare 1 aura un diamètre équivalent, paraît-il, à celui du Colisée de Rome... je dois avouer que lors de la rédaction des marchés, je suis moi-même un peu impressionné par ces chiffres...” (Hubert SOLER, septembre 1970)
- sur les chantiers : “ce que je peux dire ? Ben, il est beau ! C'est du bon travail... les photos de l'aérogare terminée ? Non, je connais pas. Jamais j'ai vu. Je travaille comme ça. J'aime mieux voir... Moi, je vais rester jusqu'à la fin, si je suis pas mort.” (Un ouvrier algérien, avril 1971)

Si les chantiers de l'aérogare ouest d'Orly et de l'Aéroport de Roissy-Charles de Gaulle suscitaient l'intérêt d'une très forte proportion des personnels et mobilisaient les compétences de beaucoup d'entre eux, bien d'autres étaient menés parallèlement pour le développement et la consolidation du patrimoine physique, mais aussi du “patrimoine social”.



Aquarelle de Paul LENGELLE



8

Et, dans le domaine social,  
d'autres chantiers



Il est des chantiers qui ne relèvent pas du domaine technique, mais qui devaient, dans l'esprit des négociateurs à ce moment-là, consolider la cohésion du corps social dans une période où tout concourrait à garder confiance en l'avenir, malgré les évolutions de l'organisation et les changements de repères qu'elles induisaient.

Il s'agit :

- du Protocole d'accord sur la sécurité de l'emploi (PASE),
- de l'accord sur la formation professionnelle continue,
- du protocole d'accord sur le régime de départ anticipé (PARDA).

---

## Le PASE

La négociation de ce protocole va s'engager d'autant plus naturellement qu'elle met en convergence, d'une part les aspirations des salariés portées par les organisations syndicales, confortées par de nouveaux droits résultant des événements de mai 68 et, de l'autre, la volonté politique du nouveau directeur général Gilbert DREYFUS.

Dans le contexte économique du début des années soixante-dix où il a été conçu, puis négocié, ce dispositif contractuel devait, en fait, constituer une jurisprudence interne sur l'interprétation et les modalités d'application des titres II et III du statut du personnel.

Ceci concerne les effectifs et l'information du Comité d'Entreprise sur leur évolution par catégorie, avec le recrutement et les différents types de contrat de travail et la manière de pourvoir les emplois, enfin et surtout, la conduite des compressions d'effectifs, opération statutairement appelée "dégagement". Le contenu de cet accord, qui a souvent été présenté

par les syndicats comme opposable aux réductions d'effectifs pour raison économique, ne fait qu'en préciser les conditions d'application en introduisant le concept de "sureffectifs".

Celui-ci n'est pas en soi original, mais son utilisation donne au mécanisme d'adaptation du volume et de la nature des emplois, une "temporalité" qui, dans l'esprit des négociateurs et compte tenu de la forte croissance des activités dans cette période, devait jouer comme un "amortisseur" et permettre de procéder à des reclassements, y compris en envisageant des reconversions professionnelles.

On constatera l'efficacité de ce dispositif à l'occasion des opérations préparant la fermeture du Bourget au trafic commercial régulier, en avril 1977 : celles-ci impliquaient la résorption des effectifs qui passèrent d'environ 400 en 1975 à 80 en 1977.

## LE PROTOCOLE D'ACCORD SUR LA SÉCURITÉ DE L'EMPLOI (PASE)

Il est signé, dans sa forme originelle, le 9 janvier 1973 par la Direction d'Aéroport de Paris et cinq organisations syndicales : la CFTC, la CFDT, la CGC, la CGT et la CGT-HMC.

Il comporte deux volets.

Le premier, constitué de dispositions permanentes :

- un titre I relatif à l'information du Comité d'entreprise sur les modifications de structure entraînant des conséquences sur le personnel,
- un titre II expose la définition précise des personnels en sureffectif et leur affectation,
- un titre III présente les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Commission d'examen des pourvois d'emploi (CPE),

Ces trois titres sont complétés par une annexe 1 organisant les conditions de la mobilité géographique.

Le second volet composé de dispositions limitées dans le temps :

- un avenant n°1 conclu le même jour par les mêmes signataires prévoit qu'il n'y aura pas de licenciement d'agent confirmé ou d'agent ayant plus de 12 mois d'ancienneté pour réduction d'effectif jusqu'au 31 décembre 1977,
- un avenant n°2 du 29 juillet 1976, signé par la CGC, la CFTC et le SCAP (syndicat des cadres d'ADP) proroge d'un an les dispositions de l'avenant n°1 notamment l'engagement de non licenciement économique jusqu'au 31 décembre 1978.

Pour autant, ce dispositif contractuel ne devait pas gommer les difficultés ressenties par certains personnels, notamment ceux qui, dans les services d'exploitation, sont en contact direct avec les publics, usagers ou clients. Plus tard, une étude sera menée par l'AFPA à ce sujet.

### UN MÉTIER À LA RECHERCHE DE SON IDENTITÉ

Cette étude qualitative rendra compte des principales conclusions d'une campagne de cinquante entretiens, réalisés auprès des personnels des services d'aéroport et d'escale en contact direct avec le public : elle fait apparaître un contraste marqué entre "le confort" des conditions contractuelles de leurs activités et le "malconfort" (expression retenue par les rédacteurs de l'étude) lié au contexte dans lequel celles-ci s'exercent.

L'analyse de ce contraste est proposée dans ce qui suit comme une synthèse des résultats de cette étude.

### Les facteurs du "confort"

Celui qui est évoqué comme essentiel est le salaire proposé par l'ADP dont le niveau est considéré - à activité comparable - comme supérieur à celui des autres entreprises de la région parisienne.

Au deuxième rang vient l'organisation du temps de travail. Celui-ci est planifié en vacances de durée déterminée et connues à l'avance pour plusieurs semaines après publication, dans les délais réglementaires, des tableaux de service.

Ces horaires se caractérisent par une flexibilité, considérée comme appréciable, permettant de rendre plus compatible les rythmes du travail et de la vie sociale : journées regroupées pour des agents travaillant à temps partiel, permutations de vacances prévues au tableau de service entre deux personnes : cela permet — avec adjonction de jours de récupération ou de repos compensateur accolés aux jours de repos prévus au tableau de service — d'organiser des périodes de disponibilité "non négligeables" tout en respectant la durée contractuelle du travail.

Le troisième facteur est identifié par les analystes de l'AFPA comme exprimé de façon plus allusive : c'est celui de l'image de marque positive et valorisante de l'aéroport, encore associée, au moment où l'étude est réalisée, à celle du transport aérien pionnier.

### **Les facteurs du "malconfort"**

"C'est d'abord celui qui est lié à l'institution elle-même : l'organisation d'Aéroport de Paris est perçue comme "une nébuleuse tentaculaire... sans structure réelle". La connaissance des unités qui composent l'organigramme et des personnes qui les animent, reste très imprécise pour les agents au-delà de leur chef de service".

### **Une intégration insuffisante dans le réseau de communication professionnel de l'aéroport**

"Les agents, qui sont une des surfaces de contact de l'aéroport avec ses utilisateurs, se perçoivent dans ce flou comme les derniers maillons d'une chaîne qu'ils n'arrivent ni à remonter ni à expliquer... Leur fonction qui représente, pour une large part, la mise en correspondance d'une offre avec une demande, n'est pas réalisable pleinement..."

"... déconnectés, ils se sentent ainsi réduits à des tâches répétitives... qui manquent d'intérêt..."

### **Un rôle critiqué de la hiérarchie**

"... On prête à la haute hiérarchie, qu'on dit ne pas connaître, tout un jeu d'intentions que l'on tente de décoder à partir de quelques bruits dont on ne peut jamais tester la véracité... [ndlr : bruits qui concernent fréquemment la réduction d'activités]... mais qui fait dire à la majorité des personnes interviewées que celle-ci est plus préoccupée de louer ses locaux que d'assurer un service client de qualité..."

### **Un rôle critiqué des services de la direction du personnel**

Les services de "psychologie du travail et de la formation" n'apportent pas l'aide attendue par les personnels de ces activités qui s'y voient cantonnés sans perspective de carrière...

... voire dépossédés de l'essentiel : l'image de la relation au client, qui servait de référence, tend à être remplacée par un type de relation réduite [...] dépouillée de tout cet aspect personnalisant qui justifiait jusqu'à présent l'investissement de chacun, et l'intérêt qu'il portait à sa tâche."

D'autres facteurs sont repérés comme sources de "malconfort" notamment les relations dans et entre les groupes.

### **Pour les premières,**

"..., si l'on décrit la bonne ambiance et l'esprit de solidarité, on déplore tout aussitôt les clans, les querelles intestines, les commérages, voire les rivalités entre sexes..."

La parcellisation des tâches, le cloisonnement entre les activités, l'ignorance que l'on a de certains postes sont propices au développement fantasmatique de la perception des autres membres du groupe..."

### **Pour les secondes,**

"Entre les différents services parmi lesquels se répartissent les agents interviewés, les relations sont empreintes de rivalité... Pourtant certains souhaiteraient quand même passer d'une activité à une autre pour éviter la monotonie, accroître les compétences et changer d'air..."

En revanche, les relations avec les compagnies aériennes n'apparaissent pas comme source de "malconfort", sauf dans le secteur de l'escale (assistance aéroportuaire) où il se dit :

"... les agents travaillent "à la place de" [ndlr : à la place des agents de la compagnie elle-même] et ne se sentent pas en relation avec "leurs clients" ; cette médiation inhérente à la prestation ne favorise pas l'implication... : "c'est le client des autres"..."

Enfin des facteurs de nature plus psychologique doivent être retenus comme sources de difficultés.

### **Pour les hôtesses :**

"... En un mot, la fonction d'hôtesse est dévitalisée de l'intérieur dès que la relation au client n'est plus perçue comme essentielle. Pour cette population, on peut avancer sans trop de risque de se tromper, que le malaise trouve là sa raison profonde."

Pour leurs collègues masculins, cette référence est beaucoup moins présente :

"Ils sont venus à l'aéroport sans motivation particulière pour le service au client... pour la plupart, ce travail constitue leur première activité professionnelle. Ils pensaient même n'y rester que peu de temps..."

Mais pour eux aussi, l'horizon est bouché..."

"Leur origine socioprofessionnelle est plus modeste que celle de leurs collègues féminines et leur champ culturel plus étroit [...] mais ils se sentent sous-employés, voire inutiles.

Les conclusions de l'étude de l'AFPA pointent des dysfonctionnements d'ordre organisationnel.

Selon les analystes de cet organisme, d'importantes difficultés de communications verticales et horizontales au niveau du ou des services sont en grande partie à l'origine des malaises exprimés. C'est l'organisation du travail qui est concernée de ce point de vue.

Il faut aussi mentionner que les échelons de la maîtrise de proximité sont peu ou mal préparés à assumer leurs fonctions et notamment à participer à l'évolution des pratiques professionnelles, liée au changement des attentes et des attitudes des clients passagers du transport aérien.

Or la perception déjà sensible de la perspective de ces changements constitue une source d'incertitude qui hypothèque "beaucoup le moral des agents".

## COMMENTAIRE

Les résultats de cette enquête présentent des similitudes avec les observations que la COFREMCA fera plus tard à propos des cadres. Si on peut admettre que les causes d'un "malaise" pour les uns ou d'un "mal-confort" pour les autres, sont différentes, les effets en sont finalement comparables, mais aussi cumulatifs :

Pour les personnels en contact avec le public, c'est d'une part la distance qui les sépare des responsables hiérarchiques, et d'autre part les difficultés d'accès aux moyens de communication et d'information en temps réel qui dévitaliseraient la relation avec les usagers et les clients.

Pour les cadres opérationnels, la perte progressive de la proximité avec les centres de décision, l'insuffisance des moyens du management et le sentiment de marginalisation les priveraient de leur autonomie responsable.

Mais dans les deux cas, et bien que les statuts professionnels et hiérarchiques soient sensiblement différents, se manifeste un désintérêt de la vie au travail dont la valeur se déprécierait, non pas du point de vue matériel, mais du point de vue de la reconnaissance de l'importance des fonctions et des missions.

Une généralisation de ces observations n'aurait évidemment pas de sens, tant est grande, au sein d'un aéroport, la diversité des métiers et des conditions de leur exercice. Mais c'est dans le domaine de l'exploitation commerciale que l'enjeu devient considérable tant est sensible, dans ces fonctions, la qualité des rapports avec l'utilisateur et le passager.

Ces derniers gardent positivement ou négativement, le souvenir du cheminement complexe entre la ville, l'aérogare et l'avion. Tout dépend de la capacité de l'organisation mise en œuvre, et de ceux qui la font vivre, à réduire, voire chasser, les incertitudes anxieuses qui ponctuent ce parcours.

Or, beaucoup de facteurs s'y opposent, surtout dans les moments où le trafic est dense et plus encore, lorsque l'on approche de la limite de saturation des installations.

Dans les métiers de l'exploitation, que l'on soit chargé de l'optimisation des flux pour accéder aux aérogares ou pour les traverser jusqu'à l'embarquement, ou que l'on doive renseigner voire assister ceux qui en ont besoin, la tâche peut être ingrate, l'emprise sur les situations tendues étant souvent contrariée par des enchaînements de petits événements qui peuvent conduire à des blocages et des tensions... Et ce qui est difficilement réglé dans une heure de pointe peut se reproduire lors de la suivante !

Même s'il visait à mobiliser les moyens de formation pour les opérations de reclassement/conversion, le PASE ne pouvait répondre au besoin de reconnaissance professionnelle des "métiers" et notamment de ceux de l'exploitation. C'est le développement de la formation professionnelle continue qui va en partie répondre à cette attente.

# L'accord formation

## UN PEU D'HISTOIRE

Le droit de la formation professionnelle continue s'est développé en s'appuyant sur des orientations complémentaires : l'amélioration de la compétitivité des entreprises, l'insertion professionnelle des jeunes, le développement des compétences des salariés, la formation des demandeurs d'emploi, la promotion sociale.

### Avant la loi du 16 juillet 1971

Sans véritable cadre juridique dans la période de l'entre-deux guerres, le droit à la formation professionnelle va progressivement se constituer :

1946 : ce droit est, pour la première fois reconnu dans le préambule de la Constitution de la nouvelle République.

1949 : création de l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes)

1963 : création du FNE (Fonds National pour l'Emploi) avec pour vocation le financement des reconversions de secteurs industriels en restructuration.

1968 : les accords de Grenelle posent le principe de la négociation des accords sur la formation professionnelle entre les partenaires sociaux.

1970 : négociation et conclusion de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) ; les partenaires sociaux sont investis de la responsabilité de gérer ce domaine, dorénavant codifié dans le droit du travail.

### La loi "DELORS" de 1971

Jacques DELORS est, à ce moment-là, conseiller social du premier ministre Jacques CHABAN-DELMAS, dont le gouvernement va porter, deux ans après les événements de mai 1968, le projet de "nouvelle société" : l'un de ses principaux leviers va être l'évolution du droit de la formation permanente.

La loi du 16 juillet 1971 s'est d'abord fixé comme objectif de préciser et de formaliser les modalités d'application de l'ANI de 1970. Parmi celles-ci, il en est une qui va fondamentalement modifier le dispositif contractuel initial : les entreprises de plus de 10 salariés devront financer les dépenses de la formation professionnelle à hauteur de 0,80 % de la masse salariale brute. Ces dépenses jusque-là largement financées par l'Etat le seront désormais sur des fonds

privés. Par ailleurs, la loi voulait offrir une seconde chance, mais une seconde chance dans un système scolaire.

Pour ceux qui n'en avaient pas profité, c'était proposer un rattrapage avec le souci de compenser l'inégalité du départ.

La loi dite DELORS entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1972.

## ENQUÊTE INTERNE SUR LES OBJECTIFS D'UN ACCORD POUR ADP

Ses objectifs seront d'abord de définir et de préciser les conditions d'application, à ADP, des textes législatifs et réglementaires.

Son élaboration s'appuiera sur des orientations identifiées après consultation des directeurs. Celle-ci sera conduite en mars et avril 1974 par deux collaborateurs de la direction du personnel : Armelle JULIEN-BINARD et Jean DEVANZ.

On retrouve ces orientations exposées dans la synthèse soumise au Directeur général :

**I Les finalités** : la formation à ADP a aussi bien pour but de préparer l'entreprise au changement que de s'attacher au devenir des agents qui la composent.

**II Quel changement** : faire face au ralentissement de l'expansion et à une certaine contestation de la situation de monopole, poursuivre l'effort d'une plus grande maîtrise des domaines de la technique, de la gestion et de la communication.

Ces orientations posées comme un diagnostic par le collège des directeurs devaient, selon eux, conduire à la reformulation des objectifs de l'entreprise confrontée aux difficultés de la crise pétrolière : devant l'urgence de la situation, l'exigence est de renforcer sa capacité d'adaptation, collective et individuelle.

**III Les axes prioritaires** :

- Formation liée à la connaissance des emplois actuels et leur évolution :  
Fonder les plans de formation sur la gestion prévisionnelle du personnel, l'étude des emplois et leur évolution.  
Développer la connaissance des agents et de leur orientation.



- Formation liée à l'évolution économique de l'entreprise :  
Former pour maîtriser les nouvelles techniques liées à la diversification.  
Former à la fonction commerciale.  
Former pour mieux gérer.
- Formation liées aux relations du travail et au management :  
Mieux communiquer en interne (décloisonnement, développement des responsabilités...)

#### IV Organisation de la formation :

- La direction du Personnel aura la responsabilité de recueillir les besoins, de proposer à la direction générale les orientations concernant l'édification des plans de formation et d'assurer la gestion globale des moyens consacrés à la réalisation des actions de formation générales et professionnelles. Elle aura aussi charge de l'information des personnels et de la hiérarchie.

Ces orientations supposent une logique de centralisation de la conduite des politiques transversales de gestion des ressources humaines dont l'importance stratégique est affirmée. On y retrouve les principes de l'organisation proposée par le cabinet McKinsey.

Au cas particulier, cette option "centralisatrice" concerne une "direction du Personnel" dont la mise en place est récente (1971), bien que les fonctions en aient été portées par l'équipe de l'Inspection centrale et du Contrôle de gestion animée jusqu'en 1970, par Pierre JARNIOU.

## L'ÉVOLUTION DE LA FORMATION, SOCLE D'UN NOUVEAU MÉTIER

La fonction "personnel", va donc émerger par étapes successives comme un métier nouveau<sup>82</sup>, passant de l'administration à celle de la gestion des ressources humaines et des compétences. Cette lente évolution est marquée par une ambiguïté originelle : les responsabilités et les rôles respectifs de la DH d'une part et du management d'autre part (notamment dans les secteurs à forts effectifs) n'ont pas été suffisamment clarifiés, compris... ou admis.

Au principe de la décentralisation opérationnelle prôné par McKinsey viendrait donc, dans l'esprit des managers concernés, s'opposer celui de la centralisation d'une fonction qu'ils perçoivent comme essentielle : celle de la gestion des agents dont l'encadrement leur est confié. C'est le dilemme que l'étude de la COFREMCA a mis en lumière.

Considérée comme prestataire interne dans les domaines de la gestion administrative des contrats de travail et de la paie, dans ceux du recrutement, de la formation ou comme un régulateur des relations sociales, la DH voit sa légitimité contestée dès lors qu'elle propose un cadre politique contraignant dans le domaine de l'emploi, du contrôle des effectifs et de la masse salariale<sup>83</sup> ou dans celui de l'application des règles du droit du travail.

Cette "interférence" entre prérogatives locales et politique transversale, plus crainte que concrète, va se cristalliser sur le débat inépuisable de la "gestion prévisionnelle des effectifs et des emplois". On y reviendra plus loin.

## LE CONTENU DE L'ACCORD DE 1974

En 1974, on recrutait massivement pour la mise en exploitation de la première tranche de l'aéroport de Roissy et il fallait, de façon pragmatique, garantir la meilleure intégration possible des nouveaux embauchés dont la plupart découvrait le monde aéroportuaire.

Négocié dans ce contexte, finalement assez tenu, le contenu de l'accord formation originel, signé le 2 octobre 1974 par tous les syndicats à l'exception de FO, s'attachait à définir les objectifs généraux et les modalités concrètes à mettre en œuvre pour les satisfaire.

82. Voir chapitre XII "consolidation des deux métiers"

83. Pour mémoire, c'est en 1976 que le gouvernement conduit par Raymond BARRE a imposé le contrôle de l'évolution des masses salariales dans le secteur public au travers du fameux GVT, qui faisait d'un coup rentrer dans le champ unique de la négociation des salaires les mesures générales (valeur du point) et les mesures individuelles (à ADP ancienneté, avancement, et promotions) ainsi que l'effet de report.

### Titre 1 :

Durée annuelle de l'accord ADP du 30 juin au 30 juin reconductible tacitement, sauf prise en compte de nouvelles dispositions législatives ou réglementaires, modifications ou ajouts à l'initiative des parties signataires.

### Titre 2 :

Objet de la formation : "Permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et conditions de travail, favoriser leur promotion sociale, leur accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social" (Loi du 16 juillet 1971)

Durée du congé de formation :  
au maximum 1 200 heures par an.

Participation financière d'ADP :  
1974 1,2 % de la MSB, 1975 1,6 %, 1976 2 %

Répartition du budget et différents postes de dépense.

Définition et classification des différents types de stage :

- Stages de promotion professionnelle
- Stages d'entretien et ou de perfectionnement
- Stages d'adaptation
- Stages de prévention
- Stages de conversion

### Titre 3 :

Conditions particulières :

Plan de formation établi par ADP :  
Expression des besoins et formation à mettre en œuvre,  
Demandes relevant des besoins de l'entreprise,  
Demandes individuelles

Prise en charge des frais de stage :  
transport, inscription, fournitures et hébergement.

La première pierre est posée. L'édifice va se consolider. Les versions successives de l'accord intégreront, tout à la fois, les évolutions des textes légaux et réglementaires, les résultats des négociations menées dans ce domaine relativement consensuel et ce, bien que ne soit pas, dans un premier temps, formellement visé, l'objectif de mieux organiser le lien entre la formation et l'emploi.

En mai 1978, à l'occasion de réunions d'échanges avec les services de la direction de l'exploitation, Jacques VAN WORMHOUDT indiquait que les futurs plans pluriannuels devaient définir les objectifs prioritaires de la DH en la matière :

“Renforcer la liaison formation-emploi et mieux orienter les agents cherchant une conversion pour mieux définir les formations liées aux emplois et aux qualifications.

Améliorer les conditions de formation des personnels en service continu.

Améliorer la reconnaissance de la formation, notamment interne, en donnant, chaque fois que cela est possible une équivalence, soit avec les diplômes à valeur nationale soit avec les niveaux de connaissance exigés par les services pour la tenue des emplois.”

Ainsi va s'ouvrir un champ de recherches et de pratiques, essentielles pour optimiser le développement de l'Etablissement. Ces recherches seront "tâtonnantes" et souvent contrariées par un manque de coordination entre les services centraux et les responsables du management opérationnel qui, préoccupés par les contraintes de la gestion locale, ne voyaient pas l'intérêt d'une politique transversale plus "dirigée" de l'emploi, donc ressentie comme confiscatoire.

Longtemps membre de la commission formation du Comité d'Entreprise, Geneviève PERES-LABOURDETTE explique à quelles difficultés il fallait faire face : “Je me souviens de l'apparition des premiers contrats formation. Ils ont créé polémique, comme toute nouveauté, entre les responsables qui ne voulaient pas voir s'absenter leurs collaborateurs et craignaient de devoir financer les dépenses de formation sur leur propre budget de service - les agents qui souhaitaient bénéficier des temps de formation - leurs collègues qui devaient se répartir les tâches des absents.

[...] fallait-il encourager les formations lourdes permettant de vraies reconversions ou de vraies promotions ou au contraire répartir le budget sur un plus grand nombre de bénéficiaires, au risque d'un émiettement du budget et de formations moins valorisantes ?

[...] il y avait ceux qui restaient "sur la touche", ceux dont les horaires continus ou semi continus rendaient impossibles des formations courtes à dates fixes...

[...] Et puis... il y avait "l'après formation", le retour de l'agent, et ses risques de frustration : jalousies, s'il était promu, désillusion, s'il ne l'était pas ou ne trouvait pas de poste adapté à ses nouvelles compétences d'où, bien plus tard on le verra, l'implication du service formation dans la recherche de postes à pouvoir avant accord d'une longue formation."

Plus tard, l'accès à la formation ne se posera plus en terme de deuxième chance, mais en terme de nécessité. L'inégalité n'est plus tant l'inégalité scolaire que l'inégalité face à l'emploi. L'enjeu n'est pas d'offrir l'accès à la culture générale ou dans un domaine particulier, c'est de permettre l'exercice d'un métier dont l'intérêt professionnel et le potentiel d'évolution feront l'attrait.

En 1983, le **Groupe d'Etudes Sociales, Techniques et Economiques (GESTE)** va proposer de nouvelles orientations pour le système formation d'ADP estimant : "qu'il devrait être conçu comme un des outils de l'adaptation permanente de l'entreprise aux évolutions de son environnement, de ses métiers, et faire partie intégrante de la politique de la gestion des ressources humaines. Cette démarche impose qu'ADP se pense comme un ensemble fédéré par son projet stratégique de développement et non comme une juxtaposition de directions et de services se pensant autonomes. C'est, pour le collège des dirigeants et pour l'encadrement, un projet de management des équipes et des personnels en rupture avec les pratiques antérieures centrées sur la gestion territoriale des métiers."

Les analystes du **GESTE** indiquent que ces orientations sont évidemment plus faciles à énoncer qu'à mettre en œuvre. Pour conclure, ils considèrent "qu'une telle évolution, ne pourra être conduite qu'en "apprivoisant" et en utilisant la situation paradoxale d'ADP : unité et diversité... Cette démarche qui pri-

vilégie la concertation avec les responsables des différents secteurs, les élus du CE et les représentants des organisations syndicales prendra du temps et ne pourra aboutir que si une volonté politique au plus haut niveau est affirmée. La stratégie des ressources humaines doit être un des supports de la stratégie globale d'ADP."

En 1985, à la suite de divergences entre les élus du Comité d'entreprise et le président de cette instance à propos des objectifs et de l'affectation du budget de la formation, le directeur général **Jean COSTET** décidera de dénoncer l'accord en cours d'application.

Un nouvel accord sera conclu en 1989 : ses objectifs généraux visent à intégrer la formation dans un contexte plus large incluant l'environnement économique, les évolutions technologiques et l'emploi, ainsi que la marche générale de l'Entreprise et sa politique du personnel. Il est bâti sur la base des cinq axes prioritaires du schéma directeur de la formation complétés si nécessaire, par l'acquisition et le développement de connaissances pré-requises.

- Améliorer les compétences techniques et les adapter à la diversité des situations professionnelles et sectorielles,
- Faciliter les changements d'organisation et l'adoption de nouvelles relations et méthodes de travail
- aider aux reconversions,
- faciliter la mobilité professionnelle souhaitée par l'Entreprise ou les agents et accompagner la politique de promotion,
- permettre l'acquisition de connaissances générales.

Six ans après le rapport du **GESTE**, ces orientations confirment l'importance du lien emploi-formation comme un moyen d'optimiser la gestion des compétences en affirmant que celles-ci peuvent s'exprimer dans un champ plus large que celui du seul métier d'origine, tout comme peuvent être mieux anticipés et "pilotés" les parcours professionnels.

En 1991, un audit réalisé par le département Formation d'IDRH, à la demande de la direction générale, évaluera le positionnement de la formation dans le système GRH d'ADP. C'est la synthèse de cette étude qui est exposée ci-après.

“La formation à ADP est un système performant qu’il faut optimiser. Le défi formation aujourd’hui passe par :

- une gestion organisée et prévisionnelle des compétences et le développement du lien emploi-formation,
- une prise en charge plus volontariste de la formation par la hiérarchie,
- une amélioration du fonctionnement du service formation.

Si les différentes catégories d’utilisateurs (direction, hiérarchies, personnel, syndicats) reconnaissent l’importance quantitative de l’effort de formation de l’entreprise, ils considèrent que le pilotage de la fonction formation souffre de l’imprécision des objectifs et de l’insuffisance de la mesure de ses résultats.

Bien que l’efficacité du système formation soit perçue de façon floue, ou au travers de critères quantitatifs et de conformité, certaines démarches

telles que les plans sectoriels, intègrent un système de pilotage qui permet d’en mesurer l’efficacité. Sur le plan des méthodes, les différents documents relatifs à la formation sont des supports de référence formels, plus que des outils opératoires.

Un déficit est signalé quant à l’insuffisante connaissance qu’ont les personnels — voire leur hiérarchie — des possibilités qu’offre le système, bien que l’intérêt du recours à la formation dans le règlement des problèmes locaux ou ponctuels soit reconnu. Par ailleurs, le rôle de conseil du service formation et celui des correspondants formation sont peu connus.”

Les versions successives de l’accord de 1989 prendront en compte ces recommandations.

## LE PARDA<sup>84</sup>

Le statut du personnel fixe dans son article 32 la cessation d'activité à l'âge de 65 ans. C'est à la demande des Organisations Syndicales que la direction d'ADP a accepté en 1976 l'étude d'un régime

dérogatoire et provisoire. Celui-ci devait prendre la forme d'un protocole d'accord sur le régime de départ anticipé dont les dispositions sont les suivantes :

### Les bénéficiaires

- tous les agents masculins ayant au moins 63 ans, 15 ans d'ancienneté ADP et 15 ans de cotisations au régime vieillesse de la Sécurité sociale,
- tous les agents féminins ayant au moins 60 ans, 10 ans d'ancienneté ADP et 15 ans de cotisations sécurité sociale.
- tous les agents masculins ayant 60 ans, 10 ans d'ancienneté ADP et 15 ans de cotisations sécurité sociale, dès lors qu'ils ont exercé une profession manuelle, ou travaillé en service continu ou semi-continu, pendant au moins 7 ans.

### L'allocation mensuelle

Pour l'ensemble des bénéficiaires le montant de l'allocation est de 55 % du montant du traitement mensuel d'activité, majoré de l'ancienneté acquise. (Plancher garanti de 1 900 Frs - valeur au 1<sup>er</sup> janvier 1976 - et indexé sur la base de l'échelon 120).

### Conséquence sur la retraite de la Sécurité sociale

Risque maladie et cotisation vieillesse sont couverts par une assurance volontaire dont les cotisations sont prises en charge par ADP, tant pour le régime général que pour les régimes complémentaires.

### Conséquences juridiques

Il est mis fin au contrat de travail du bénéficiaire qui rentre dans de nouveaux rapports contractuels avec ADP.

Engagement de ne pas exercer d'activités salariées.

Non liquidation des droits à pension jusqu'à 65 ans.

Ce protocole, signé par l'ensemble des Organisations syndicales et le Directeur général, prendra effet, pour une durée de trois ans, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1977.

Ainsi se formait un édifice contractuel qui déclinait une politique sociale dont le socle était le statut

du personnel de 1955, politique que les autorités de tutelle ont considéré comme économiquement et financièrement compatible avec le développement du trafic aérien à Paris sur moyenne période, malgré quelques accidents conjoncturels.

84. Le PARDA 1 (Protocole d'accord sur le régime de départ anticipé) sera suivi de versions ultérieures puis cessera d'exister en mars 2005



9

**La révolution informatique**



Dans le domaine de l'exploitation, les conditions d'exercice des métiers sont en grande partie liées à l'évolution de l'organisation du travail, mais ce levier n'est pas, loin s'en faut, le seul facteur des progrès à venir.

Dans le domaine des métiers "traditionnels", plus proches de ceux de l'artisanat comme la menuiserie, la ferronnerie, la serrurerie, ou encore la peinture et la vitrerie et bien d'autres concernant l'entretien général des bâtiments, les machines en atelier sont devenues plus performantes, alors que leur utilisation n'a pas fondamentalement modifié les conditions de d'exercice du métier. Le savoir-faire et le tour de main en restent les valeurs essentielles.

En revanche, une évolution d'une toute autre nature va les affecter. En effet, dans les premières étapes de son développement, l'Etablissement avait intégré beaucoup de ces métiers-ci pour répondre de façon flexible et réactive aux contraintes de la remise en ordre rapide des plates-formes. A l'extérieur, un nombre modeste d'entreprises générales du bâtiment devait faire face, dans cette période de la reconstruction, à un niveau de demande beaucoup plus fort que celui de l'offre. Quelques années plus tard, le marché s'est rééquilibré, et les prestations des entreprises privées dans ce domaine, sont devenues économiquement plus compétitives.

ADP est alors entré progressivement dans une logique d'externalisation partielle, recourant à la sous-traitance pour les métiers sans spécificité aéroportuaire : aménagement interne de bâtiments et leur entretien (nettoyage), agencement de surfaces d'exploitation en gare, transport sur les aires et logistique, etc. Un débat récurrent a prospéré entre la direction et les organisations syndicales à ce sujet. Ce sera l'objet d'un prochain chapitre.

Dans le domaine technique où les pratiques et l'organisation sont naturellement structurées par la rationalité et les méthodes, on note plutôt un mouvement continu, soutenu par des évolutions technologiques dont certaines sont rapides, notamment dans le domaine des courants faibles - l'électronique prenant une part de plus en plus grande dans la conduite des processus de production et de distribution de l'énergie, des télécommandes et des télécommunications.

Ce mouvement ne cessera de s'intensifier et prendra une dimension essentielle avec le développement rapide de l'informatique, à la fin des années soixante et au début des années soixante-dix.

## La révolution du traitement de l'information

Depuis 1963, date à laquelle l'Aéroport de Paris a fait l'acquisition de ses premiers calculateurs, il existe un service "ordinateur et statistiques" regroupant les études (analyse et programmation), la saisie des données (cartes et rubans perforés) et l'exploitation ordinateur proprement dite (centre de calcul avec ICL 1901 et bandes magnétiques).

Les applications informatiques ne concernent alors, pour l'essentiel, que les secteurs administratifs, comptables et statistiques (fichier du personnel, paie, masse salariale, comptabilité, gestion des ordres de travail, statistiques de trafic). Le responsable en est Alain BINET.

Dans ce domaine, de notables évolutions vont entraîner, en 1969, la création d'un département

Informatique qui prendra peu à peu une importance d'autant plus stratégique qu'elles vont progressivement concerner toutes les activités.

Pour l'ensemble des projets portés par ce département, des développeurs "analystes qualifiés" seront recrutés sur le marché du travail. Ils auront à découvrir et à comprendre la culture d'une entreprise fortement marquée par son histoire.

Ce nouveau département, directement rattaché à la Direction Générale, est dirigé par Yves PICOT.

Il est subdivisé en deux services :

- un service applications de gestion reprenant les applications administratives, comptables et statistiques,



- un service d'exploitation ordinateur proprement dit pour la saisie des données et le centre de calcul.

Jean-Pierre STEVANCE explique :

“c'est à ce moment que sont lancés trois projets d'informatique dite de "temps réel" : un projet de gestion des ressources des installations terminales (à ce moment-là Orly Sud, Orly Ouest et le Bourget), un projet de gestion de l'enregistrement des passagers, du chargement et du centrage des avions ; tous deux s'appuient sur un troisième projet dit "système", habillant, en software de base, deux calculateurs IBM 360/50, alors achetés à IBM avec une forte implication de cette société.

Un quatrième projet dit de "contrôle commande" (process control) vise à étudier et réaliser les applications informatiques de commandes de certains équipements techniques des aéroports (systèmes d'information et d'affichage, systèmes de traitement des bagages, systèmes de maintenance et de régulation des équipements).”

Ces "chantiers" étaient ambitieux parce que l'Etat-buissement entendait les développer par ses moyens propres, ce qui se concevait en raison de la spécificité des métiers aéroportuaires et du peu d'offres externes crédibles dans ce domaine.

C'est alors que Jean CHARBONNIER se joint à l'équipe des analystes chargés des projets de l'informatique opérationnelle. Formé à la programmation dans un emploi précédent, Jean a vécu toutes les évolutions significatives du métier d'informaticien et les résume :

“Entre 1967 et 1970, jusqu'à ce que j'intègre ADP, j'ai vu se produire presque simultanément deux évolutions majeures et qui en annonçaient bien d'autres. Ce mouvement est loin d'être arrivé à son terme aujourd'hui.

La première évolution, c'est l'extraordinaire rapidité du développement des technologies utilisées dans les générations successives de calculateurs. Il faut se rappeler qu'au début de cette aventure, ceux-ci n'étaient que monotâche : ils n'exécutaient qu'un seul programme à la fois. Les générations suivantes sont rapidement devenues multitâches et la puissance de calcul a progressé, depuis, de façon exponentielle.

La seconde, dépendante de la première, c'est l'évolution des langages de la programmation. On est parti du langage basique de "l'assembleur", basique au sens où il est au plus près du langage "machine" binaire.

Le "Cobol" a ensuite considérablement fait évoluer le métier en générant des instructions qui en appelaient et en commandaient d'autres plus élémentaires, mémorisées en langage basique. Il permettait de gagner une efficacité considérable dans la construction des applications et dans l'exploitation des données par les calculateurs.

C'est un peu comme si les générations successives des langages s'organisaient en strates :

- le niveau supérieur, avec des instructions de plus en plus synthétiques, commande l'exécution d'une sous-application ou d'un ensemble d'instructions,
- les strates inférieures traduisent cette commande, in fine, en langage "machine" binaire !

C'est probablement cette évolution qui fait qu'aujourd'hui, les applications "grand public" disposent d'interfaces et de fonctionnalités de plus en plus "conviviales", qui chaque jour, nous rapprochent un peu plus du dialogue "parlé" avec la machine !

C'est une des caractéristiques de ce métier : faute de suivre de près son évolution, on y est vite dépassé ! Et les coûts de formations et de recyclages sont à la hauteur du maintien des niveaux de compétence.

En 1970, poursuit Jean CHARBONNIER, quand j'ai rejoint l'équipe de projet des applications opérationnelles aéroportuaires, j'ai été chargé, sous la direction de Marie-France Joly, du développement de l'application chargement du projet CAPEX (Calculateur Aéroport de Paris Exploitation). Celle-ci devait permettre d'automatiser la confection du plan de chargement et le calcul optimisé du centrage d'un avion donné, pour une destination donnée, avec une charge connue constituée de carburant, de passagers et de leurs bagages, de fret, etc.

... parallèlement, Colette Fisher était chargée de l'application "Enregistrement".

La fonction du chef de projet consistait, au cas particulier, à concevoir l'ordinogramme de l'application en y articulant les séquences, critiques ou non, définies par le cahier des charges de la maîtrise d'ouvrage.

Et, pour chacune de ces séquences, permettre à "l'agent d'opération" utilisateur de l'application pour un vol d'une compagnie assistée, de vérifier que les données opérationnelles rentrant dans le devis de masses et leur chargement physique, assurent un centrage parfait, gage de la sécurité du vol.❧

L'automatisation de ces différentes fonctions devait permettre aux services de l'Assistance en escale d'ADP, prestataires des compagnies aériennes ne disposant pas de moyens propres à Paris, de répondre à une évolution prévisible des outils du métier.

Et de conclure :

❧je garde un très bon souvenir de la coopération entre les utilisateurs et nous, les informaticiens, pour avoir, ensemble, défini un cahier des charges très précis. Je me souviens de Noubar KUPÉLIAN, d'André CHAUBART, et aussi des représentants du Service Formation qui, au plus près de la conception, devaient fabriquer les supports pédagogiques dont on devait disposer au moment du lancement de l'application : Daniel BENAROCH, André POULTIER et Anny TRÖGER...❧

Une autre équipe de projets devait développer des applications de gestion des ressources en gare : positionnement avions, affectation des salles de débarquement et d'embarquement, des tapis à bagages et diffusion de l'information opérationnelle aux agents d'aérogare, ou celle destinée au public.

Pourtant, ce considérable effort d'investissement intellectuel, technologique et technique n'a pas porté, dans un premier temps, tous les fruits qu'on en espérait. Les cahiers des charges d'applications spécifiques étaient rédigés en commun avec les secteurs et services concernés, pour mettre à la disposition des utilisateurs finaux des "outils" automatisant le traitement des informations opérationnelles, débarrassant les tâches et les procédures de leur aspect répétitif et fiabilisant la production.

Mais l'utilisation de l'outil remis aux personnels, aussi "conviviale" fut-elle, induisait la perspective de changements d'autant plus profonds qu'ils s'inscrivaient dans le rythme opérationnel.

Ces changements suscitaient aussi des attentes quant à l'amélioration des statuts professionnels, en particulier pour les agents d'escale qui, faute du recul que l'expérience ne leur apportera que plus tard, se sont sentis entraînés dans une logique dont ils comprenaient la rationalité, mais non les modalités de mise en œuvre.

Cependant, le mouvement de la révolution informatique n'attendait pas et il fallut bien, dans le cas de l'assistance en escale, dépasser les résistances.

---

## De Capex à Gaëtan

Dans un premier temps, ces résistances se sont investies dans un conflit social qui devait conduire le Directeur général à décider de ne pas mettre en service l'application "enregistrement chargement" du projet CAPEX ; quant aux autres applications du projet (affectation des ressources en gare), elles seront mises en œuvre plus progressivement.

Cette décision a été durement ressentie, mais pour des raisons bien différentes par tous les acteurs impliqués dans le projet, y compris les utilisateurs potentiels. S'il a pu être tiré une conclusion de cet épisode, c'est bien celle-ci : les utilisateurs doivent être impliqués plus tôt dans l'expression des besoins et régulièrement

informés de l'évolution du projet. Une formation de qualité et un suivi en poste faciliteront une appropriation de ces inquiétants "outils" que finalement on apprivoise et dont on ne saurait se passer ensuite !

L'évolution "explosive" des métiers de l'informatique se décrit naturellement, comme cela a été évoqué, au rythme des évolutions des technologies et des langages.

Ce mouvement ne peut cependant s'inscrire dans les activités concernées sans que l'organisation du travail en soit "revisitée". De plus en plus de domaines sont traversés par ces mutations qui modifient en profondeur la vie quotidienne.

Il fallait malgré tout que l'activité commerciale concurrentielle de l'Escale s'adapte aux demandes de ses clients, qui, pour certains parmi les plus importants, utilisaient déjà des systèmes et des procédures automatisées.

Jusqu'en 1978, les prestations d'ADP dans ce domaine continueront d'être produites selon des procédures manuelles qui, malgré la compétence et l'expérience des personnels, ne pouvaient se comparer à la fiabilité et à l'efficacité d'un fonctionnement informatisé.

Cette année-là, la direction de l'Exploitation va reconsidérer les moyens de production des services d'Assistance. Les enjeux de ce projet étaient exposés par une note du chef de département DX.S, Michel PETILLAULT, datée du 21 septembre :

“la montée en charge, depuis plusieurs années, des activités du service DXSAA<sup>85</sup> alliée aux perspectives raisonnables d'évolution positive à moyen terme, sont l'expression concrète de la volonté politique, clairement affirmée par Aéroport de Paris, de développer en l'équilibrant sur le plan économique, l'assistance aéroportuaire apportée aux Compagnies Aériennes qui souhaitent en bénéficier. Mais cette évolution, favorable et souhaitée, entraîne l'apparition de contraintes non négligeables qu'une adaptation raisonnable à l'intérieur du service est en mesure de lever.”

Pour l'essentiel, ces contraintes sont d'ordre économique et commercial :

#### • La contrainte économique

Les coûts de la production des prestations d'assistance en escale restent plus élevés que ceux du concurrent Air France dont le niveau d'activité global est très nettement supérieur, dans ce domaine, à celui d'ADP.

En 1978, le marché Parisien de l'assistance en escale est en fait un duopole, dont les parts sont inégalement réparties entre AF (75 %) et ADP (25 %).

Par ailleurs, la pression sur les prix venait aussi naturellement des Compagnies clientes du service DXSAA qui étaient, comme tous les opérateurs du transport aérien, à la recherche de la réduction des coûts d'exploitation.

#### • La contrainte commerciale

La plupart des Compagnies assistées par ADP ont vu, sur leur base principale, ou dans certaines escales de leur réseau, les moyens d'assistance au sol se moderniser progressivement et cela depuis déjà plusieurs années. ADP ne pouvait pas rester en marge de cette évolution, et différer une adaptation, alors considérée comme indispensable.

#### Dépasser les contraintes : les options prises pour une adaptation rapide

Un groupe de projet conduit par Georges ROY, chef du service DX.S.AA, puis par Jean-Claude POISSON, son successeur, va, dans un premier temps, évaluer les aspects financiers et budgétaires des différentes applications informatiques proposées sur le marché (infrastructure réseau, serveurs, acquisition des matériels périphériques, modifications des mobiliers et locaux d'exploitation, passation des marchés et négociations, coûts de formation...).

Ces analyses permettront au responsable du projet de présenter plusieurs options comparatives qui ont finalement conduit la direction de l'Exploitation à faire le choix du système GAETAN (Gestion Automatique de l'Enregistrement en Traitement Alpha Numérique), application développée par la Compagnie Air France.

Un sous-groupe, le Groupe d'Adaptation GAETAN<sup>86</sup>, se verra alors confier la tâche de faire évoluer l'application afin qu'elle réponde aux besoins des clients de l'escale d'ADP.

François LAPORTE, responsable de ce sous-groupe explique :

“La plupart des applications développées par les compagnies aériennes ou chez d'autres prestataires d'assistance permettaient de réaliser les opérations d'enregistrement des passagers et des bagages, d'attribution de sièges, de contrôle d'embarquement, de devis de poids, de plans de chargement (fret, bagages, passagers, carburant, poste etc.) et de calcul du centrage correspondant.

Le système GAETAN utilisé également à ce moment-là par UTA, intégrait, entre autres, ces fonctionnalités et était connu pour sa fiabilité. Ce fut donc le choix d'ADP, choix qui présentait aussi l'avantage d'une

85. Notamment depuis le transfert à Orly d'une partie des compagnies assistées par ADP au Bourget.

86. Appelé, non sans humour et par abréviation GAG.

mise en place technique et opérationnelle assistée des services compétents du fournisseur Air France... dont nous devenions un client fort écouté !

En effet, l'application conçue, à l'origine, pour les seuls besoins de son maître d'ouvrage, allait voir ses fonctionnalités s'enrichir et s'élargir pour répondre aux besoins de notre assistance : traiter une flotte très hétérogène de machines, selon des procédures différentes sur le plan technique et commercial, et pour des vols dont une proportion significative était en "transit à Paris" (venant d'une escale en amont et poursuivant leur vol en aval) ou "multi-escales" au départ de Paris.

Du coup GAETAN allait devenir, en s'adaptant à nos exigences, un produit plus performant pouvant se positionner de façon plus favorable sur un marché qui, dans ce domaine, s'ouvrait alors largement.

Concrètement, nous avons dû d'abord nous "former" pour connaître et maîtriser le produit. Nous avons bénéficié, pour ça, de l'intervention de deux experts d'AF dont l'efficace pédagogie nous a été précieuse. Puis un gros travail a été mené pour élaborer le cahier des charges des différentes modifications, les tester et les valider. La planification des opérations de mise en service devait nécessairement comporter les étapes préalables d'information et de formation des personnels futurs utilisateurs.

Il fallait aussi informer les compagnies clientes, résoudre avec leur concours les problèmes d'interfaces souvent épineux, garantir la prise en compte des données opérationnelles de chacun des appareils de leur flotte, ainsi que des informations "temps réel" des vols, de leurs configurations d'exploitation et de leurs données commerciales.

Ce projet a mobilisé les compétences de collègues de l'Escale, du service Formation<sup>87</sup> et des services techniques<sup>88</sup>, qui ont largement contribué de manière très professionnelle à sa réalisation. J'en garde personnellement le souvenir d'un remarquable travail d'équipe.<sup>89</sup>

Le 3 décembre 1979, le service DX.S.AA va traiter de façon automatisée une première compagnie : AIR ANGLIA, l'ensemble des compagnies assistées à Orly par ADP étant ensuite progressivement pris en charge par le système.

## L'ÉVOLUTION DE L'APPLICATION CAPEX "GESTION DES RESSOURCES GARE"

N'étant pas soumise aux contraintes qui viennent d'être décrites pour l'assistance en escale, cette application, mise en service en 1973, a suivi une évolution d'autant plus régulière que les agents d'aérogare y trouvaient la possibilité d'accéder en temps réel à des bases de données et d'informations leur permettant de mieux remplir leurs fonctions vis-à-vis des usagers et publics en gare. (Cf. supra enquête AFPA)

Entre 1973 et 1983, trois versions successives de CAPEX se sont succédées sans grande incidence sur ses fonctionnalités et donc sur son utilisation par les personnels. En revanche, dans le domaine technique, d'importantes modifications ont été apportées, rendues nécessaires du fait du développement des installations et surtout de leur dispersion géographique.

Le témoignage de Pierre CLARY<sup>89</sup> rappelle l'importance majeure d'un système d'information opérationnelle en exploitation :

« Mes fonctions consistaient principalement à représenter sur le terrain le responsable du service d'exploitation et à encadrer les équipes opérationnelles qui doivent assurer l'écoulement normal du trafic.

Ce dernier point était pour nous essentiel. C'était et c'est la composante du cœur de nos métiers en gare. Quant au fond, la clé pour assurer la fluidité, dans ce système complexe que constituent une aérogare et ses abords, réside dans la coordination entre les maillons de la chaîne opérationnelle. C'est là que se trouve la réactivité nécessaire au maintien de cette fluidité.

Mais pas de coordination sans système d'informations... Celui-ci doit être fiable, disponible et accessible en toutes circonstances pour tous les acteurs qui interviennent. Le problème de la fiabilité des informations posait celui des sources, celles-ci étant variées et parfois douteuses. La traçabilité des renseignements n'était pas toujours garantie. Ils étaient transmis et traités avec des moyens encore rudimentaires. Les procédures n'étaient pas suffisamment standardisées...

87. Jacques BASTIEN, Nicole BAUD, Daniel BENARROCH, Jean Marcel CAZALOT, Marie-France COURSIER, Anny ENGUEHARD, Noubar KUPÉLIAN, Hervé OLIVIER et André ROYER.

88. Charles PICANT, INGLÉSIAU et COULET...

89. Rentré à ADP en 1960 quelques mois avant la mise en service de l'aérogare d'Orly, il a été le témoin attentif des évolutions successives des systèmes d'informations opérationnelle et "public" en gare. Plus que témoin, il en a été, en tant qu'officier de quart en gare, un des utilisateurs centraux.

Les évolutions technologiques sont heureusement venues améliorer le traitement des informations opérationnelles concernant les mouvements.

Ce fut d'abord la mise en place d'un réseau interne de télévisions, (appelé TVM : télévision mouvements) qui répercutait les modifications des programmes en temps réel. Au PCA, une caméra statique couvrait un panneau sur lequel étaient disposés des "strips" : autant de strips que de feuilles de mouvements annoncés (FQM) et autant de strips "corrigés" que de mouvements modifiés. L'image retransmise dans les différents postes opérationnels était mise à jour au fur et à mesure.

Puis est venue une génération plus performante de la "TVM" d'origine. Les informations rentrées par le PCA étaient diffusées par un système de génération de caractères alpha numériques qui mettait à jour automatiquement les écrans formatés de chaque poste de travail concerné.

C'est à ce moment-là que, dans les halls de l'aérogare et aux abords des salles d'embarquement, en salle de transit et en salle de livraison bagages, les informations concernant les mouvements furent affichées par l'intermédiaire de tableaux dit "Solari" (nom du constructeur).

Enfin la dernière grande évolution que j'ai connue a été la mise en place à partir de 1973 du système informatique CAPEX qui devait, version après version, devenir l'instrument le plus adapté aux besoins d'information du public et des postes opérationnels."

## L'ESSENTIEL DES FONCTIONNALITÉS DE CAPEX :

- la gestion prévisionnelle des vols opérés dans la journée d'exploitation, fonction assurée par la CPV ainsi que la mise à jour des fichiers compagnie : type avion "immats" (CPA), base de données hôtels, édition d'une feuille de mouvements quotidienne,
- la gestion opérationnelle pour la création ou l'annulation de vols, les rotations (lien arrivée départ), le choix prévisionnel des postes de stationnement<sup>90</sup>, le suivi temps réel des vols pour répercussion sur les postes concernés (affichage public et sur postes de travail, alertes d'irrégularité, heures estimées

d'arrivée et de départ, point de stationnement, affectation de tapis à bagages, etc.).

## CAPEX TROISIÈME GÉNÉRATION

Plus dans le domaine de l'informatique que d'autres, les systèmes et les matériels sont rapidement frappés par la "limite d'âge".

Par ailleurs, le trafic augmente et se diversifie nécessitant de traiter de plus en plus vite les informations complexes et variées le concernant.

Pierre CLARY insiste :

“chaque maillon de la chaîne doit en être irrigué en temps utile, ce temps qui est en "amont" du temps réel. Quand un retard ou une annulation survient sans qu'on ait pu l'anticiper, on est déjà dans le temps réel et c'est trop tard.

Et, plus l'activité augmente en volume absolu ou à l'approche d'une pointe de trafic, plus ce risque est élevé.”

Les ingénieurs système ont bien vu que le risque de saturation d'un centre de calcul unique<sup>91</sup>, et d'un réseau opérationnel unique desservant plusieurs plates-formes, augmentait avec la croissance du trafic et la démultiplication des points de diffusion. Ils vont donc reconsidérer l'architecture d'un système global : les modifications de la 3<sup>e</sup> version de CAPEX seront donc d'abord "techniques".

Régis DEROUDILLE, Chef du Service Calculateur Exploitation explique :

“CAPEX 3 représente une évolution importante par rapport à CAPEX 2 [...]. On va passer d'un système centralisé géré par un gros ordinateur (un IBM 145) installé à Orly, à une architecture décentralisée, basée avec deux ordinateurs (Mini 6-43) à Orly et deux à CDG, chacun étant relié à la même unité centrale (Orly).

Les systèmes locaux sont donc indépendants : ils réalisent localement le traitement propre pour l'exploitation de chaque aérogare concernée [...]

[...] L'ordinateur central regroupe les informations prévisionnelles des deux plates-formes et les fichiers généraux [...] on peut interroger à distance ces fichiers centraux mais, également, questionner le terminal d'une autre plate-forme.

90. H-10 et PCR pour mise en place des équipes d'assistance au sol.

91. Option retenue pour les deux premières versions de CAPEX.

La version 3 de CAPEX donne à l'ensemble du système une plus grande fiabilité avec de nombreux automatismes de secours (par exemple, si un Mini 6 tombe en panne sur une plate-forme, le second prend automatiquement le relais) et, globalement, la capacité de traitement du système sera considérablement augmentée.”

Par ailleurs, la nouvelle architecture permettra d'améliorer ou de développer des interfaces avec des systèmes tiers, tels le CAUTRA de la navigation aérienne, le GAETAN d'Air France ou plus tard le système ARIANE dont la compagnie se dotera pour l'exploitation de la gare 2 de CDG, ou encore avec le réseau SITA...

## **INFORMATIQUE ET LE DÉVELOPPEMENT AÉROPORTUAIRE**

Parallèlement, les choix proposés pour la version 3 de CAPEX vont, de façon discrète, améliorer les conditions d'exercice des métiers de l'exploitation aéroportuaire : d'abord en fiabilisant le traitement des informations dont le volume ne cessait d'augmenter au fur et à mesure de la croissance du trafic, et

ensuite en réduisant considérablement la vulnérabilité d'un système centralisé dont les dysfonctionnements se répercutaient sur tous les postes de travail en gare.

Et si on veut en faire l'inventaire, les postes concernés sont nombreux : ceux de la Cellule de prévision des vols (CPV), des PCA et PCR, et de tous les postes utilisant la TVM, les banques Info dans les gares, les renseignements téléphonés, les annonces sonores, les services d'Escale pour l'assistance en gare et en piste et puis les tableaux Solari et les TV gros caractères, etc.

Toutes ces fonctions qui doivent s'accorder entre elles constituent un édifice sensible aux moindres perturbations (et le transport aérien n'en n'est pas averse). Celui-ci doit en grande partie sa stabilité à la puissance des applications qui le servent. Mais cette puissance n'est pas seulement garantie par celle des ordinateurs, encore faut-il que le réseau soit piloté pour disposer de leur pleine capacité et assurer la circulation fluide des données.

Ce sera le travail des opérateurs pupitreurs et, plus tard, celui des opérateurs réseaux de veiller à maintenir cette capacité de façon optimale.



10

1975 – 1982  
Autre période de mutation





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

L'aéroport Charles de Gaulle est maintenant en service et l'établissement va devoir, à nouveau, se doter d'une nouvelle organisation répartissant différemment les grandes fonctions<sup>92</sup> et entraînant la disparition en tant que telle de la Direction des Etudes et Travaux.

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

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

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

---

92. Voir l'organigramme page suivante.



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

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

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

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

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



### Gilbert DREYFUS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## LE DIAGNOSTIC

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

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

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

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

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

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

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

## LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX

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

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

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

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

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

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

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

Les objectifs qui en découlent peuvent se résumer comme suit :

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

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

## LES STRATÉGIES

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

[...] Les facteurs qui influencent le développement du transport aérien sont multiples et complexes. AEROPORT DE PARIS, bien qu'il soit engagé dans des activités nombreuses et variées, ne les appréhende pas tous et n'en maîtrise qu'une faible partie.

Il lui faut donc élargir son champ de compétences et de réflexion, puis d'action.

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

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

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

En conséquence, elle devra aussi :

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

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

## LES PRINCIPES D'ORGANISATION

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

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

L'option est donc celle de la décentralisation.

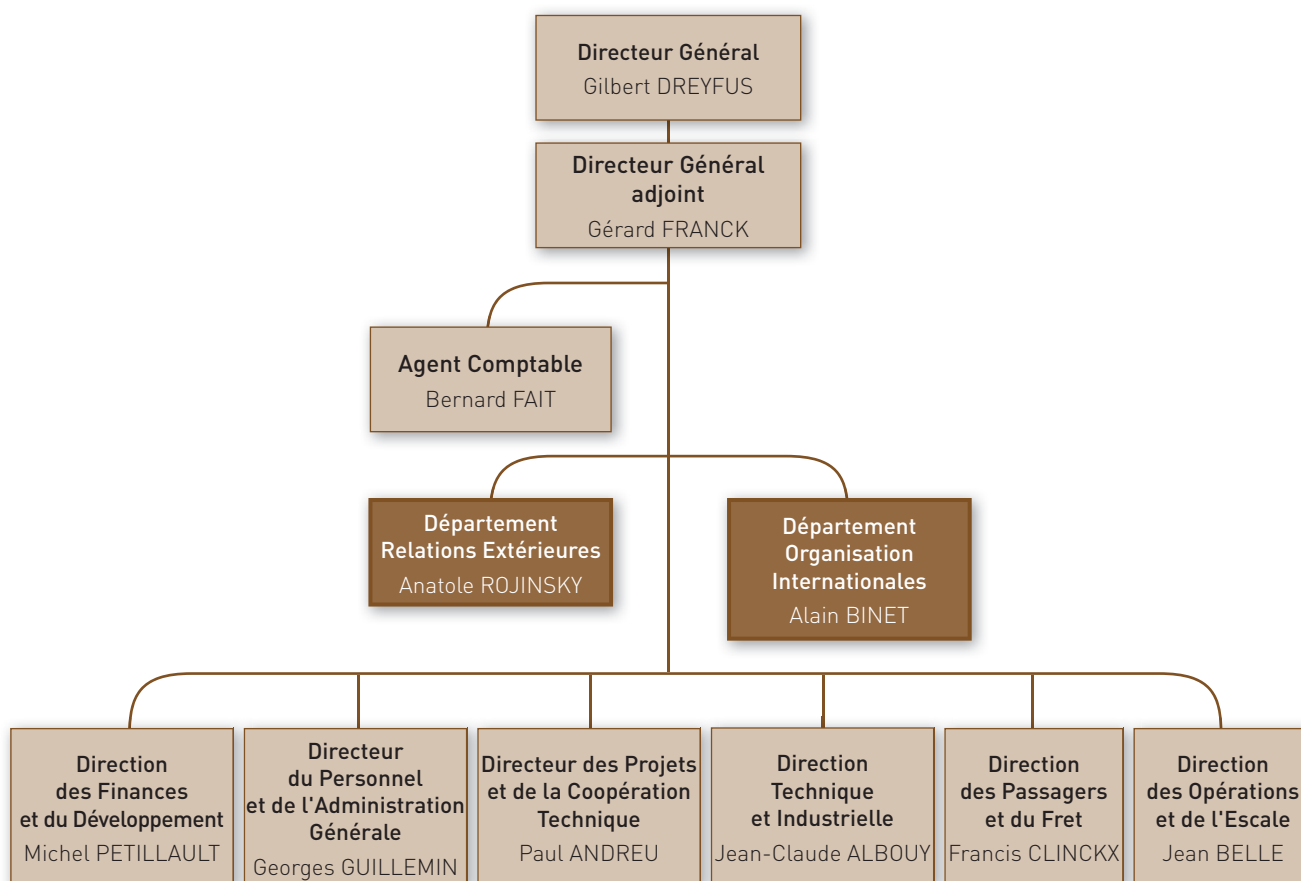
“La fonction commerciale ainsi décentralisée doit être proche des fonctions de production spécifique à chaque marché [exemple : assistance aéroportuaire, exploitation des parcs à voitures et services aux passagers]. Elle doit les orienter et les animer. Cette organisation facilitera la mise en place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

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

De nouvelles directions sont créées, deux<sup>94</sup> d'entre elles résultant de la partition de la direction de l'Exploitation. Par ailleurs, le regroupement de toutes les fonctions techniques se fait au sein de la direction Technique et Industrielle, tandis que l'ancienne direction de l'Équipement devient la direction des Projets et de la Coopération technique.

## LA MISE EN ŒUVRE

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



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

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

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

## L'accord sur l'emploi de 1978

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

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

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

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

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

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

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

---

95. Syndicat des chefs de service d'ADP





11

Roissy-Charles de Gaulle  
L'aérogare 2



Alors que le trafic "passagers" à Paris évoluait jusque-là de manière constante et que rien ne semblait devoir remettre en cause cette tendance, Aéroport de Paris a décidé, dès 1971, de lancer un programme de travaux pour accroître la capacité de l'aéroport Charles de Gaulle.

Il consistait en un système de piste et de voies de circulation destinées à desservir une seconde aérogare, le tout situé dans la partie sud de l'emprise aéroportuaire.

Au plan architectural, la nouvelle aérogare allait être de conception modulaire, très différente donc de l'aérogare n° 1, afin de permettre l'ajustement des capacités à l'évolution du trafic. Conçue initialement comme une suite de quatre anneaux ovalisés, comprenant chacun deux modules de trafic, disposés symétriquement par rapport à l'axe routier qui devait desservir l'ensemble, cette installation terminale prévue pour accueillir à terme 10 millions de passagers.

La mise en service de cette capacité supplémentaire était envisagée pour 1978/1979, les installations en service d'Orly et de Charles de Gaulle devant être saturées à cet horizon.

Mais, en 1973, la progression du trafic va se révéler décevante : le nombre de passagers n'augmente que de 6,2 % sous les effets conjugués du premier choc pétrolier, de la crise monétaire internationale et d'autres événements imprévisibles (piraterie, grève du contrôle aérien, incendie d'Orly Sud). Le monde du transport aérien, tous acteurs confondus, considère cette année et les suivantes comme des années de rupture avec l'expansion des décennies précédentes.

En 1974, alors que les travaux de terrassement sont avancés, il est décidé de ne pas entreprendre ceux de gros œuvre pour lesquels les entreprises adjudicatrices ont pourtant été désignées et les marchés correspondants passés. Ceux-ci seront donc dénoncés en février 1975.

Jean-Claude ALBOUY explique cette période perturbée :

«Cela a commencé en 1974 ; nous avions à faire face à deux événements majeurs : d'une part, nous venions d'ouvrir Roissy Charles de Gaulle, d'autre part il y avait la crise pétrolière. La croissance du

trafic était nulle et tous les investissements stoppés. Dans une entreprise classique, sur les 600 agents de la Direction de l'Équipement, il aurait fallu en licencier au moins 300 ! Ce qu'il faut avoir bien présent à l'esprit, c'est qu'avec un statut privé ADP aurait même dû déposer son bilan en octobre 1974 !

En fait, c'est la reprise de l'inflation qui a permis de financer Roissy. Avec un coût de la dette de 3 % et une inflation à 10 %, cela devenait jouable sans avoir recours aux licenciements ; et puis, il y a eu les succès et le développement de la coopération technique à l'international. Ceci étant, il y a eu tout de même des reclassements au sein de l'entreprise, mais des reclassements faits dans la douleur, car il n'y avait pas toujours de solidarité entre les Directions !

Mon souvenir le plus marquant de cette période comme Directeur a été un voyage éclair à ABU DHABI. J'avais négocié quelques mois auparavant un petit contrat de coopération et, cette fois, j'ai négocié un prêt en dirhams... garanti sur le futur, mais qui a permis d'assurer la paie du personnel !

J'ai gardé de cette époque un certain détachement, car personne ne semblait avoir conscience de la gravité de la situation. L'Etat lui-même est intervenu par la suite, mais avec retard.»

La suspension du chantier va durer 27 mois pour ne reprendre qu'en juin 1977, la construction de l'aérogare ne commençant qu'à la fin du premier semestre 1978 pour une mise en service partielle du module B au printemps 1981, et une ouverture totale de ce module et du module A au printemps 1982.

Jacques ARCHAMBAULT raconte cette anecdote à propos de ce chantier :

«...un matin, tout excité, l'un des gardiens m'apporte le Paris Match du 19 mai [1978]. Il y est dit qu'une nappe de 75 millions de tonnes de pétrole a été découverte en faisant les travaux de la deuxième aérogare ! Devions-nous étouffer cette histoire pour ne pas faire de peine au groupement des pétroliers ?

J'expliquai au gardien que, sur ce chantier, les fondations ne descendaient qu'à une trentaine de mètres maximum pour s'appuyer sur les calcaires durs du Lutétien et qu'à cette profondeur, même en Arabie Saoudite, on n'avait jamais trouvé de pétrole.

Me crut-il ? ...»

Le parti architectural de la nouvelle aérogare va permettre une réalisation rapide dans la mesure où chaque module est constitué d'un grand plateau vide de tout élément structurant fixe autre que les piliers sur lesquels repose la couverture.

Celle-ci est constituée de neuf caissons horizontaux, de section verticale elliptique, chaque caisson reposant sur quatre piliers.



Pose d'un caisson

En adoptant cette solution, les architectes ont voulu résoudre simultanément différents problèmes, à commencer par l'optimisation du volume intérieur du module. Les caissons constitueront l'étage technique où seront logés tous les équipements (conditionnement d'air, éclairage, sonorisation), leur entretien s'y effectuant directement sans occasionner de gêne pour les usagers.

Autre avantage de cette couverture en caissons, c'est leur indépendance, d'une part les uns des autres, et d'autre part de la structure de l'ensemble, choix architectural qui permettra l'ouverture partielle d'un module en fonction de l'évolution du trafic. Ce sera un élément important dans le développement de l'aéroport car, la réalisation d'une aérogare constitue un pari qui n'est pas sans risque du fait d'investissements très coûteux.

## Le partage des rôles dans l'aérogare 2

Comme il a été rappelé dans un chapitre précédent, à l'ouverture du nouvel aéroport, Air France n'avait accepté d'y transférer son trafic qu'à la condition que, le moment venu, Aéroport de Paris construise une autre aérogare destinée au seul trafic de la Compagnie nationale et des compagnies qu'elle assiste.

Préoccupée de saisir toutes les opportunités pour poursuivre son redressement financier, la Compagnie nationale estimait, par ailleurs, que l'importance de son trafic justifiait de concentrer celui-ci dans une gare dédiée, moins complexe et donc moins coûteuse au plan de l'exploitation, qu'une gare polyvalente. Les dirigeants d'Air France y voyaient aussi un moyen d'affirmer l'image de marque de la Compagnie.

Les études et les négociations qui s'en suivirent se poursuivront jusqu'à la fin de 1977 et définiront progressivement quelques principes de base.

### Principe concernant l'exploitation opérationnelle :

Il définit la répartition des responsabilités dans l'exécution des missions de coordination et de gestion des moyens communs garantissant la neutralité et l'équité de traitement entre les utilisateurs.

Dans le cas d'une quasi "mono affectation" d'une compagnie majeure, ces responsabilités, normalement dévolues à ADP dans une gare polyvalente, ne recouvriraient plus de réalités tangibles et devraient se réduire à des missions d'intérêt général garantissant la neutralité de l'information et les services "normaux" fournis aux passagers tandis qu'Air France assurerait l'affectation des ressources en gare (aires, passerelles, salles de débarquement-embarquement, tapis à bagages) ainsi que le traitement de l'information opérationnelle et des procédures.

### **Principe concernant la gestion commerciale :**

ADP est l'autorité concédante des activités commerciales et, à ce titre, maître d'ouvrage des installations et responsable du cahier des charges établissant les critères de choix des concessionnaires. L'avis d'Air France serait pris en compte pour assurer la compatibilité des choix avec sa politique d'image.

### **Principe de la gestion technique :**

L'analyse de ce domaine se développera activité par activité selon trois niveaux complémentaires :

- la conception sur la base d'un cahier des charges exprimant les besoins de maintenance,
- l'exécution de la prestation et notamment le choix des moyens,
- le suivi, la gestion et le traitement en temps réel des incidents d'exploitation technique et leur analyse.

C'est sur ces bases, qui évolueront au fur et à mesure du développement de la négociation entre ADP et Air France que, "in fine", la répartition des tâches et le dimensionnement des moyens seront définis.

Ces principes ont été contestés par les élus du Comité d'Entreprise et les Organisations syndicales.

Pour les premiers, le contenu du relevé de décisions résultant des travaux communs Air France-ADP au sujet du partage des rôles et des responsabilités concernant la gare 2 de Roissy ("...qui leur est parvenu de façon anonyme..."), n'était pas conforme aux informations préalablement apportées par la direction lors de la séance du CE du 12 octobre 1977. Ils y voyaient le risque, mais aussi la volonté de la direction d'ADP de se défaire d'une partie des missions dévolues à l'Etablissement, prélude au début de son démantèlement.

Les Organisations syndicales ont repris ce thème, la logique de cet "accord" consacrant, selon elles, l'abandon d'une mission essentielle d'ADP en matière d'exploitation des aéroports futures, pronostiquant que le regroupement des activités d'Air France dans une gare entraînera le sous-emploi des autres installations terminales et des personnels de l'Etablissement qui y sont affectés et le risque, à terme, de nombreux licenciements et du blocage des promotions.

Dans ce contexte, le débat sur les missions fondamentales de l'Etablissement va rester très âpre, probablement entretenu, dans les années qui ont suivi, par les enjeux et les mutations de la "dynamique commerciale" annoncés par le rapport Dejou.

Pour répondre à ces interpellations, Gilbert DREYFUS affirmera que rien ne pouvait suggérer de telles considérations alors que des investissements considérables et de vastes chantiers étaient engagés pour répondre aux perspectives du développement du transport aérien à Paris, rappelant par ailleurs, les garanties sur le maintien de l'emploi, qui ont fait l'objet d'un accord en 1978.

Plus tard, en octobre 1981, il expliquera devant le Comité d'Entreprise :

«Aéroport de Paris et Air France sont deux organismes extrêmement proches bien qu'indépendants. Sous le contrôle de l'Etat, tuteur de l'un et de l'autre, ils concourent tous deux à un même objectif qui est la promotion et le développement du transport aérien en France. De plus la compagnie nationale est de loin notre client le plus important. L'Etablissement public a donc une double raison, politique et commerciale, d'avoir avec Air France des rapports privilégiés...mais, sans pour autant perdre notre personnalité et notre vocation de gestionnaire.»

Il ajoutera : «Notre but est d'assurer, dans le respect de notre mission, le meilleur service possible à notre client majeur et s'il n'est pas celui d'accroître le nombre d'agents d'Aéroport de Paris, notre but est d'utiliser au mieux les compétences de nos agents dans les domaines où ils travaillent depuis de longues années.

Les fonctions à accomplir dans une aéro-gare étant l'exploitation opérationnelle, l'exploitation technique et la gestion commerciale, seule la première sera essentiellement conduite par Air France. Aéroport de Paris assurera l'exploitation technique, d'une part parce qu'il est plus compétent dans ce domaine et d'autre part parce que ces tâches ne seront pas particulières à la deuxième aéro-gare, étant déjà accomplies sur l'ensemble des bâtiments de la plate-forme.»

### **Autre volet du débat : la répartition du trafic du fait de la mise en service de la nouvelle gare**

C'est une question à la fois économique, politique et d'efficacité économique, que va devoir résoudre ADP et cela de façon conforme à ses objectifs stratégiques.

Ces derniers impliquent qu'au-delà des trafics d'apport résultant de la seule attractivité de Paris et de sa région, d'autres segments soient exploités qui, ceux-là, sont soumis à la concurrence et notamment :

- les trafics de correspondance entre deux tronçons internationaux,
- les trafics non réguliers (charters et bas tarifs),

pour lesquels Paris était jusqu'alors devancé par Francfort, Londres et surtout Amsterdam.

Le fait d'exploiter deux aéroports à Paris pouvait constituer un obstacle à la réalisation de ces objectifs. La répartition du trafic entre les deux cherchera donc à le contourner en facilitant les correspondances à Paris.

Les trafics charter ou bas tarifs ne posent pas ce type d'enjeu, ces compagnies pouvant opter pour l'une ou l'autre des plateformes parisiennes en fonction des coûts d'exploitation les plus faibles ou des contraintes de couvre-feu pour des vols programmés indifféremment de jour ou de nuit.

Restent à intégrer, au-delà de ces cibles :

- les critères de l'utilisation optimale de chaque plateforme et de chaque aérogare, et donc la rentabilité des activités de l'Établissement,
- l'adéquation des installations à chaque type de trafic, la réduction à la fois de l'encombrement de l'espace aérien, de l'entrecroisement de trajectoires et des temps de vol (Orly au sud-ouest, CDG au nord-est)

Enfin, politiquement, certaines compagnies aériennes, porteuses d'un pavillon national, qui n'avaient pas accepté dans un premier temps un transfert vers CDG ou qui, à l'inverse, le souhaitait, vont faire pression auprès des autorités françaises... faisant valoir qu'Air France ou d'autres compagnies françaises régulières ne rencontraient pas ce problème dans d'autres capitales...

Il fallait donc que les différents scénarii d'affectations proposés soient suffisamment flexibles, c'est à dire progressifs et pragmatiques pour tenir compte de l'ensemble des contraintes qui vient d'être exposé. Il fallait aussi qu'ils préservent, pour ADP, la liberté indispensable à son développement sur le long terme, tout en garantissant aux transporteurs, la neutralité et l'équité de traitement que commandent ses missions de service public.

Le sujet n'est pas ici de rappeler la chronologie des différents scénarii d'affectation, mais de montrer qu'à chacune de ces étapes, ADP a toujours dû argumenter avec une rigoureuse logique, notamment face à ses tutelles et aux dirigeants de la compagnie Air France, pour que soit préservé cet équilibre.

Du point de vue du personnel, le sensible ralentissement du développement de la plate-forme d'Orly, puis son plafonnement, naturellement contraints par ses limites capacitives, et aussi par la pression des riverains, devait induire la perception d'un avenir plutôt incertain, perspective que le langage Adépien devait désigner comme un processus de "Bourgetisation".<sup>96</sup>

L'avenir ne devait pas confirmer cette crainte. Mais bien d'autres aléas l'ont entretenue. On y reviendra plus loin.

---

<sup>96</sup>. Sujet d'autant plus d'actualité que la fermeture du Bourget au trafic commercial intervient en 1977.

## A nouvelle aérogare, équipements nouveaux

Contrairement au terminal 1, l'aérogare 2 va être dotée d'un nouveau type de passerelles dites "passerelles fixes", par opposition aux "passerelles mobiles" en service à cette époque tant à Orly qu'à CDG1.

Ces passerelles qui ne comportent pas d'essieu moteur leur permettant de se déplacer de façon autonome sont donc des équipements simplifiés puisque la position de leur axe longitudinal est définie une fois pour toute perpendiculairement à la façade de l'aérogare.

Elles sont constituées d'une galerie principale munie en son extrémité de deux têtes d'accostage, solution offrant la possibilité de desservir les deux portes avant des avions gros porteurs, alors qu'il fallait deux passerelles télescopiques jusqu'alors.

Mais l'aérogare 2 va aussi comporter un nombre plus important de positionnements d'avions en aires éloignées. Cette caractéristique va, à la demande d'Air France, conduire Aéroport de Paris à envisager l'utilisation d'un autobus spécial permettant d'acheminer les passagers de l'avion à l'aérogare, à l'abri des intempéries et sans les obliger à changer de niveau. C'est donc la cabine qui doit pouvoir passer alternativement du niveau salle d'embarquement au niveau plancher de l'aéronef.



Aérobuses en position haute

Présenté au Salon de l'Aéronautique du Bourget en 1979, le prototype retenu est composé d'une cabine Sovam et d'un châssis Trepel. Mais au cours des essais, le 27 novembre 1979, une grave avarie compromet cette solution. Sovam reprend donc seule le projet, mais avec des conséquences sur la date de mise en service. Le 16 avril 1980, le nouveau prototype

arrive sur l'aéroport Charles de Gaulle.

Aéroport de Paris en a suivi la réalisation avec son bureau d'Etudes pour l'aspect technique et l'aménagement intérieur, et ses services spécialisés pour la maintenance et pour l'exploitation.

### LES CARACTÉRISTIQUES DE L'AÉROBUS

- Capacité : 150 passagers dont 100 assis
- Longueur : 15,41 m
- Largeur (hors tout) : 5 m
- Hauteur (hors tout) : 4,50 m en position de roulage
- Hauteur d'élévation possible du plancher : 5,60 m
- Durée maximum nécessaire à cette élévation : 35 secondes

10 aérobuses seront commandés et livrés

### UNE OUVERTURE EN DEUX TEMPS

La mise en service partielle du module B est finalement repoussée au 1<sup>er</sup> novembre 1981. Air France s'y installe ; le vol AF910 à destination d'Amsterdam étant le premier à en partir.

L'inauguration officielle des deux premiers modules (A et B) a lieu le 24 mars 1982 en présence de Monsieur François MITTERRAND, Président de la République, lequel gagne l'aéroport par la liaison Roissy-rail qui dessert la plateforme depuis le 30 mai 1976.



Paul ANDREU entre le Président de la République et Gaston DEFERRE, Ministre de l'Intérieur



## Une page se tourne cependant

Dans le contexte économique du milieu des années soixante-dix, ADP doit réaliser des économies d'exploitation importantes alors que des milliards de francs ont été investis à CDG et à Orly. Par ailleurs, la future mise en service de la piste 2 de CDG (prévue à ce moment-là pour 1981) va générer une contrainte technique ne permettant plus au Bourget de recevoir la totalité du trafic qui y était accueilli jusqu'alors.

En conséquence et après concertation avec la tutelle et ses différents partenaires, ADP décide la fermeture du Bourget au trafic commercial régulier à compter du 31 mars 1977.

Dans ce contexte, treize compagnies sont concernées par des transferts, les unes sur CDG (SAS et KLM), les autres sur Orly (Air Lingus, Aéroflot, Balkan, Egyptair, British Midland, Garuda, Lot, Luxair, Malev, Syrianair et Tarom).

L'aviation régionale et les compagnies charters resteront encore quelques temps au Bourget en utilisant pour leurs passagers l'aile nord de l'aérogare

alors que l'aviation d'affaires appelée à y poursuivre son activité, le fera dans ses installations propres dont la construction est envisagée dans la zone qu'elle occupait jusqu'à présent...

L'aile sud de l'aérogare ainsi que six hangars seront affectés au Musée de l'Air cependant que la zone des expositions verra sa superficie portée à 40 ha et deviendra un Parc permanent.

Sur les 350 agents qui constituent le personnel d'Aéroport de Paris à cette date, 165 resteront sur place.

Lorsqu'il quittera ADP pour prendre sa retraite, Fernand PETIOCH se rappellera cet épisode :

“Le vaisseau aéroport n'en finit pas de modifier sa voilure, mais cette page qui se tournait fut pour moi qui, aussi bien dans les zones civiles que militaires, avait participé à la conception, à la reconstruction ou à l'entretien de tous les ouvrages d'infrastructure et de bâtiment, comme une séparation d'avec un être aimé.”

# 12

**Contribution de la Navigation Aérienne  
au Développement de l'aéroport  
Roissy Charles de Gaulle  
1980 - 2000**



## Témoignage d'un ingénieur

La longue coopération des ingénieurs de la direction de la Navigation Aérienne et de ceux d'ADP, dans l'originale organisation qui les a réunis dès 1952 a permis le développement des plates-formes parisiennes pour en faire un des systèmes les plus performants en Europe et dans le monde.

Le témoignage de Jean JEZEQUEL<sup>97</sup>, ingénieur de la Navigation Aérienne, reproduit ci-après, illustre d'une part la nécessaire complémentarité des compétences des ingénieurs de la navigation aérienne et d'ADP et d'autre part la complexité des modèles à imaginer pour décider des choix techniques, évaluer leurs coûts et leurs conséquences environnementales.

“Dans la période examinée, des changements considérables sont réalisés sur l'aéroport, dans son voisinage et dans l'espace autour de Paris-Charles de Gaulle. Ils permettent de faire face, dans de bonnes conditions, au quintuplement du trafic et à l'installation d'un "hub" puissant qui font monter CDG à la première place européenne et jusqu'à la sixième place mondiale pour le nombre de mouvements traités. Les retombées économiques de tous ordres, liées à cette croissance, sont et seront très importantes.

L'aéroport de CDG, avec deux doublets de pistes parallèles permettant les opérations simultanées indépendantes, dispose à présent d'une infrastructure et de procédures comparables à celles des aéroports les plus actifs au monde lui garantissant ainsi un gros potentiel de développement pour l'avenir ; il devient de ce fait un atout régional et national essentiel.

Du début des années 1980 au début des années 2000 le trafic, en nombre de mouvements, de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle est multiplié par 5 (105 000 mvts en 1981, 525 000 mvts en 2001) avec deux périodes de forte croissance, 1987 - 1992, puis 1996 - 2000.

Au cours de la seconde période, le "hub" d'Air-France est créé en Mars 1996 puis renforcé en Mars 1999. L'aéroport devient, en nombre de mouvements traités,

le n° 1 en Europe (devant Londres-Heathrow) en Mai 1999, entre dans le classement des dix premiers mondiaux en 2000 et monte à la 6<sup>e</sup> place en 2001 (seul aéroport non américain dans les dix premiers, derrière Chicago, Atlanta, Dallas/Fort Worth, Los Angeles, Phoenix et devant Detroit, Minneapolis, Las Vegas, Denver).<sup>98</sup>

Cette forte croissance du trafic a pu être absorbée par les services de la navigation aérienne grâce à des évolutions nombreuses et importantes, réalisées de manière continue et anticipée, au niveau de l'infrastructure, des équipements de navigation aérienne, des espaces aériens et procédures associées, des positions de contrôle et méthodes de travail ainsi que de la formation des personnels.”

### A propos des études et réalisations des années quatre-vingt, Jean poursuit :

“Au début de ces années-là, il apparaît rapidement que l'aéroport du Bourget va être maintenu en tant qu'aéroport d'affaires de haut niveau de trafic. Il faut donc mettre en œuvre des espaces et des procédures de circulation aérienne permettant un fonctionnement harmonieux de l'ensemble aéroportuaire Charles de Gaulle / Le Bourget /Orly et garantissant le développement à terme du très gros potentiel de CDG.

Le complexe de pistes et de trajectoires associées en particulier aux aéroports de CDG et Le Bourget devra donc être étudié et géré de façon intégrée, pour des raisons de sécurité et d'efficacité, favorisant ainsi le début de la forte croissance du premier.

Les principales réalisations allant dans ce sens sont alors les suivantes :

A CDG, mise en œuvre par étapes successives, pour la première fois en dehors des USA, des procédures d'approches parallèles, simultanées et indépendantes, permettant de desservir les deux pistes ; cela constituera un atout décisif pour toute phase de croissance et notamment pour la réalisation ultérieure du "hub" d'Air France impliquant un fort taux instantané d'arrivées.

97. Ingénieur Principal des Etudes et de l'Exploitation de l'Aviation Civile, assistant puis chef de la subdivision contrôle dans les années 1980 et chef du service Circulation Aérienne Nord de 1990 à 2002.

98. Lors du maximum de mouvements atteint en 2008 (555 000), l'aéroport se situera à la 8<sup>e</sup> place.

- pour les arrivées en face à l'ouest, par temps correct, dès août 1982.
- pour les arrivées en face à l'est, par temps correct, en mars 1985.
- pour les arrivées en face à l'ouest et face à l'est dans des conditions de visibilité descendant jusqu'à des portées visuelles de piste de 800 m et des plafonds de 90 m, en avril 1988.

Au Bourget : déplacement de l'axe d'arrivée de la piste 25<sup>99</sup> du Bourget, au sud des pistes de CDG afin de dégager l'espace à la verticale de ce terrain :

- déplacement de l'axe en août 1982 (procédure basée sur le VOR/DME<sup>100</sup> du Bourget).
- fiabilisation de l'axe en mai 1989 (procédure basée sur un LDA<sup>101</sup> installé au Bourget).

A partir de 1987 (croissance moyenne annuelle du trafic de l'ordre de 13 % entre 1987 et 1992, avec une pointe à plus de 16 % en 1988) une nouvelle phase est lancée avec des objectifs de progrès rapides. Elle comporte de nombreuses évolutions dans les domaines suivants :

- infrastructure pistes et taxiways, nouveaux plans masse
- espaces aériens et procédures de desserte des pistes
- tours de contrôle, salle d'approche et équipements associés
- positions de travail et formation des personnels...

Les réflexions sur de nouveaux plans de masse pour CDG et Le Bourget ont commencé en 1988/1989. Une mission est effectuée début 1989 sur les aéroports d'Atlanta (ATL), Dallas/Fort Worth (DFW) et Los Angeles (LAX), disposant tous de deux doublets de pistes parallèles et pour Dallas de deux pistes convergentes en plus. S'est ainsi ancrée notamment l'idée de l'intérêt d'un maximum de pistes parallèles sur et dans le voisinage d'un aéroport donné<sup>102</sup>, et aussi de la nécessité de plus d'une tour de contrôle sur des aéroports très étendus, ainsi que de vigies "trafic" ("Apron Towers") pour la gestion fine et performante du trafic au voisinage immédiat des aéroports.<sup>99</sup>

En ce qui concerne les études et réalisations de la fin des années quatre-vingt aux années 2000, Jean explique :

“Ces réflexions vont se concrétiser, avec la direction PK<sup>103</sup> d'ADP, au début des années 1990 et deux projets de nouveaux plans de masse pour CDG et Le Bourget sont alors proposés :

A CDG : cinq pistes parallèles, disposées comme indiqué ci-après, afin de remplacer le plan de masse initial comportant deux doublets de pistes parallèles (avec seuils décalés) et une piste Nord/Sud située à l'est de l'aéroport (utilisable en cas de vent de travers) :

- deux doublets de pistes parallèles avec seuils calés (contrairement au plan précédent) utilisés chacun préférentiellement avec la piste intérieure pour les départs et la piste extérieure pour les arrivées (distance entre les pistes d'un doublet : 384 m).
- une piste centrale banalisée arrivée/départ située à l'est de l'aéroport, à équidistance (1 500 m) des pistes intérieures des doublets.



Par ailleurs à des améliorations à court terme de l'infrastructure sont réalisées, afin d'améliorer la capacité piste et la ponctualité des vols, telles la mise en service de voies supplémentaires de dégagement à grande vitesse de la piste sud et la fiabilisation du réseau global de voies [plus de congés<sup>104</sup> de raccordement pour une plus grande polyvalence].

Au Bourget : création d'une nouvelle piste Est/Ouest (09/27) parallèle aux pistes de CDG, afin d'offrir le plein potentiel aux pistes sud de CDG (actuelles et futures) grâce à l'indépendance des opérations entre ces pistes et la nouvelle du Bourget.

Le fort développement du trafic a nécessité des réorganisations de l'espace aérien afin de libérer un plus grand volume pour l'ensemble du trafic

99. Le nombre 25 correspond à l'orientation magnétique de la piste (250 degrés).

100. VOR : VHF Omnidirectional Range, DME : Distance Measuring Equipment.

101. LDA : Localizer Directional Aid.

102. Projet d'une 5<sup>e</sup> piste parallèle à ATL, projet de 2 pistes parallèles supplémentaires à DFW portant le complexe définitif à 8 pistes, dont 6 parallèles et 2 convergentes, opérées simultanément et gérées depuis 3 tours de contrôle.

103. Direction des Projets et de la Coopération.

104. Congé de raccordement : Elargissement, à l'intersection de taxiways, de la zone bétonnée afin de permettre les virages pour tout type d'avion.

CDG/Le Bourget et de concrétiser de l'indépendance des pistes de CDG pour les départs.

Sur ces points des changements majeurs sont intervenus entre 1987 et 1992 :

- déplacement au sud de Paris de trajectoires associées à Orly et gestion par l'Approche de CDG des arrivées Nord/Est et des départs Nord d'Orly et de ses terrains satellites.
- Augmentation du nombre de trajectoires indépendantes de départ vers le Nord.
- départs vers l'est, en face à l'ouest, de la piste sud de CDG par virage à gauche et départs vers l'ouest, en face à l'est, par virage à droite et passage au sud de Paris (en préparation des arrivées Sud/Est futures par le nord de Paris), tout ceci dans le but de diminuer le nombre de croisements en l'air, améliorant ainsi la sécurité et l'efficacité.
- mise en œuvre des départs simultanés indépendants, par temps correct, sur les pistes de CDG en Décembre 1992 ; ceci constituera plus tard un atout essentiel pour la réalisation du "hub" d'Air France demandant un fort taux instantané de départs.
- équilibrage de plus en plus fin du trafic entre les pistes nord et sud de CDG.

Dans cette période le dédoublement de certaines positions de contrôle à la tour de CDG (positions SOL en SOL Nord/ SOL Sud et LOCAL en LOCAL Nord/ LOCAL Sud<sup>105</sup>) et en salle d'approche (positions Départ en DEP1/DEP2 et Arrivée Intermédiaire en ITM Nord/ ITM Sud<sup>106</sup>) ont également permis de faire face, dans de bonnes conditions, à la croissance du trafic. Diverses améliorations des équipements ont également été effectuées.

A partir de 1990/1992, plusieurs axes de réflexion, en phase avec les évolutions des plans de masse proposées, et dans le but de préparer l'aéroport de CDG à un développement très important et rapide du trafic, sont déterminés avec le souci de bâtir, par étapes successives, des sous-ensembles cohérents avec un dispositif final capable de traiter à terme, sur un complexe CDG/Le-Bourget à 7/8 pistes, un trafic équivalent à celui des aéroports américains les plus fréquentés qui sont aussi les "hubs" majeurs des compagnies aériennes les plus puissantes :

- plans de masse de CDG et Le Bourget tels que proposés ci-avant.

- dispositif circulation aérienne à 4 points d'entrée<sup>107</sup> et permettant une desserte du complexe CDG/Le Bourget par les côtés Nord et Sud favorisant un équilibre de trafic dans l'espace et sur les différentes positions de contrôle.

- étude des procédures d'approches parallèles simultanées triples (voire quadruples) en face à l'ouest et d'approches simultanées triples (dont une convergente) en face à l'est pour la desserte des pistes de CDG/Le Bourget.

- extension des procédures d'approches simultanées et des départs simultanés à toutes les conditions de visibilité et de plafond.

- étude des procédures d'exploitation des doublets de pistes pour CDG.

- dédoublement de certaines positions de contrôle dans la Tour et la salle d'approche.

- agrandissement de la salle d'approche pour l'accueil de nouvelles positions.

- création à CDG de vigies "trafic" afin de soulager les positions SOL des tours et optimiser la gestion des mouvements avions au voisinage immédiat des aérogares et à CDG, création de nouvelle(s) tour(s) de contrôle proche(s) des pistes afin de gérer de façon sûre et efficace un très fort trafic ; création d'une nouvelle tour au Bourget.

- évolution des moyens de navigation (ILS, R-NAV...) et des outils de contrôle (radars air et sol, systèmes de surveillance des mouvements au sol, écrans de contrôle, systèmes de traitement radar et de traitement plans de vol...).

- formation des personnels (simulateurs tour de contrôle, salle d'approche...)

Dans la période 1990 à 2001, plusieurs missions sur les aéroports d'Atlanta, Dallas/Fort Worth, Denver, Los Angeles, Chicago, St Louis sont effectuées afin de sensibiliser les personnels aux caractéristiques

105. LOCAL Nord et LOCAL Sud : Positions en tour de contrôle gérant les atterrissages et décollages respectivement sur les pistes Nord et les pistes Sud.

106. ITM Nord et ITM Sud : Positions "Intermédiaires Nord et Sud" en salle d'approche assurant notamment le guidage radar vers les axes finaux, respectivement des pistes Nord et des pistes Sud.

107. "4 points d'entrée" : Points de convergence situés aux 4 extrémités N/O, N/E, S/E, S/W de l'espace géré par la salle d'approche vers lesquels sont orientées et régulées, par le Centre en Route, les arrivées à destination de CDG et de ses terrains satellites.

de ces aéroports, salles d'approche (TRACON)<sup>108</sup> et interface avec les centres en route ainsi qu'avec les compagnies aériennes...



#### La tour Sud de CDG

Les trois nouvelles pistes avec leurs réseaux de taxiways associés, les modifications complémentaires d'infrastructure, les nouvelles tours de contrôle et vigies "trafic" ont été progressivement réalisées puis mises en service selon l'échéancier suivant :

- piste 08R/26L au sud de l'aéroport mise en service à l'automne 1998 après un peu plus d'un an de travaux (interrompus 3 mois à l'été 1997). Qantas y a fait le 1<sup>er</sup> vol.
- mise en service fin 1998, d'un simulateur de tour de contrôle afin de préparer les contrôleurs à la gestion du doublet sud depuis la nouvelle tour.
- tour de contrôle Sud de CDG, décision de réalisation prise fin 1994/ début 1995, construite en un temps très court d'environ 14 mois, mise en service le 15 février 1999. Elle comprend également une vigie "trafic" remplaçant la précédente et à compétence étendue aux aires sud de CDG2. La Tour, située à 700 m du doublet sud, offre d'excellentes conditions de visibilité sur ces pistes et notamment sur les arrivées traversant la piste de départ. Elle est, depuis son ouverture, la Tour traitant le plus de trafic en France.
- doublet de pistes sud de CDG mis en service le 2 Mars 1999. (quelques heures avant un détournement d'avion qui s'y est posé puis arrêté en sortie)
- dédoublement de la position de contrôle SOL Sud en Sol Sud/Est et Sol Sud/Ouest afin d'offrir une meilleure disponibilité du contrôle dès l'ouverture du doublet qui conduit à un accroissement très sensible du trafic dans la zone et avec plus de complexité.
- vigie "trafic" pour le "hub" FedEx mise en service en 1999, au Nord-Ouest du terrain, pour la gestion des aires associées à la nouvelle aérogare de fret.
- piste 09L/27R de CDG au nord de l'aéroport mise en service à l'automne 2000, après un peu plus d'un an de travaux ; le 1<sup>er</sup> vol, sur cette piste, a été effectué par Saudia. Dans la même période l'extension du réseau de taxiways pour la desserte de CDG2 par l'est, ainsi que le dédoublement d'axe de certains "taxilanes"<sup>110</sup> au voisinage de ce terminal ont été réalisés, permettant une amélioration significative de la ponctualité des vols.
- mises en service de la tour de contrôle nord (comportant un local pour une future vigie "trafic" nord) située à 700 m du doublet nord, de la nouvelle salle
- vigie "trafic" provisoire mise en service au printemps 1993, dans le bâtiment d'Air France, afin d'assurer une meilleure ponctualité des vols sur les aires nord de CDG2.
- agrandissement de la salle d'approche, avec nouveaux équipements entre 1992 et 1996 ; création de la 2<sup>e</sup> position Arrivée Initiale INI Sud et de la position Arrivée Intermédiaire basse altitude ITM BA<sup>109</sup> (pour la desserte du Bourget notamment...).
- nouvelle tour de contrôle du Bourget mise en service fin 1993, au nord du terrain.
- piste 09/27 du Bourget mise en service le 1<sup>er</sup> Février 1996, après 2 ans de travaux.
- après les enquêtes publiques et consultations, la décision de construire les 2 pistes extérieures des doublets, de longueur de 2 700 m avec seuils décalés vers l'est de 900 m, a été prise en octobre 1995 ; les pistes intérieures seront rallongées de 600 m vers l'est.

108. TRACON : Terminal Radar Approach CONTROL facility, terme américain désignant une salle d'approche intégrée gérant la desserte de plusieurs aéroports d'une zone donnée (en général un aéroport principal et plusieurs aéroports satellites, parfois plusieurs aéroports importants et des satellites...).

109. ITM BA : Position "Intermédiaire Basse Altitude" en salle d'approche assurant notamment le guidage radar vers les axes finaux des pistes des terrains satellites tels que Le Bourget, Pontoise...

110. Taxilane : Voie avions de desserte des aires de trafic (ex: voies au voisinage immédiat des aérogares...). Les "taxilanes" sont en général gérées par les "vigies trafic" alors que les taxiways sont gérés par les tours de contrôle.

d'approche, de la vigie "trafic" Est respectivement à l'automne 2005, l'automne 2006 et en septembre 2008.

En ce qui concerne les évolutions du dispositif circulation aérienne global de desserte de la région parisienne et procédures associées, les différentes étapes ont été les suivantes :

- demande de création du dispositif à 4 points d'entrée pour le complexe CDG/LeBourget, avec desserte par le sud, faite en juillet 1992.
- début, en face à l'est, de quelques arrivées en provenance du Sud/Est par le Sud de CDG, courant de l'année 1992, puis montée en puissance progressive. La procédure a été pérennisée début 1996 (3 mois avant le début du "hub" d'Air France au printemps).
- augmentation du nombre de trajectoires indépendantes de départ vers l'est et création d'entrées spécifiques pour les arrivées vers les terrains satellites (ex: Le Bourget, Pontoise... et les vols du Nord/Est vers Orly approche traités par CDG...) en 1997.
- mise en œuvre en mars 2002, soit près de dix ans après la demande, du 4<sup>e</sup> point d'entrée situé au Sud/Ouest (dispositif DCARP<sup>111</sup>), avec en face à l'ouest les arrivées du Sud/Ouest vers le complexe CDG/Le Bourget par le sud de CDG et départs vers l'est par le sud de Paris, après de longues discussions, études et simulations. La difficulté de faire aboutir cette opération s'explique par sa complexité et les nombreuses modifications d'espace et de procédures engendrées : au niveau de la base militaire de Tours, du centre en route d'Athis-Mons et de la desserte de l'aéroport d'Orly avec notamment déplacement au sud d'Orly en face à l'ouest des arrivées Sud/Ouest nécessitant une étude d'impact environnemental conséquente.
- complément concernant l'affinement des trajectoires de départ Sud réalisé en 2003.



La tour Nord

Pour la gestion très performante du trafic sur et au voisinage immédiat du complexe CDG/Le-Bourget, préalable comme les actions précédentes au développement à CDG d'un "hub" d'une puissance comparable à celle des plus grands des USA, la fiabilisation de l'indépendance des flux de/vers les différentes pistes a été progressivement confortée dans la même période :

- début en 1992/1993 des études sur les procédures associées aux approches parallèles simultanées triples indépendantes en face à l'ouest (2 pistes CDG, nouvelle piste du Bourget) : aspects circulation aérienne/réglementation, moyens de radionavigation/outils radar et de contrôle, formation du personnel... Etudes sur les approches simultanées triples et départs triples indépendants en face à l'est.
- extension aux conditions tous temps des approches parallèles simultanées indépendantes doubles à CDG puis des départs simultanés indépendants, respectivement en Août et Décembre 1995.
- autorisation donnée en Janvier 1996 par la Direction de la Navigation Aérienne (DNA) de réaliser les approches parallèles simultanées triples, par temps correct pour ce qui concerne la piste du Bourget. Ces opérations commencent le 1<sup>er</sup> Février 1996 avec la mise en service de cette piste (moins de 2 mois avant le commencement du "hub" d'Air France). A ce moment-là seul l'aéroport de Denver (DEN), ouvert en 1995, dispose de ce type de procédures ; elles seront également mises en service à Dallas/ Fort Worth en Octobre 1996. Pendant 10 ans, jusqu'à Mai 2006 date de la mise en service de la 5<sup>e</sup> piste parallèle à Atlanta, seuls

111. DCARP : Dispositif Circulation Aérienne Région Parisienne



les 3 aéroports de Denver, Dallas/Fort Worth et Charles de Gaulle ont disposé de telles procédures ; ils sont seulement, à l'heure actuelle, au nombre de quatre dans le monde (DEN, CDG, DFW, ATL).

L'extension de l'autorisation aux conditions tous temps a été donnée en Juin 1998.

- Mise en œuvre des approches simultanées triples indépendantes en face à l'est en 1996.
- Début à partir de fin 1995 des études des procédures associées à l'exploitation des doublets de piste. Des missions spécifiques sur ce point ont été effectuées à Atlanta et Dallas/Fort Worth à l'été 1998, avant la finalisation du dossier qui a été remis à la DNA à Noël 1998. L'autorisation d'appliquer ces procédures a été délivrée par la DNA le 19 Février 1999. Elles ont été mises en œuvre le 2 Mars 1999, soit trois semaines avant le début de la 2<sup>e</sup> phase du "hub" d'Air France nécessitant une nouvelle augmentation de capacité significative.™

Et Jean JEZEQUEL de conclure :

™La complexité de ces différentes phases d'évolution peut être illustrée par de nombreux exemples dont :

- les études de plan de masse de CDG et du Bourget, avec recherche de solutions optimales concernant le positionnement latéral et longitudinal des trois nouvelles pistes du complexe aéroportuaire en intégrant de nombreuses contraintes dont celles venant du voisinage des aéroports,
- L'équipement des pistes de CDG dans un objectif

d'utilisation aussi polyvalente que possible, afin de fiabiliser les opérations du "Hub", a également constitué un point important,

- la définition d'un réseau de taxiways stratégiques, notamment dans l'est de l'aéroport,
- les études concernant le positionnement et les caractéristiques physiques et techniques des nouvelles tours de contrôle, des "vigies trafic" et de la nouvelle salle d'approche,
- la réalisation de nombreuses infrastructures (3 pistes, de très nombreux taxiways, le passage de la ligne à grande vitesse...) avec de fortes contraintes (proximité d'infrastructures actives telles que ponts-pistes, ponts-taxiways, pistes et taxiways, ligne TGV, autoroute et routes importantes...), nécessitant un phasage très pointu et un timing toujours précis (cœur de l'été pour certaines...) et serré de façon à ne pas pénaliser le fonctionnement d'un aéroport à fort trafic ne disposant que de deux pistes (En 1998, près de 430 000 mouvements d'avions traités sur 2 pistes avec des pointes horaires atteignant les 100 mvts/h).

Autant d'exemples qui illustrent les nombreux et fructueux échanges entre les responsables de la Navigation Aérienne et ceux d'ADP.™

# 13

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



## Contexte

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

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

Comme le souligne Philippe LARMAGNAC, des réflexions [déjà engagées<sup>112</sup> au moment où il intégrait ADP<sup>113</sup>] témoignaient d'une vigilance de gestionnaire qui allait, nécessité faisant loi, se consolider avec la réforme McKinsey et la réorganisation découlant de la mission "Commerciale" de 1979.

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

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

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

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

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

## De la gestion des personnels à celle des ressources humaines

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dans ces conditions, le système de gestion des personnels, appuyé sur une organisation administrative performante<sup>114</sup>, a été durablement mis en œuvre sans contrainte apparente.

Son caractère collectif, largement induit par le Statut du personnel<sup>115</sup>, n'a en rien contrarié les recherches de mobilité sur des emplois vacants affichés, ni la liberté des cadres de retenir tel (ou telle) candidat(e) sur un poste vacant. D'une certaine manière, le "Métier et le Professionnalisme" étaient les domaines pratiquement exclusifs de la vigilance managériale.

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

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

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

## APRÈS LES CHOCS PÉTROLIERS

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

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

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

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

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

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

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

### TROIS TYPES DE DÉMARCHES ONT AINSI ÉTÉ OBSERVÉS :

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

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

La troisième : une adaptation (partielle ou non) des grilles de rémunération, coûteuse lorsqu'elle est globale, induit, lorsqu'elle est ponctuelle, des effets d'entraînement pouvant mettre en cause l'équilibre du système de rémunération et accentuer la dérive du GVT<sup>116</sup> positif, très surveillé par la tutelle financière. Dans certains cas, les plages indiciaires catégorielles ont été découpées de façon si fine que les qualifications correspondantes en ont perdu tout caractère identitaire.

La comparaison de ces démarches fait apparaître un paradoxe :

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

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

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

### VERS DE NOUVELLES LOGIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

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

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

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

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

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

116. Glissement Vieillesse Technicité

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

## UN CHEMINEMENT À OBSTACLES

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

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

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

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

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

## COMMENT CONTOURNER CES OBSTACLES ?

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

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

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

## PREMIÈRES ÉVOLUTIONS DES PRATIQUES DE LA GPRH

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

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

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

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

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

119. Résultante de l'organisation par grandes fonctions

## L'ACCORD-CADRE SUR LES FILIÈRES TECHNIQUES DE 1986

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

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

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

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

Ces dispositifs, apparemment différents, ont des points communs :

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

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

En 1988, dans une note adressée au Directeur Général pour faire le bilan de la mise en œuvre du Projet d'Entreprise, Michel BERNARD<sup>120</sup> constate que pour continuer de progresser en efficacité :

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

- Il n'y a pas de gestion prévisionnelle de l'emploi sans la prise en compte des évolutions de l'organisation du travail permettant à ADP de s'adapter à son environnement et aux contraintes qu'il suscite.
- Il faut affirmer la primauté des principes du travail en équipe et du rôle managérial de l'encadrement<sup>121</sup>...”

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

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

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



# La fonction gestion-finances : contexte et évolution

## L'ORDONNANCE DE 1945 ET LE CONTENU DU MÉTIER

ADP a été, dès l'origine, un Etablissement public doté de l'autonomie financière dont la signification est double : ses comptes et ses mouvements financiers sont totalement séparés de ceux de l'État<sup>122</sup>, et il est appelé à contrôler ses dépenses et agir sur ses recettes de manière à fonctionner, dès que possible, sans nécessiter de subventions ou aides équivalentes des pouvoirs publics.

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

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

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

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

En effet, ce chantier a constitué un investissement considérable (dont, pour la première tranche terminée en 1975, 1 650 millions de Francs de 1972<sup>123</sup>), à très long terme, nécessitant 10 ans de conception et de travaux, et son trafic après l'ouverture est resté largement (de 1974 à 1980) en dessous de la capacité des ouvrages construits alors<sup>124</sup> ; ces aides ont pris la

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

## ORGANISATION ET ÉVOLUTION DES MÉTIERES DE LA COMPTABILITÉ À ADP

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

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

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

Les grandes évolutions de la comptabilité d'ADP<sup>125</sup> ont été, bien sûr, liées à l'informatisation initiale, puis à ses nombreux perfectionnements ultérieurs.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cet outil, longtemps facultatif en France<sup>126</sup>, fournit à intervalles réguliers (au trimestre, au mois...), pour chaque activité (par exemple l'exploitation du parc à voitures de l'aérogare CDG1) à la fois :

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

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

Quatre comptes de résultats (1974, 1979, 1984, 1989) traduisent nettement, au-delà des effets de l'érosion monétaire<sup>127</sup>, l'amélioration progressive de la situation d'ADP :

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

(1) Déflateur utilisé : moyenne des prix de détail, coût de la construction, coût de MO des industries mécaniques et électriques. Le tableau ci-dessus montre que de 1974 à 1989, en monnaie constante, le CA a progressé des %, l'autofinancement a quasi doublé, le résultat net a été multiplié par 4 sur 10 ans, la dette MT ayant diminué des %.

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

### 2. Ratios financiers

	1974	1979	1984	1989
2.1 Résultat net/CA (1. 3 / 1. 1)	-2,7 %	2,0 %	1,6 %	6,0 %
2.2 Dette MLT/autofinancement (1.4 / 1.2)	20,6	9,9	7,5	2,9

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

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

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

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

- l'érosion monétaire des années soixante-dix, qui a considérablement allégé (en monnaie constante) les charges de remboursement des emprunts ;
- ensuite, à partir du milieu des années quatre-vingt, quand les marchés financiers ont été libéralisés (en mettant fin à la fixation uniforme des conditions d'emprunt par les pouvoirs publics, et avec la création de nouveaux instruments financiers<sup>128</sup>), ADP a su optimiser les coûts de ses emprunts et le rendement du placement de ses excédents de trésorerie ;
- les redevances des concessions commerciales (payées par les boutiques d'aéroport) qu'ADP a su développer ;
- les nombreuses actions de maîtrise des charges (réalisées surtout en matière d'effectifs, de consommations d'énergie) et de gains de productivité ;
- les relèvements tarifaires. »

## LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



14

ADP refonde son identité



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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

## Mai 1981

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

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

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

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

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

---

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





## Jean COSTET

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

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

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

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

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

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

Dans le contexte du début des années quatre-vingts, le programme commun de la gauche rencontre des difficultés d'application : la politique économique de relance<sup>130</sup> vise notamment la réduction du taux de chômage mais ne parvient pas à redresser la situation. Les nationalisations, annoncées et effectives, vont par ailleurs contribuer à provoquer une crise de confiance dans le milieu des décideurs économiques et financiers.

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

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

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

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

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

130. Grands travaux et relance par la consommation.

Or, les effets conjugués de l'accroissement des charges d'exploitation et du côté des produits, de la modeste, voire insuffisante progression des redevances réglementées<sup>131</sup>, et aussi de la réduction probable des redevances commerciales<sup>132</sup>, conduiraient à estimer, pour 1983, un déficit d'exploitation de l'ordre de cinquante millions de francs si aucune mesure correctrice n'étaient prise.<sup>133</sup>

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

### Du côté des charges :

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

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

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

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

L'équilibre des comptes de l'assistance aéroportuaire devra être recherché (hors déficit de la coopérative bagages<sup>133</sup> et couverture des frais généraux affectables) y compris en renégociant les contrats de prestations d'assistance.

### Du côté des produits :

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

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

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

## Le désengagement financier de l'État

L'ensemble de ce dispositif, certes cohérent avec la politique de rigueur générale définie par le gouvernement, mais nécessaire pour la stabilité économique de l'Etablissement, ne devait pas susciter l'enthousiasme du personnel et de ses représentants syndicaux. Et ce, d'autant plus que, dans le même temps, Jean COSTET allait annoncer, à la fin d'une réunion du Comité d'entreprise, que l'Etablissement ne pourrait plus recourir à l'avenir au FDES<sup>134</sup> dont les prêts étaient bonifiés du fait d'intérêts à taux inférieurs à ceux du marché public, et qu'il allait même falloir rembourser les derniers emprunts par anticipation.

Henry de LAMBERTYE, explique :

«A ce moment-là, j'étais trésorier du Comité d'Entreprise. Plus que l'annonce qu'un recours au FDES n'était plus autorisé, c'est celle du remboursement anticipé des capitaux empruntés depuis plusieurs années qui a été le plus mal ressentie par les élus<sup>135</sup>.

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

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

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

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

134. Fonds de Développement Economique et Social

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

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

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

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

A cette nouvelle et permanente contrainte devait s'ajouter une autre difficulté : celle des limites imposées par le statut d'EPA (Etablissement Public Autonome) pour poursuivre la nécessaire stratégie de diversification de l'établissement. Jean COSTET, argumentant de cette nécessité, a donc proposé aux autorités de tutelle le passage en EPIC. Celles-ci n'ont pas donné suite à cette demande tout comme cela avait été le cas en 1976.<sup>136</sup>

## LES RÉSULTATS DE L'ANNÉE 1983

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

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

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

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

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

## Nouvelle identité et nouvelle image

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

### LES OPÉRATIONS DE DYNAMISATION DU PERSONNEL

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

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

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

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

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

136. Arrêt Zaoui du Tribunal des Conflits.

Michel BERNARD<sup>137</sup> témoigne :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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



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 Informatique<sup>138</sup>, 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 GAETAN<sup>139</sup> 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 MINITEL<sup>140</sup> 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 utilisés<sup>141</sup> 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 (FRAMEWORK<sup>142</sup> 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.<sup>143</sup>

## 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 cm<sup>2</sup> 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 CDG<sup>144</sup> en partant du premier plan de masse antérieurement élaboré par le département dirigé par Jacques BLOCK.

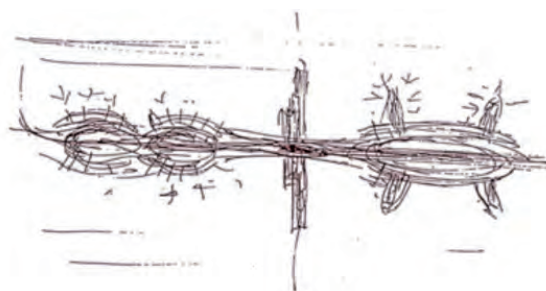
En 1974, le premier choc pétrolier va ralentir la construction de CDG et il faut continuer à redéployer les architectes, ingénieurs, projeteurs, dessinateurs vers l'international.

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 m<sup>2</sup>... 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

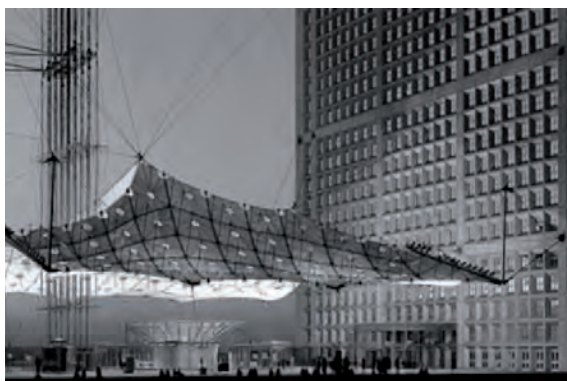
Outre Abu Dhabi, seront construits de 1977 à 1984 en Tanzanie, l'aéroport de Dar Es-Salaam en Indonésie, celui de Jakarta, en Egypte, celui du Caire, les aérogares de Conakry en Guinée, celle de Brunei, de Manille, de Shanghai Pudong (Terminal 1), de Santiago du Chili, de Kansai (Osaka au Japon), de 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 MILLET<sup>145</sup> explique le rôle de l'ICAA<sup>146</sup> 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.<sup>147</sup>
- 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 CAMS<sup>148</sup>. 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, ADPM<sup>149</sup> touchait hors coût des expatriés 400 000 dollars par an.

Après les événements 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 installations<sup>150</sup>. 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 les 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 services<sup>151</sup>, 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."<sup>153</sup>

## 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 différents 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 PHMR<sup>152</sup>...), PAF, Douanes, transitaires, etc.

Souvent invoquée dans les temps forts de la communication institutionnelle de l'Établissement<sup>153</sup>, cette volonté est d'abord plus déclarée que traduite dans les faits, et sans doute contrariée par le poids de la culture technique et gestionnaire de l'Établissement, 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.<sup>154</sup>

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 DCCQC<sup>155</sup>

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'Établissement.

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"<sup>156</sup> 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 [...]

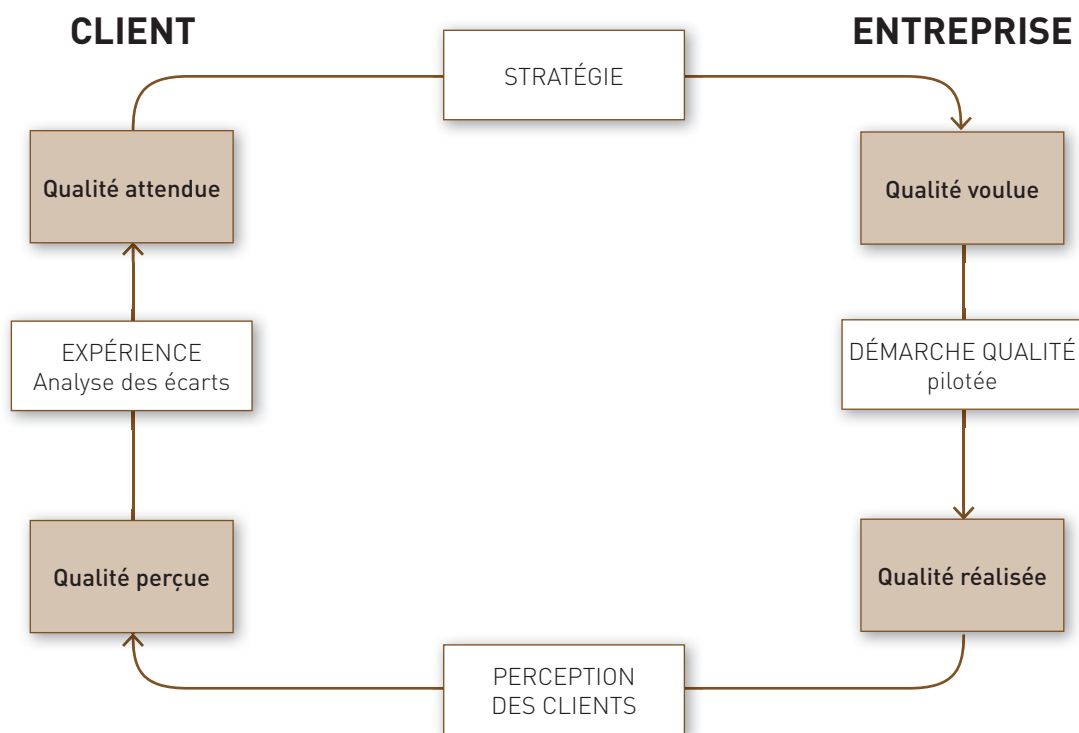
[...] Le risque que la démarche soit considérée comme une invention de plus du niveau central doit être réduit d’entrée et cela n’est possible que si l’intérêt des managers et des personnels est sollicité par une approche à la fois logique et concrète, compatible avec les réalités et les contraintes 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’Etablissement 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'aéro-gares, 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 aéroport, 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 LEMOINE<sup>157</sup> :

“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 POISSON<sup>158</sup> 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 PENAUILLÉ. 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 nuisances<sup>159</sup> 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 (CO<sub>2</sub>, NOX...), rejets d'eaux pluviales (EP) et usées (EU), production de déchets.

Pour ADP cela a pris entre autres la forme d'emplois :

- de techniciens et d'ingénieurs spécialisés en acoustique ou en analyse de l'eau ou de l'air,
- de personnels qualifiés dans le suivi et la surveillance des marchés d'élimination des déchets,
- de responsables en charge des relations tant avec les diverses collectivités territoriales qu'avec les riverains

## LES NUISANCES SONORES

Problème épineux s'il en est, le bruit a toujours été une préoccupation d'ADP et, ce particulièrement depuis l'arrivée des premiers appareils à réaction dans le milieu des années cinquante.

Dès 1958, un service est en charge des relations avec les riverains au sein du département des relations extérieures tandis que le service DI.Z.LA<sup>160</sup> va, en liaison avec les services de la navigation aérienne, et au moyen d'enregistreurs de sons, dresser des plans d'exposition au bruit<sup>161</sup> pour Orly et Le Bourget, puis, plus tard pour CDG.

Sachant que le bruit est un phénomène acoustique dû à la superposition de vibrations sonores, la gêne perçue par l'oreille humaine est fonction de l'intensité du bruit, de sa durée, de son émergence, de la période de la journée, etc.



Plan relatif aux zones de nuisances autour de l'aéroport d'Orly (1989)

Les plans successifs d'exposition au bruit vont donc tenir compte de ces paramètres surveillés journellement par quatorze stations de mesures sur CDG et six sur Orly. La décision la plus spectaculaire de ce point de vue sera l'interdiction des vols de nuit prise en 1968. Par la suite, les normes deviendront de plus en plus contraignantes imposant aux compagnies aériennes une modernisation de leur flotte.

A l'ouverture de CDG, des actions d'acquisition et d'insonorisation des bâtiments des communes riveraines les plus exposés au bruit sont menées au moyen des fonds gérés par ADP, et des aides vont être accordées aux particuliers. En 1981, cette mesure sera étendue aux riverains d'Orly.

160. Laboratoire

161. Courbes isopsophiques

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 déglacage, 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 STEP<sup>162</sup> d'Orly est inauguré avec la capacité de traiter près de 5 millions de m<sup>3</sup> par an. Le procédé consiste à stocker les eaux pluviales, après prétraitement, dans deux bassins de 65 000 m<sup>3</sup> 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 aérogares, 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 noircissements 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 RER<sup>163</sup>. 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'usager 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 TELECOM<sup>164</sup>, 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 aérienne<sup>165</sup> d'ADP et de la DGAC vont permettre, à ce qui devienne plus tard le groupe ADP<sup>166</sup> 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



# 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 règlementaires<sup>170</sup>, les fonctionnaires de la Navigation Aérienne rejoindront la Direction des Services de Navigation Aérienne et la direction des Opérations 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 Assurance : 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





17

La vie sociale  
autour de l'organisation  
du travail



## À propos de l'organisation du travail

Le SSETAP, première structure dédiée à la reconstruction des plateformes parisiennes, était comparable à une DDE. Mais l'organisation du travail s'y est établie de façon flexible, sur la base d'une polyvalence nécessaire pour faire face aux contraintes de l'urgence.

Plus tard, lorsque le développement de l'activité s'est confirmé, les effectifs sont devenus plus nombreux et des fonctions permanentes indépendantes les unes des autres ont été créées, et inscrites dans les premiers organigrammes d'ADP, référence nécessaire au fonctionnement des unités et entre elles.

Cependant, si un organigramme constitue un cadre structurant, il est aussi, par nature, stable et ne peut évoluer sensiblement qu'à l'occasion de grandes réformes ou, à la marge dans les autres cas. De 1951 à 2003, ADP a connu au moins six de ces mutations d'ensemble.<sup>174</sup>

Se construisant sur des bases tayloriennes, l'organisation du travail a suivi ces évolutions et une division fine des tâches s'est progressivement substituée au mode de fonctionnement plus polyvalent qui prévalait antérieurement<sup>175</sup>. Cette logique, reposant sur des procédures prescrites et un management directif, était cohérente avec celle de l'Entreprise organisée de façon pyramidale et centralisée.

Ainsi, l'organisation des structures, celle du travail, et la diversité des activités de l'Établissement ont permis de faire face à la forte croissance du trafic aérien.

### Diagnostic

Mais au fil du temps, les critères du découpage du travail se sont multipliés, rendant de plus en plus foisonnantes les qualifications et difficile le repérage identitaire des métiers. Ceci explique que puissent coexister, dans des grilles indiciaires différentes, des qualifications dont les contenus ne diffèrent que de manière infime ou sur des points secondaires, voire artificiels.

Cette tendance qui s'affirmera avec le temps a, dans une certaine mesure, pris le pas sur les objectifs réels<sup>176</sup> dans la définition des organisations. C'est dans les catégories maîtrise et haute maîtrise que les critères distinguant les 94 qualifications existantes apparaissent les plus confus.

Au début des années quatre-vingt-dix l'analyse des revendications et du contenu des protocoles d'accords qui leur sont relatifs, fait apparaître que la confrontation sociale a prospéré, pour une part significative, sur ces thèmes.

C'est ainsi qu'entre 1988 et 1995, 35 préavis de grève concernant l'aménagement des qualifications et de leurs grilles de rémunération ont été déposés et conclus par des accords sectoriels.

Du point de vue de la direction, la réponse aux revendications, fréquemment exprimées de façon conflictuelle, permettait d'en limiter l'extension et le coût social à court terme alors que du point de vue syndical, cette pratique tendait à les conforter dans leur rôle institutionnel et à démontrer leur engagement pour assurer la défense des salariés.

Au risque de déséquilibrer et potentiellement de bloquer le système de gestion des ressources humaines, les effets de comparaison et "d'échelle de perroquet" qui devaient en résulter faisaient que, suite aux conclusions d'un accord sectoriel, la modification d'un élément du système de classification justifiait, au nom de l'équité, de le réviser pour des qualifications voisines dont les contenus se distinguaient sur des critères ténus.

Cette pratique risquant à terme de tarir les possibilités d'évolution des situations individuelles et potentiellement l'efficacité et la qualité de la production, posait la question de la pertinence de l'organisation.

174. Les premières organisations après 1948 et la fin du SSETAP, la réforme McKinsey en 1968, l'organisation par marché en 1980, Changer ensemble en 1995, Organisation par plateforme en 2003...

175. Voir chapitre Consolidation de deux métiers

176. Sociaux, techniques, économiques ou commerciaux

Ce diagnostic a été présenté de façon globale devant les directeurs et la direction générale en 1992 par les équipes de la DRH conduite par Philippe LARMAGNAC et plus tard en 1995 de façon détaillée par Jean-Paul OLIVIER. Il a été complété par les résultats de recherches dans les domaines de l'organisation du travail, du système de gestion des ressources humaines et du rôle de management des cadres opérationnels.

### Recherches et expérimentations

Des projets ont été menés à titre expérimental dans différents secteurs de l'Etablissement avec pour objectif de construire un modèle qui, contrairement à l'organisation "divisante" de la logique taylorienne, proposait des situations de travail plus "ouvertes", où les compétences des personnels, individuelles et collectives, s'exprimeraient dans un champ d'activités plus large du fait de l'enrichissement et/ou de l'élargissement des tâches.

Cette approche, dépassant le caractère prescrit des procédures pour un poste donné, posait le principe de la formation d'équipes pluridisciplinaires, responsables de la conduite globale d'un processus de production ou de gestion. Chaque intervenant d'une équipe pourrait ainsi avoir une vision plus large du travail, plus précise du rôle qu'il y assure et du concours de ceux avec qui il coopère. Dit autrement, il s'agissait d'organiser et d'associer les compétences pour la prise en charge commune de la mission d'une entité donnée afin de mieux répondre et avec plus d'autonomie aux partenaires aux usagers et aux clients.

Quelques exemples concrets d'application de ces principes :

- Pour les services de l'Assistance en escale (ECSKS, ECNKN) des départements d'Exploitation nord et sud les objectifs d'une organisation ouverte au sens décrit ci-dessus vont être : l'adaptation au marché et à l'évolution des règles qui le régissent, la recherche de compétitivité pour anticiper les effets annoncés de l'ouverture à la concurrence des services d'assistance, la prise en compte rapide des attentes des clients...
- Pour le service de l'Exploitation Roissy (ECNXR) du département de l'Exploitation nord (ECN) : améliorer les moyens et les interfaces entre les équipes en charge de la gestion des flux dans une aérogare.

- Pour le service Entretien nord (DIMEN) du département des Moyens généraux (DIM) : mettre en place des équipes de maintenance d'une partie du patrimoine foncier ou immobilier, d'accompagner son développement sur la plate-forme de CDG et d'améliorer la prise en compte des attentes des clients.
- Pour le service Parc automobile (DIMPA) du département des moyens généraux (DIM), regrouper les compétences, techniques et de gestion, par portefeuille de clients internes et externes.
- Pour les services sous la responsabilité du Fondé de pouvoir (CTF) de la direction de la Comptabilité et de la Trésorerie, reconstruire les métiers de la comptabilité dont les contenus ont été impactés par le développement de l'informatique.

Pour chaque secteur concerné, après qu'ait été établi, avec le concours des personnels, un état des lieux, ces projets expérimentaux ont fait l'objet de cahier des charges établis par les chefs de service, la recherche de solutions pour y répondre se faisant de façon participative, avec les personnels des secteurs concernés.

Ces projets n'ont pas eu de suite concrète car les changements de logique de l'organisation du travail et leurs conséquences sur les qualifications et les modalités de gestion des compétences et des emplois, ont été jugés prématurés. Des évolutions de l'organisation continueront d'être initiées lorsque des adaptations s'avéreront nécessaires, sans toutefois remettre en cause le mode général de division du travail.

# Pouvoir et contre-pouvoir

Les différentes étapes de l'évolution de l'Etablissement public et des métiers qui l'ont portée ont été recensées et présentées tout au long des chapitres précédents.

Comme on vient de le voir, l'organisation des structures et du travail, des conditions d'exercice de celui-ci, de l'emploi et des qualifications au sein d'ADP ont constitué très tôt la plus grande partie du champ vivant et vital des relations sociales et professionnelles. Les débats, les confrontations, voire les divergences relatives à ces enjeux ont marqué, de manière conflictuelle ou non, un cheminement apparemment chaotique, mais qui, au fond, a conduit à la création d'un corpus de règles et de référence explicites mais aussi à des usages implicites.

Les dirigeants de l'Etablissement public agissent, sur délégations de l'Etat telles que les textes fondateurs et les suivants les ont précisément définies et dans le cadre des lois, règlements et conventions qui constituent le droit positif. Ils exercent ainsi un pouvoir légitime qui leur a été confié pour conduire et décider des conditions et des moyens du développement de l'entreprise.

Les Organisations syndicales et leurs délégués ont à prendre en charge la défense des intérêts individuels ou collectifs des salariés. En capacité juridique de poser les revendications de leurs mandants, éventuellement des préavis de grève, ils sont compétents pour négocier avec les représentants de la direction, les compromis ou accords répondant à ces revendications dès lors qu'ils sont compatibles avec le cadre légal et avec le statut du personnel. Ils exercent un pouvoir légitime qui confronte, au prix de compromis et parfois d'âpres luttes, les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise. Dans les faits, c'est un contre-pouvoir institué.

## LES ORGANISATIONS SYNDICALES D'ADP

### Les syndicats confédérés

Le développement de l'activité syndicale a été marqué depuis la création de l'Etablissement public par l'influence déterminante de trois syndicats confédérés :

la CGT présente dès avant la création formelle d'ADP, la CFTC et la CGT-FO qui s'implanteront en 1947.

La CGT, solidement implantée parmi les ouvriers de tous corps d'état et des domaines techniques en effectifs importants, si on se réfère aux résultats des élections professionnelles entre 1960 et 1990, maintiendra sa position nettement dominante dans le premier collège et fera progresser plus modestement ses scores dans les deux autres.

La CFTC sera en deuxième position jusqu'en 1972 totalisant entre 20 et 30 % des voix aux élections professionnelles. Son influence significative dans les services de Sécurité incendie et sauvetages, est également notable parmi les personnels d'exécution.

La CGT-FO rassemblera, dans un premier temps, les chefs de service de l'Etablissement. Elle disparaîtra en tant que telle en 1964. FO se refonde en 1968 pour devenir le "Syndicat général Force Ouvrière reconstruit d'ADP". Son influence augmentera alors, principalement parmi les personnels d'exécution dans les secteurs de l'exploitation aéroportuaire (escale et gare).

Le SCAMAP CFE-CGC (syndicat des cadres et agents de maîtrise d'ADP) apparaîtra au début des années cinquante et manifestera rapidement son influence dans la population des cadres dans un premier temps puis dans celle des agents de maîtrise.

Enfin en 1972 sera créé le SPASAP-CFDT (Syndicat des Personnels Assurant un Service aux Aéroports de Paris). Son audience va progressivement augmenter, jusqu'à entamer l'électorat des syndicats antérieurement implantés.

### Les syndicats autonomes<sup>177</sup>

Le syndicat des Chefs de service a obtenu des sièges aux élections des représentants du personnel au CE entre 1965 et 1973. Il se définit comme "syndicat professionnel". Sa représentativité sera prononcée en 1964 et y adhéreront une forte proportion des cadres B, y compris fonctionnaires.

177. D'autres organisations ont vu le jour dans les quelques années qui le précédèrent le statut juridique d'ADP.

A partir de 1988, le SAPAP, Syndicat Autonome du Personnel d'Aéroport de Paris, rassemble des adhérents qui viennent essentiellement de la CGT et de la CGC suite à des différends internes.

## LE DILEMME DE LA FONCTION SYNDICALE

Deux dimensions, l'une spécifique d'ADP, l'autre observée assez fréquemment dans les activités de service ont rendu complexe l'activité et le militantisme syndical.

Pour ce qui concerne ADP, c'est la nécessité pour les syndicats d'exercer les contre-pouvoirs dont ils sont dépositaires, en ayant à "gérer" deux dimensions qui peuvent apparaître contradictoires :

- celle des enjeux sectoriels<sup>178</sup> pour lesquels les intérêts de nombreux groupes professionnels peuvent se manifester de façon désordonnée et qui sont souvent traités par des négociations qui vont avoir des conséquences de court terme,
- et celle d'être partie prenante dans les débats concernant les enjeux stratégiques du développement sur le moyen et le long terme, auxquels ils sont conviés à participer au travers des représentations élues.

Succédant à Hector SBERRRO longtemps en charge des relations professionnelles, François LAPORTE explique : «Un second facteur rend plus délicat le positionnement des Organisations syndicales, en général mais plus encore dans les entreprises de service, c'est l'érosion progressive des bases sociologiques traditionnelles notamment ouvrières, sur lesquelles leur influence historique s'est assise.

En effet, beaucoup de métiers nouveaux sont apparus dans les années quatre-vingts mobilisant des compétences de moins en moins manuelles, de plus en plus techniques voire intellectuelles, en grande partie portées par les jeunes générations moins sensibles aux enjeux collectifs et à l'influence syndicale. Le développement de l'informatique, s'il a permis de rationaliser nombre de processus de travail, a sans doute accentué cette tendance.»

Au sein d'ADP, malgré ces contraintes, les rapports sociaux ont instauré, dans la durée, une forme de régulation entre des acteurs qui sont investis de missions parfois contraires et aux intérêts divergents.

Jacques REMPILLON<sup>179</sup> précise : «L'histoire d'ADP ne peut être dissociée de celle du syndicalisme. Né dès 1945 dans le pluralisme, le mouvement syndical y a poursuivi au fil des années son rôle de prise en charge des revendications, se posant toujours en négociateur et coordonnateur des mouvements sociaux...

[...] ADP, nouvel "Etablissement public" avait pour tâche de reconstruire et d'exploiter des aéroports nécessaires au développement du transport aérien ; dans le même temps, nécessité est apparue de créer et d'animer un syndicalisme en osmose avec le dit développement.»

Finalement ce dilemme dont on a décrit les contours semble être aussi celui des dirigeants. Pour eux comme pour leurs interlocuteurs syndicaux, c'est la formation des compromis d'équilibre entre le court et le long terme qui est nécessaire à l'accomplissement de leurs charges respectives.

Jean NAVETTE<sup>180</sup> avait l'habitude de dire : «Dans un conflit, on ne peut avoir l'envie de le gagner, seuls. Le dialogue doit se poursuivre contre vents et marées et si chacun fait un pas vers l'autre, il n'y aura que des gagnants.»

S'il est difficile de recenser les acquis obtenus pour le personnel tout au long de ces années 1945 – 2005, faut-il y voir une sorte de pacte social ? Certains le penseront. D'autres y verront le résultat de rapports de force. D'autres, enfin, considéreront que cela résulte d'une volonté commune de donner à l'établissement public les atouts nécessaires à son développement.

S'il peut y avoir polémique sur le nombre, l'importance et le rôle des conflits qui conduisirent à l'obtention de ces acquis, il n'y en aura sans doute pas sur les éléments les constituant que ce soit le statut du personnel fondateur de 1955, les grands dispositifs contractuels qui le consolident ou le complètent<sup>181</sup> ou qui y dérogent<sup>182</sup>, les accords sociaux qui aménagent les règles de gestion du personnel relatives aux

178. Cela est d'autant plus vrai que les grandes évolutions sociales ont bien souvent trouvé leurs racines dans des revendications sectorielles, les réunions d'informations organisées par les OS faisant apparaître que des aspirations locales étaient ressenties également ailleurs et que le traitement d'un dossier pouvait entraîner la résolution d'un autre.

179. Syndicaliste CGT

180. Syndicaliste CFTC

181. Le PASE, les accords sur la formation professionnelle, l'Accord social de 81/82 portant sur les salaires, la durée du travail, les droits syndicaux et le régime de prévoyance, plus tard l'accord sur l'Intéressement...

182. positivement comme le PARDA, signé dans sa version originelle par l'ensemble des Syndicats

conditions et au temps de travail, les accords salariaux, le maintien voire la progression de l'emploi, que ce soit aussi la création du Comité d'Entreprise et toutes les actions que celui-ci conduit particulièrement dans le domaine des œuvres sociales.

Et, quel que soient les mots utilisés pour évoquer l'idée d'un pacte social, n'y aurait-il pas, pour le moins, le sentiment diffus mais profond de partager, quelque soient les difficultés, cette aventure qu'est le transport aérien ?

	1 <sup>er</sup> Collège	2 <sup>e</sup> Collège	3 <sup>e</sup> Collège
Inscrits	681	170	40
Votants	586	155	37
Blancs/nuls	38	3	1
Suffrages exprimés	548	152	36
CGT	297	30	-
Liste commune CFTC/FO/Indépendants	248	66	14
CGC	-	56	23

.....  
Fac-similé du procès-verbal de l'élection des délégués du personnel de 1954<sup>183</sup>

183 . Deux autres collèges existaient encore cette année-là, l'un pour les Cadres fonctionnaires, l'autre pour les personnels de l'aviation Civile.





18

À la rencontre  
de quelques activités



Les pages qui précèdent ont tenté de rendre vivante l'histoire d'ADP en y intégrant le quotidien des femmes et des hommes qui, depuis ces premiers jours de 1945, et jusqu'à 2005 ont contribué à bâtir l'établissement.

Cela n'a été possible que grâce à ceux qui ont bien voulu éclairer ce "mémoire" en nous parlant des activités ou métiers qu'ils ou elles ont exercés.

## Le parc automobile

Un des premiers secteurs techniques<sup>184</sup> "organisé" en tant que Service au sein d'ADP a été le "Parc Automobile". Mais, qui sait combien de métiers et combien de tâches il y avait derrière cette appellation ?

Michel BONNETON qui fut chef du service de 1979 à 1992 en fait la description : "3200 véhicules et engins de tous types essentiellement à ORLY et CDG : un parc automobile relativement important et adapté aux besoins des activités : véhicules de liaison, véhicules équipés pour la navigation aérienne, et pour les divers services de maintenance, camions-ateliers, camions équipés de bras élévateurs, autocars et autobus, véhicules de Direction à Raspail, ambulances, grues, matériels agricoles, tels que tracteurs équipés pour le fauchage et le déneigement, camions, matériels spécifiques de déneigement (Schörling, chasse-neige...), matériels de relevage avions, matériels de secours-sécurité-incendie (SSI), matériels d'assistance aéroportuaire : plateformes élévatoires, transporteurs, chariots de manutention, groupes électrogènes, groupes compresseurs d'air, véhicules eau, véhicules tinettes..., aérobuses, camions transporteurs de fret, matériels de dégivrage, push-backs, etc."



Mais quelle organisation est mise en place et quels métiers pour assurer la maintenance de matériels si hétéroclites à première vue, avec la préoccupation permanente de satisfaire les clients en terme de disponibilités et de coûts ?

“Dans les faits, poursuit Michel, les ateliers se sont structurés assez logiquement selon les fonctions des matériels :

A Orly : l'atelier du Parc Central, exceptionnel par sa localisation et sa superficie, pour le matériel automobile au sens large, plus le matériel de sécurité-incendie et une partie du matériel d'assistance aéroportuaire ; l'atelier de piste pour le matériel d'assistance aéroportuaire, et un camion-atelier pour le personnel assurant les premières interventions sur les lieux mêmes d'exploitation.

A CDG : même chose, avec un atelier au bâtiment Moyens Généraux pour le matériel automobile au sens large, un atelier-aérobuse en zone réservée à proximité de l'aérogare 2, et un atelier en zone de fret pour une partie du matériel d'assistance aéroportuaire, camion-atelier.

Les ateliers ont évolué. Ils ont été construits et aménagés en fonction des besoins au fur et à mesure que se développaient les activités de CDG, et que l'on reprenait des activités à la sous-traitance<sup>185</sup>, dont push-backs et matériels de fret.

Les évolutions technologiques des matériels et de leur taille ont entraîné l'adaptation des outillages, des outils de diagnostic, des équipements tels que cabines de peinture, matériels élévateurs.

Les obligations d'être compétitifs ont entraîné aussi une organisation performante et évolutive : diagnostic et dépannage, en piste et sous l'avion, réception des matériels en ateliers pour soit dépannage immédiat, soit réparations plus importantes, soit maintenance programmée.”

184. Le premier fut le secteur des ateliers

185. Il fut un temps où ADP reprenait des activités à la sous-traitance et non l'inverse !



Entretien sur un véhicule incendie

Parlant des personnels de l'atelier, de l'ordre de 130 personnes, encadrement compris, il explique que les métiers étaient ceux que l'on rencontre dans tout grand garage à l'extérieur : «On y rencontre des O.S (ouvriers spécialisés), des O.S.P. (ouvriers spécialisés polyvalents), des mécaniciens, des électriciens, des électromécaniciens, des carrossiers, des carrossiers-peintres, des peintres, des techniciens d'exploitation, des contrôleurs-dépanneurs, des agents techniques. L'encadrement se fait essentiellement par promotion interne.»

Mais comment avoir en permanence les bonnes compétences ?

«En agissant sur plusieurs paramètres, dit-il, d'abord au niveau des recrutements : les métiers pratiqués dans le domaine de la maintenance du service Parc Automobile ne se rencontrent la plupart du temps pas dans les autres secteurs de l'entreprise. C'est pourquoi le personnel d'exécution est embauché à l'extérieur. Notre entreprise a toujours "attiré", et c'est pourquoi nous n'avons pas eu de difficultés majeures à trouver du personnel qualifié, quelle que soit la période. Seuls les électriciens automobiles d'un bon niveau étaient difficiles à recruter. A noter l'importance du turn-over dans ces activités au cours de la période 1982-1985, du fait de nombreux départs en retraite et préretraite.

Les agents progressaient sur leurs postes de travail grâce aux compétences avec lesquelles ils arrivaient, mais aussi grâce à leur encadrement, et acquéraient aussi des spécialités par type de matériels : matériels automobiles, matériels d'assistance, matériels de sécurité incendie. Les agents dont le potentiel le permettait, évoluaient par promotion vers des postes

techniques, tels que techniciens d'exploitation, agents techniques, contrôleurs dépanneurs, mais aussi vers des fonctions d'encadrement des ateliers.

La formation continue a beaucoup apporté en étant méthodiquement pratiquée au cours des années, que ce soit au travers de formations techniques développées avec les constructeurs de matériels ou des organismes spécialisés dans nos domaines d'activités, ou que ce soit par des programmes de formation croisée avec l'Education Nationale, les programmes se déroulant alternativement au collège d'enseignement technique et dans nos ateliers.

Il y avait aussi des formations propres au domaine de la carrosserie-peinture, liées aux évolutions des matériels et des nouvelles peintures et de leurs techniques d'application et d'autres pour l'apprentissage et l'utilisation des outils de diagnostic avec les évolutions technologiques incessantes.

Les connaissances techniques étaient également développées sur le tas par les interventions des constructeurs, lorsque celles-ci étaient requises durant la période de garantie des matériels.»

Michel explique enfin «... le rôle de conseil particulièrement important exercé par la section Etudes, constituée d'un cadre et d'agents de haute maîtrise, très pointus dans leur domaine, qui avaient, entre autres, à constituer les cahiers des charges pour les appels d'offres constructeurs et donnaient au service Achat leur avis pour les choix techniques des matériels.»



Une nouvelle identité à peindre sur tous les véhicules



Tel ce sabot pour aéronef imaginé par les agents

Et il termine en soulignant combien “les agents du service ont largement participé aux actions d’amélioration lancées par l’entreprise, et à de nombreuses propositions d’amélioration de matériels, de méthodes de maintenance, des propositions très souvent retenues et primées.”

## La lutte contre certaines conditions climatiques

### BROUILLARD

Le 24 décembre 1964, la neige est au rendez-vous de Noël sur l’esplanade de l’aérogare d’Orly : les pelouses sont recouvertes d’une mince pellicule blanche tandis que les sapins ont revêtu une parure de cristaux de glace. Toute la journée, le soleil va briller sur l’aéroport et sur les communes de Villeneuve-le-Roi, d’Athis-Mons et de Paray-Vieille-Poste alors que les usagers de la RN7 entreront dans une épaisse nappe de brouillard givrant au nord de l’aéroport.

Cette trouée, créée artificiellement dans une couche de plusieurs centaines de mètres d’épaisseur va permettre d’assurer 95 atterrissages et 74 décollages ; plusieurs milliers de passagers pourront passer les fêtes de Noël en famille.

Si, aujourd’hui, le brouillard ne gêne plus guère le trafic aérien, il n’en fut pas de même jusqu’au début des années quatre-vingts.

C’est ainsi que l’Aéroport de Paris se dote dès la fin des années cinquante de systèmes de dénébulation tant dans le domaine des brouillards à température négative que dans celui des brouillards à température positive.

Pour “traiter” les premiers, le procédé utilisé consistait à envoyer dans l’atmosphère du gaz propane liquéfié à l’aide de diffuseurs répartis à la périphérie de l’aéroport. Ce gaz pulvérisé ensemait la couche brumeuse avec pour conséquence de transformer le brouillard ... en neige.

Plus tard, **Claude MEDAL**, l’un des expérimentateurs se souviendra de certains commentaires soulevés par les premiers essais : “Ne racontait-on pas que les pulvérisations de propane tuaient les poules, brûlaient les plants de salade ou encore produisaient de la neige bleue (sic) qui tachait le linge ! Bien sûr il n’en était rien.”

Si la densité du trafic de l’époque rendait possible, sans trop le perturber, une telle opération<sup>186</sup>, il faut reconnaître que ce procédé eut parfois de malencontreuses répercussions sur la circulation routière aux alentours d’Orly.

Pour les autres formes de brouillard, il fut imaginé d’installer, le long des seuils de pistes des séries de tuyères enterrées dont les jets réchauffaient l’air tout en dispersant le brouillard.

Cet autre procédé qui fut utilisé à Orly mais, également dans les premières années de l’exploitation de CDG avait un coût d’exploitation prohibitif, de telles installations étant gourmandes en carburant.

186. L’histoire montrera que le nombre d’opération de ce type resta limité à moins de cinq par an et que la durée de pulvérisation du propane n’excéda jamais annuellement une douzaine d’heures.

Les progrès de l'avionique allaient heureusement permettre de renoncer à l'une et l'autre méthodes.

## NEIGE ET VERGLAS

Quels que soient l'époque et les lieux, la neige et le verglas restent toujours les ennemis des aéronefs et sont donc un souci permanent pour les gestionnaires d'aéroports.

Dès que les conditions météorologiques l'imposent, c'est donc une lutte sans merci qui s'engage entre les éléments et le personnel en charge de l'entretien des pistes et des voies de circulation aidé par les pompiers d'ADP.



Aux premiers trains de neige<sup>187</sup> des années cinquante composés de tracteurs chasse-neige et de camionnettes d'où les agents déversaient le sel à la pelle, succédèrent peu à peu des matériels de plus en plus performants.

“Jusque dans les années soixante, nous partions au Parc Central pour amener des camions chargés de sel que nous répandions à la pelle sur les pistes ; à charge pour nous de recharger les camions lorsqu'ils étaient vides” raconte l'un des acteurs de cette lutte.



Jean-Jacques ESSAYAN explique comment, en cas de neige et de verglas, les pompiers effectuaient les mesures de glissance : “Cette opération demandée par la tour de contrôle consistait à faire rouler sur la piste un véhicule sur lequel était fixé le Taplet, bloc de béton dont le poids permettait de simuler l'impact du freinage brutal d'un aéronef et d'en mesurer les conséquences, informations transmises à la tour qui pouvait ainsi renseigner les pilotes.”

Le trafic augmentant, d'autres véhicules vont être utilisés, les trains de neige<sup>188</sup> devenant plus importants avec plusieurs déneigeuses de front suivies de réchauffeuses.

Michel BONNETON raconte : “De la fin des années soixante et jusqu'en 1985, à CDG, une partie du déneigement des pistes et des voies de circulation était effectué avec des "Bertin". Il s'agissait de réacteurs Atar 101D réformés de vols par l'Armée de l'Air. Ces réacteurs d'une poussée de 3t 400 et alimentés à l'aide d'une citerne de kérosène de 1200 litres, étaient montés sur châssis de camion. Ils envoyaient des jets d'air chaud puissants sur les revêtements par l'intermédiaire de tuyères. C'était un moyen très efficace. Malheureusement, ce matériel manquait de fiabilité.”



Déneigeuse Bertin à Orly

De plus, ce véhicule avait une capacité d'intervention limitée dans la mesure où il devait trainer un réservoir à fuel qu'il fallait remplir régulièrement. On imagine sans peine le coût de l'opération !

187. Appellation de l'ensemble des véhicules mis en œuvre.

188. Voir également le témoignage d'André ARGELIES, page



Trains de neige des années 2000

Restait cependant le problème du gel des appareils. Si, en vol, les avions sont dotés de systèmes de dégivrage dirigeant de l'air chaud sous les ailes - air prélevé à la sortie des réacteurs mais au prix d'une perte de puissance - ce système ne peut pas être utilisé au décollage et il faut donc impérativement dégivrer les appareils au sol.

A Orly, cette opération est assurée par des camions citernes munis de lances montées sur nacelles avec nécessité de retourner régulièrement s'approvisionner en glycol.



Nacelle de dégivrage à Orly

A CDG, une station de dégivrage est mise en place en 1976, à l'initiative conjointe d'ADP et d'Air France. Alimentée directement en produit de dégivrage, elle était composée de portiques sous lesquels passaient



les appareils prêts à décoller. Le glycol chauffé à 90° y était pulvérisé sur l'avion à environ 60° alors que ses réacteurs tournaient au ralenti ; cela permettait de dissoudre la neige ou le givre et offrait une protection d'une durée supérieure à 15 minutes à une température ambiante de -10°.<sup>189</sup>



La station de dégivrage de CDG

189. Ces données de 1985 ont sans aucun doute évolué compte tenu des progrès technologiques



## Les métiers de la communication

ADP a toujours vu, depuis ses origines, la nécessité d'entretenir des relations avec le monde extérieur et avec la presse en particulier. Georges GUILLEMIN en fut le premier artisan et posa pour cela la première pierre de plusieurs métiers :

### LES RELATIONS EXTÉRIEURES



A côté des accueils officiels, une section se consacrait aux relations avec les élus des communes riveraines des aéroports d'Orly, du Bourget puis de Roissy. Françoise MIRANDE en fit partie presque dès l'origine, puisque recrutée par son premier titulaire.

Elle raconte : «Après le départ de M. Boutonnat, puis celui de M. Rebour, les représentants du service riverains ont presque tous été recrutés parmi d'anciens officiers de l'armée de l'air. Il fallait qu'ils sachent de quoi ils parlaient, qu'ils connaissent bien la navigation aérienne et qu'ils soient fiables et respectés des élus.



Maurice Tallent

C'est ainsi que fut engagé Maurice Tallent au passé héroïque remarquable.<sup>190</sup>

Au fur et à mesure de la croissance d'ADP et de ses plates-formes, ce dernier s'entoura de quatre cadres parmi lesquels trois officiers de réserve, Messieurs Quediniac, Zeman et Richoux et un ancien de l'Établissement, Jacques DEMESSINE.»

### LES VISITES TECHNIQUES

Plus tard, avec la construction de l'aéroport de Roissy, fut créé (en plus des visites guidées tout public assumées par la direction de l'exploitation), le service

des visites techniques dirigé par Michel LELONG. Jacques ARCHAMBAULT et Mlles LUCAS et PETIT, en constitueront le premier noyau pour une action essentiellement orientée vers des ingénieurs et architectes du monde entier afin de leur présenter tous les travaux de la plate-forme.

«Ces grands visiteurs, ce sont des personnalités, françaises ou étrangères dont les observations, les critiques, les suggestions et principalement celles des hauts techniciens, intéressent tout particulièrement ADP», explique Michel LELONG.

### LA PRESSE EXTERNE

Parallèlement au service qui s'occupe de la communication interne, est créé le service des relations avec la presse lequel doit fournir une information adaptée à tous les publics. Cela va se faire avec, pour les partenaires - compagnies et concessionnaires - le lancement d'Aéroports Magazine qui est confié à Guy LEPINASSE avant d'être remanié par l'écrivain journaliste Bernard MARCK, et pour les riverains, Entre Voisins dont William QUICK deviendra plus tard le responsable.

### LES EXPOSITIONS ET LES MANIFESTATIONS

Jean MUNON se souvient : «En 1961, les premiers stands étaient relativement peu importants : 50 m<sup>2</sup> maximum... Les textes explicatifs étaient composés de lettres en liège, en relief, qu'il fallait coller une à une : un jeu de patience et de minutie ! [...]

1961-1962, c'était aussi l'époque des grandes vitrines sur des thèmes variés, au siège social : "Orly carrefour du monde", et à Orly Sud où la vitrine "Orly à votre service", était renouvelée tous les trimestres.

Au salon de l'aéronautique du Bourget, la présence d'Aéroport de Paris fut d'abord modeste et intégrée au stand du secrétariat Général à l'Aviation Civile, le premier grand stand avec maquettes et programme audiovisuel sur 6 écrans ne date que de 1971.

Il y avait aussi les stands conçus pour les riverains dans le cadre des foires locales avec films sonorisés, des stands bientôt remplacés par un camion

190. Pilote de chasse, il a abattu onze avions ennemis pendant la bataille de France.

publicitaire baptisé "Publibus". A l'origine, nous réalisions tout en interne, conception, élaboration, fabrication des panneaux et supports par les menuisiers des ateliers d'Orly, montage sur place avec l'aide de deux collègues, Jean Vignolles et Pierre Branger...”

Monique DELIGNY et Jean MUNON sont intarissables lorsque l'on aborde leur participation aux grands forums internationaux, à partir de 1961 : une soixantaine dont 30 environ un peu partout dans le monde (Dublin, Casablanca, Genève, Buenos Aires, Sao Paulo, etc.) pour appuyer les projets d'assistance technique.



1974 - Salon de l'Aéronautique d'Hanovre

## DES ESSAIS SOUS D'AUTRES FORMES

Les **extraits de presse** quotidiens furent créés par le service de presse pour rapporter l'actualité aéroportuaire ; pendant des années, chacun les recevait en début de matinée. Annette BINKOWSKI, ancienne hôtesse information en fut la première chargée et, sans en sous-estimer les contraintes, en parle avec un peu de nostalgie :



“Lorsque j'étais au service information du Bourget, les hôtesse faisaient parfois de brefs échanges entre Le Bourget et Orly. C'est ainsi que j'avais été une fois aux relations extérieures d'Orly. Lorsque je quittai les informations, en 1968, je fus recrutée par Etienne DAUM au service presse, boulevard Raspail pour être chargée, entre autres, des extraits de presse, ce qui me faisait prendre mon poste le matin à 7h30, car les journaux arrivaient très tôt.

Il fallait sélectionner d'abord ce qui concernait ADP, puis l'aviation et les compagnies, le monde du transport en général, enfin les questions d'actualité.



1976 - Vitrine Sofia ; Direction des Douanes

Et de rappeler les anniversaires historiques : les trente ans d'Orly Sud, couplés aux vingt ans d'Orly Ouest, en 1991, les cinquante ans d'Aéroports de Paris en 1995... sans oublier les grandes "cérémonies" internes comme la convention annuelle des cadres.

Je ne manquais pas les éditos, surtout si le transport aérien était concerné ... ! Les extraits devaient refléter le bon comme le mauvais ! Et j'insérais chaque fois que possible, quelque bref ou dessin humoristique.

Je sélectionnais les articles, en faisais le montage avant 9h, puis je descendais les feuilles au tirage et assurais moi-même la diffusion avant 9h30, en porte à porte au siège et par courrier interne pour les plates-formes. Ensuite, je dépouillais les articles des hebdomadaires, afin de compléter les extraits des jours suivants.”

Autre innovation interne, **INF9**, l'information téléphonique, fut créée en 1976. La section communication-édition avait établi avec les directions un réseau de correspondants qui devaient apporter spontanément tous les renseignements importants. Une synthèse de trois minutes permettait de faire le point sur l'actualité ou de faire passer une information "flash".

Une auditrice raconte : “Je me souviens des voix de Christian DAVRIL et Christine GIRAUDET-MICOULEAU. Le service communication tentait une expérience d'information du personnel presque en temps réel.



L'écoute d'INF9 avait ses habitués, mais l'expérience ne fut pas concluante ; le personnel qui se plaint souvent de n'être pas suffisamment informé, ne prit pas pour autant l'habitude d'utiliser cette nouvelle ressource ; faute de réflexe INF9, le bulletin fut abandonné. Dommage.”

## Les pompiers

Rattachés, à l'origine, à la Direction des Ports Aériens (division du Secrétariat Général de l'Aviation Civile), les premiers services sécurité incendie (SSI) furent créés sur les terrains du Bourget et d'Orly en novembre 1945 au lendemain de l'ordonnance portant création de l'Aéroport de Paris.

Sur Orly, le SSI succédait au "Fire Département" de l'US Air Force lequel comptait dans ses rangs à la fois des militaires américains et des personnels civils français dont certains intégrèrent alors le SSI placé sous l'autorité du Commandant ETIENNE, Capitaine au régiment des sapeurs-pompiers de Paris.

Cette "filiation" avec les pompiers de la Capitale leur a conféré une technicité et des compétences qui permettent à l'établissement d'assurer la sécurité des passagers et des avions.

Veillant toujours au plus près des pistes à l'aide d'engins toujours plus modernes (FAUN, SIDES, ROSENBAUER), ils participent également à l'organisation des secours sur les plates-formes.



Louis MAILLARD et Jules BOUTRELLE, embauchés comme pompiers en 1946 respectivement à Orly et au Bourget, évoquent les conditions de travail du moment :

“Ma grande surprise, explique Louis, fut l'équipement : bottes de caoutchouc, huppelande et surtout casque de 1914 ! Le petit bâtiment en planches obtenu plus tard sera baptisé "Notre Dame de la Pompe", appellation familière due à la présence d'un clocheton ! Par grand vent, il nous fallait amarrer la cabane aux véhicules, si nous ne voulions pas nous retrouver à la belle étoile. C'était le bon temps, nous étions jeunes...”

Et Jules d'ajouter : “Nous n'avions pas d'uniforme, pas d'insigne...on était à tous les vents, le temps que l'on nous amène les repas, ils étaient froids, on les prenait soit dans la cabine soit sur l'aile du camion”.

puis, il confie cette anecdote : “Un jour, par temps de brouillard, un conducteur n'y voyant plus rien, s'arrête sur la route qui, à l'époque, reliait Bonneuil à Dugny et se situait en bout de piste. Il descend de son véhicule et va à quelque distance satisfaire un besoin naturel. Soudain il entend un bruit de ferraille énorme. Il se précipite et trouve son véhicule écrasé par le milieu.

C'était tout simplement (sic) un DC3 en approche finale qui, par la même occasion avait fauché un gendarme à bicyclette lui cassant seulement la jambe.”

“Nouvel embauché à Orly, le 3 juin 1962, raconte Jacques VALY, j'étais de garde à la vigie ; en observant un avion en procédure d'atterrissage en 08, je comprends immédiatement qu'il a trop de vitesse et que la longueur de piste restante sera insuffisante pour le freinage ; je déclenche les secours, quelques secondes plus tard l'avion (un Boeing 707 d'AIR FRANCE) se crashe en bout de piste 26. Malgré une arrivée rapide sur les lieux, nous n'avons pu sauver que 3 personnes.”<sup>191</sup>

Le 11 Juillet 1973, alors qu'un feu s'est déclaré à bord, un Boeing 707 de la VARIG doit atterrir en urgence, mais se crashe près de SAUX les CHARTREUX. Jacques, s'il se souvient d'avoir participé avec ses collègues au sauvetage de quatre passagers regrette de n'avoir pu faire son travail jusqu'au bout ayant dû être évacué vers l'hôpital en hélicoptère, gravement intoxiqué par la fumée à bord de l'appareil.

Dans les années 70, nos pompiers étaient également sollicités pour la mise en place de tapis de mousse assurant un atterrissage sécurisé en cas de problème de train.



Le "Secours à personne" est l'autre mission quotidienne des pompiers d'ADP ; ils interviennent pour cela, conjointement avec les personnels du Service Médical d'Urgence, lors de malaises en avions ou aéro-gares, l'assistance aux personnels accidentés sur les aires de trafic, voire de chutes dans les escalators.

## La médecine d'urgence

Successeur du docteur GARSAX comme médecin chef du département médical en 1964, le docteur BERGOT va se pencher, dès son arrivée, sur la problématique de l'exercice de la médecine d'urgence civile en cas de catastrophe.

Il se sert pour cela de l'expérience de la médecine de guerre (tri, traitement des blessés sur place, organisation de l'évacuation) allant à l'encontre de ce qui se fait alors et qui sera dépeint cruellement plus tard par le docteur BARGAIN : “On relevait un blessé, on transportait un moribond, on hospitalisait un mort.”

Sachant que l'on compte dans les années soixante-dix, en moyenne de 10 à 12 catastrophes aériennes par an dans le monde, il va sensibiliser la direction d'ADP au risque permanent dont l'établissement a la responsabilité médicale envers les millions de passagers qui passent sur ses plateformes.

C'est ainsi qu'est créé, en 1972, dans l'aérogare d'Orly Ouest le premier service médical d'urgence, doté de moyens humains et technologiques de pointe.

Son chef, le docteur PAGES témoigne : “Au moment de l'épidémie de choléra, en septembre 1970, j'étais médecin-commandant au Ministère de la Santé publique, détaché au Contrôle Sanitaire aux frontières, avec vingt-cinq sous-officiers, médecins et infirmiers, et chargé de l'organisation et du fonctionnement du détachement en collaboration avec le personnel déjà en place à Orly et au Bourget.”<sup>192</sup>

Au cours de mes activités, j'entrai en relation avec le docteur BERGOT qui m'apprit qu'il recherchait un médecin pour le seconder. C'est ainsi que j'ai pu, dans le courant de 1971, participer un peu à la mise en route du service médical d'urgence.

Ma prise de fonction officielle en janvier 1972 a correspondu avec la fin de la convention avec le Ministère de la Santé et il a fallu prévoir le personnel de remplacement ainsi que la création de nouveaux postes. La séparation définitive est intervenue le 1<sup>er</sup> avril et l'activité "Urgence" a basculé dans de nouveaux locaux d'Orly-Ouest avec une antenne à Orly-Sud.

191. Cet accident fit malheureusement 131 victimes.

192. A cette époque, le personnel des secours d'urgence appartenait au Contrôle Sanitaire aux frontières.

Tant à Orly qu'au Bourget, les équipes de médecine d'urgence sont présentes 24 h sur 24. Elles sont composées d'un coordonnateur médical assisté d'un médecin de garde, d'une infirmière, d'un brancardier-secouriste et d'un gendarme-ambulancier. Un rôle est assez nouveau, celui du coordonnateur médical : en cas de crash aérien, d'accident ou d'incident, c'est à lui de coordonner tous les secours. Pour cela il doit être diplômé, expérimenté et avoir reçu délégation d'autorité.

Un service comme celui-là ayant de telles répercussions humaines, on ne peut y excuser aucune faute. [...] Et l'organisation en est conçue de telle sorte que chacun doit rester dans son rôle. »



Les véhicules de secours d'urgence

Le docteur BERGOT va écrire un plan de secours ADP avec un poste médical avancé composé de structures gonflables pour isoler et traiter les blessés, une équipe de secours d'urgence complète avec, à un poste clé, un coordonnateur de tous les secours de la plateforme. De jeunes internes en médecine sont préparés à ce plan. L'un d'eux, le docteur CLEREL<sup>193</sup>, futur médecin anesthésiste-réanimateur, faisant ses premières gardes à Orly, soulignera la nécessité

d'adapter le service en le rapprochant le plus de l'organisation des urgences hospitalières.

Devenus indépendants l'un de l'autre en 1984 par suite de l'augmentation du nombre de leurs interventions, les services médicaux d'urgence d'Orly et de CDG n'ont cessé d'accroître leur coopération avec le SAMU 94 dans le but d'optimiser la prise en charge des urgences aéroportuaires.



Exercice à Orly

Cette collaboration se développera également avec les autres intervenants que seraient, en cas de catastrophes, les corps de sapeurs-pompiers et la sécurité civile.

De nouvelles missions vont naître du vécu de l'aviation avec ; en particulier, les conséquences des actes de terrorismes. C'est ainsi qu'ADP a mis en place en 1989 une structure destinée aux "attendants" dans les aéroports et que sont créés les CRIC (Centre de Regroupement Information et Contrôle) médicalisés pour le soutien psychologique des familles et des personnels, et apporter ainsi une aide aux compagnies aériennes concernées par une tragédie.

## Des images plus que des mots

La multitude des métiers d'ADP auraient mérité plus de développement mais les images ne parlent-elles pas mieux que les mots, pour restituer ces lieux de

vie, ces engins conduits, ces uniformes portés, ou ces personnalités rencontrées qui, toutes ces années, ont marqué le quotidien de bien des agents.

193. Il sera plus tard chef du département médical d'ADP

# Nos lieux de vie



Activités autour de l'Escale



Comptoirs Informations au Bourget et Orly Sud





La Centrale à Orly



Cabine de peinture auto



Entretien du balisage de piste

# Nos véhicules



Car des visites guidées



Véhicules incendie 1950 et 1958



Tracteurs bagages







Généralités SSIS



# Nos uniformes



# Ces célébrités que nous rencontrions...



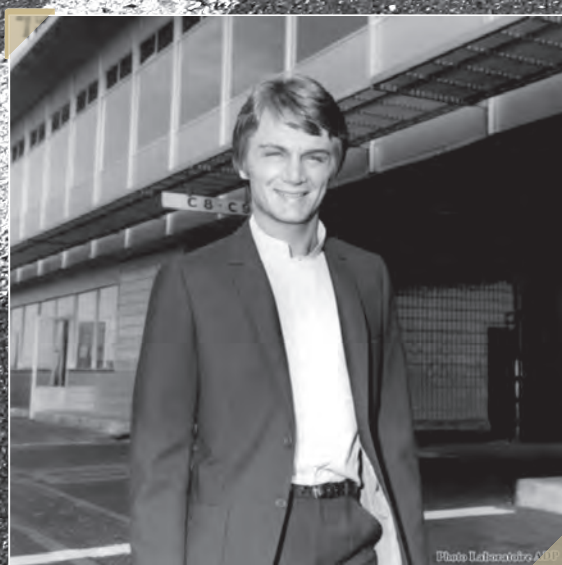
**Brigitte Bardot**



**Audrey Hepburn**



**Gilbert Becaud**



**Claude François**



**Grace Kelly**



**Sophia Loren**



**Charlie Chaplin**



**Jean Marais**



**Maurice Chevalier et Yves Montand**



**Fernandel**



**Ginette Neveu et Marcel Cerdan**



...car l'actualité passe  
aussi par nos plateformes.





19

Une aventure humaine :  
paroles, témoignages, anecdotes



De la même manière que nous avons été à la rencontre de quelques métiers, il serait impossible de comprendre l'aventure humaine que représentent les soixante premières années d'Aéroports de Paris sans donner la parole à certains de ses acteurs.

Parmi les anecdotes qui nous ont été racontées, parmi la masse d'interviews réalisées, parmi la multitude de documents consultés, voici quelques extraits :

Les anecdotes sont souvent cocasses.

De tous niveaux hiérarchiques, les témoignages font tantôt revivre l'expérience professionnelle, ou une certaine vision de l'entreprise, tantôt évoquent un souvenir personnel.

# Anecdotes

## SUR LE TAPIS ROUGE

“Fleurs, drapeaux et un immense tapis rouge qui barre toute l’aire de stationnement...” raconte Michel SAURET qui poursuit : “En mars 1960, Nikita Khrouchtchev descendra de son Ilyushin, inaugurant l’Isba, pavillon d’honneur ...en bois à l’époque, et il traversera l’aire Alpha neutralisée autour du tapis rouge. Aujourd’hui, à CDG comme à Orly, des Pavillons d’Honneur ont été construits pour ces accueils, mais pour gravir leurs marches et pour traverser les aires X ou S, le tapis est toujours rouge et toujours là, 40 mètres, 80 mètres ou ...243 mètres, c’est selon !

En 1981, les agents d’Aéroport de Paris l’auront déroulé 211 fois pouvant presque “mesurer” la chaleur des relations internationales à la longueur du tapis ! Protocole oblige !

Quand il pleut c’est du “ sludge”..., ça fait floc-floc ! La Première Dame de France ne marche pas dessus... ses escarpins n’y résisteraient pas ! ... et quand il est mouillé, demandez à ceux qui le manipulent... une demie tonne !

Le tapis rouge est un langage, une expression diplomatique. Aucun pays n’y échappe. Il est synonyme d’accueil, d’hospitalité, de déférence, de considération. DG R le sait bien, qui, attentif aux exigences protocolaires doit veiller à ce qu’il n’en manque pas ...un mètre !”

Et qui ne se souvient du “Dictateur”, ce film prodigieux interprété par Charlie Chaplin où un pseudo-Mussolini en visite en Germanie, vociférait, perché sur le marchepied de son wagon spécial : “Yé né descendré pas sans la carpetta.”

## OU SUR UN ÉTAT D'ESPRIT

Au travail, des relations souvent cordiales entre collègues qui se connaissent, se reconnaissent et s’estiment.

Dessinateur à la Direction des Etudes et Travaux, Jacques DUEZ évoque ainsi la personnalité d’Henri VICARIOT :

“Un jour, peu après la naissance de ma fille, je suis appelé dans son bureau par Monsieur Vicariot. Après m’avoir demandé des nouvelles de la maman et m’avoir félicité, je le vois ouvrir un tiroir de son vieux bureau de chêne et en extraire un carton à chaussures. Il me le remet en s’excusant de l’absence d’emballage et m’explique que c’est pour le bébé et que cela a été fait par son épouse !

A l’intérieur, bien pliée, il y avait une superbe brassière que Madame Vicariot avait, sans nul doute, tricotée avec amour...

Un tel comportement pourrait sans doute prêter à sourire aujourd’hui, ajoute Jacques DUEZ, mais comment, outre le respect et l’admiration que nous lui portions, ne pas avoir envie de se dépasser pour cet homme et qu’importaient, après, les horaires qu’il nous demandait lorsque nous étions charrette !”

## SUR UN PARI TECHNIQUE

“Qui se souvient de ce pari que nous avons suivi avec passion ce 17 juin 1974... sans être pourtant directement concernés. Il s’agissait d’un pari technique pour Concorde sur le trajet Boston- Paris et retour, pari destiné à séduire les compagnies américaines !

A 8h22, le Concorde de présérie n°02 décolle de Boston pour Roissy à l’heure exacte où un B-747 d’Air France s’envole de Roissy pour Boston. Après une escale de 50 minutes à Paris, le Concorde redécalle pour Boston où il se pose 5 mn avant le B-747.”

## OU SUR UN PASSAGER INATTENDU

“Le 31 mars 1977, raconte Geneviève HENRI, les derniers vols commerciaux opèrent du Bourget, l’aéroport étant réservé dès le lendemain à l’aviation dite d’affaires ou de troisième niveau...

Apparemment, les Egyptiens ont mangé la commission, car le vol régulier Le Caire – Paris – Londres du 1<sup>er</sup> avril s’y présente dans l’après-midi (et ce n’est pas un poisson !)

Ce loupé aérien serait banal s’il n’y avait eu dans cet avion, un 747 baptisé Toutankhamon, le sarcophage de Ramsès II...

Ce sarcophage était vide venant seulement rejoindre son propriétaire, lequel était venu subir en France une cure de soins intensifs suite à une attaque... de champignons !

Il n'empêche que la guérison complète du pharaon et ses retrouvailles avec son prestigieux cercueil méritaient bien une petite cérémonie...laquelle se préparait à Orly avec le Ministre de la Culture et quelques invités prestigieux...”

Et Geneviève de conclure son récit, en affirmant que cette anecdote pharaonique avait donné au Bourget : “un parfum d'éternité”.

## SUR L'ŒCUMÉNISME D'UNE RENCONTRE

“Aumônier inter-culte, racontait le Père GOUBE, aumônier d'Orly dans les années soixante-dix, je devais assistance à toutes les personnes qui partaient en pèlerinage aussi bien en Terre Sainte qu'à Lourdes ou à La Mecque... Un jour, à un filtre de police, une femme requit mon aide pour remplir son imprimé et, avec un sourire que je n'oublierai jamais me dit "Je vais prier Allah que ta femme te rende heureuse.”

## OU LE VÉCU D'UNE PASSAGÈRE BIEN ACCUEILLIE

“Il pleuvait sur Paris, ce jour-là... mais pas la pluie habituelle, pas celle qui, comme depuis cinq ans m'accueille à mon retour de Nouvelle-Calédonie, comme pour me faire comprendre que les vacances sont finies ! C'est un nuage de journalistes, une pluie de flashes, un tonnerre d'applaudissements, un déluge de questions qui saluèrent mon arrivée... Banale image ! Mais ne vous avais-je pas laissé entendre qu'il pleuvait ?...

Bref, on n'accueillait pas une vedette au Bourget en ce 26 novembre... mais la dix millionième passagère de l'année 1969 d'Aéroport de Paris, une passagère toute tremblante qui n'osait croire encore à la bonne nouvelle que venait de lui annoncer l'hôtesse quelques minutes plus tôt.

Tous les médias sont là : la Presse, la Radio, la Télévision<sup>194</sup> et même les actualités cinématographiques ! Un bouquet de fleurs offert par Joséphine, une hôtesse de l'aéroport, précédait l'accueil chaleureux de Messieurs Boursicot, Président du Conseil

d'Administration et Guitonneau, Directeur Général d'Aéroport de Paris, du Général Fayet, Président d'honneur de la Compagnie U.T.A., le champagne sablé en mon honneur dans les salons de l'aérogare... et une multitude d'interviews.

Et, enfin, la surprise : un chèque (il sera le bienvenu pour me refaire une garde-robe) et... oui, c'est vrai, un séjour de 48 heures au Ritz où je suis conduite, accompagnée de Joséphine en DS noire, escortée... de deux motards de la Garde Républicaine !

Paris souffrait en cette fin d'automne de la grève de l'électricité et le directeur du palace parisien s'excusa du manque de lumière en me souhaitant la bienvenue et avant de me conduire à mon appartement, la suite 133 (coté place, pour les curieux).

J'allais apprécier durant ces deux jours la présence de Joséphine à mes côtés : son charme, son sourire, son dévouement. Je faisais ce dont j'avais envie...je n'avais simplement qu'à ordonner et on me contentait aussitôt... Quand on vous propose de satisfaire tous vos désirs, vous n'osez y croire et vous avez brusquement la sensation de ne plus en avoir... ou d'en avoir beaucoup trop !

Un grand restaurant puis cabaret sur les Champs-Élysées, avant une bonne nuit de repos. Le lendemain matin, embarquement à bord d'un hélicoptère pour survoler Orly puis Le Bourget puis la plaine de Roissy-en-France où les premiers travaux ne dessinaient pas encore ce que serait demain le grand aéroport.

L'après-midi, on allait encore satisfaire l'un de mes vieux rêves : aller chez "Ted Lapidus" et y trouver ce dont j'avais envie : un manteau rouge – j'avais froid à Paris dans mon petit tailleur carmin – avec un pantalon et une jupe assortie sans compter une invitation à assister à une présentation de sa collection devant journalistes et photographes.

Le soir, dîner chez "Bofinger", brasserie à la mode du quartier de la Bastille, où ma présence ne passa pas plus inaperçue, le maître d'hôtel venant m'apporter, au nom de la maison, une bouteille de "Dom Pérignon".

Le dernier jour, j'étais attendue à la Maison de l'O.R.T.F. où, là encore on allait satisfaire l'un de mes souhaits : la visiter. Mais, en prime, j'allais assister à l'émission de Gérard Klein puis à celle de Jacques Martin... à la

194. Le sujet sera envoyé à 74 télévisions étrangères !

suite de quoi on me rendit à ma vie normale, celle-là qui ne mérite pas qu'on en parle, celle d'une jeune étudiante, loin de sa famille.

Qu'il me soit permis de remercier tous ceux qui m'ont accueillie au nom d'Aéroport de Paris et qu'il m'est difficile de citer tant ils sont nombreux. Et encore merci à Joséphine.☺

Joëlle D

## L'HISTOIRE DE "QUI SUIS-JE ?"

Si je vous dis que j'ai fait mon entrée à l'Aéroport de Paris en 1953 au Bourget venant du Faubourg Saint Honoré de Paris, il est très vraisemblable que vous ne saurez m'identifier.

Si je vous dis que j'appartiens à l'une de ces familles adpiennes comme il y en eut beaucoup tout au long des soixante années contées dans cet ouvrage, mon nom vous échappera encore.

Si je précise que ma vie fut tantôt bleu, tantôt rouge, tantôt tilleul, jaune ou verte, tantôt fuchsia et si je termine en affirmant que je suis partie prenante de l'image de notre entreprise, m'aurez-vous reconnu ?

Je vous vois hésiter. Alors, je vais ajouter une dernière précision : beaucoup m'ont côtoyé depuis leur arrivée à ADP et beaucoup me côtoieront encore, moi ou les miens !

Ne me dites pas que vous ne savez toujours pas qui je suis, vous me décevriez ! Que vous faut-il de plus ?

Puisqu'il en est ainsi, je me présente : Je suis l'uni-forme....

Apparu effectivement au Bourget en 1953 et je n'y fus porté dans un premier temps que par une seule hôtesse. J'étais bleu marine. Confectionné par les

ateliers de "Georgette de Trèze" je fus très vite rejoint par des collègues tant masculins que féminins, les premiers accompagnés d'une casquette, les seconds d'un ...béret.

En 1955, on me fit rougir pour vous mesdames et l'on m'accompagna d'un corsage blanc à col en pointe, de gants blancs, de boutons portant l'insigne de l'entreprise et d'une broche argentée également siglée.

En 1960, mon rouge vira au cognac pour les dames qui furent chapotées d'une bombe cavalière de même couleur. Dans le même temps, les messieurs se parèrent de gris.

Sans me congédier, à cette même époque, on me donna une variante d'été de couleur tilleul et j'eus droit à plusieurs coupes tout au long de mon existence. Ma tenue masculine revint, elle, au bleu marine.

Ah, je me souviens de 1974, il fallait bien me rajeunir puisque s'ouvrait pour moi un nouvel aéroport et, que pour la première fois, un grand couturier allait me dessiner. Je fus décliné au féminin en plusieurs ensembles jaunes ou verts et, au masculin, en marron et beige.

En 1979, la collaboration d'ADP avec la maison "Carven" allait me priver définitivement de chapeau, mais me donner de nouvelles couleurs me faisant devenir fuchsia et me fleurissant de taches bleu, jaune et grise sur fond blanc. Celles-ci disparaissaient en 1985, remplacées sur les corsages et la tenue d'été, par un quadrillage. Ces mêmes années, vous, messieurs, vous deviez perdre à la fois la casquette et vos gallons tout en récupérant le classique bleu marine.

En 1991, "Rodier" devait faire un clin d'œil à la Ville de Paris en m'imaginant à ses couleurs en bleu et rouge.



De gauche à droite au premier rang :  
 a : 1985 - b, c et d : 1974 - e : 1952 - f : 1955.  
 Au second rang : g, h : - i : 1960 - j : 1979 - k : 1991  
 Cliché réalisé avec le concours des élèves de l'Ecole Tenon

En 2004, enfin, l'uniforme est conçu par les "bretons d'Armor-Luxe", des rayures orange, bleu et verte venant s'incruster sur chemises et corsages.

Paradoxe, bien que je sois résolument moderne, ne fais-je pas néanmoins partie du patrimoine d'ADP ? Alors, tout à fait entre nous, avouez que, pour mon âge, je me porte bien...

## Et témoignages

### ... de François AILLERET

Polytechnicien et ingénieur des Ponts et Chaussées, il intègre Aéroport de Paris en 1967 venant du département du Nord après un passage outre-mer. Nommé ingénieur en chef du Département Travaux à la direction des Investissements, il va diriger pendant trois ans les travaux du nouvel aéroport. En décembre 1970, il devient directeur de l'Exploitation, poste qu'il occupera pendant six ans avant d'être nommé directeur des Finances et du Plan en 1978. Au début de l'année 1980, il quitte Aéroport de Paris pour EDF où il exerce différentes fonctions avant d'en être nommé Directeur Général Délégué en 1991 puis Directeur Général en 1994.

**MEMOIRE D'AVENIR :** "Près de treize ans dans un établissement comme ADP, quels souvenirs marquants en avez-vous gardé ?"

**FRANÇOIS AILLERET :** "De nombreux et d'excellents même et je suis heureux de pouvoir en partager quelques-uns avec vous car je trouve que la transmission de l'Histoire d'une entreprise est essentielle."

**MDA :** "Vous êtes venu, il y a quelques mois à CDG pour l'inauguration d'une rue Gilbert DREYFUS. Vous l'aviez connu, je crois avant qu'il soit nommé Directeur Général d'ADP."

**FRANÇOIS AILLERET :** "C'est exact, j'avais travaillé trois ans à Lille à ses côtés et ce fut un grand plaisir de le retrouver en 1981 à ADP. Je dois dire que ce fut un grand plaisir pour moi de venir à cette cérémonie et je remercie encore Pierre GRAFF ainsi que votre Amicale de m'y avoir convié."

**MDA :** "Vous êtes entré à ADP pour diriger les travaux de la construction de l'aéroport de Roissy avant d'être nommé Directeur de l'Exploitation et donc, à ce titre, de travailler à sa future exploitation puis à celle-ci à partir de mars 1974."



**FRANÇOIS AILLERET** : "Ma première fonction fut une chance pour moi car je connaissais l'aérogare avant même qu'elle ne soit terminée et nous avons travaillé très en amont sur les futures procédures."

**MDA** : "L'ouverture de CDG constitua-t-elle une rupture pour ADP ?"

**FRANÇOIS AILLERET** : "Non, ce ne fut pas une rupture mais un déplacement de son centre de gravité. Il est incontestable qu'Orly tenait ce rôle jusque-là. Il pouvait y avoir des tensions entre les personnels transférés et les nouveaux embauchés, entre les transférés eux-mêmes suivant qu'ils aient été volontaires ou pas."

Les transferts se sont finalement mieux passés qu'on pouvait le craindre. Peut-être peut-on considérer que le fait d'avoir un outil de travail plus performant a donné une motivation plus grande."

**MDA** : "Comment avez-vous perçu les rapports entre ADP et les tutelles ?"

**FRANÇOIS AILLERET** : "Les tutelles exerçaient une surveillance naturellement étroite, l'Etat étant propriétaire de l'Etablissement Public, mais aussi celui de la Compagnie Nationale dont le poids rendait difficile les arbitrages permettant à ADP d'exécuter sa mission organique. Cela entraînait des relations parfois turbulentes avec Air France".

**MDA** : "Dans un entretien avec le journal d'entreprise, vous avez évoqué la réforme McKinsey. Curieusement, peu de personnes interviewées en parlent aujourd'hui."

**FRANÇOIS AILLERET** : "Ce fut pourtant une étape importante de la vie d'ADP. Pour nous qui venions d'intégrer ADP, les conclusions du rapport McKinsey paraissaient claires et dessinaient vraiment le contour des grandes orientations que la direction générale allaient devoir prendre, la première étant l'organisation du travail pour la construction de CDG."

**MDA** : "Quels souvenirs conservez-vous des femmes et des hommes d'ADP ?"

**FRANÇOIS AILLERET** : "D'abord le souvenir de dirigeants de très haut niveau. Gilbert Dreyfus nous l'avons évoqué, mais aussi Pierre-Donatien Cot, un visionnaire qui fut un négociateur hors pair lors de l'acquisition des 3 500 hectares de CDG, Jacques Block pour sa remarquable connaissance du transport aérien, Jacques Bachelez, Pierre Giraudet, Paul Andreu et bien d'autres. Il y a aussi le souvenir du travail en équipe avec des personnes ouvertes et passionnées. Je me souviens aussi de certains syndicalistes : Madame Thoury, André Hégoburu, Jacques Rempillon, ..."

**MDA** : "À ce propos, que pensez-vous du Statut du Personnel ?"

**FRANÇOIS AILLERET** : "C'est une des bases de la cohésion sociale. On pourrait en regretter une certaine rigidité, mais il garantit équité et transparence".

**MDA** : "Pour conclure cet entretien, quel message pourriez-vous transmettre ?"

**FRANÇOIS AILLERET** : "En deux mots, considérer les autres et préserver le sens de l'intérêt général."

## ... d'André ARGELIES

Rentré "sur la base d'Orly" en 1945 pour travailler avec les Américains, André intègre le SSETAP en 1946 en tant que menuisier. "Venu au monde dans les bois... !" dit-il, à Montereau, ce qui explique probablement son goût pour le travail de cette noble matière et cela depuis sa petite enfance ... Plus que ça, c'est une passion et aujourd'hui, à l'âge de 95 ans elle reste intacte.

Jeune apprenti, il obtient son CEP puis son CAP de menuisier. Une fois son métier bien en main, il mettra sa maîtrise technique au service de son goût et de son talent pour l'art de l'ébénisterie.

Il se plaît à évoquer à ce propos le travail de la loupe d'orme pour la fabrication artisanale de meubles de qualité commandés par des clients aisés du 16<sup>e</sup> arrondissement !

“ C'est le capitaine Delaby qui, tout au début recrutait et encadrait l'ensemble du SSETAP.

J'ai été immédiatement intégré au sein des ateliers généraux dont le responsable était Olivier Robin.

[...] Monsieur Deschamps qui était notre chef de service ne voulait que des meubles fabriqués par "ses ateliers". C'était un signe de reconnaissance de la part de ce patron apprécié... Même si les salaires n'étaient pas élevés, on aimait le boulot et il y en avait beaucoup.

Je me le rappelle, tout au début, la paie était versée en numéraire. Louis Thouzery la calculait et nous la remettait : 40 sous ! Ce n'était pas lourd, mais on avait du travail. On exerçait notre métier dans une activité pleine de perspectives et les relations entre collègues et avec la hiérarchie étaient directes et solidaires.

Au début des années cinquante, je me suis vu confier la responsabilité de chef d'atelier d'une des deux équipes de menuisiers-charpentiers. L'autre équipe était dirigée par Clément Vanlerberg. ”

Des charpentiers ? Pour quel type d'ouvrage ?

“ Beaucoup de bâtiments de la base d'Orly remis en 1945 aux autorités françaises par les Américains étaient des bâtiments en bois. La première aérogare provisoire - "la gare Nord" - en était. Il fallait en assurer la maintenance et aussi les grosses réparations sur la toiture et la charpente.

Les compagnons charpentiers des deux équipes intervenaient également pour restaurer en quasi-totalité des bâtiments qui avaient souffert de la guerre. Les bâtiments dits de la "Marine" ont ainsi été complètement refaits par nos moyens propres.

On nous passait parfois des commandes "spéciales" qui devaient répondre à des normes pas seulement techniques ...! En vue de la venue en visite officielle de la Reine d'Angleterre, en 1958, on a construit un escalier "d'honneur" permettant à sa Majesté d'accéder à une tribune respectant strictement mais aussi les exigences protocolaires.

En 1961, c'était l'inauguration de la nouvelle aérogare d'Orly dont la maintenance et l'entretien étaient confiés au service AO dirigé par Yves Deschamps. C'est Charles Berthelot qui, au sein de ce service a été chargé de mettre en place les équipes pour faire ce boulot.

C'est lui qui m'a demandé de le rejoindre en tant que chef de l'atelier au sein duquel on trouvait les principaux métiers de l'entretien de bâtiment, à l'exception du chauffage et de l'électricité.

A l'origine il y avait : 3 menuisiers, 4 plombiers, 7 seruriers, 2 peintres vitriers. Le nettoyage de la gare était sous-traité.

Les autres spécialités relevaient de l'atelier central d'Olivier ROBIN : plâtriers, maçons et carreleurs. Il y avait pas mal de problèmes de coordination.

Mais ça a été très intéressant de contribuer, sous la responsabilité de Charles Berthelot, à la mise en place de l'organisation pour assurer le travail qui nous était confié dans un environnement nouveau et compliqué que nous découvriions jour après jour.

Il y avait beaucoup de boulot et il arrivait souvent qu'on doive travailler la nuit.☹☹

André a quitté ADP en 1978, mais il se rappelle ses compagnons Bébert, Pompon, Gédeon et tous ceux de ses équipes à qui le travail ne faisait pas peur !

### ... de Michel BERNARD

Polytechnicien de formation, il choisit l'ENAC comme école d'application puis rejoint la DGAC. En 1972, il intègre ADP, au sein de la direction du Trafic aérien comme chef du département de l'Exploitation aérienne (DTX), sous la responsabilité du directeur Jean BELLE.

Il quitte cette fonction et ADP en 1978, appelé à prendre la direction du CRNA Nord, avec pour mission de moderniser l'organisation et les procédures et surtout de rétablir le dialogue, jusque-là turbulent, avec les personnels de ce centre à qui responsabilité géographique et fonction conféraient un puissant pouvoir de blocage en cas de conflit.

Puis il revient à ADP en 1981 pour prendre en charge, une nouvelle fois sous la direction de Jean BELLE, le département Escalade de la direction des Opérations et de l'Escalade.

En 1984, il devient chef du département des Ressources Humaines auprès de Georges GUILLEMIN, directeur du Personnel, qu'il remplace en 1986 lorsque celui-ci fera valoir ses droits à la retraite. Il assumera cette charge jusqu'en 1989 date à laquelle quittera ADP pour la SNECMA.

**MEMOIRE D'AVENIR** : "Quelle vision avez-vous de votre expérience au département Escalade ?"

**Michel BERNARD** : "Le département escalade était à cette époque une unité aux effectifs importants [environ 1300] dont une grande proportion constituée des personnels de production de l'assistance. Jean-Claude Poisson avait la charge du service OEKOL<sup>195</sup> à Orly et Jean-Pierre Martinot, celui de CDG, OEKRY. De son côté, Jules Hayamme assurait la commercialisation des prestations auprès de compagnies aériennes, Vincent Bourgerie la gestion économique et Cécile Joubert les relations sociales.

Le contexte global de l'activité se caractérisait par une situation de quasi duopole avec Air France qui, pour sa part, captait une bonne partie du marché à Paris, du fait de la réciprocité des services d'assistance avec

d'autres compagnies dans un bon nombre d'escalades en Europe et sur d'autres continents.

Equilibre plutôt fragile, Air France ayant souvent contesté la concurrence d'ADP dans ce domaine quand il s'agissait de défendre ses positions, quitte à nous envoyer, quand ça l'arrangeait, les clients dont le contrat n'était pas rentable ou la solvabilité douteuse. L'escalade d'ADP pouvait pourtant y trouver son compte, dès lors que les mouvements de ces compagnies n'étaient pas opérés dans une pointe horaire de trafic.

Il n'en reste pas moins que le portefeuille de l'escalade était globalement solide et cette activité concourait aux résultats d'ADP.

**MDA** : "Parlez-nous des femmes et des hommes."

---

195. OE.K : Département Assistance en Escalade, OE.K.OL : Service d'Orly, OE.K.RY : Service de CDG.

**Michel BERNARD** : "S'agissant des métiers de l'escale, ils ne faisaient pas appel à des formations de base spécifiques. Le Bac et une solide formation spécialisée, d'ailleurs dispensée par le service formation d'ADP, ainsi que la maîtrise de langues étrangères permettaient de répondre aux demandes de prestation des compagnies clientes de façon satisfaisante.

Mais, au-delà des différentes composantes de l'activité, le cœur du métier, c'est la coordination. Un avion qui arrive à l'heure doit partir à l'heure. Et le temps d'escale est court. Il faut un homme-orchestre expérimenté pour battre la mesure et c'est à chaque fois, sur les vols délicats comme les vols transits, un petit exploit.

Cette fonction était plutôt réservée aux hommes, tout comme celle de "chef de quart". Evidemment les rapports avec certains intervenants notamment sous l'avion pouvaient être rugueux. Personnellement je ne comprenais pas que les femmes ne puissent pas accéder à ces emplois et je me suis efforcé de faire évoluer les mentalités, d'en faire nommer qui ont fait leur boulot aussi bien que des hommes.

Le rôle du responsable du département était entre autre d'assurer cet équilibre et de développer notre activité. Air France était toujours présent et faisait son travail de son côté pour les mêmes raisons mais, avec des moyens techniques et financiers plus puissants et des prix souvent plus compétitifs.

La situation de duopole relativement stable, le statut d'établissement public d'ADP, la posture de l'actionnaire principal, le statut réglementaire du personnel, la croissance régulière du volume d'activité de l'escale brouillaient la perception des enjeux économiques.

Les revendications, notamment celles concernant la rémunération et la gestion des tableaux de service et plus globalement les conditions de travail, notamment du fait de l'irrégularité de la charge due aux effets de pointe, créaient des tensions et il fallait fréquemment gérer des conflits assez durs dès que la rigueur de gestion imposait ses contraintes.

La recherche de compromis raisonnables était un exercice délicat, car les marges de manœuvre étaient étroites pour ne pas faire régresser notre compétitivité.

Les séances de négociation étaient souvent de petits marathons qui pouvaient faire passer des nuits blanches.... Il fallait que le combat fût rude pour être légitime ! Il y avait autour de ça comme un rituel dont il ne fallait pas sous-estimer l'importance tant y était codifié, de façon implicite, le rôle des acteurs de la négociation et tant cela la rythmait. Les négociateurs savent qu'un compromis ne peut se dégager que si les différentes phases du processus se déroulent, y compris celles de ruptures momentanées.

L'idée qu'une tension ne se résout que si elle passe par une sorte de paroxysme, qui précède la phase constructive d'un accord, est souvent vérifiée dans la pratique de la gestion des conflits.

C'est une expérience enrichissante que cet aspect des fonctions d'un chef de département opérationnel, même si ça peut mettre parfois la patience à l'épreuve! Mais au total je crois que, dans ce domaine, la posture la plus juste est celle de "l'évolutionnaire" : réguler les tensions qui sont naturelles dans toutes les organisations mais en argumentant, en expliquant les enjeux, quitte à être redondant... les faits sont têtus !"

**MDA** : "Puis vous avez été chef du département des ressources humaines."

**Michel BERNARD** : "Dans les domaines de la gestion, DHH est la fonction qui garantit au jour le jour que le contrat entre chaque salarié et l'entreprise est respecté, mais aussi et surtout que les accords collectifs se traduisent concrètement dans les faits : l'application du statut est évidemment le cadre de référence, mais il faut que soit maîtrisée, globalement, l'évolution de la masse salariale.

Le fameux GVT avec sa logique technocratique était surveillé de près : il constituait avec les mesures générales de salaire, un des facteurs les plus "scrutés" par les services de la tutelle. Tout ça devait définir les marges d'une négociation annuelle sur les salaires qui se révélait souvent difficile à conduire.

Certains syndicats, peu enclins à signer, notamment la CGT et FO, laissaient ce soin aux autres qui avaient plutôt tendance à "prendre ce qui passait... c'est mieux que rien !" A ce petit jeu on arrivait, mal gré bon gré, à poursuivre une politique des salaires qui s'inscrivait dans la rigueur économique du moment dont l'objectif essentiel était de juguler l'inflation.

Sur un autre versant de la fonction DHH, la mise en œuvre d'une politique de l'emploi qui s'appuyait sur un marché interne très ouvert, au sens du principe de la mobilité volontaire, se heurtait à la grande diversité des nombreux métiers.

La mobilité décrétée par les principes du système de gestion de l'emploi trouvait ses limites dès lors qu'elle supposait, soit de rejoindre un métier différent même connexe, soit de mettre en perspective une reconversion. Fort heureusement les moyens de la formation professionnelle étaient importants et permettaient de maintenir un équilibre entre la mobilité interne et le recrutement externe.

Je garde pourtant le sentiment que cette politique de l'emploi restait trop peu anticipatrice, ce qui n'était pas le point de vue des autres directeurs qui s'inquiétaient toujours de voir une DRH agir de façon trop centralisatrice et ainsi empiéter sur leur autonomie de management. Les débats inépuisables sur la "gestion prévisionnelle de l'emploi" en témoignent."

**MDA** : "Ensuite, vous avez été Directeur du Personnel<sup>196</sup>, quels ont été, pour vous, les grands dossiers sociaux de cette période ?"

**Michel BERNARD** : "Il y a eu les négociations des versions successives du PARDA, celles de l'accord d'Intéressement et du Plan d'Épargne d'Entreprise, celle des filières techniques visant à mieux organiser les carrières" dans les métiers techniques, la réforme du système de gestion des cadres (EODP), la valorisation de l'outil formation et de son lien avec la politique de l'emploi et du développement professionnel, les négociations marathon avec différentes catégories de personnels et notamment avec les pompiers, confrontés à une évolution contraignante de la réglementation concernant leur agrément de pompier d'aérodrome, etc.

Tout ça s'inscrivait dans une politique du dialogue social qui mettait les syndicats et les managers au cœur du dispositif : Les syndicats sont nécessaires ; leur absence ou leur faiblesse peut être préjudiciable aux équilibres de la vie au travail. Et à tout pouvoir, il faut un contre-pouvoir !

**MDA** : "Certains vous surnommaient le cow-boy ! Si l'on vous demandait votre réaction ?"

**Michel BERNARD** : Je n'ai jamais utilisé de langue de bois. Il faut parler direct et vrai et je tenais à travailler avec les OS sur les dossiers fondamentaux comme à impliquer le management dans la gestion des tensions voire des conflits et à les responsabiliser sur ce point.

S'agissant des OS, le dialogue était souvent dégradé par les postures idéologiques de certaines d'entre elles. Quant aux managers locaux, ils avaient une tendance naturelle à régler des risques de conflit au travers de solutions qui n'étaient pas forcément compatibles avec les cohérences transversales."

Avec le recul, Michel BERNARD, distingue un certain nombre de facteurs qui expliquent, selon lui, les difficultés de l'Etablissement public à évoluer dans un environnement où de façon progressive, l'usager devient client et où le développement commercial est nécessaire pour la consolidation économique et financière du cœur de métier : la mission de service public.

**Michel BERNARD** : "Le problème d'ADP dans le domaine social, c'est qu'il n'a pas de vrais problèmes de pérennité ! Le monopole et la référence systématique aux missions de service public n'encouragent pas la prise de risque ou, du moins, brouille la perception des enjeux pour l'avenir.

Les conflits internes sont marqués au sceau de cette situation confortable et tout ça se répercute, in fine, dans les tarifs qui augmentent au rythme de l'évolution des coûts de production oubliant souvent la progression vertueuse de la productivité.

Il est vrai que l'actionnaire unique, l'Etat, ne voulait pas prendre le risque de tensions sociales dans le secteur sensible du transport aérien et la culture dominante des dirigeants à cette époque, et j'en faisais partie, c'était la culture du service public."

---

196. Voir aussi dans le chapitre .... une partie de l'interview de Michel Bernard

## ... de Jacques BLOCK

Polytechnicien et Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, Jacques BLOCK intègre l'Aéroport de Paris en 1959. Il y succède à André BUSSON comme chef de l'arrondissement V "Equipements techniques".

En 1964, il est nommé Chef du département VII en charge des études, du plan de masse et de la programmation de Paris-Nord puis il devient, en 1968, après la réforme McKinsey, directeur des Etudes Générales et du Plan et, en 1974, Directeur général adjoint d'Aéroport de Paris qu'il quittera en 1976.

NdA : En nous recevant, résumant sa carrière au sein de l'entreprise, Jacques BLOCK nous remet son discours de départ en insistant sur un certain nombre de points et en en complétant d'autres. Le lecteur pourra se référer au journal Propos en l'Air de Janvier 1976 pour en retrouver d'autres passages.

“On ne quitte pas une maison où l'on a passé dix-sept années sans quelque nostalgie.

J'arrivais à Orly en ces premiers jours de 1959. Il pleuvait. J'étais inquiet. Ce chantier,... l'un des plus grands de France.

ADP, une Maison avec déjà une réputation mais encore une petite Maison avec 1 600 agents, et des contacts très directs. Cot animait tout cela. Vicariot présidait à l'architecture, il me l'a fait aimer. Il me disait : "Dieu est dans les détails"... Et cela est vrai dans tous les domaines.

[...] Orly-Sud, ce fut une grande épopée ; le chemin critique, on le pratiquait en marchant. Cela soudait les équipes. Tout était beau, grand, simple. Nos joies aussi étaient simples.

[...] Puis on a commencé à préparer Paris-Nord, un dossier que Becker avait ouvert en 1959. C'est à ce moment que fut créé le département VII qui me fut confié. Ce fut un travail passionnant. Avec Roudier, Dedieu, Lelong et quelques autres nous avons conçu cette gare circulaire dont le principe a, ensuite, été amélioré et mis en œuvre par Andreu et Bachelez.

C'est quelque chose de concevoir et de construire une aérogare, c'est autre chose pour un aéroport entier. Lorsque nous avons mis les pieds à Roissy en 1966 pour commencer les travaux, nous débarquons

sur un terrain vierge avec l'impression d'être les pionniers. Le plan de votre ouvrage comporte un chapitre "pionniers" et un autre "bâtisseurs" ; là, nous allions être les deux à la fois. Mais on ne doutait de rien.

[...] Jusqu'en 1967, ADP était resté un peu une entreprise familiale. Le cabinet McKinsey proposa une réforme et une organisation qui a permis, sous la direction de Raymond Guitonneau, de franchir une étape importante pour la suite. La maison s'est structurée et je suis devenu directeur du Plan, un travail très enrichissant car orienté vers l'avenir et les jeunes qui arrivaient et qui nous obligeaient à repenser les problèmes. Je pense à des gens comme Dejou, Erme, Larmagnac.

[...] Lorsque je regarde l'histoire d'ADP, et vous m'en donnez aujourd'hui l'occasion, pas seulement mes dix-sept années professionnelles mais, à la lumière de ce que vous m'en dites, alors je peux dire qu'il s'agit d'une maison aux bases solides, toujours servie par des femmes et des hommes brillants, par un esprit d'équipe qui est pour moi le souvenir essentiel que j'en garde, par un sens de l'innovation au service d'une certaine image, par une fidélité à la Maison que celle-ci a d'ailleurs reconnue en créant votre Amicale, une fidélité dont témoigne et votre présence ici et surtout le travail dans lequel vous vous êtes lancés.”

## ... d'André DUGAT<sup>197</sup>



Ingénieur Divisionnaire des Travaux Publics de l'Etat, Chef de Département à ADP, il fut l'un des collaborateurs directs d'Henri VICARIOT, le " Père " d'Orly. Il raconte ici une mission avec ce dernier.

.....  
Portrait d'André DUGAT par Jean NAVETTE

“On l'appelle "patron" entre nous et "Monsieur" lorsqu'on lui parle. Ce terme patron est plus amical que la traduction de la hiérarchie. Il fait partie des habitudes estudiantines des "archis" et rappelle les professeurs de l'Ecole.

Une mission commence par la recherche du contexte : hommes, économie, histoire, politique et... bien sûr, architecture. Elle se poursuit par la veillée qui n'est pas le rapport sur l'état des études préalables ou la revue de consignes, mais, plus simplement, le traitement des affaires courantes ne pouvant attendre le retour de mission. Minuit est une heure habituelle.

Les oublis inévitables feront que les membres de la mission seront les derniers à monter dans l'avion, après les ultimes signatures sur le coin d'une banque d'enregistrement et après l'achat de menus produits pour les Français en poste dans le pays (Ah, ces camemberts !) ainsi que l'approvisionnement en tabac gris pour les pipes du patron.

Le temps du voyage-aller est curieusement celui de la détente. La conversation porte sur différents sujets : famille, vie quotidienne, philosophie, musique... le patron a obtenu un prix de violoncelle au Conservatoire.

Au fil des heures, vous avez ainsi suivi un cours magistral d'humanisme. Le charme de l'homme et l'exemple qu'il donne agissent sur vous et renforcent la respectueuse amitié que vous lui portez.

Lors de séances de travail, la compétence de l'Aéroport de Paris, concepteur, constructeur et exploitant est mise en valeur mais la modestie naturelle aux professionnels maîtrisant leur sujet est également apprécié de nos partenaires : "nous pouvons vous éviter les erreurs que nous avons commises, nous pouvons vous aider à concrétiser vos besoins et vos idées mais vous êtes le maître d'ouvrage et vous seuls avez la connaissance totale de l'opération ; enfin l'âme de votre nation peut nous échapper et vous veillerez à nous la faire respecter."

Pour les accompagnants, il y a aussi les soirées à l'hôtel, les visites de la ville et des sites principaux du pays, toujours avec la présence amicale, joyeuse et érudite du patron. Il y a également parfois une nuit de travail et la préparation d'une "énième" esquisse pour le lendemain.

Les fatigues accumulées lors de la mission font du voyage de retour un temps de récupération, sauf pour le patron qui rédige le rapport de mission.

La séparation s'opère souvent par ces mots : "à demain, veuillez m'excuser auprès de votre famille pour votre absence". On comprend que l'époux, le père de famille, a grande hâte de retrouver les siens.”

---

197. Plaquette dédiée à la mémoire d'Henri VICARIOT par un groupe d'amis, anciens collègues ou collaborateurs

## ... de Ghislaine DURAND JACQUEZ

Ghislaine JACQUEZ a intégré ADP en 1971. Si ses compétences sont à l'origine celles d'une secrétaire, elle occupera dès sa première affectation un emploi lié à l'administration dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

“Cette première expérience m'a marquée : d'entrée, je me suis vue attribuer une fonction de support administratif auprès de deux cadres chargés de recrutement. Ces deux personnes – Antoinette Gagnat et Elisabeth Schuller – ont contribué, avec Philippe Moineau chef du service Emploi Formation, au développement d'une fonction de conseil au moment du choix d'un candidat, choix qui restait la prérogative naturelle des cadres responsables d'activités.

Le travail consistait à préparer les dossiers d'emplois vacants, le plus souvent affichés en interne et sur lesquels se manifestaient librement les candidats intéressés. Pour certains postes le nombre des candidatures était important et il fallait faire un premier tri, certains profils étant manifestement très éloignés de celui recherché.

Il me revenait de convoquer les candidats présélectionnés en tenant compte des disponibilités de chacun et de préparer les dossiers permettant aux cadres chargés de recrutement, d'exercer leur métier (tests psychotechniques, entretiens et pronostic d'adaptation sur un poste) dans les conditions requises.

Plus tard, à l'occasion d'une réorganisation du service, j'ai intégré une unité administrative, qui sous la responsabilité de Claude Skorupka, gérait l'ensemble des dossiers d'emploi, et suivait le pourvoi des postes vacants et ce, pour l'ensemble des services d'ADP.

Dans la période qui a suivi, j'ai travaillé auprès de Jacques Baudry en charge alors du contrôle des effectifs prévus au budget des “agents-mois” , pour l'ensemble des unités de l'établissement, puis auprès de Jacqueline Touboul qui gérait les personnels à statut particulier et ensuite auprès de Jean Dupuy pour le suivi des stagiaires...

En 1980, après avoir suivi une formation d'assistante de formation à la CEGOS, j'ai rejoint le service DHHFP pour assurer cette fonction auprès d'Elisabeth Schuller.

Fonction très intéressante : de l'ouverture d'un dossier de demande de formation, du suivi de la personne qui en bénéficiait, jusqu'à la conclusion de son dossier qui consacrait le retour à l'emploi. Le bilan était d'autant plus positif quand ce retour se faisait sur un emploi permettant de mettre en pratique les connaissances acquises dans le cadre d'une formation longue de perfectionnement ou de conversion.

En 1985, j'ai changé de fonction pour prendre en charge la gestion administrative du personnel du service formation (environ cinquante personnes) puis en 1990 j'ai été nommée ARH (assistante ressources humaines) au service DICTL (service Télécommunication) , avec des fonctions proches de celles que j'assumais à DHHFP complétées par la gestion de tableaux de service en horaire continu et semi continu, ainsi que par celle des tableaux d'astreinte.

Parallèlement, compte tenu de mes connaissances et de mon expérience en tant qu'utilisatrice de l'application ZADIG, (application informatique de gestion des personnels) j'ai été chargée de former les ARH des secteurs nord et sud sur les modules de “ZADIG local”. J'ai par ailleurs contribué aux opérations de “migration” de la base de données de ZADIG central sur l'application SIRH (Système d'Information Ressources Humaines), un des modules du progiciel SAP.

En 1995, je suis affectée à la direction de l'Informatique, en tant qu'ARH auprès de Florence Gheorghin, RRH (Responsable Ressources humaines) pour l'ensemble de cette direction.

Enfin, en 2007, j'ai été chargée de contribuer au suivi des dossiers de la qualité des services de la direction de l'Informatique (DIT) selon les procédures et de certification ISO 9001.

Au moment d'envisager mon départ en retraite d'ADP, je garde du parcours de ma carrière une réelle satisfaction pour deux raisons : d'une part la variété des fonctions que j'ai exercées, d'autre part le fait de m'avoir permis de côtoyer bon nombre de personnalités attachantes qui savaient donner à leurs collaborateurs du sens et de l'intérêt au travail.”



## ... d'Alain FALQUE

Alain FALQUE intègre ADP en novembre 1969. Plus tard, après avoir eu la charge des montages financiers qui accompagnaient les projets techniques, succédant à Philippe EME il est nommé Chef du département International de la Direction PK. En 1986, il devient directeur des Ressources Humaines en 1988, puis directeur de l'Exploitation en 1990 et directeur de la Stratégie et de la Politique Commerciale en 1997.

**MEMOIRE D'AVENIR** : "Parlez-nous de votre passage à la DH."

**Alain FALQUE** : "Une question essentielle a été débattue au moment de ma nomination, avec le Président et le Directeur général alors en fonction : quel positionnement stratégique donner à la gestion des ressources humaines ?

Les activités de l'Etablissement sont, pour la plus grande proportion, des activités de service. Considérant que le pourcentage des charges liées directement ou indirectement au personnel est de l'ordre de 30% des charges d'exploitation, les dirigeants de l'Etablissement se sont prononcés pour un positionnement stratégique fort de la direction des Ressources Humaines.

Cette position s'expliquait, d'évidence, du fait du poids économique de la masse salariale dont la progression devait être contrôlée certes, mais aussi et pour une large part, du fait de la nécessité de faire évoluer les modes de management et les logiques de gestion des ressources humaines [...]

[...] et plus que par le passé, assurer la nécessaire cohérence de ces pratiques dans l'ensemble de l'établissement tout en tenant compte des conditions spécifiques d'exercice des métiers et de la nature diversifiée des grandes fonctions.

Pas de développement efficace, au sens économique et social du terme, sans une stratégie des ressources humaines qui doit se définir comme une composante de la stratégie globale.

Le maître mot c'est anticiper, comprendre et prévoir l'évolution des métiers et des ressources en compétences qu'elle annonce à laquelle il faut se préparer, y compris sur le plan de l'organisation des structures et du travail.

Tous les facteurs qui permettent de former cette politique et la démarche concrète de sa mise en œuvre constituent un champ de réflexions et d'actions d'autant plus passionnant que ce champ est un lieu de confrontation entre les positions des syndicats de salariés et des différents responsables des principales directions de l'Etablissement.

La gestion des conflits sociaux, illustrait de ce point de vue, les contradictions qu'une DRH doit arbitrer pour réguler des tensions en préservant les équilibres économiques, la cohésion et l'équité, tout en prenant en compte les contraintes statutaires, réglementaires et tutélaires.

Et puis, c'est bien connu, quand tout va bien, c'est grâce aux autres et quand ça va mal, c'est à cause de la DH ! ...C'est aussi pour ça que ce métier est dur."

**MDA** : "Vous êtes ensuite directeur de l'Exploitation".

**Alain FALQUE** : "Même récemment nommé, un directeur de l'Exploitation prend très vite la mesure du poids de cette fonction dans l'élaboration des orientations et le système et de décision pour le développement.

C'est naturel mais aussi significatif d'une évolution qui, à l'échelle de l'histoire d'ADP, marque une étape importante du rééquilibrage du poids de ses fonctions les plus importantes :

A la maîtrise des domaines de l'architecture et des techniques à laquelle on associait progressivement la maîtrise des budgets d'investissements, devait se superposer la maîtrise de la production des services et de leurs coûts d'exploitation.

Ce processus de rééquilibrage a été amorcé dans les années soixante-dix dans le sillage de l'intervention

du cabinet McKinsey.... Et comme il y est souvent fait allusion, "l'ère des gestionnaires" devait s'ouvrir dans cette période, succédant à celle des "bâisseurs".

EC, à ce moment-là, c'était plus de 3 500 personnes pour les activités d'exploitation des gares, de l'assistance en escale, du fret, de l'immobilier et des commerces.

Faire de la cohérence et inventer pour avancer, organiser tout en gérant les tensions ou les conflits sociaux dont différents secteurs de cette direction prenaient fréquemment le leadership, c'était faire de l'équilibre sur le fil en gérant des contradictions... finalement un peu comme à la DH : le chemin est étroit pour préserver la cohésion sociale tout en améliorant la performance économique.

Et puis, il a fallu faire face, à ce moment-là, à des situations conjoncturelles difficiles, comme la crise d'Air France, ou à des évolutions telles que la dérégulation européenne qui devait imposer des réformes structurelles."

**MDA :** "Dans la réorganisation de 1996, vous êtes nommé directeur de de la Stratégie et de la Politique Commerciale".

**Alain FALQUE :** "La création de cette direction marquait à ce moment-là un changement important dans le mode de management de l'entreprise. Cela faisait suite à une réflexion approfondie de l'équipe de direction conduisant à la séparation de la fonction finances et de celle de la planification du développement.

Une des contraintes d'ADP pour la définition de sa stratégie résulte du décalage entre la vision de nos clients compagnies aériennes, pour lesquelles le long

terme est dans deux ou trois ans, et celle de l'Etablissement pour lequel, compte tenu des contraintes d'investissements et d'exploitation liées au développement du trafic, l'immédiat est dans deux ans et le long terme à 10 ou 20 ans. Pour ce qui concerne la construction d'installations importantes, le terme se situe selon le cas entre trois et cinq ans.

Un programme stratégique dépassant la seule prévision de trafic et la planification quinquennale, s'imposait comme un outil de décision de la direction générale...

[...] L'autonomie de l'entreprise passant par celle de ses ressources, il était important dans ce contexte de modéliser la relation entre le développement du trafic et l'évolution des recettes non aéronautiques qui, contrairement aux redevances aéronautiques, ne sont pas encadrées et constituent le second pilier majeur des produits d'exploitation. [...]

Un des grands intérêts de cette direction était d'y travailler en équipe pluridisciplinaire en s'appuyant sur la connaissance approfondie de notre environnement

La direction de la Stratégie et de la politique commerciale n'est pas prescriptive. Elle élabore les scénarii pour préparer la prise de décisions de la direction générale en réduisant le plus possible le risque inhérent à celle-ci. Telle était l'exigence qui s'imposait à notre petite équipe.

En résumé des années passionnantes..."

### ... de Yamileh JUPPE



Lorsque je suis entrée à ADP venant de la compagnie libanaise LIA dont j'avais été chef d'escale, c'était juste après "68", en septembre... Reçue par un cadre à l'embauche, je m'aperçus qu'on avait acquis

plus de considération pour les travailleurs, mais pas encore tout à fait assez pour les femmes.

On me fit remarquer que puisque j'avais un compagnon qui gagnait bien sa vie, je n'avais pas besoin de travailler pour vivre ! Je fus pourtant embauchée mais fis mon entrée par la petite porte.

[...] L'une de mes premières missions fut de monter une réunion pour présenter aux compagnies le futur satellite ouest d'Orly Sud dédié aux gros porteurs.

François Ailleret, patron du département travaux auprès du directeur des Investissements, devait faire l'exposé. Je me permis de le contacter directement pour lui demander ce dont il aurait besoin et la durée de son exposé. Le lendemain, Roger Maurel m'appela dans son bureau : cela ne se faisait pas de court-circuiter la hiérarchie ; il avait dû m'excuser, m'a-t-il dit auprès de François Ailleret en lui expliquant que je venais d'une compagnie aérienne où la rapidité de réaction était privilégiée...

[...] J'avais un travail intéressant et j'ai eu la chance de travailler avec des personnes que j'appréciais, même le pointilleux Roger Maurel qui ne supportait pas un uniforme mal porté ou un papier par terre dans l'aérogare ; François Ailleret, Georges Roy, Michel Bernard, et tant d'autres de tous je garde le souvenir d'excellentes relations.



.....  
**Congrès des hôtesses de l'air à Biarritz: de gauche à droite, des hôtesses de Panair do Brazil et El Al ; derrière moi à droite, Nicole Baud et une hôtesse Air France**

[...] La difficulté de mon rôle était de faire accepter aux compagnies les positions d'ADP car, bien que ses dirigeants aient cherché le consensus, il y avait de nombreux a priori de la part des chefs d'escale à toute décision d'ADP. Epouse du président de l'AOC en 1986, je me suis entendu dire par mon propre mari, lors d'un débat, "Madame, sortez !". ADP étant la source de nos seules querelles !

Le malentendu tournait autour de la notion de clientèle : les compagnies se considéraient comme

les seuls clients d'ADP, les passagers étant leurs clients à elles ; or ADP ne pouvait pas ignorer ces milliers de personnes qui passaient dans ses installations et se tournaient vers lui constamment en cas de besoin ou de problème... Il faut dire que les directeurs d'Aéroports de Paris n'avaient pas "la clef", c'est-à-dire le "style compagnie". Ils étaient trop administratifs ; j'étais mieux acceptée, car j'avais été des leurs...

[...] Lorsque, le Président Lathière me demandait d'organiser un repas, au siège, pour les directeurs généraux des compagnies, il prenait un malin plaisir à imposer des plats régionaux français, style bœuf bourguignon... et commençait son discours de bienvenue par "Je suis heureux de vous accueillir à une table française pour vous faire connaître la vraie France et vous faire goûter sa cuisine". Je prévoyais tout cela, toujours de bonne entente avec Madame Lajat, et c'était Rédemption Perez, dite Rédé, qui officiait à la cuisine.

Une anecdote à propos du président : il racontait souvent qu'ayant été le "commis voyageur" d'Airbus Industrie, il s'était rendu en Inde pour rencontrer Indira Gandhi et avait sorti de sa poche une photo où elle avait reconnu son propre père ; et lui : "voyez-vous ce monsieur, à côté de lui, c'est mon père, et sur ses genoux, ce petit garçon, c'est moi"... et bien sûr, ses Airbus avaient été commandés !

Je travaillais sur les deux terrains. Il fallait être de toutes les réunions et voyages, organiser pour les directeurs généraux des compagnies des cocktails qui devinrent des déjeuners dans de grands hôtels comme le Méridien ou le Pavillon Gabriel... Le plus délicat était de faire les plans de table : en 1984, le représentant d'Iran Air demanda à changer de table, car il ne voulait pas de femme à la sienne "quand bien même elle serait directrice de compagnie"...

Aujourd'hui, il y a un chargé des relations auprès de chaque directeur de terminal, et puis les rapports se sont bien améliorés, car les chefs d'escale de la nouvelle génération n'ont pas les mêmes a priori contre ADP "l'homme à abattre".

## ... d'un magasinier

Notre hôte s'amuse à l'idée de se raconter ou plus exactement de raconter son métier. En trente-cinq ans passées dans l'entreprise, il l'a vu évoluer tant au gré des évolutions technologiques que des contraintes économiques. Mais, ajoute-t-il, malicieux "qui va s'intéresser au métier de magasinier ?"

Il consent néanmoins à en parler exigeant l'anonymat, ce que, bien entendu nous respecterons.

S'il n'a pas connu les tous débuts de l'activité, il ne s'en rappelle pas moins qu'à son arrivée, ses collègues et lui-même allaient acheter eux-mêmes les produits nécessaires et que cela entraînait parfois des confusions dues à la diversité des fournisseurs et au mélange des marques, mélange qui rendait alors plus compliquée la maintenance du matériel.

L'évolution des tâches, les contraintes liées aux activités nouvelles qui se créaient, l'expansion territoriale et surtout l'accroissement du nombre des personnels ont très vite rendu obsolète ce mode de fonctionnement : il fallait trouver une solution permettant de regrouper au moins une partie des achats

“Rendez-vous compte, dit-il, que, jusque dans le début des années soixante-dix, la section Achats s'occupait de l'ensemble des fournitures depuis le matériel de bureau jusqu'à celui nécessaire au bon exercice du métier d'infirmière et, une fois par an, avant la création du Comité d'Entreprise, elle avait en charge les jouets de Noël !”

Et il nous apprendra en revanche que, jusque-là, les services utilisateurs s'approvisionnaient directement pour ce qui concerne les matériels techniques, pièces autos, appareils électriques, etc.

“En janvier 1972, la section Achat est devenue le service Approvisionnement et cela a parfois été dur pour certains d'entre nous, car il fallut nous habituer à passer par un intermédiaire lequel devait chercher le meilleur fournisseur... au meilleur prix. Ce fut l'époque de la création du métier d'acheteur, chacun ayant à gérer sa famille d'articles.

Plus tard, certaines de celles-ci furent regroupées au sein de sections et, fin 1973, une antenne du service fut mise en place à CDG.”

Cette organisation avait permis de rationaliser les achats, tandis que le regroupement des magasins

donnait la possibilité de standardiser les produits et donc de diminuer le niveau des stocks.

Or, cela se justifie par le fait que :

- moins il y en a, et moins cela coûte dès lors qu'un produit est disponible rapidement chez un fournisseur proche.
- moins il y en a, et plus le risque d'obsolescence diminue, pour la satisfaction du client qui souhaite toujours le produit le plus récent.

L'arrivée de l'informatique va également permettre de fournir des données statistiques aux utilisateurs sur les besoins et l'optimisation des consommations. C'est l'application du principe du "juste nécessaire", devise qui s'applique en cette fin des années soixante-dix à l'économie mondiale.

Tandis que les magasiniers effectuent manutention, rangement, distribution et tiennent les cartes d'identité des produits avec pour chacun les dates d'entrée et de sortie, les acheteurs vont prospecter et négocier avec les fournisseurs.

Le regroupement des magasins entraîne un impressionnant accroissement du nombre d'articles traités et seuls les uniformes des hôtesses et ceux de leurs collègues masculins échappent à un stockage.

“Mais il y a les bleus des ateliers et de la piste et cela représente chaque année plus de 1 800 vestes et de 2 700 pantalons. C'est aussi 1 500 paires de chaussures et 5 000 paires de gants.”

Et de nous lister, en sortant un ancien journal d'entreprise<sup>198</sup>, conservé bien précieusement, toute la diversité des accessoires : chemises, tee-shirts, semelles, oreillettes anti-bruit, tennis, survêtements, tabliers, blouses.

“Nous avons aussi les uniformes et les casques pour les pompiers et, compte tenu de la valeur de ces équipements, cela nécessitait le stockage dans une pièce sécurisée du magasin.”

La formule "de mon temps" revient souvent dans les propos de notre interlocuteur et nous renonçons à lui demander l'énumération des 108 000 articles qu'il voyait passer et dont la valeur stockée représentait au 1<sup>er</sup> janvier 1982 entre 14 et 15 MF.

198. Il nous avoue que c'est lui qui fit visiter les magasins au journaliste de « Propos en l'Air » qui effectuait un reportage sur l'activité Appros.

### **... d'Henri NOLORGUES à propos des campagnes de déneigement**

“... l'objectif partagé par-dessus tout, était de faire passer le trafic en assurant pour cela la meilleure disponibilité des infrastructures dans les conditions permettant la sécurité maximum...”

Cette préoccupation trouvait un sens très concret quand il s'agissait de mettre en œuvre les moyens nécessaires aux opérations de déneigement et de déverglaçage, processus délicat, compliqué à conduire car l'enjeu était de taille : il fallait garder la plate-forme ouverte au trafic avec le niveau de sécurité nécessaire à l'exécution des mouvements d'aéronefs.

Or, on engageait un "train" de matériel considérable, manœuvré par des hommes qui travaillaient dans des conditions difficiles.

Tout ça n'est pas sorti du chapeau du magicien. L'organisation du dispositif s'est améliorée au fur et à mesure des campagnes hivernales. Mais à l'origine la fonction de coordination entre les différents intervenants se faisait de façon empirique. Il fallait que les hommes se comprennent entre eux et les moyens de communication n'étaient pas à ce moment-là aussi performants qu'aujourd'hui. Assurément, c'était l'esprit d'équipe qui jouait et tout particulièrement quand la visibilité se détériorait et que les repères familiers avaient tendance à disparaître. Il était alors très difficile de se diriger sur la plate-forme et de mener efficacement les moyens engagés qui étaient considérables.

Et la nécessité de mettre en place un "PC neige" s'est concrétisée en 1969, date à laquelle, pour la première fois, on réunissait dans le même local un représentant du Bureau de Piste (interface avec la tour de contrôle), les responsables ADP qui assuraient l'interface avec les équipes sur les pistes, sur les aires de trafic et sur le réseau routier des accès aux aérogares dans l'emprise de l'aéroport.

Plus tard, des représentants des principales compagnies aériennes ont rejoint la cellule de coordination et, enfin, des moyens matériels permanents (locaux, téléphones et radio communication) furent dédiés à la gestion de ces situations dégradées permettant de gagner un temps appréciable au moment où la cellule était activée.

Concrètement, les opérations étaient menées par trois équipes distinctes qui avaient en charge trois types d'infrastructures différentes :

Le réseau routier d'accès aux aérogares et aux parkings depuis les bretelles d'autoroute : je me souviens de la "rusticité" du matériel employé au début des années 60 (beaucoup de tâches se faisaient manuellement), mais aussi de la rapidité des évolutions techniques qui ont par la suite permis d'améliorer les conditions de travail

Les aires de trafic : c'est le secteur où l'appel à sous-traitance était le plus fréquent et où le matériel engagé était assez modeste en cas de neige (quelques tracteurs à lame légère) mais beaucoup plus conséquent en cas de verglas ou de glace (véhicules à lame lourde)... et là on risquait de détériorer les installations de balisage ! Et il fallait parfois recourir à l'épandage de glycol.

Les aires de manœuvre : pour ce secteur les personnels et les matériels engagés étaient ceux de PA. Ont d'abord été mis en ligne des lames de 9 m tractées par des camions GMC de l'US Army. Puis, ont été utilisées des balayeuses tractées équipées de soufflantes... Puis, les fameuses machines Bertin qui pulsaient, grâce à des réacteurs d'avion de l'air à haute température sur de grande surface. Elles avaient cependant l'inconvénient d'être très bruyantes et, souvent utilisées la nuit, de gêner les riverains.

L'efficacité opérationnelle repose sur la capacité de dialogue entre les responsables concernés (ceux de la cellule de coordination) et entre les responsables et les personnels de "train". Des liens étroits devaient s'établir entre la cellule de coordination, les contrôleurs de la navigation aérienne et le PCR en charge des aires de stationnement car il n'aurait servi à rien de permettre aux avions de cheminer jusqu'au parking si celui-ci n'était pas dégagé.

Il fallait aussi savoir anticiper les mesures à prendre afin d'engager les moyens de façon efficace ; le suivi du risque "météo" était évidemment essentiel de ce point de vue pour pouvoir prendre les décisions de mise en consigne des personnels, de stockage et de mise en ligne du matériel.

Pour ce qui concerne le personnel, les tableaux de consigne étaient préparés à l'avance de façon à ce que les membres d'une équipe donnée se connaissent pour avoir autant que faire se peut, l'habitude de travailler ensemble en situation dégradée.

Pour ce qui concerne le matériel, outre son entretien et sa maintenance en dehors de la saison hivernale, il fallait assurer la mise en chauffe préalable des

moteurs et surtout le positionner de façon à l'engager en tout point du terrain là où c'était nécessaire sans avoir à traverser les pistes ou voies de circulation maintenues en activité...

En fait, tout ça fonctionnait de façon optimale, grâce au réseau de gens qui se connaissaient et qui connaissaient les contraintes que chacun devait gérer. »

**... de Geneviève PERES-LABOURDETTE à propos du journal d'entreprise**

«Le journal d'entreprise, ne se limite pas aux informations professionnelles, encore qu'il me fit découvrir des métiers auxquels je ne songeais pas forcément, comme par exemple, celui des taupiers : " Quinze hectares infestés par les taupes, c'est le cauchemar des équipes du service DIMAN chargées de l'entretien du terrain de CDG... Mais comment se débarrasser de ces petits destructeurs d'espaces verts ? »

[...] J'y ai trouvé des infos sur bien des nouveaux métiers, des nouveaux matériels, de nouvelles installations, des œuvres d'art comme l'horloge astronomique d'Orly Ouest, les expositions temporaires de la galerie d'art. J'y ai lu le souci de l'entreprise pour la sécurité dans tous les domaines, des informations sur des problèmes de société qu'ADP ne pouvait ignorer comme la formation, le travail des handicapés, le travail des femmes, l'environnement.



Taupiers



Fauconniers

[...] J'ai aimé y découvrir le talent de ces artistes qui étaient parmi nous mais que nous ignorions : Comment aurais-je deviné que Pierre Hode était un élève de Picasso et avait longtemps fréquenté le Bateau-Lavoir, que Jean Navette était un caricaturiste de talent, et Yannick Ménager un dessinateur humoriste, qu'Anatole Rojinsky était un copiste émérite en icône, que Patrice Hardel excellait au saxo...

[...] J'y ai appris que beaucoup cachaient un violon d'Ingres : l'amour de la lecture ou du cinéma, celui des timbres ou des cartes postales, la passion de l'écriture de romans comme Jacques Archambault : "Les cavaliers de l'Aéroport", "Chronique de Roissy", de récits de voyage ou de promenades historiques,

comme Gérard Gault : " Parcourir la France à Paris", "La Bretagne, retour aux sources", ou Marie-Thérèse Candellier elle-même qui nous fit entre autres cadeaux ces deux hors textes, consacrés au Paris du Moyen-Âge et de la Renaissance.

[...] J'y suivais les performances de nos champions, qu'ils soient rugbymen ou footballeurs, joueurs de tennis ou pongistes, escrimeurs ou judokas, marathoniens ou cavaliers, etc.

J'y ai appris qu'ADP avait obtenu le titre d'Entreprise la plus sportive, que nous avions un champion du monde de voile...

[...] j'ai remarqué avec un peu de tristesse le détachement à l'égard des gens lorsque Propos en l'Air est devenu ADP à la Une ; la fondation d'ADP était loin et les rédacteurs d'une autre génération... la rubrique des nouvelles du personnel disparut même, un temps, au profit des petites annonces !

[...] Si le journal de l'entreprise a changé au cours des ans, ne se doit-il pas d'être non seulement le reflet de la vie d'ADP, mais aussi celui de toutes celles et ceux qui ont fait cette maison et continuent de la façonner ?"



Hors textes parus dans Propos en l'Air



Pages de Propos en l'air à l'occasion du 20<sup>e</sup> anniversaire de l'ASAP

## ... de Jacques REDER

“Je dois mon entrée à ADP à Georges Guillemin ; il était chargé des cours de relations publiques à l'EFAP<sup>199</sup> où j'étais étudiant avec le désir de devenir attaché de presse.

A l'automne 1967, Georges Guillemin m'a appris que son service était devenu un Département rattaché à la Direction Générale (DG.R). Les éditions, devenaient un Service, confié à Claude Bentz. Un "vrai" Service de Presse était créé et Georges Guillemin m'a proposé d'intégrer l'Aéroport de Paris. C'est ainsi que le 1<sup>er</sup> mars, nous avons été recrutés :

Etienne Daum, journaliste à l'Agence France Presse accrédité à la Région Île-de-France, comme chef du service, Annette Binkowski, hôtesse au Bourget, pour assurer la revue de presse quotidienne et la permanence, et moi !

Etienne Daum était un journaliste chevronné qui savait très bien ce qu'attendaient ses confrères ; de plus, il en connaissait un grand nombre, notamment ceux de la presse régionale accrédités à l'Hôtel de Ville de Paris. Mais il ne connaissait pas le métier de communication avec la Presse. De ce fait, nous nous sommes trouvés tout à fait complémentaires. Il m'a beaucoup appris et je crois lui avoir été d'une aide efficace. Nous avons tout de suite sympathisé et nous avons assuré ensemble toutes les grandes opérations, en parfaite harmonie, pendant une quinzaine d'années.

Parallèlement, à partir de l'automne 1968, année même de mon arrivée boulevard Raspail, je participais à une autre activité de Relations Publiques : l'organisation sur l'aéroport de Roissy des "chasses présidentielles", auxquelles bon nombre de personnalités étaient conviées au nom du Président d'Aéroport de Paris.

Bref ! Dans notre Service de Presse, nous étions trois, bien entendu interchangeable dès que nécessaire. Nous avons toujours veillé, Etienne Daum et moi, à ménager de larges plages de compétences communes qui nous permettaient d'assurer un service normal quelles que soient les absences. Un peu plus tard, nous avons créé une antenne à Orly et engagé Louis Thomas qui faisait partie des Relations Extérieures et Accueils sous la responsabilité de Constant Leroy. C'est enfin, je crois en 1974, qu'il recrutera Guy

Lépinasse également ancien agent de Constant Leroy, comme responsable de ce qui deviendra "Aéroports Magazine".

Au départ, je crois me souvenir qu'il y avait un tronc commun entre ce magazine et Propos en l'Air, avec pour les deux, la même maquettiste, Josette David. Je précise qu'à l'époque et pendant de longues années, chacune de ces publications reposait sur un seul responsable qui se déplaçait d'une plate-forme à l'autre au gré des nécessités et des sujets à traiter....

Nous avons aussi une ouverture vers l'international. Les aéroports avaient cherché à s'associer pour traiter de leurs problèmes communs et adopter des politiques cohérentes. Ce fut la WEAA (Western European Airports Association) qui fusionna plus tard avec l'américaine AOCI (Airports Operators Council International) pour étendre son rayon d'action. L'ICAA (International Civil Airports Association) était né et désormais de taille à faire face aux deux autres grandes Associations Internationales, OACI (Organisation de l'Aviation Civile Internationale) réunissant les Etats, et IATA (International Air Transport Association) pour les compagnies aériennes. Vers la fin des années quatre-vingts, ICAA devenait ACI (Airports Council International).

Georges Guillemin avait milité pour cette première fusion mondiale. Il représentait alors ADP à la Commission Relations Publiques de la WEAA. Plus tard, il m'a demandé de lui succéder, peut-être au moment où il a quitté les relations publiques pour devenir Directeur du Personnel.

A cette époque, Alain Binet, chef du Département des Relations Internationales, était directeur de l'ICAA. Je le rencontrais chaque semaine, à son bureau d'Orly et devais intervenir une ou deux fois par an à la Conférence de l'ICAA, puis de l'ACI où j'ai présidé le Comité Communication de l'ACI-Europe de 1996 à 1998. Entre temps, Anatole Rojinsky, avec pour collaboratrice, Jeannine Simantirakis, puis Jacques Block, succédèrent à Alain Binet à la Direction de l'Association.

J'ai été nommé chef du Service de Presse en 1984 tandis qu'Etienne Daum devenait chef d'un nouveau service regroupant toutes les publications : Aéroports

199. Ecole française des attachés de presse



Magazine, Propos en l'air et Entre Voisins. Le magazine destiné aux passagers aériens que l'on trouve dans les salles d'embarquement n'avait pas encore été créé.

Pour ma part, j'ai vécu ma nomination comme un honneur et une marque de confiance. Mais, pour l'avoir exercée aux côtés d'Etienne DAUM, j'étais conscient de l'ingratitude de cette tâche : on pardonne plus aux journalistes qu'aux attachés de presse qui sont beaucoup plus exposés et tenus de rendre des comptes sans droit à l'erreur : peu de grandeur, beaucoup de servitudes et, partant, beaucoup d'humilité.

Il y a toujours des amateurs pour parler aux journalistes, pour passer sur les ondes quand tout va bien ; il y en a peu en cas de crise même mineure. Or c'est davantage ces dernières qui motivent l'intervention des journalistes. Malgré l'intérêt évident de sujets aéroportuaires "positifs" comme l'inauguration de bâtiments, le lancement de nouveaux services pour les voyageurs, des chantiers spectaculaires telle une réfection de piste... il est toujours très difficile d'amener des journalistes à se déplacer et à y accorder un peu de temps. Malgré des dossiers de presse toujours

bien "ficelés", ces sujets n'intéressent qu'un petit nombre.

En revanche, nous étions littéralement harcelés dès qu'il y avait une once de probabilité d'incident, telle cette affaire qui ne méritait aucun écho dans la presse et avait failli pourtant faire "la une" des journaux : un homme un peu dérangé prétendait vouloir faire sauter un avion provoquant, ce qui est normal, un état de crise pour la compagnie aérienne, pour l'aéroport de Roissy-CDG, donc pour Aéroports de Paris, et pour la Police de l'Air. C'était à eux de la gérer...

Et l'information des journalistes n'est pas un métier facile. Il consiste à "être toujours là", à répondre à toutes les questions, vite et avec franchise (peut-être parfois sans dire toute la vérité qui peut se révéler inutile, voire plus nuisible que bénéfique). Ce rôle est de toujours calmer le jeu, de parler avec clarté et précision sans jamais semer le vent au risque de récolter la tempête. Jamais on ne peut se permettre de mentir ou de travailler dans l'approximatif."

---

### **... de Jeannine SIMANTIRAKIS (ADP de 1953 à 1993)**

"Alors que Jacques Baudry avait été le premier agent d'escala engagé et qu'il était chargé, en outre, de la comptabilité et de la facturation, j'étais, moi, à la fois secrétaire et hôtesse : Diplômée en droit, je rêvais de voyage et après une rencontre avec des étudiants boursiers américains, j'avais demandé et obtenu une bourse aux Etats-Unis.

A mon retour, je me suis présentée à l'escala d'ADP où j'ai été reçue par Anatole Rojinski puis par mademoiselle Gravaud qui était ce que l'on peut considérer comme le prédécesseur du chef de service du personnel.

Je suis entrée au Bourget avec un contrat de 45 heures par semaine : trois heures de 6h à 9h, comme hôtesse, puis je me mettais au service administratif. Il y avait aussi le samedi matin. Les tâches n'étaient pas morcelées : établir les listes, accueillir les gens, traiter leur passage de A à Z. Nous étions si heureux de faire ce métier que nous n'avons jamais demandé d'heures supplémentaires. Par la suite nous avons été

autorisés à récupérer ces heures, mais jamais à être payés en plus.

A Orly, en 1955, je n'étais plus hôtesse qu'en dépannage ; j'étais secrétaire à plein temps auprès du Chef de Service avec des fonctions uniquement administratives : recevoir les compagnies, les chefs d'escala, établir les contrats, proposer des prestations en liaison avec le service juridique...

Nous avons le sentiment de créer quelque chose, de participer à quelque chose de nouveau, comme celui qui crée sa propre entreprise.

Vers 1963, l'escala d'Orly étant bien lancée, Anatole Rojinsky a eu l'idée de créer une association d'aéroports, avec l'accord du directeur général Cot : Ce fut l'ICAA, "International Civil Airports Association". Je ne voulais pas quitter Orly. J'ai "résisté" pendant un an et demi ; j'ai quand même fini par accepter de le rejoindre à Raspail, en 1964, et je ne l'ai pas regretté, car l'ICAA a été pour moi une expérience fabuleuse.

ADP en a détenu le secrétariat général international, d'abord boulevard Raspail, puis à Orly à partir de 1968. Les présidences suivantes ont été assurées par Bruxelles puis Vienne...

En 1973, Anatole Rojinsky fut remplacé par le Jacques Block (Directeur général adjoint d'ADP), comme chef du comité exécutif avec Gilbert Marécaux qui en assurait le secrétariat général.

Je suis repartie en 1975 pour Raspail où j'ai travaillé successivement pour les présidents Decelle (nommé Président d'honneur) puis Larcher puis Moreau.

Je suis restée à ce poste de 1977 à 1982 avant de terminer ma carrière au service de l'environnement. Les relations avec les riverains n'étaient pas faciles ; cela se comprenait bien pour Orly, intégré à un tissu de population déjà dense, mais beaucoup moins pour CDG dont le peuplement s'était fait après coup par des personnes amplement prévenues des inconvénients d'une implantation proche de l'aéroport déjà existant. Il l'avait fait pourtant, parce qu'en raison de cela le terrain était beaucoup moins cher ; et puis la proximité de l'aéroport, c'est aussi des emplois possibles..."

---

## Et de Francis WOUTS

“Invité à une lecture critique de ce “mémoire d'avenir”, je craignais d'y trouver une description idéalisée du développement d'une entreprise, forgé par une succession de capitaines valeureux et talentueux.

La lecture me procura un plaisir certain, car tous les acteurs étaient convoqués au récit, du plus humble au plus prestigieux, en provenance de tous les secteurs, et sans “vedettariat”.

De vifs souvenirs s'imposèrent brusquement ; les voici :

Lors de mes premiers pas de chef de service exploitation, on me remit, sans avoir l'air d'y toucher, deux précieux sésames :

Le premier était une petite carte plastifiée à accrocher à la veste : un badge “Toutes zones” ! Le pouvoir magique de circuler partout sur l'aéroport, de sauter les frontières et les barrières douanières, d'humer l'odeur entêtante du kérosène, de côtoyer d'improbables nationalités et de non moins improbables métiers dans une terre en miniature ramenée à la taille d'une ville.

Ce sésame me montrait à quel point ADP était tout petit dans un vaste ordonnancement d'acteurs, et combien il s'alimentait à la diversité humaine.

Le second était une boîte grise en plastique, avec un couvercle s'ouvrant sur le dessus et révélant des fiches cartonnées classées par des onglets : le “Manuel de gestion” !

Un inventaire minutieux, parfaitement mis à jour, de

toutes les procédures de gestion du personnel. Il en existait plusieurs centaines, dans les secrétariats, les services, les chargés de ressources humaines, référence obligée de toute décision sociale.

Certains de mes collègues le haïssaient : carcan bureaucratique absolu, outil de castration managériale. D'autres acteurs lui vouaient un culte, voire une adoration : réponse à tout, impunité de la norme respectée.

Ces deux sésames, l'un porteur d'ouverture, l'autre porteur de règles, me semblent bien symboliser les valeurs de l'entreprise à cette époque.

Je crois avoir compris une chose à la lecture de “mémoire d'avenir” c'est que l'avenir n'est pas écrit d'avance.

ADP aurait pu se développer sur un autre modèle. Il aurait pu être une petite (mais puissante) holding, gérant directement des centres de ressources rentables (immobilier, commerces) et sous-traitant les autres activités (conception, construction, exploitation, escale, ...).

Il n'y aurait pas eu besoin, dans cette hypothèse, de “Manuel de Gestion”, pas besoin d'une matrice pour unifier les innombrables métiers activités et qualifications.

Mais il n'y aurait pas eu non plus d'hommes et de femmes pour écrire “Mémoire pour l'avenir”.

Car on n'écrit pas sur ce qui n'a pas d'âme.

Bonne suite à ce projet.”



Façade de l'aérogare en 1961



Le Chantier d'Orly Ouest



L'arrivée sur Orly Sud.  
On distingue à droite l'ancienne Ecole Paul Bert :  
emplacement aujourd'hui de l'hôtel Hilton



-3. MAR. 1988

A tous les lecteurs d'ADP à la Une,  
A quelques jours de la diffusion de votre magazine  
je suis nommé par le gouvernement, directeur  
général de la SNCF.

Je suis heureux de cette décision, mais je ressens  
également quelques regrets à quitter Aéroports de Paris  
après six ans et demi de travail en commun; j'ai  
pu mesurer combien cette entreprise est riche d'idées,  
de potentialités, de volonté et de dynamisme.

Je dis adieu à tous, qui lisez ce court message: agents d'ADP  
en activité, retraités, agents de la navigation aérienne, mais  
également conjoints et enfants, que j'ai eu beaucoup  
de joie à diriger cette "maison", à laquelle comme vous  
tous, je suis et resterai très profondément attaché.

Je souhaite à ADP, à toute la Adépienne, à tous les  
Adépiens, encore beaucoup de défis et de victoires.

Dans mes nouvelles fonctions, croyez le bien, je continuerai  
à être un observateur attentif de l'évolution de  
l'industrie du transport aérien français et européen, et  
plus particulièrement de la vie d'ADP.

Je peux vous assurer que désormais, le directeur  
général de la SNCF, sera un lecteur assidu d'ADP à la Une.

Adieu à tous!

J. Costet



## « Au terme d'une traversée du temps,

*des étapes du développement d'ADP et de ses métiers, nous voulons expliquer ce que nous savons des limites et des lacunes d'un travail qui s'est efforcé cependant d'exposer le vécu de ceux qui ont participé à une aventure humaine qui est aussi celle du formidable développement du transport aérien.*

*Nombreux auraient été certainement ceux, de tous métiers et de tous niveaux, dont les témoignages auraient pu enrichir cet ouvrage mais, faute de disponibilités, nous n'avons pu aller à leur rencontre, il y a un moment où il faut savoir s'arrêter, sauf à concevoir qu'on ne doit jamais finir.*

*Il n'y a pas, là, de renoncement à poursuivre mais, au contraire, des regrets d'avoir été partiel... et l'espoir de ne pas avoir été partiel. On ne peut tout exposer tant est vaste cet inépuisable sujet et son cortège de succès, de périodes sombres, d'enthousiasmes et de découragements, de certitudes et d'interrogations.*

*Peut-être y aura-t-il, parmi ceux qui aujourd'hui, poursuivent l'aventure du développement d'ADP, d'autres "téméraires" qui auront, avec le recul de leur vécu et de leur expérience l'idée de continuer de poser les jalons de la mémoire. Nul doute qu'ils découvriront à leur tour, la difficulté de porter un tel projet et de ne rien oublier des témoignages de la vie au travail dans cette grande Maison.*

*Nous savons que, pour conclure, nous devons accepter de ne pas conclure. Il n'y a pas de leçon à tirer de nos exposés. Nous n'avons ni l'ambition ni la prétention, et encore moins la compétence d'en donner. Comme nous le disions en introduction de cet ouvrage, est une "intention" à l'adresse de celles et ceux de toutes générations qui vivent « dans cette réunion d'ADPiens au milieu de laquelle "les savoirs et les vouloirs" doivent se rejoindre pour le devenir de l'Entreprise. »*

*Le Bureau de l'Amicale  
des Actifs et Anciens d'Aéroports de Paris*

# LES DIRIGEANTS

## Présidents



Louis COUHE  
(1948-1960) - † 1979



Pierre BOURSICOT  
(1960-1970) - † 1986



André DECELLE  
(1971-1975) - † 2007



Jacques LARCHE  
(1975-1977)



Raoul MOREAU  
(1977-1982) - † 2008



Pierre MARION  
(1983-1986) - † 2010



Bernard LATHIERE  
(1986-1992) - † 1997



Jean FLEURY  
(1992-1999)



Yves COUSQUER  
(1999 - 2001)



Pierre CHASSIGNEUX  
(2001-2003)



Pierre GRAFF  
(2003-2005)  
Président-directeur  
général \*  
(2005-2012)



Augustin de ROMANET  
Président-directeur  
général \*  
(2012-...)

\* Depuis le 25 juillet 2005, date de la loi transformant le Statut d'Aéroports de Paris d'Établissement Public en Société Anonyme.

# D'AÉROPORTS DE PARIS

## Directeurs Généraux



Louis LESIEUX  
(1948-1955) - † 1996



Pierre-Donatien COT  
(1955-1967) - † 1993



Raymond GUITONNEAU  
(1967-1971) - † 2001



Gilbert DREYFUS  
(1971-1981) - † 2007



Jean COSTET  
(1981-1988)



Jean-Pierre BEYSSON  
(1988-1993)



Jean-Claude ALBOUY  
(1993-1995)



Emmanuel DURET  
(1995-2001)



Hubert DU MESNIL  
(2002-2005)



François RUBICHON  
Directeur général\*  
(2005-2012)

\* Depuis le 25 juillet 2005, date de la loi transformant le Statut d'Aéroports de Paris d'Établissement Public en Société Anonyme.



# Index

- ADER Clément, 21  
AILLERET François, 267, 278  
ALBOUY Jean-Claude, 110, 117, 121, 154, 159,  
178, 196, 213, 291  
ALLARD Henri, 86  
AMBLER Harold, 25  
ANDREU Paul, 93, 117, 123, 149, 154,  
161, 201, 268, 273  
ARCHAMBAULT Jacques, 159, 244, 281  
ARGELIES André, 87, 242, 289  
ARTIGUE Joseph, 52  
AUCOUTURIER René, 86, 99  
BACHELEZ Jacques, 85, 97, 99, 110, 117, 268, 273  
BADARACCO Gian-Franco, 197  
BAILLY Serge, 74  
BALARDELLE Joël, 227  
BALDWIN T.A., 26  
BARGAIN Philippe, 247  
BARILLOT Jean, 45, 51, 90, 97  
BARROUX Claude, 37, 57, 113  
BAUDRY Jacques, 48, 275, 284  
BECAUD Gilbert, 81, 256  
BECKER Edouard, 43, 53, 74, 85, 88  
BEDORA Jean, 59  
BELLONTE Maurice, 23  
BENHAZERA Guy, 51, 59  
BENTZ Claude, 49, 283  
BERGOT Georges, 49, 247  
BERNARD Michel, 270, 278  
BERTHAUT Jacques, 45, 117  
BERTHELOT Charles, 39, 71, 75, 92, 269  
BEURDELEY Lucien, 51  
BEYSSON Jean-Pierre, 291  
BINET Alain, 51, 139, 149, 154, 283  
BINKOWSKI Annette, 245, 283  
BIROLICHIE Marc, 227  
BLANQUET Lucien, 40  
BLERIOT Louis, 21  
BLOCK Jacques, 80, 85, 93, 97, 115, 123,  
201, 268, 273, 283  
BLOND Paul, 53  
BOCQUET Lucien, 86, 113  
BOISBOURDIN Albert, 53  
BONNETON Michel, 117, 239, 242  
BOSSOUTROT Lucien, 22  
BOUBET Pierre, 99, 205  
BOUCHETAL Lucien, 74  
BOUGETTE Marius, 74, 117  
BOUIN Pierre, 86  
BOURGERIE Vincent, 19, 151, 180, 182  
BOURSICOT Pierre, 77, 265, 290  
BOUTRELLE Jules, 246  
BOYER Claude, 67  
BOZEL Alain, 29, 34, 41, 68  
BRAS Michel, 151  
BREGUET Louis, 22  
BRIDOUX Robert, 40  
BRISON Anne, 201  
BRUN René, 226  
BUSSON André, 52, 273  
CANDELLIER Marie-Thérèse, 46, 50, 87, 282  
CASALES Jean Pierre, 204  
CATHELAIN Bernard, 227  
CHABAN-DELMAS Jacques, 112, 131  
CHABOT Jean, 117  
CHAMEROY Pierre, 117, 202  
CHAPLIN Charlie, 257, 264  
CHARBONNIER Jean, 140  
CHARON Henri, 37, 57  
CHASSIGNEUX Pierre, 290  
CHIAROTTO Claude, 87  
CHRIST Catherine, 210, 212  
CLERET Christian, 217  
CLARY Pierre, 144  
CLAUDE Maurice, 59  
CLEMENCEAU Georges, 25  
CLEREL Michel, 248  
CLINCKX Francis, 110, 117, 154, 177  
COIFFARD Jacques, 43  
COLI François, 23  
CORCELLE Maurice, 53  
COSTES Dieudonné, 23  
COSTET Jean, 134, 187, 289, 291  
COT Pierre, 25  
COT Pierre-Donatien, 51, 57, 68, 85, 93, 97, 109, 115,  
123, 200, 268, 272, 284, 291  
COUHE Louis, 41, 45, 49, 65, 114  
COURCEL Louis de, 26  
COUSQUER Yves, 290  
COUTANT Yves, 74, 110, 201  
DARABIHA Jila, 227  
DATAIN Yves, 109, 117, 177

DAUM Etienne, 245, 283  
 DECELLE André, 113, 123, 285, 290  
 DEJOU Yves, 151, 204, 273  
 DELCUS Jacqueline, 38  
 DELIGNY Monique, 45, 50, 245  
 DELORS Jacques, 131, 178  
 DELPEUCH Pierre-Michel, 227  
 DEMESSINE Jacques, 18, 244  
 DENIAU Lucien, 37, 58, 75  
 DEROUILLÉ Régis, 144  
 DESBORDES Raymond, 43, 51  
 DESCHAMPS Yves, 43, 74, 86, 269  
 DESPRES Raymond, 86  
 DEVANZ Jean, 131  
 DIDIER François, 52, 74, 85, 93  
 DREYFUS Gilbert, 103, 113, 124, 127, 148, 151,  
 154, 159, 187, 267, 291  
 DROUHIN Maurice, 26  
 DU MESNIL Hubert, 209, 227, 291  
 DUEZ Jacques, 264  
 DUGAT André, 43, 74, 274  
 DUPEYRON Frédéric, 227  
 DURAND-JACQUEZ Ghislaine, 275  
 DURET Emmanuel, 209, 213, 225, 291  
 ESPEYROU Robert, 104  
 ESSAYAN Jean-Jacques, 243  
 ESTABLE Michel, 117  
 EYMARD Joël, 151  
 FABRE Robert, 204  
 FALQUE Alain, 205, 276  
 FARMAN Henri, 22  
 FEUILLADE Louis, 49  
 FEVRIER Georges, 78  
 FLEURY Jean, 290  
 FLORISOONE Alexandre, 86, 99  
 FONCK René, 22  
 FORNAGUERRA Santiago, 227  
 FOURNIER Bernard, 227  
 GALZY Laurent, 227  
 GARS AUX Paul, 49, 247  
 GASPARD Jean, 40  
 GAULLE Général Charles de, 29, 34, 42, 47, 77, 122  
 GAULT Gérard, 281  
 GIBOULOT Pierre, 74  
 GIRAUDET Pierre, 99, 109, 116, 268  
 GONNARD Jean-Louis, 74  
 GOUBE RP, 265  
 GOUDENECHÉ Rémy, 43, 74, 117  
 GRAFF Pierre, 267, 290  
 GRAVAUD Anne-Marie, 285  
 GREGOIRE Michel, 74, 110, 201  
 GRESSIER Lucien, 40  
 GREY Charles, 25  
 GRIOD Roger, 117  
 GUILLEMIN Georges, 38, 41, 50, 59, 77, 149, 155,  
 191, 245, 270, 283  
 GUITONNEAU Raymond, 97, 99, 109, 265, 273, 291  
 GUYNEMER Georges, 22  
 HAMON Didier, 227  
 HARBEY Eugène, 111  
 HARDEL Patrice, 227, 281  
 HEGOBURU André, 59  
 HEISER Léon, 74, 110, 117  
 HENRI Geneviève, 264  
 HODE DUCENNE Pierre, 281  
 HOFFMEISTER Joëlle, 204  
 HYMANS Max, 36, 38, 41  
 JACQUOT Albert, 53  
 JARNIOU Pierre, 132  
 JEZEQUEL Jean, 172, 220  
 JULIEN-BINARD Armelle, 131  
 JUPPE Yamileh, 277  
 L'HURIER Jean, 57  
 LABRO Georges, 24, 39  
 LAMBERTYE Henry de, 189  
 LAPEYRE Jean, 43  
 LAPORTE François, 142, 234  
 LARCHE Jacques, 290  
 LARMAGNAC Philippe, 175, 177, 179, 203, 232  
 LAROCHE Raymond, 74, 110  
 LATECOERE Pierre, 23  
 LATHIERE Bernard, 290  
 LATRON Pierre, 23  
 LAZAR Henri, 117  
 LE BRIX Joseph, 23  
 LE NAOUR Corentin, 86  
 LEGAGNEUR Henri, 74  
 LEGUAY Marcel, 43, 74  
 LEHMAN Jean, 41, 43  
 LELONG Michel, 244  
 L'EMAILLET Marcel, 151  
 LEMAIRE René, 33  
 LEMOINE Pierre, 214  
 LEPINASSE Guy, 244  
 LEROY Constant, 38, 113, 283  
 LESQUIRE Lucien, 40  
 LESIEUX Louis, 41, 45, 48, 52, 65, 86, 291  
 LINDBERG Charles, 23  
 LOPEZ Tino, 111, 205  
 LORIN Roger, 43, 75  
 LURCAT André, 24  
 MACHET Jean-Marie, 218

MAILLARD Louis, 246  
 MANO Olinda, 49  
 MARCELLIN Jean-Pierre, 110, 117  
 MARCK Bernard, 244  
 MARION Pierre, 190, 290  
 MASSON Claude, 110, 117  
 MAUDRY Christian, 151  
 MAUGAT Michel, 190  
 MAUREL Roger, 49, 74, 78, 278  
 MAZZUCCO Mario, 87  
 MEDAL Claude, 241  
 MÉNAGER Yannick, 281  
 MERMOZ Jean, 26  
 MERMOZ Michel, 74  
 MERVILLE Léonce, 74  
 MESMER Pierre, 123  
 MESMIN René, 23  
 MEYER Paul, 74, 117  
 MILLET Jacques, 203  
 MIRANDE Françoise, 47, 244  
 MITTERRAND François, 161  
 MOCH Jules, 33, 35  
 MOREAU Raoul, 151, 187, 190, 290  
 MOULY Pierre, 202  
 MULOT Lucien, 22  
 MUNON Jean, 58, 244  
 NAVARRE Jean, 22  
 NAVETTE Jean, 67, 274, 281  
 NETTER Louis, 37, 41  
 NOLORGUES Henri, 86, 280  
 NOYELLE Marc, 227  
 NUNGESSER Charles, 22, 26  
 OLIVIER Jean-Paul, 227, 231  
 OOGHE André, 117, 151, 215  
 PAGES Bernard, 247  
 PEGOUD Adolphe, 22  
 PERES-LABOURDETTE Geneviève, 133, 281  
 PEREZ Maurice, 86  
 PERRUCHOT Michel, 110  
 PERSHING John-Joseph, 25  
 PETILLAULT Michel, 142, 151, 154  
 PETIOCH Fernand, 163  
 PETITJEAN Pierre, 43, 74  
 PETTINOTTI Jean-Baptiste, 37, 86, 113  
 PICANT Charles, 143, 196  
 PICOT Yves, 139  
 PIGEON Jean-Louis, 151  
 PLEVEN René, 35  
 POISSON Jean-Claude, 142, 211, 214, 270  
 POMPIDOU Georges, 122  
 PRANGE Pierre, 201  
 PRINZ Charles, 43, 74  
 PRUNIER Albert, 39  
 PUGIBET Augusta, 113  
 QUICK William, 244  
 RAGUILLET Michel, 204  
 REDER Jacques, 283  
 REGOURD Jean, 196, 197  
 REMPILLON Jacques, 42, 59, 101, 268  
 RENUCCI Jean-Louis, 117  
 RIBAUT Jean-Claude, 49  
 RIDEREAU Fernand, 111  
 ROBIN Olivier, 86, 269  
 ROCHE Jean-Pierre, 195  
 ROJINSKY Anatole, 281, 283, 285  
 ROMANET Augustin de, 290  
 RONNE Michel de, 227  
 ROUDIER Jean, 37, 74, 113, 273  
 ROY Georges, 142, 178, 278  
 RUBICHON François, 9, 291  
 SAINT EXUPERY Antoine de, 26  
 SAURET Michel, 47, 265  
 SAUVAGE André, 57  
 SIMANTIRAKIS Jeannine, 48, 283, 284  
 SOLER Hubert, 111, 117, 124  
 STEVANCE Jean-Pierre, 140, 151, 236  
 SUARD Pierre, 93, 99  
 TAFFIN Gabriel, 86  
 TELLIER Marcel, 109, 117  
 TELLIER Pierre, 196  
 THOURY Adrienne, 268  
 THOUZERY Louis, 113, 269  
 TILLON Charles, 35  
 TITEUX Lucien, 51  
 TOUBOUL Prosper, 60  
 VALERION André, 38, 113  
 VALIN Yves, 227  
 VALY Jacques, 246  
 VASSEUR Jacques, 74, 85, 97  
 VEILLARD Jean, 111  
 VERDIER Jean, 199, 227  
 VICARIOT Henri, 41, 44, 52, 66, 67, 75, 85, 99,  
 110, 149, 200, 264, 273  
 VIEILLARD Jean, 43  
 VIGOUROUX Jean François, 110, 201  
 VON KLÜCK Alexander, 22  
 WISSOCQ Marie-Charlotte de, 41  
 WOUTS Francis, 204, 285

---

**Les personnalités en sépia sont extérieures à Aéroports de Paris**



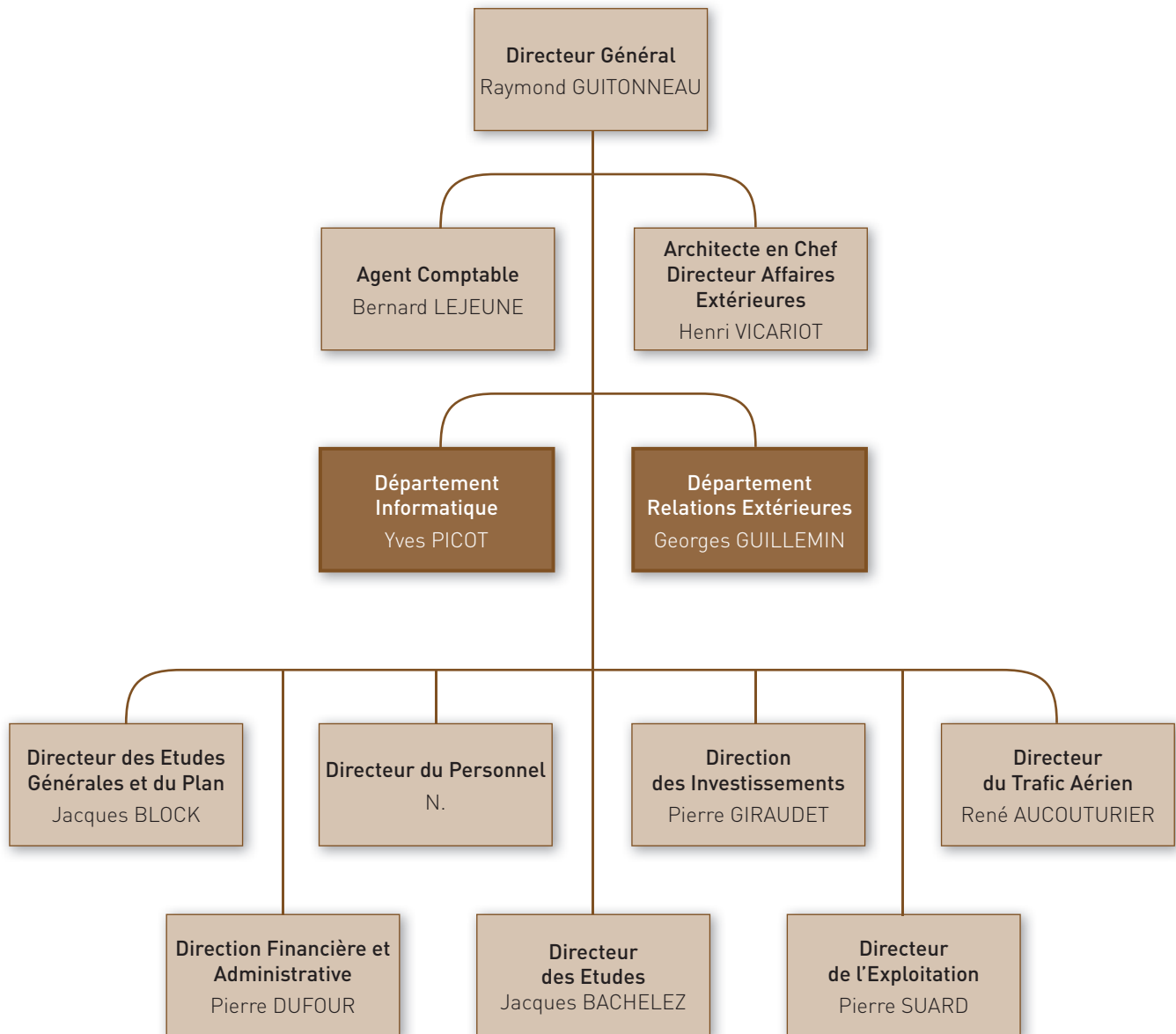


# Annexes

## **Organigrammes de 1969 à 2003**

(Ceux des années antérieures à 1969 ainsi que celui de l'année 2004 se trouvent dans le corps de l'ouvrage).

# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1969



### **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Henri TAUGER**

### **2. DIRECTION DES FINANCES, DU PLAN ET DES ETUDES GENERALES**

Département du Plan : **N.**<sup>200</sup>

### **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **Pierre JARNIOU**

Département Médical : **Georges BERGOT**

### **4. DIRECTION FINANCIERE ET ADMINISTRATIVE**

Département Budget et Administration Générale : **Marcel LEMAILLET**

### **5. DIRECTION DES INVESTISSEMENTS**

Département Roissy-en-France : **François AILLERET**

Département aéroports en service : **Jean ROUDIER**

### **6. DIRECTION DES ETUDES**

Département Infrastructure et Génie Civil : **Jean-Claude ALBOUY**

Département Equipements : **Francis CLINCKX**

Département Architecture : **Paul ANDREU**

### **7. DIRECTION DE L'EXPLOITATION**

Département Installations : **Jean Marie GUITTARD**

Département Orly Aérogares : **Roger MAUREL**

Département Moyens Généraux : **Yves DESCHAMPS**

### **8. DIRECTION DU TRAFIC AERIEN**

Commandant de l'Aéroport du Bourget : **Lucien BOCQUET**

Chef du Département Etudes et Equipements : **Robert DAVIDSON**

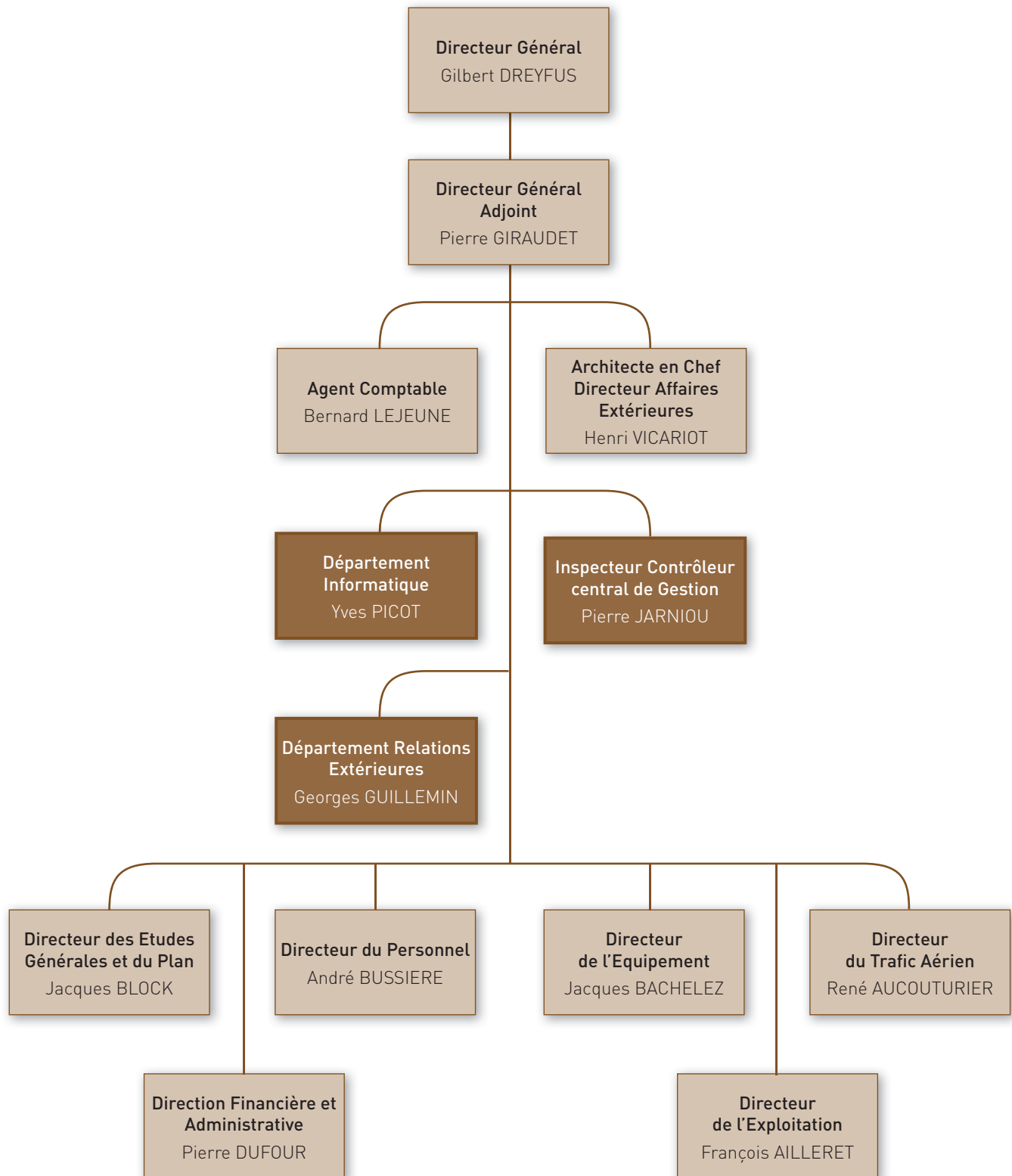
Chef du Département Exploitation Aérienne : **Jean BELLE**

---

200. Yves DEJOU sera nommé à ce poste courant 1969



# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1971



### **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Henri TAUGER**

### **2. DIRECTION DES FINANCES, DU PLAN ET DES ETUDES GENERALES**

Responsable des Organisations Internationales : **Alain BINET**

Département des Etudes Générales : **Philippe EME p.i.**

Département du Plan : **N.**

### **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **N.**

Département Médical : **Georges BERGOT**

### **4. DIRECTION FINANCIERE ET ADMINISTRATIVE**

Département Budget et Administration Générale : **Marcel LEMAILLET**

### **5. DIRECTION DE L'EQUIPEMENT**

Département Programmation et Travaux A : **Michel MAREC**

Département Programmation et Travaux B : **Jean ROUDIER**

Département Infrastructure et Génie Civil : **Jean-Claude ALBOUY**

Département Equipements : **Francis CLINCKX**

Département Architecture : **Paul ANDREU**

### **6. DIRECTION DE L'EXPLOITATION COMMERCIALE**

Département Installations : **Yves DEJOU**

Département Orly Aérobares : **Roger MAUREL**

Département Moyens Généraux : **Yves DESCHAMPS**

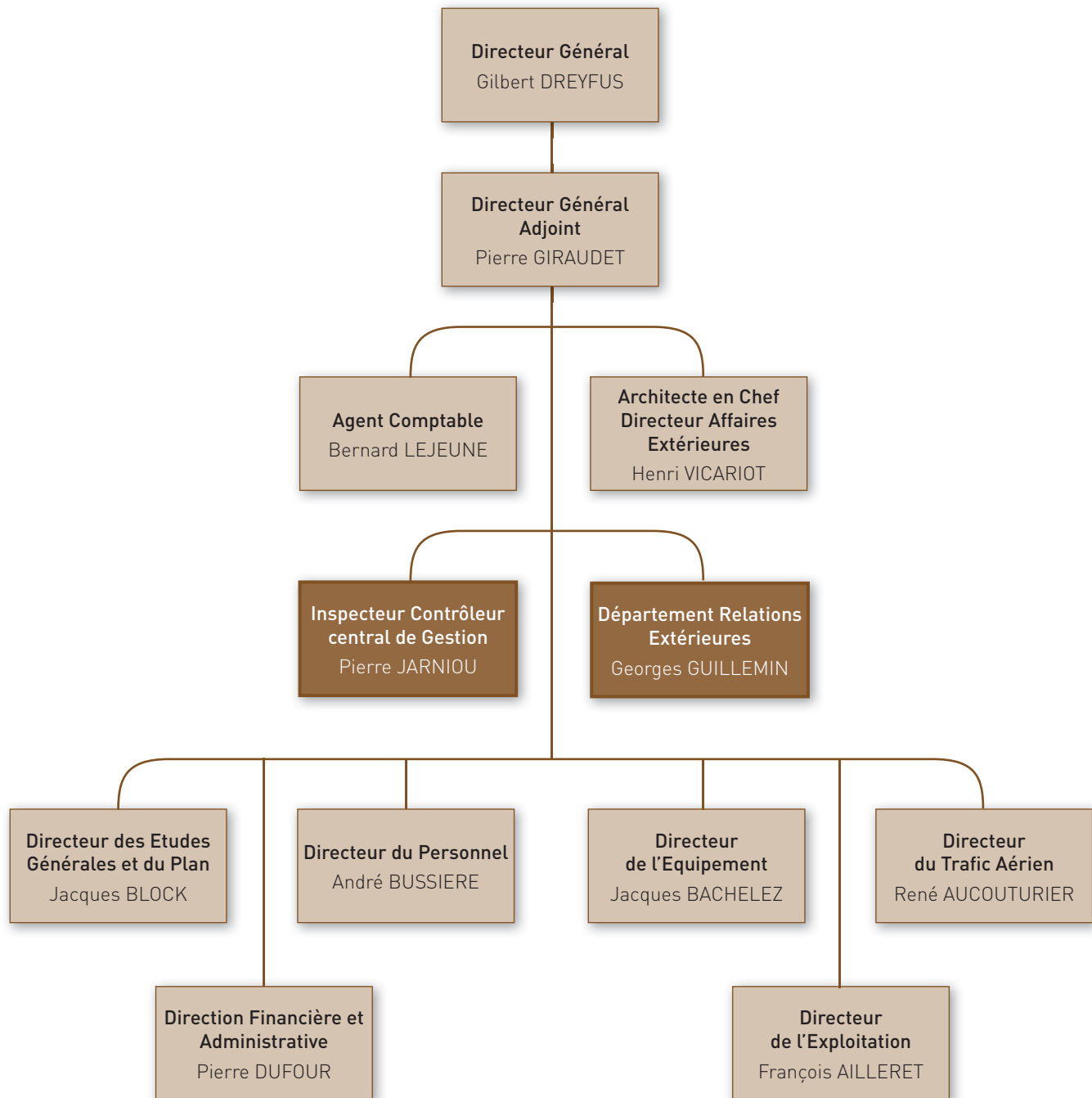
### **7. DIRECTION DU TRAFIC AERIEN**

Commandant de l'Aéroport du Bourget : **Lucien BOCQUET**

Chef du Département Etudes et Equipements : **Robert DAVIDSON**

Chef du Département Exploitation Aérienne : **Jean BELLE**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1972



### **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Henri TAUGER**

### **2. DIRECTION DES FINANCES, DU PLAN ET DES ETUDES GENERALES**

Département des Organisations Internationales : **Alain BINET**

Département des Etudes Générales : **Philippe EME p.i.**

Département du Plan : **N.**

Département Informatique : **Philippe GUFFLET**

### **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **N.**

Département Médical : **Georges BERGOT**

### **4. DIRECTION FINANCIERE ET ADMINISTRATIVE**

Département Budget et Administration Générale : **Marcel LEMAILLET**

### **5. DIRECTION DE L'EQUIPEMENT**

Département Programmation et Travaux A : **Michel MAREC**

Département Programmation et Travaux B : **Jean ROUDIER**

Département Infrastructure et Génie Civil : **Jean-Claude ALBOUY**

Département Equipements : **Francis CLINCKX**

Département Architecture : **Paul ANDREU**

### **6. DIRECTION DE L'EXPLOITATION COMMERCIALE**

Département Installations : **Yves DEJOU**

Département Orly Aérobares : **Roger MAUREL**

Département Moyens Généraux : **Yves DESCHAMPS**

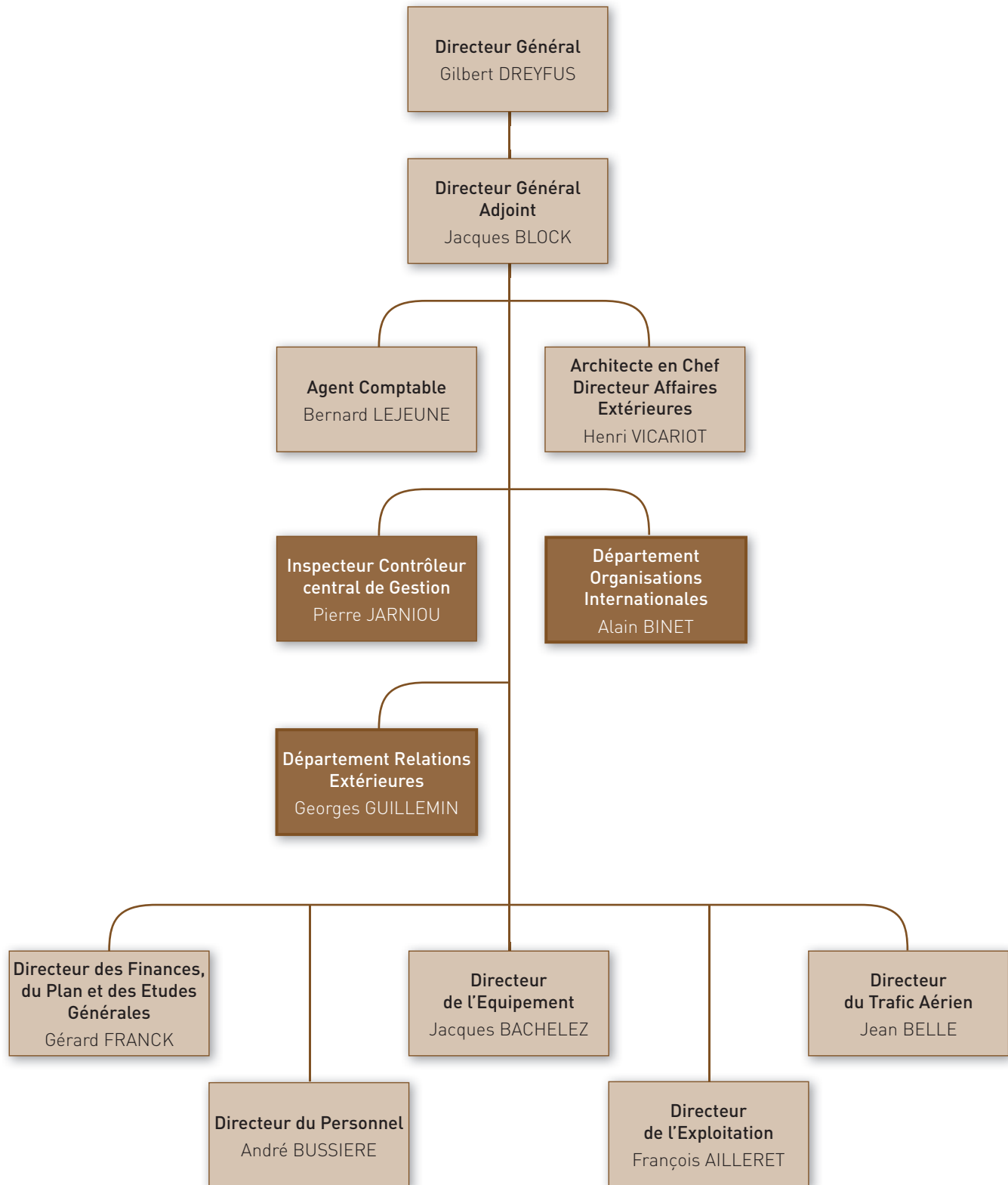
### **7. DIRECTION DU TRAFIC AERIEN**

Commandant de l'Aéroport du Bourget : **Lucien BOCQUET**

Chef du Département Etudes et Equipements : **Robert DAVIDSON**

Chef du Département Exploitation Aérienne : **Jean BELLE**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1974



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Henri TAUGER**

## **2. DIRECTION DES FINANCES, DU PLAN ET DES ETUDES GENERALES**

Département des Etudes Générales : **Philippe EME**

Département des Finances et du Plan : **Yves PICOT**

Département Informatique : **Philippe GUFFLET**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **Michel PETILLAULT**

Département Médical : **Georges BERGOT**

Département Budget et Administration Générale : **Marcel LEMAILLET**

## **4. DIRECTION DE L'EQUIPEMENT**

Département Programmation et Travaux A : **Michel MAREC**

Département Programmation et Travaux B : **Jean ROUDIER**

Département Infrastructure et Génie Civil : **Jean-Claude ALBOUY**

Département Equipements : **Eric SAUVALLE**

Département Architecture : **Paul ANDREU**

## **5. DIRECTION DE L'EXPLOITATION COMMERCIALE**

Chargé de Mission : **Roger MAUREL**

Département Exploitation Nord : **Yves DEJOU**

Département Exploitation Sud : **Francis CLINCKX**

Département Production et Distribution : **Yves DESCHAMPS**

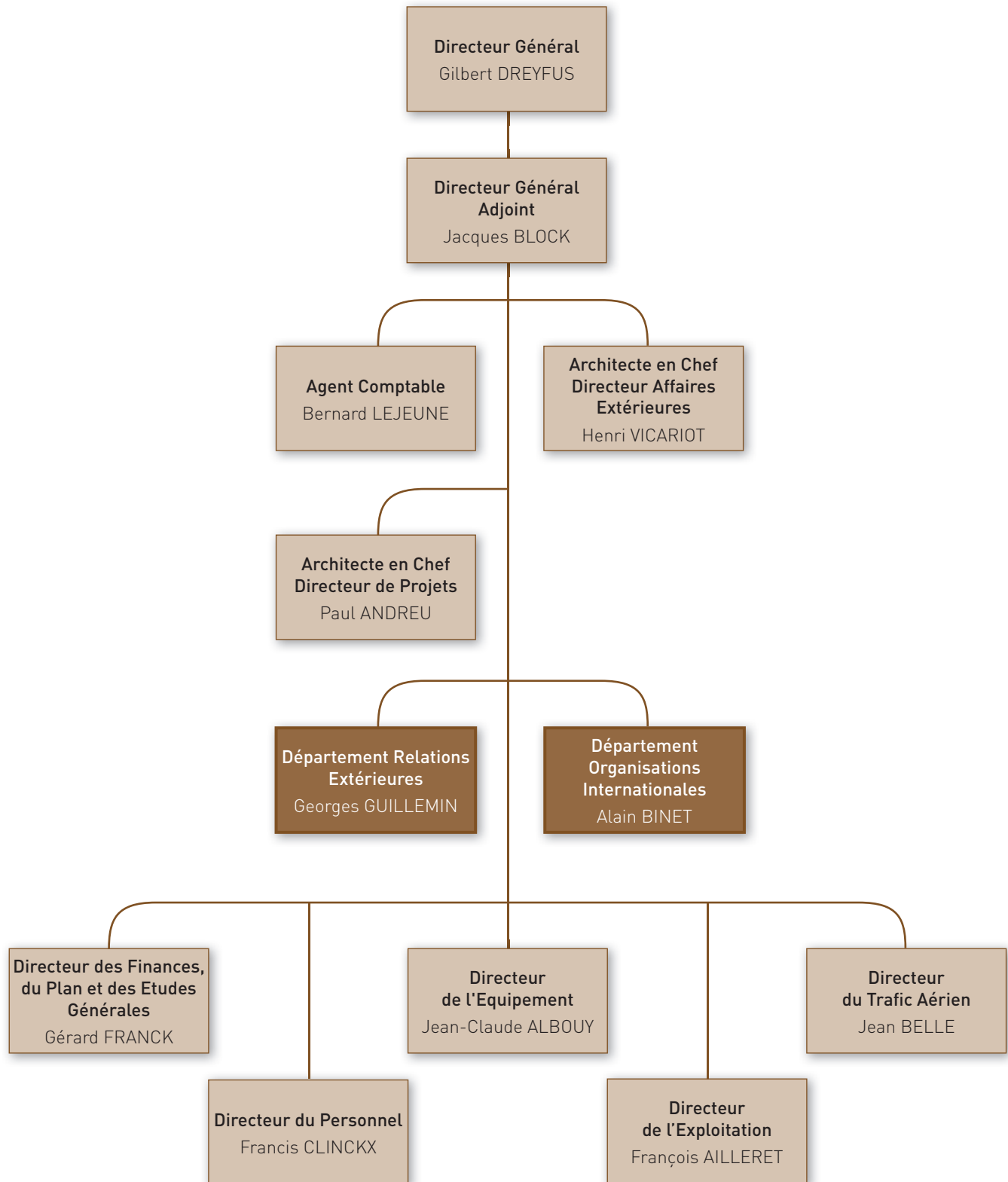
## **6. DIRECTION DU TRAFIC AERIEN**

Chargé de Mission : **Lucien BOCQUET**

Chef du Département Etudes et Equipements : **Patrice HARDEL**

Chef du Département Exploitation Aérienne : **Michel BERNARD**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> avril 1975



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Henri TAUGER**

## **2. DIRECTION DES FINANCES, DU PLAN ET DES ETUDES GENERALES**

Département des Etudes Générales : **Patrice HARDEL**

Département des Finances et du Plan : **Yves PICOT**

Département Informatique : **Philippe GUFFLET**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **Philippe LARMAGNAC**

Département Médical : **Georges BERGOT**

Département des Affaires Générales : **Marcel LEMAILLET**

## **4. DIRECTION DE L'EQUIPEMENT**

Département Programmation et Travaux A : **Michel MAREC**

Département Programmation et Travaux B : **Jean ROUDIER**

Département Infrastructure et Génie Civil : **Michel COTE**

Département Equipements : **Eric SAUVALLE**

Département Architecture : **André DUGAT**

Département Etranger : **Philippe EME**

## **5. DIRECTION DE L'EXPLOITATION COMMERCIALE**

Chargé de Mission : **Roger MAUREL**

Département Exploitation Nord : **Yves DEJOU**

Département Exploitation Sud : **Michel PETILLAULT**

Département Production et Distribution : **Yves DESCHAMPS**

## **6. DIRECTION DU TRAFIC AERIEN**

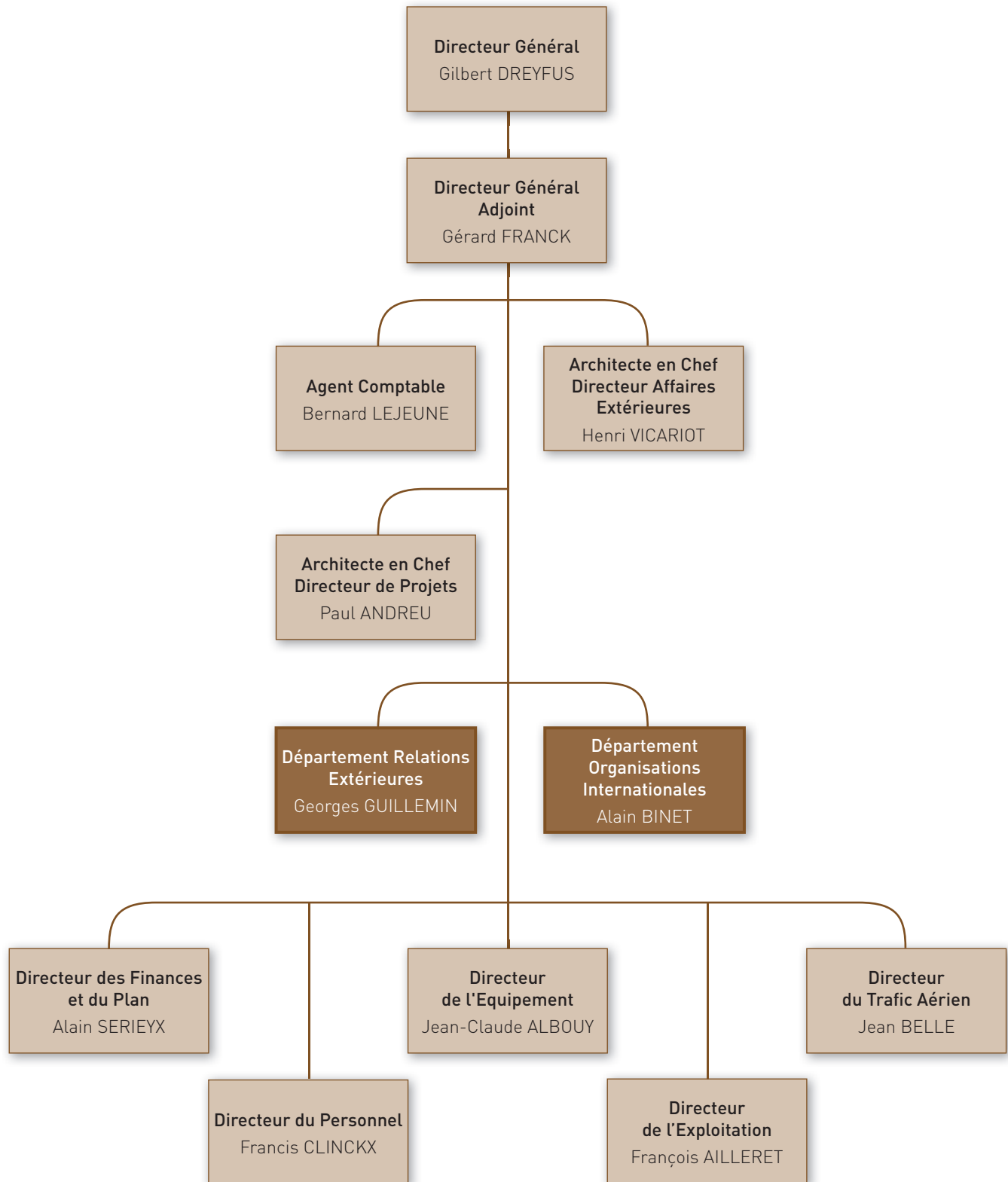
Chargé de Mission : **Lucien BOCQUET**

Chef du Département Etudes et Equipements : **Patrice HARDEL p.i.**

Chef du Département Exploitation Aérienne : **Michel BERNARD**



# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1976



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Henri TAUGER**

## **2. DIRECTION DES FINANCES, DU PLAN ET DES ETUDES GENERALES**

Département des Etudes Générales : **Patrice HARDEL**

Département des Finances et du Plan : **Yves PICOT**

Département Informatique : **Philippe GUFFLET**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **Philippe LARMAGNAC**

Département Médical : **Georges BERGOT**

Département des Affaires Générales : **Marcel LEMAILLET**

## **4. DIRECTION DE L'EQUIPEMENT**

Département Programmation et Travaux A : **Michel MAREC**

Département Programmation et Travaux B : **Jean ROUDIER**

Département Infrastructure et Génie Civil : **Michel COTE**

Département Equipements : **Eric SAUVALLE**

Département Architecture : **André DUGAT**

Département Etranger : **Philippe EME**

## **5. DIRECTION DE L'EXPLOITATION**

Chargé de Mission : **Roger MAUREL**

Département Exploitation Nord : **Yves DEJOU**

Département Exploitation Sud : **Michel PETILLAULT**

Département Production et Distribution : **André OOGHE**

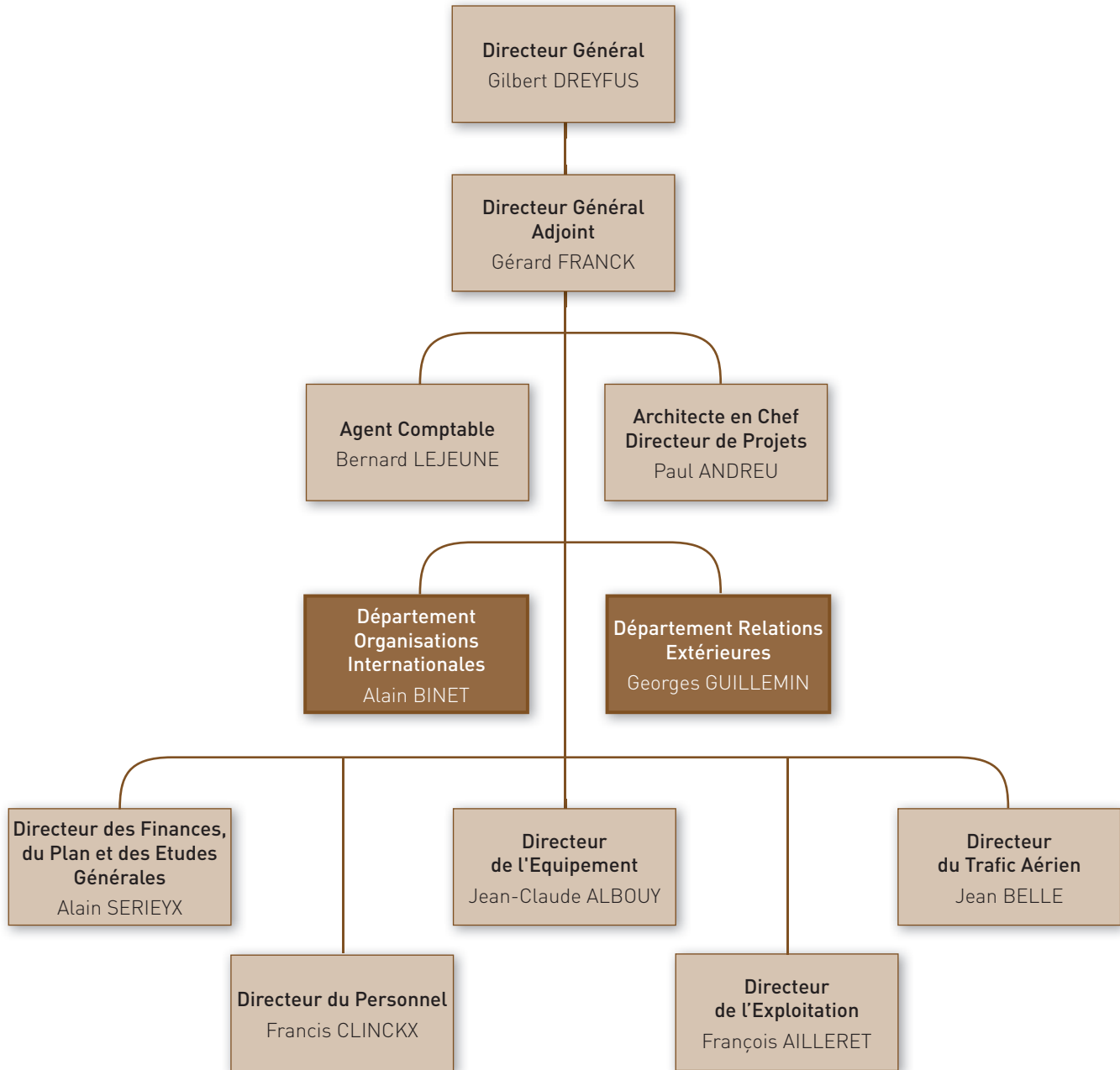
## **6. DIRECTION DU TRAFIC AERIEN**

Chargé de Mission : **Lucien BOCQUET**

Chef du Département Etudes et Equipements : **Jean-Pierre ROCHE**

Chef du Département Exploitation Aérienne : **Michel BERNARD**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1977



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Henri TAUGER**

## **2. DIRECTION DES FINANCES, DU PLAN ET DES ETUDES GENERALES**

Département des Etudes Générales : **Patrice HARDEL**

Département des Finances et du Plan : **Yves PICOT**

Département Informatique : **Philippe GUFFLET**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **Philippe LARMAGNAC**

Département Médical : **Georges BERGOT**

Département des Affaires Générales : **Marcel LEMAILLET**

## **4. DIRECTION DE L'EQUIPEMENT**

Département Programmation et Travaux : **Jean ROUDIER**

Département Infrastructure et Génie Civil : **Michel COTE**

Département Architecture : **André DUGAT**

Département Equipements : **Eric SAUVALLE**

Département Etranger : **Philippe EME**

## **5. DIRECTION DE L'EXPLOITATION**

Chargé de Mission : **Roger MAUREL**

Département Exploitation Nord : **Yves DEJOU**

Département Exploitation Sud : **Michel PETILLAULT**

Département Production et Distribution : **André OOGHE**

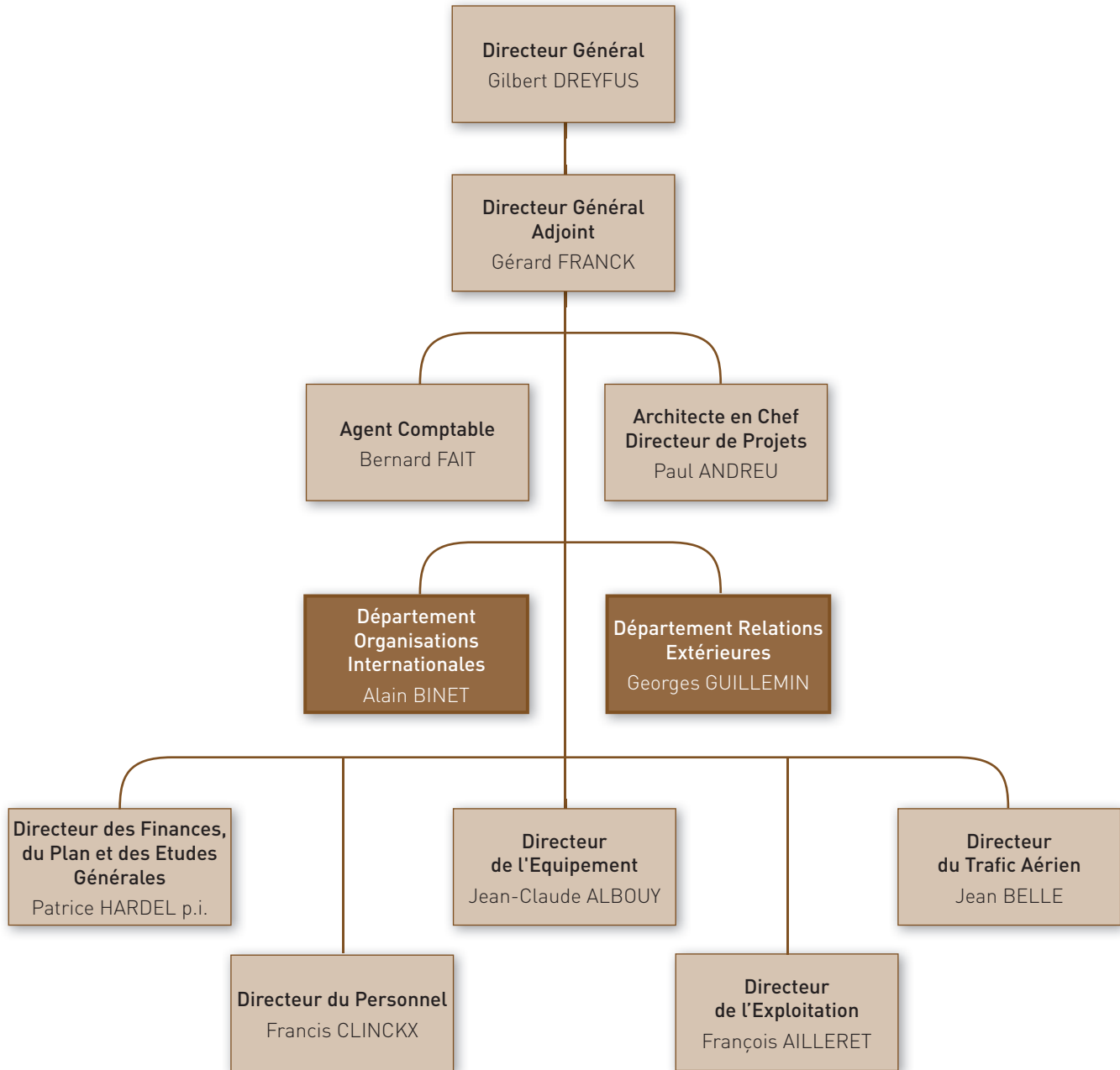
## **6. DIRECTION DU TRAFIC AERIEN**

Chargé de Mission : **Lucien BOCQUET**

Chef du Département Etudes et Equipements : **Jean-Pierre ROCHE**

Chef du Département Exploitation Aérienne : **Michel BERNARD**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1978



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Henri TAUGER**

## **2. DIRECTION DES FINANCES, DU PLAN ET DES ETUDES GENERALES**

Département Plan et Environnement : **Patrice HARDEL**

Département des Finances : **Yves PICOT**

Département Informatique : **Philippe GUFFLET**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **Philippe LARMAGNAC**

Département Médical : **Georges BERGOT**

Département des Affaires Générales : **Marcel LEMAILLET**

## **4. DIRECTION DE L'EQUIPEMENT**

Département Programmation et Travaux : **Jean ROUDIER**

Département Infrastructure et Génie Civil : **Michel COTE**

Département Architecture : **André DUGAT**

Département Equipements : **Eric SAUVALLE**

Département Etranger : **Philippe EME**

## **5. DIRECTION DE L'EXPLOITATION**

Chargé de Mission : **Roger MAUREL**

Département Exploitation Nord : **Yves PICOT p.i.**

Département Exploitation Sud : **Michel PETILLAULT**

Département Production et Distribution : **André OOGHE**

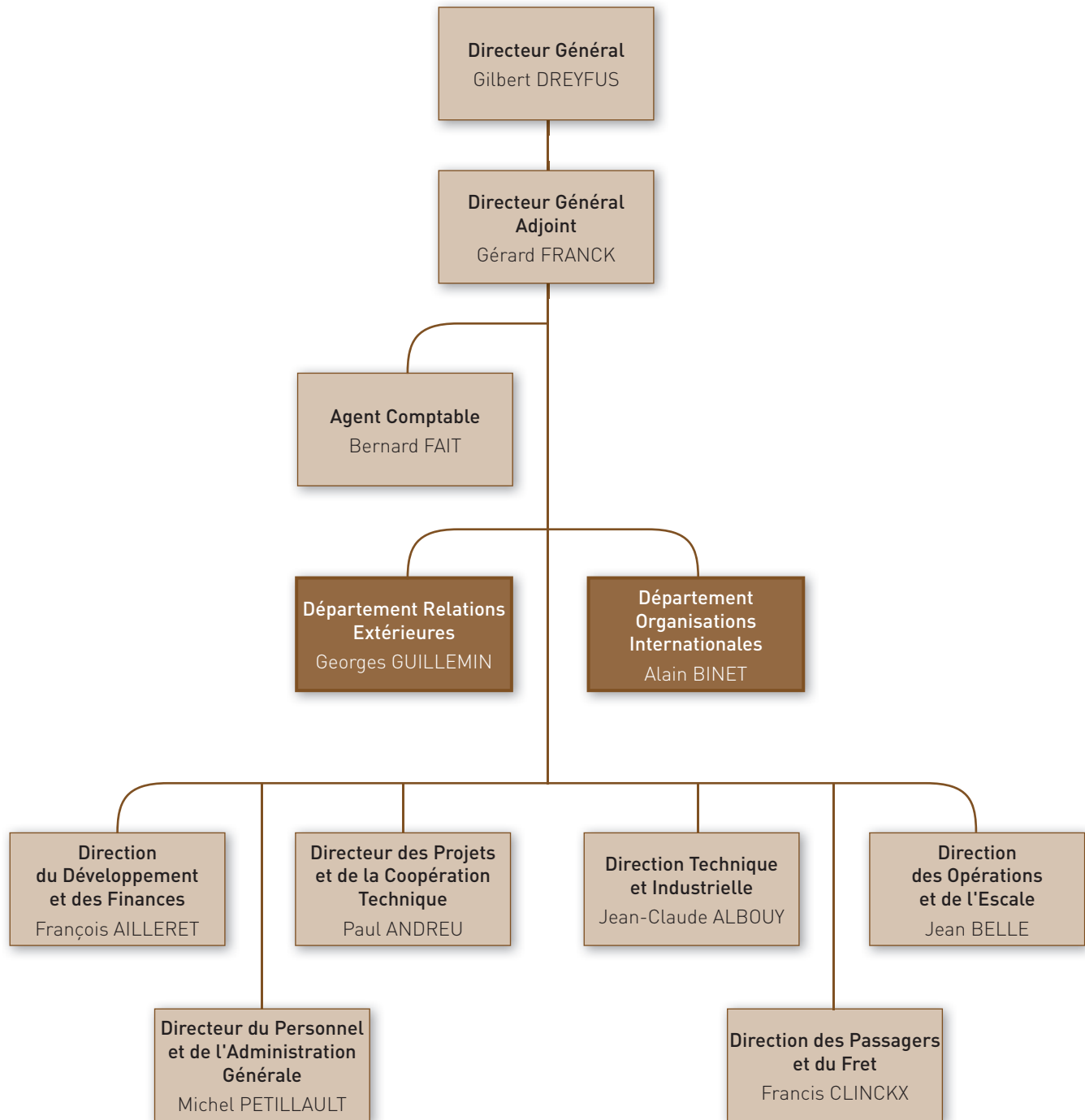
## **6. DIRECTION DU TRAFIC AERIEN**

Chargé de Mission : **Lucien BOCQUET**

Chef du Département Etudes et Equipements : **Jean-Pierre ROCHE**

Chef du Département Exploitation Aérienne : **Pierre CAUSSADE p.i.**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1979



#### **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Henri TAUGER**

#### **2. DIRECTION DES FINANCES, DU PLAN ET DES ETUDES GENERALES**

Département Développement : **Yves DEJOU**

Département des Finances : **Christian JOUTARD**

Département Informatique : **Philippe GUFFLET**

#### **3. DIRECTION DU PERSONNEL ET DE L'ADMINISTRATION GENERALE**

Département des Ressources Humaines : **Georges ROY**

Département Médical : **Georges BERGOT**

Département des Affaires Générales : **Marcel LEMAILLET**

#### **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Moyens Généraux : **André OOGHE**

Département Production : **Patrice HARDEL**

Département Travaux Neufs : **Jean ROUDIER**

#### **5. DIRECTION DES PASSAGERS ET DU FRET**

Département Fret : **Michel COTE**

Département Passagers : **Yves PICOT**

#### **6. DIRECTION DES OPERATIONS ET DE L'ESCALE**

Chef du Département Exploitation Aérienne : **Pierre CAUSSADE (f.f.)**

Chef du Département : Projets Navigation Aérienne : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Escale : **N.**

#### **7. DIRECTION DES PROJETS ET DE LA COOPERATION TECHNIQUE**

Ingénieur en Chef Bâtiments : **André DUGAT**

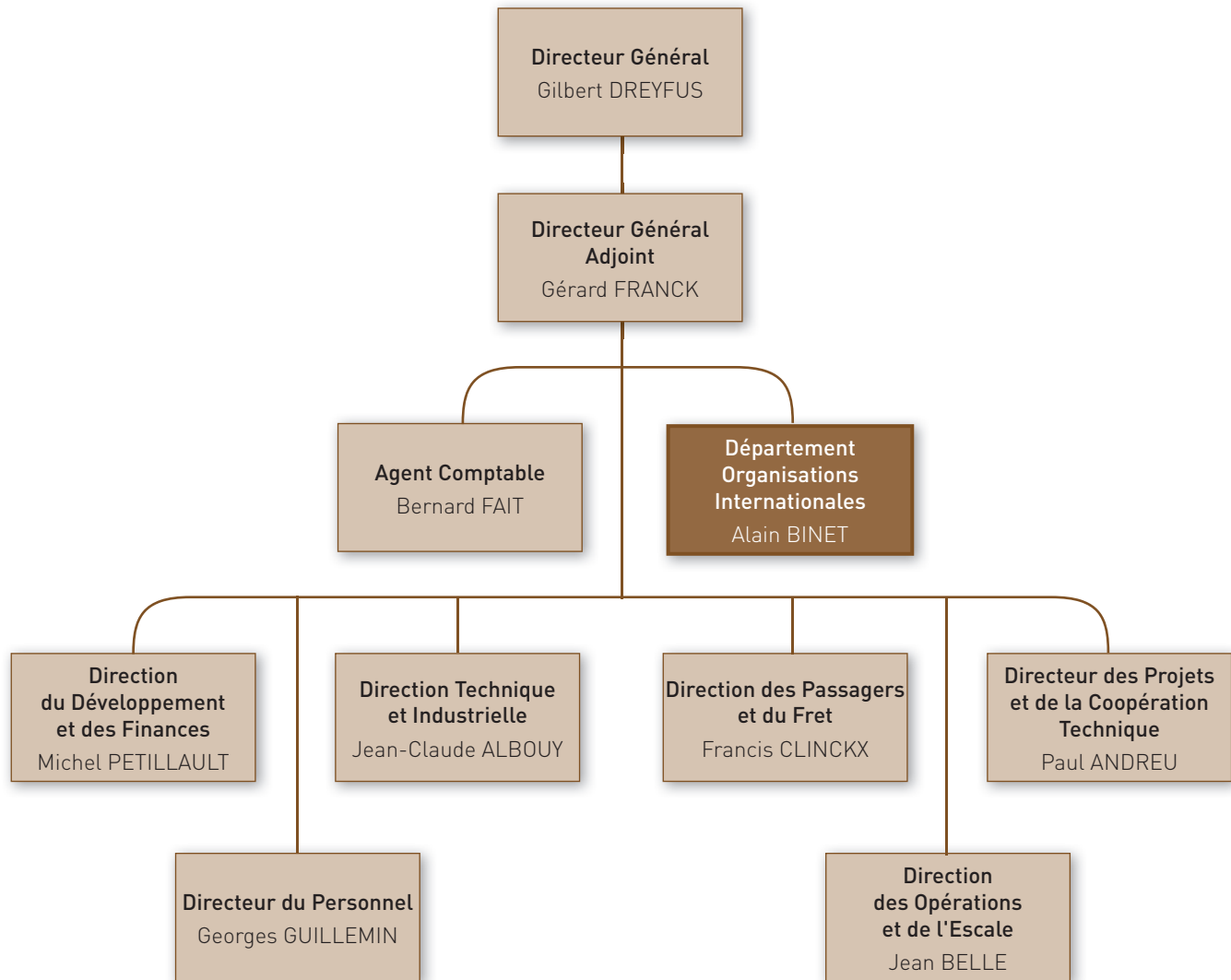
Ingénieur en Chef Equipements : **Eric SAUVALLE**

Ingénieur en Chef International : **Philippe EME**

Département Administration et Gestion : **Philippe LARMAGNAC**



# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1980



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Henri TAUGER**

## **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Développement : **Yves DEJOU**

Département des Finances : **Claude JOUTARD p.i.**

Département Informatique : **Philippe GUFFLET**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Relations Humaines : **Georges ROY**

Département Médical : **Georges BERGOT**

Département des Affaires Générales : **D. LACAZE p.i.**

## **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Production et Maintenance : **Patrice HARDEL**

Département Moyens Généraux : **André OOGHE**

Département Travaux Neufs : **Jean ROUDIER**

## **5. DIRECTION DES PASSAGERS ET DU FRET**

Chargé de Mission : **Roger MAUREL**

Département Passagers : **Yves PICOT**

Département Fret : **Marcel LEMAILLET**

## **6. DIRECTION DES OPERATIONS ET DE L'ESCALE**

Département Escale : **Michel COTE**

Département Projet de Navigation Aérienne : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Exploitation Aérienne : **René BRUN**

## **7. DIRECTION DES PROJETS ET DE LA COOPERATION TECHNIQUE**

Ingénieur en Chef Bâtiments : **André DUGAT**

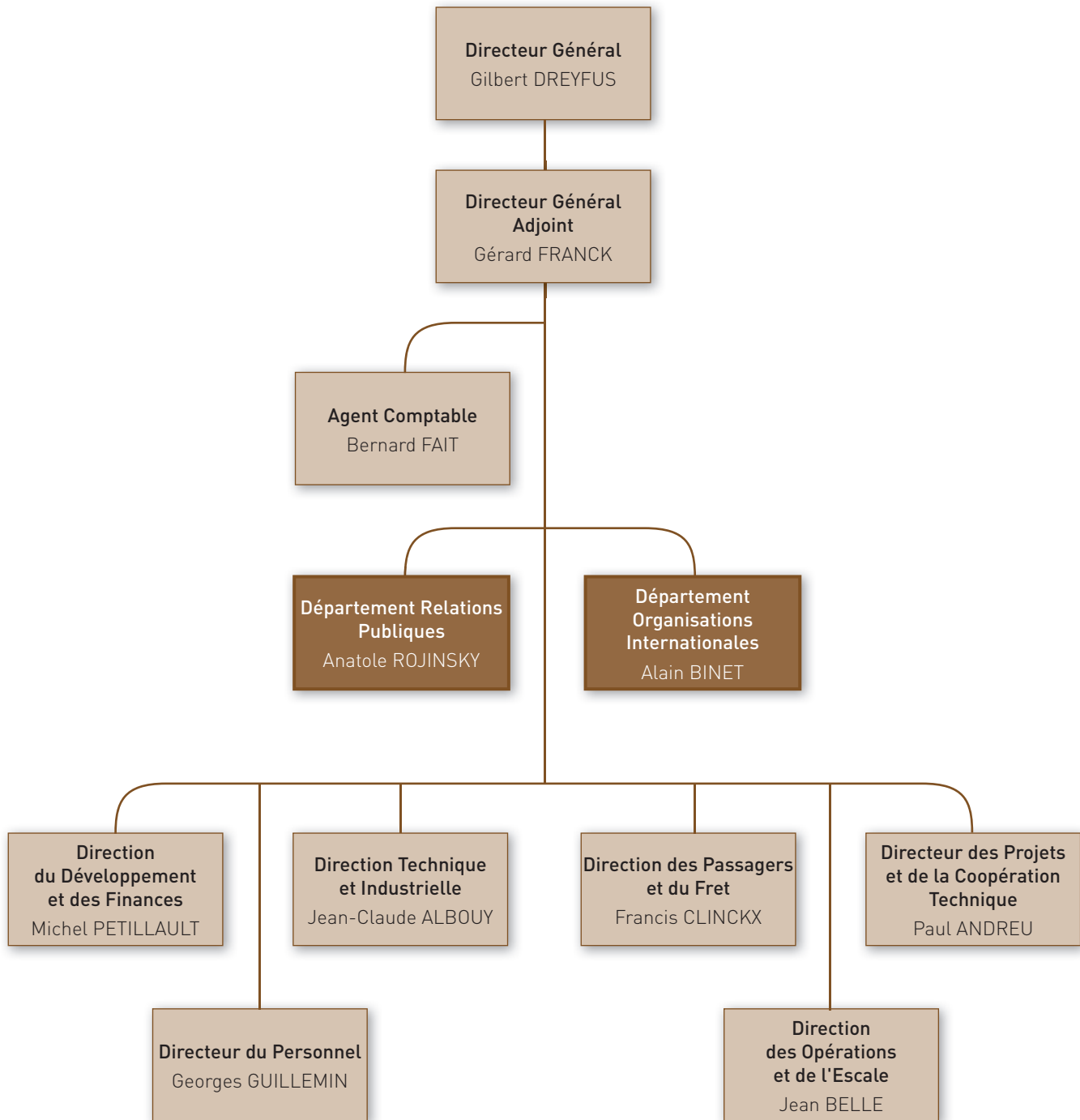
Ingénieur en Chef Equipements : **Eric SAUVALLE**

Ingénieur en Chef International : **Philippe EME**

Ingénieur en Chef Génie Civil : **G. MICHEL p.i.**

Département Administration et Gestion : **Philippe LARMAGNAC**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1981



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Henri TAUGER**

## **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Développement : **Yves CARSALADE p.i.**

Département des Finances : **Claude JOUTARD**

Département Informatique : **Jean-Pierre ROCHE**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Relations Humaines : **Georges ROY**

Département Médical : **Georges BERGOT**

Département des Affaires Générales : **D. LACAZE p.i.**

## **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Production et Maintenance : **Patrice HARDEL**

Département Moyens Généraux : **Pierre FAUVEL**

Département Travaux Neufs : **Jean ROUDIER**

## **5. DIRECTION DES PASSAGERS ET DU FRET**

Chargé de Mission : **Roger MAUREL**

Département Passagers : **Yves PICOT**

Département Fret : **Marcel LEMAILLET**

## **6. DIRECTION DES OPERATIONS ET DE L'ESCALE**

Département Escale : **Michel COTE**

Département Projet de Navigation Aérienne : **René BRUN p.i.**

Département Exploitation Aérienne : **René BRUN**

## **7. DIRECTION DES PROJETS ET DE LA COOPERATION TECHNIQUE**

Ingénieur en Chef Bâtiments : **André DUGAT**

Ingénieur en Chef Equipements : **Eric SAUVALLE**

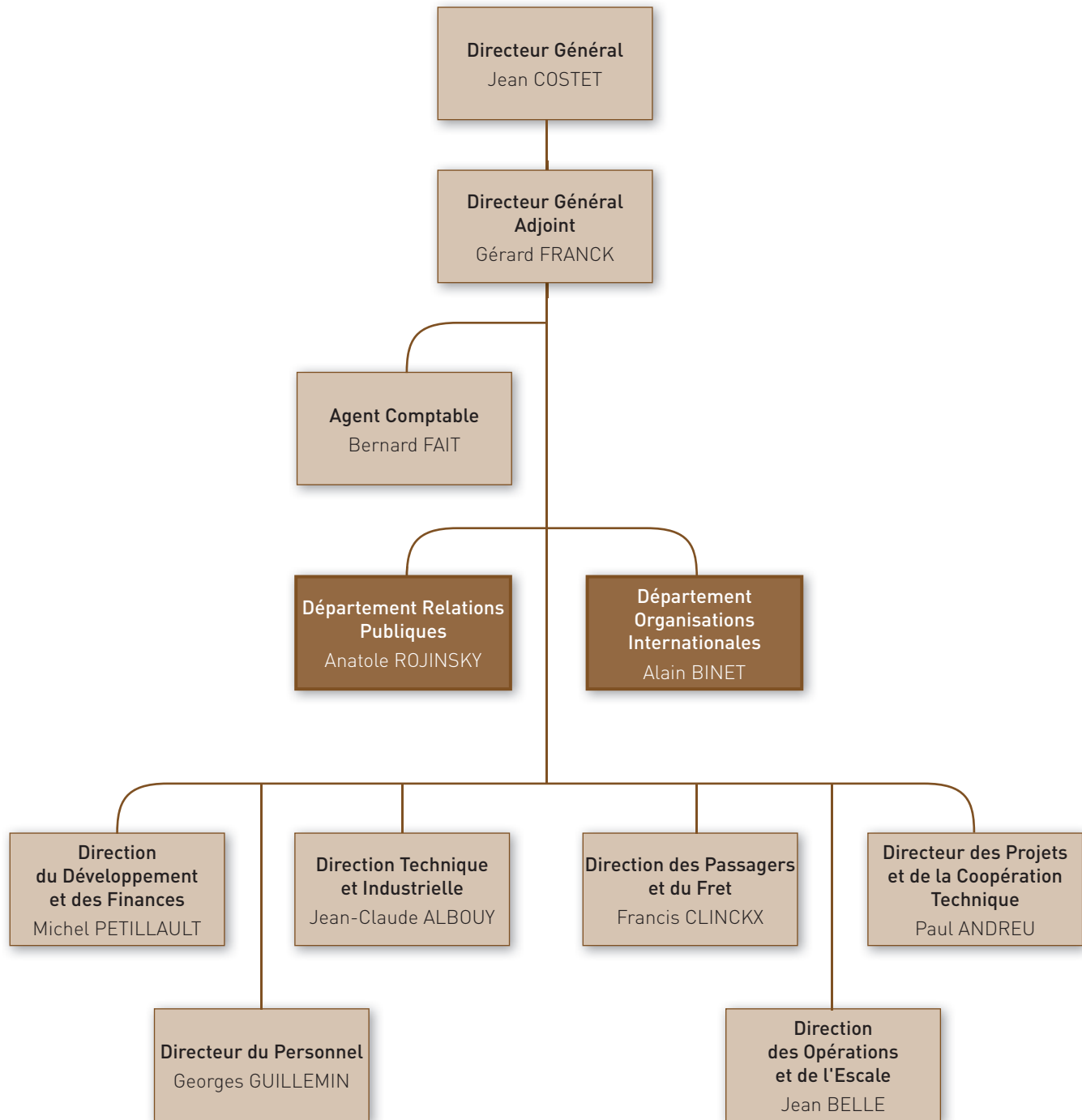
Ingénieur en Chef International : **Philippe EME**

Ingénieur en Chef, Chef de Projet Jakarta : **Philippe GUFFLET**

Ingénieur en Chef Génie Civil : **G. MICHEL p.i.**

Département Administration et Gestion : **Philippe LARMAGNAC**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1982



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Henri TAUGER**

## **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Développement : **Yves CARSALADE p.i.**

Département des Finances : **Claude JOUTARD**

Département Informatique : **Jean-Pierre ROCHE**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Relations Humaines : **Georges ROY**

Département des Affaires Générales : **Georges ROY p.i.**

Département Médical : **Georges BERGOT**

## **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Production et Maintenance : **Patrice HARDEL**

Département Moyens Généraux : **Pierre FAUVEL**

Département Travaux Neufs : **Jean ROUDIER**

## **5. DIRECTION DES PASSAGERS ET DU FRET**

Chargé de Mission : **Roger MAUREL**

Département Passagers : **Yves PICOT**

Département Fret : **Marcel LEMAILLET**

## **6. DIRECTION DES OPERATIONS ET DE L'ESCALE**

Département Escale : **Michel BERNARD**

Département Opérations Aériennes : **René BRUN**

## **7. DIRECTION DES PROJETS ET DE LA COOPERATION TECHNIQUE**

Ingénieur en Chef Bâtiments : **André DUGAT**

Ingénieur en Chef Equipements : **Eric SAUVALLE**

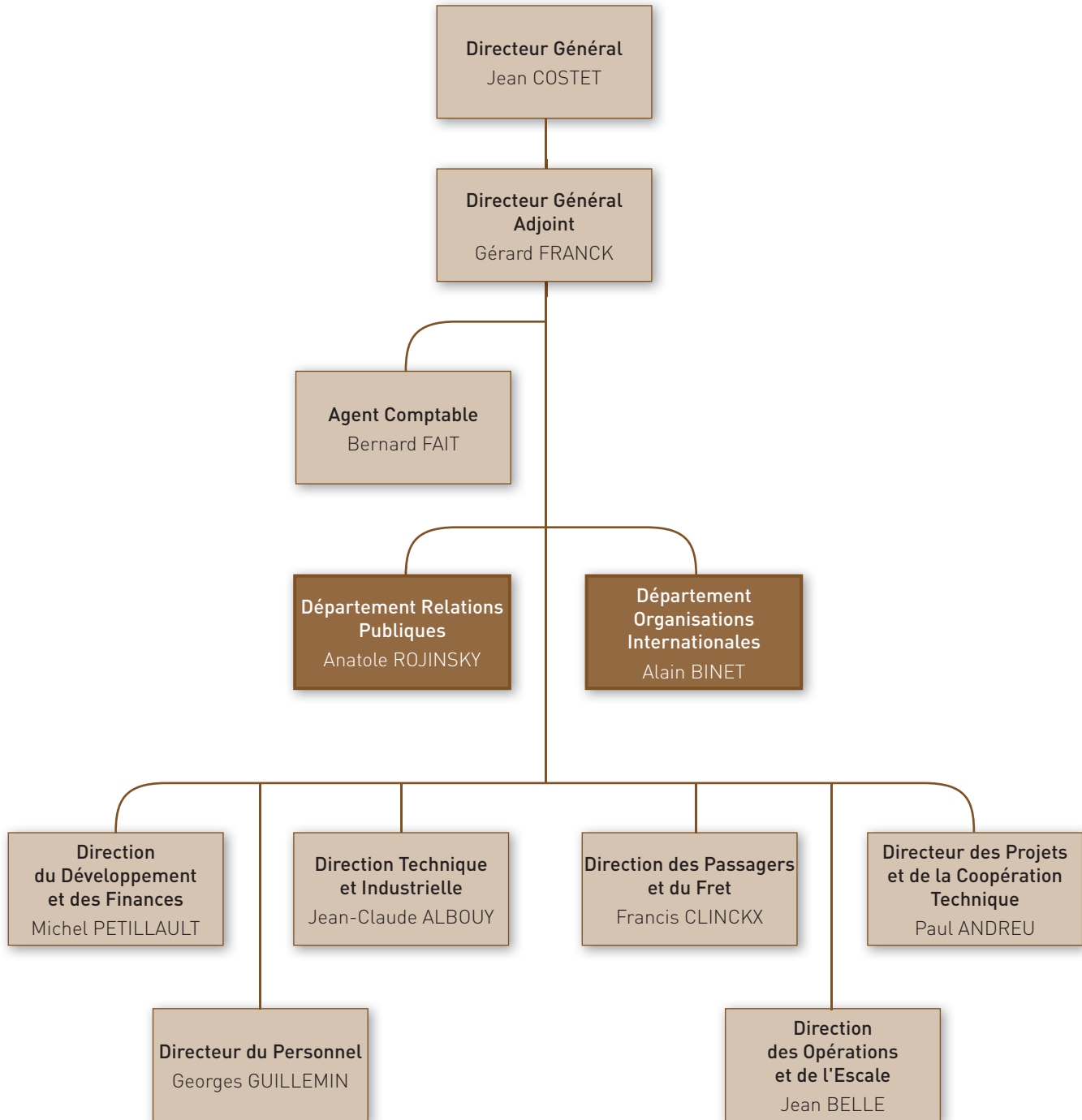
Ingénieur en Chef International : **Philippe EME**

Ingénieur en Chef, Chef de Projet Jakarta : **Philippe GUFFLET**

Ingénieur en Chef Génie Civil : **G. MICHEL p.i.**

Département Administration et Gestion : **Philippe LARMAGNAC**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1983



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Jean MORLIERE**

## **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Développement : **N.**

Département des Finances : **Claude JOUTARD**

Département Informatique : **Jean-Pierre ROCHE**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Relations Humaines : **Georges ROY**

Département des Affaires Générales : **Georges ROY p.i.**

Département Médical : **Georges BERGOT**

## **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Production et Maintenance : **Patrice HARDEL**

Département Moyens Généraux : **Pierre FAUVEL**

Département Travaux Neufs : **Philippe GROSSE**

## **5. DIRECTION DES PASSAGERS ET DU FRET**

Département Passagers : **Yves PICOT**

Département Fret : **Marcel LEMAILLET**

## **6. DIRECTION DES OPERATIONS ET DE L'ESCALE**

Département Escale : **Michel BERNARD**

Département Opérations Aériennes : **René BRUN**

## **7. DIRECTION DES PROJETS ET DE LA COOPERATION TECHNIQUE**

Ingénieur en Chef Bâtiments : **André DUGAT**

Ingénieur en Chef Equipements : **Eric SAUVALLE**

Ingénieur en Chef International : **Philippe EME**

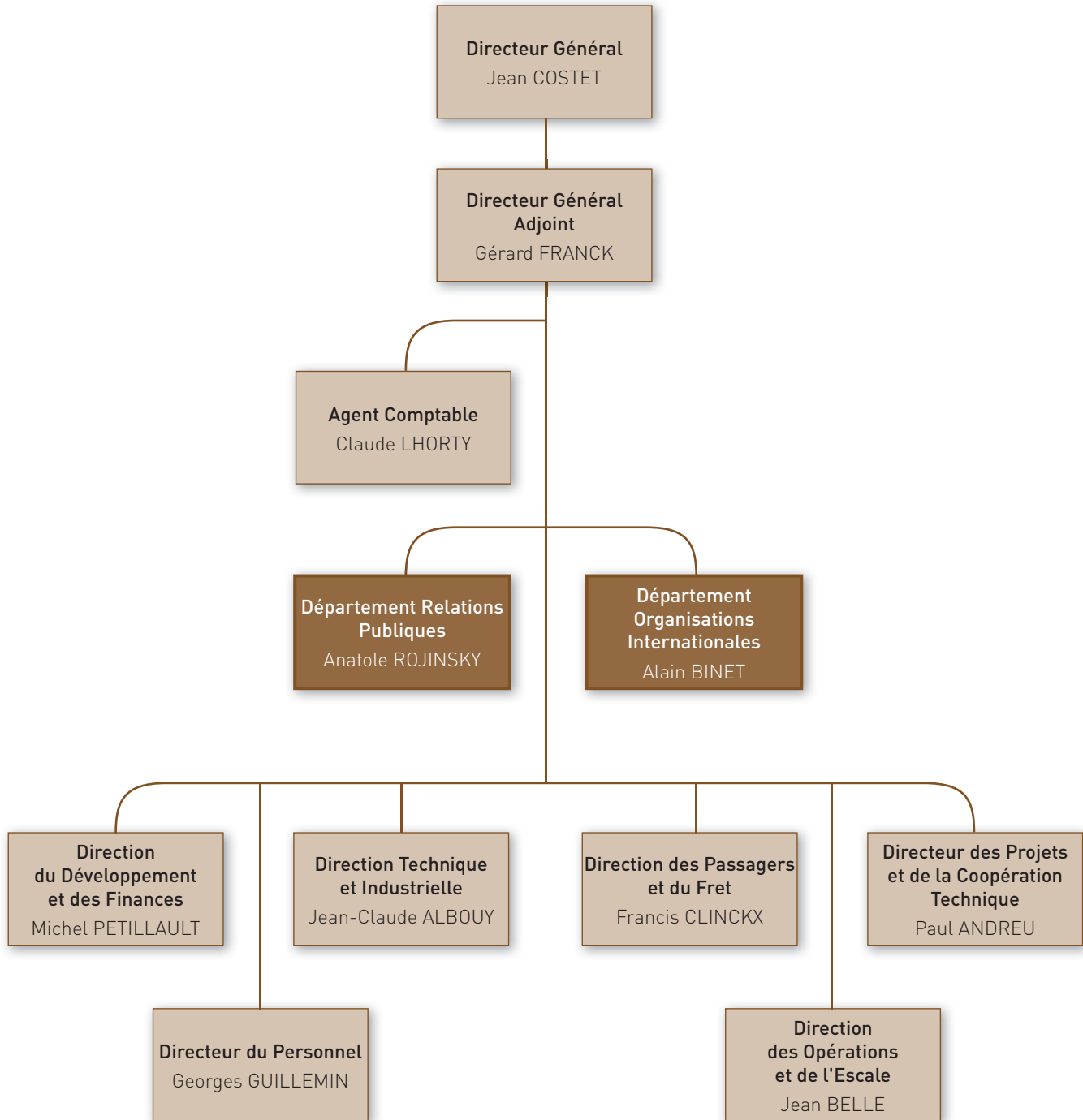
Ingénieur en Chef, Chef de Projet Jakarta : **Philippe GUFFLET**

Ingénieur en Chef Génie Civil : **G. MICHEL**

Département Administration et Gestion : **Philippe LARMAGNAC**



# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1984



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Jean MORLIERE**

## **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Développement : **N.**

Département des Finances : **Claude JOUTARD**

Département Informatique : **Jean-Pierre ROCHE**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Relations Humaines : **Georges ROY**

Département des Affaires Générales : **Georges ROY p.i.**

Département Médical : **Georges BERGOT**

## **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Production et Maintenance : **Patrice HARDEL**

Département Moyens Généraux : **Pierre FAUVEL**

Département Travaux Neufs : **Philippe GROSSE**

## **5. DIRECTION DES PASSAGERS ET DU FRET**

Département Passagers : **Yves PICOT**

Département Fret : **Marcel LEMAILLET**

## **6. DIRECTION DES OPERATIONS ET DE L'ESCALE**

Département Escale : **Michel BERNARD**

Département Opérations Aériennes : **René BRUN**

## **7. DIRECTION DES PROJETS ET DE LA COOPERATION TECHNIQUE**

Ingénieur en Chef Bâtiments : **André DUGAT**

Ingénieur en Chef Equipements : **Eric SAUVALLE**

Ingénieur en Chef International : **Philippe EME**

Ingénieur en Chef, Chef de Projet Jakarta : **Philippe GUFFLET**

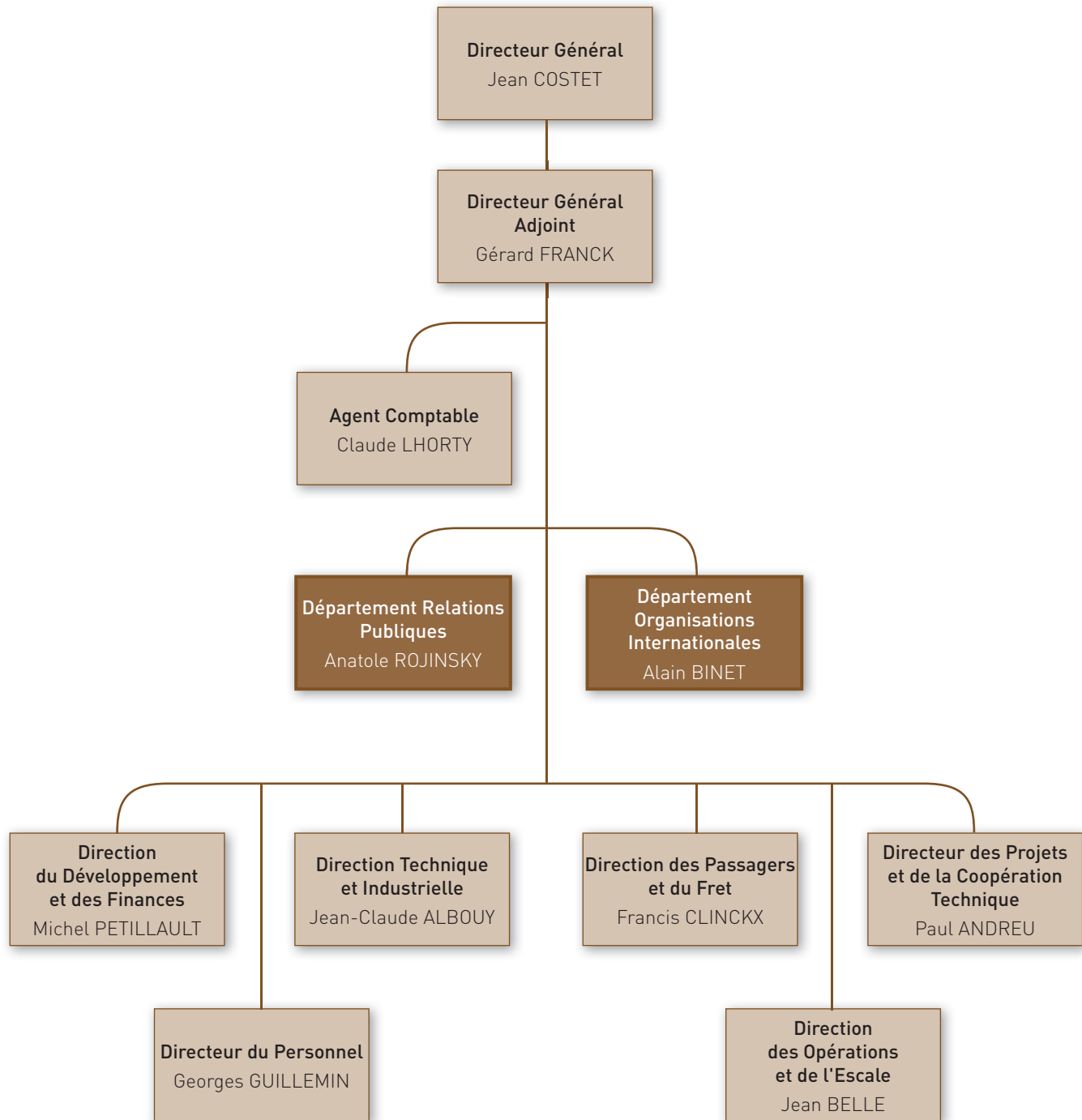
Ingénieur en Chef Génie Civil : **G. MICHEL**

Département Administration et Gestion : **Yannick JOSSELIN**

Ingénieur en Chef Coopération Formation : **Philippe LARMAGNAC**

Ingénieur en Chef : **Jean-Marie CHEVALLIER**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1985



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Jean MORLIERE**

## **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Développement : **N.**

Département des Finances : **Claude JOUTARD**

Département Informatique : **Jean-Pierre ROCHE**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL ET DE L'ADMINISTRATION GENERALE**

Département des Relations Humaines : **Michel BERNARD**

Département des Affaires Générales : **Georges ROY**

Département Médical : **Georges BERGOT**

## **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Production et Maintenance : **Patrice HARDEL**

Département Moyens Généraux : **Pierre FAUVEL**

Département Travaux Neufs : **Philippe GROSSE**

## **5. DIRECTION DES PASSAGERS ET DU FRET**

Département Passagers : **Yves PICOT**

Département Fret : **Marcel LEMAILLET**

## **6. DIRECTION DES OPERATIONS ET DE L'ESCALE**

Département Escale : **Jean-Claude POISSON**

Département Opérations Aériennes : **Jean-Yves VALIN**

## **7. DIRECTION DES PROJETS ET DE LA COOPERATION TECHNIQUE**

Directeur, Chef du Bureau d'Etudes : **Gérard MICHEL**

Architecte en Chef : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Ingénieur en Chef : **Eric SAUVALLE**

Ingénieur en Chef : **Philippe EME**

Ingénieur en Chef : **Philippe GUFFLET**

Ingénieur en Chef : **Nicole GONTIER**

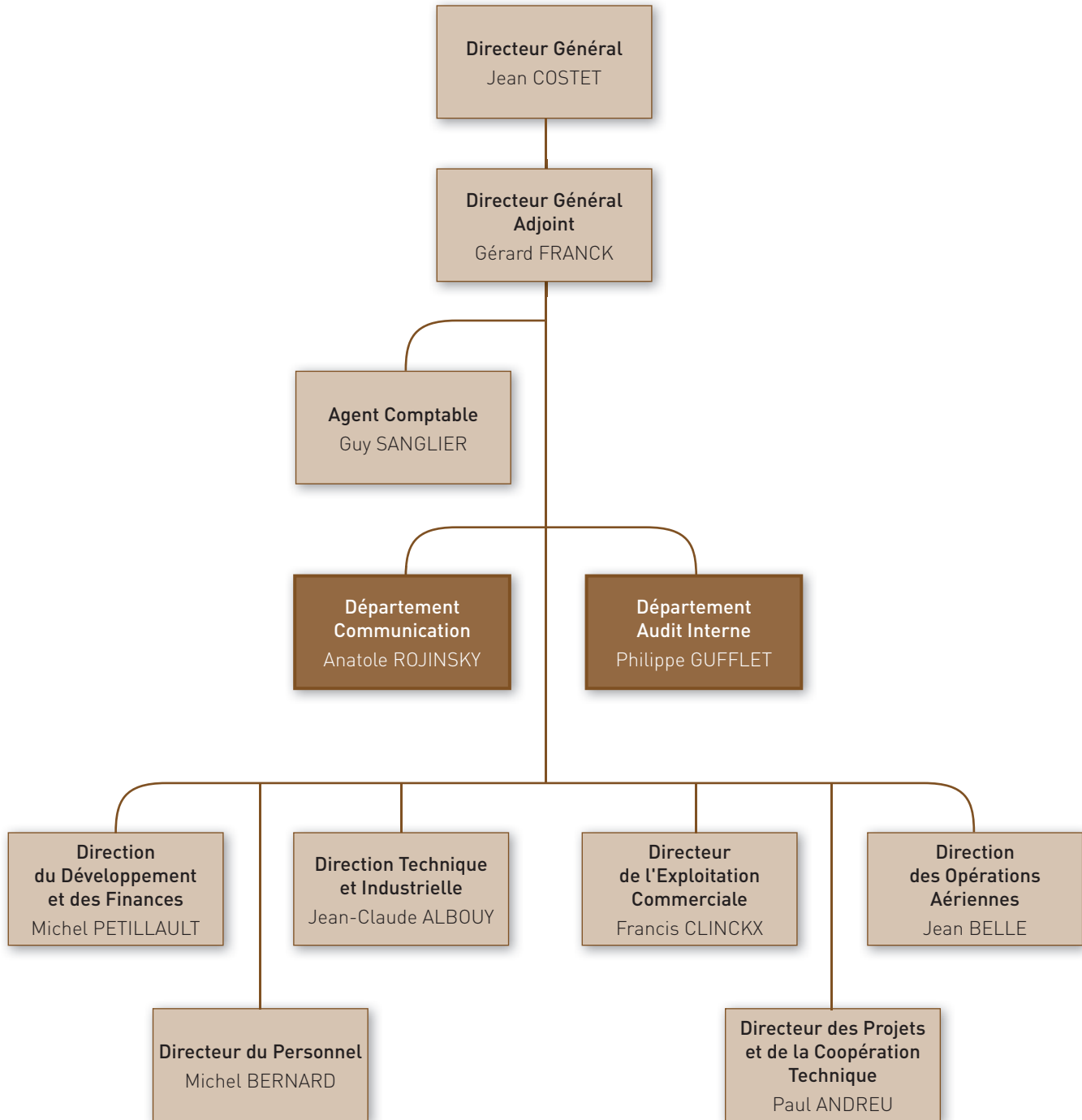
Ingénieur en Chef : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Ingénieur en Chef : **Michel NAIM**

Département Administration et Gestion : **Yannick JOSSELIN**

Ingénieur en Chef Coopération Formation : **Philippe LARMAGNAC**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1986



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Jean MORLIERE**

## **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Informatique : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Développement : **René BRUN**

Département Finances : **Claude JOUTARD**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **Philippe LARMAGNAC**

Département Affaires générales et Juridiques : **Georges ROY**

Département Médical : **Georges BERGOT**

## **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Moyens Généraux : **Pierre FAUVEL**

Département Production Maintenance : **Michel DUCRET**

Département Travaux Neufs : **Philippe GROSSE**

## **5. DIRECTION DES OPERATIONS AERIENNES**

Département des Opérations Aériennes : **Jean-Yves VALIN**

## **6. DIRECTION DE L'EXPLOITATION COMMERCIALE**

Département Commercial : **Yves PICOT**

Département Escale : **Jean-Claude POISSON**

Département Exploitation Générale : **Patrice HARDEL**

## **7. DIRECTION DES PROJETS ET DE LA COOPERATION TECHNIQUE**

Architecte en Chef Adjoint : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Chef du Département Administration et Gestion : **Alain FALQUE p.i.**

Chef du Département Contrats : **Alain FALQUE**

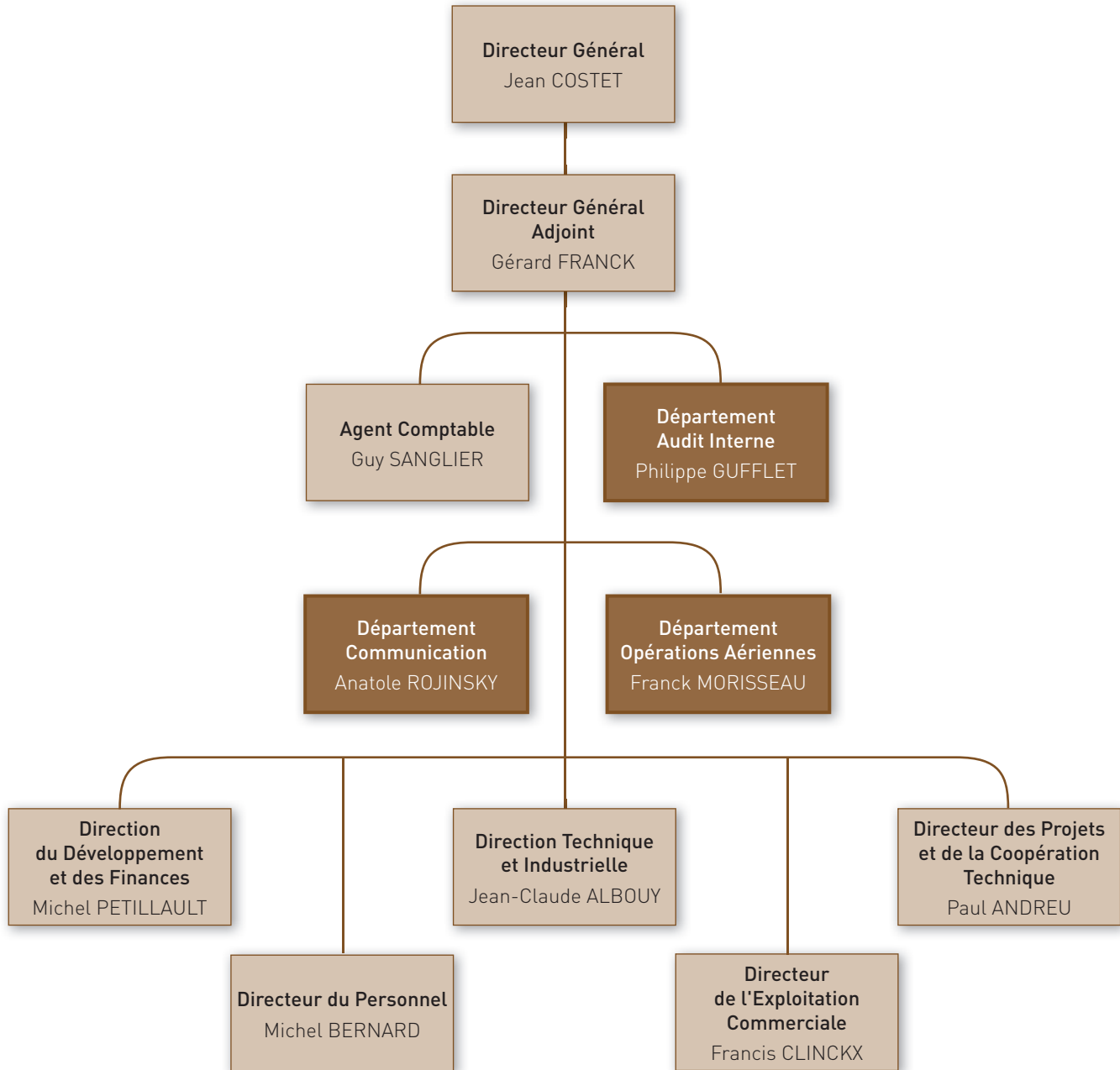
Chef de Projet : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Chef de Projet : **Dimitri GEORGANDELIS**

Chef de Projet : **Nicole GONTIER**

Chef de Projet : **Eric SAUVALLE**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 1987



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Jean MORLIERE**

## **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Juridique et Affaires Générales : **N.**

Département Développement : **Jean-Yves VALIN**

Département Finances : **Claude JOUTARD**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **Philippe LARMAGNAC**

Département Médical : **Robert AUFFRET**

## **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Informatique : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Moyens Généraux : **René BRUN**

Département Production Maintenance : **Michel DUCRET**

Département Travaux Neufs : **Philippe GROSSE**

## **5. DIRECTION DE L'EXPLOITATION COMMERCIALE**

Département Commercial : **Yves PICOT**

Département Escale : **Jean-Claude POISSON**

Département Exploitation Générale : **Patrice HARDEL**

## **6. DIRECTION DES PROJETS ET DE LA COOPERATION TECHNIQUE**

Architecte en Chef Adjoint : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Adjoint au Directeur, Chef du Bureau d'Etude technique : **Philippe EME**

Chef du Département Administration et Gestion : **Alain FALQUE p.i.**

Chef du Département Contrats : **Alain FALQUE**

Chef de Projet : **Jean-Marie CHEVALLIER**

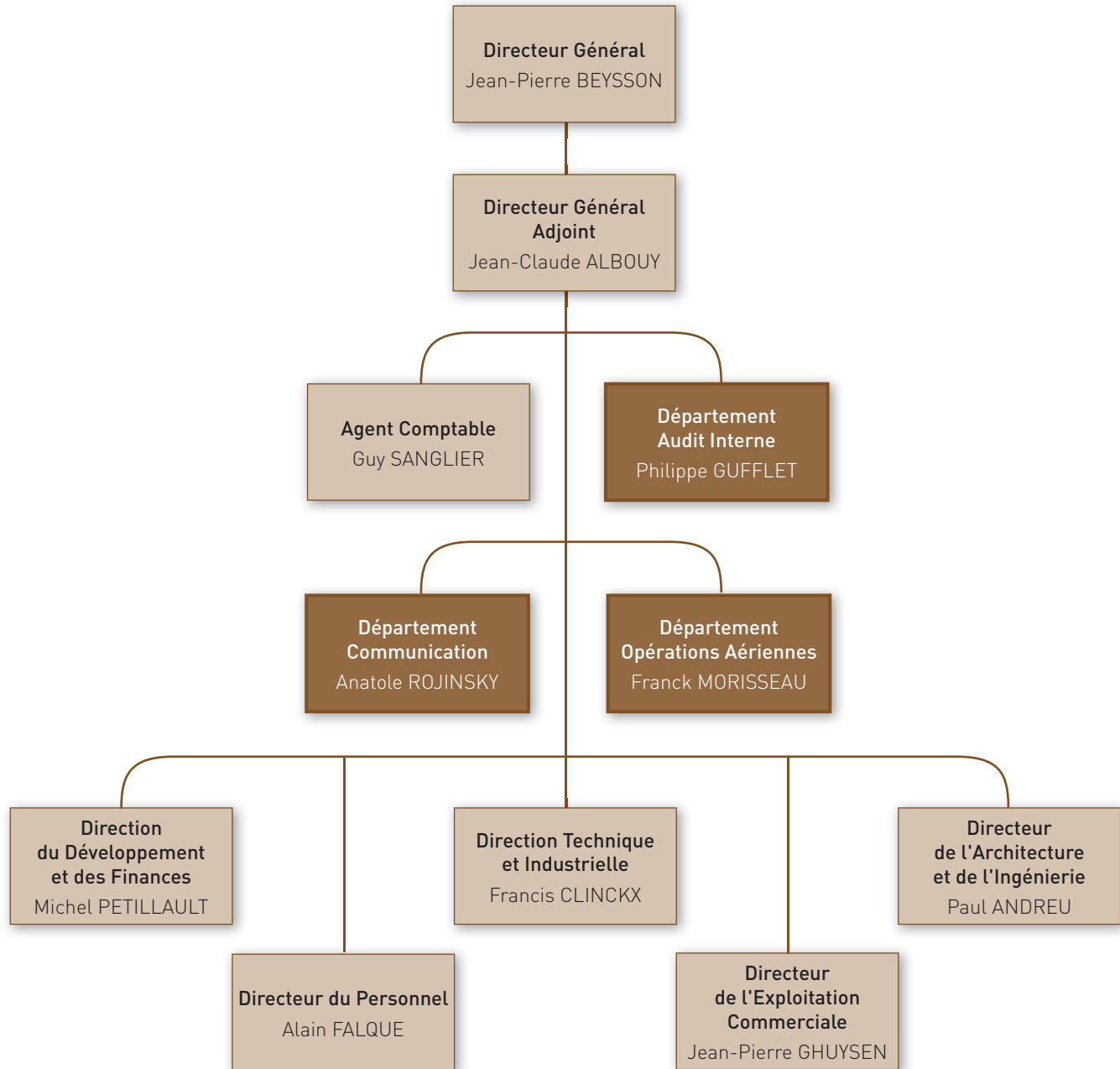
Chef de Projet : **Dimitri GEORGANDELIS**

Chef de Projet : **Nicole GONTIER**

Chef de Projet : **Eric SAUVALLE**



# Organigramme au 1<sup>er</sup> juin 1988



### **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Jean MORLIERE**

### **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Juridique et Affaires Générales : **N.**

Département Développement : **Jean-Yves VALIN**

Département Finances : **Claude JOUTARD**

### **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **Philippe LARMAGNAC**

Département Médical : **Robert AUFFRET**

### **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Informatique : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Moyens Généraux : **René BRUN**

Département Production Maintenance : **Michel DUCRET**

Département Travaux Neufs : **Philippe GROSSE**

### **5. DIRECTION DE L'EXPLOITATION COMMERCIALE**

Département Commercial : **Eric SAUVALLE**

Département Escale : **Jean-Claude POISSON**

Département Exploitation Générale : **Michel RAGOT**

### **6. DIRECTION DE L'ARCHITECTURE ET DE L'INGENIERIE**

Architecte en Chef Adjoint : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Chef du Département Administration et Gestion : **Alain LE PAJOLEC p.i.**

Chef du Département Contrats : **Alain LE PAJOLEC**

Chef de Projet : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Chef de Projet : **Dimitri GEORGANDELIS**

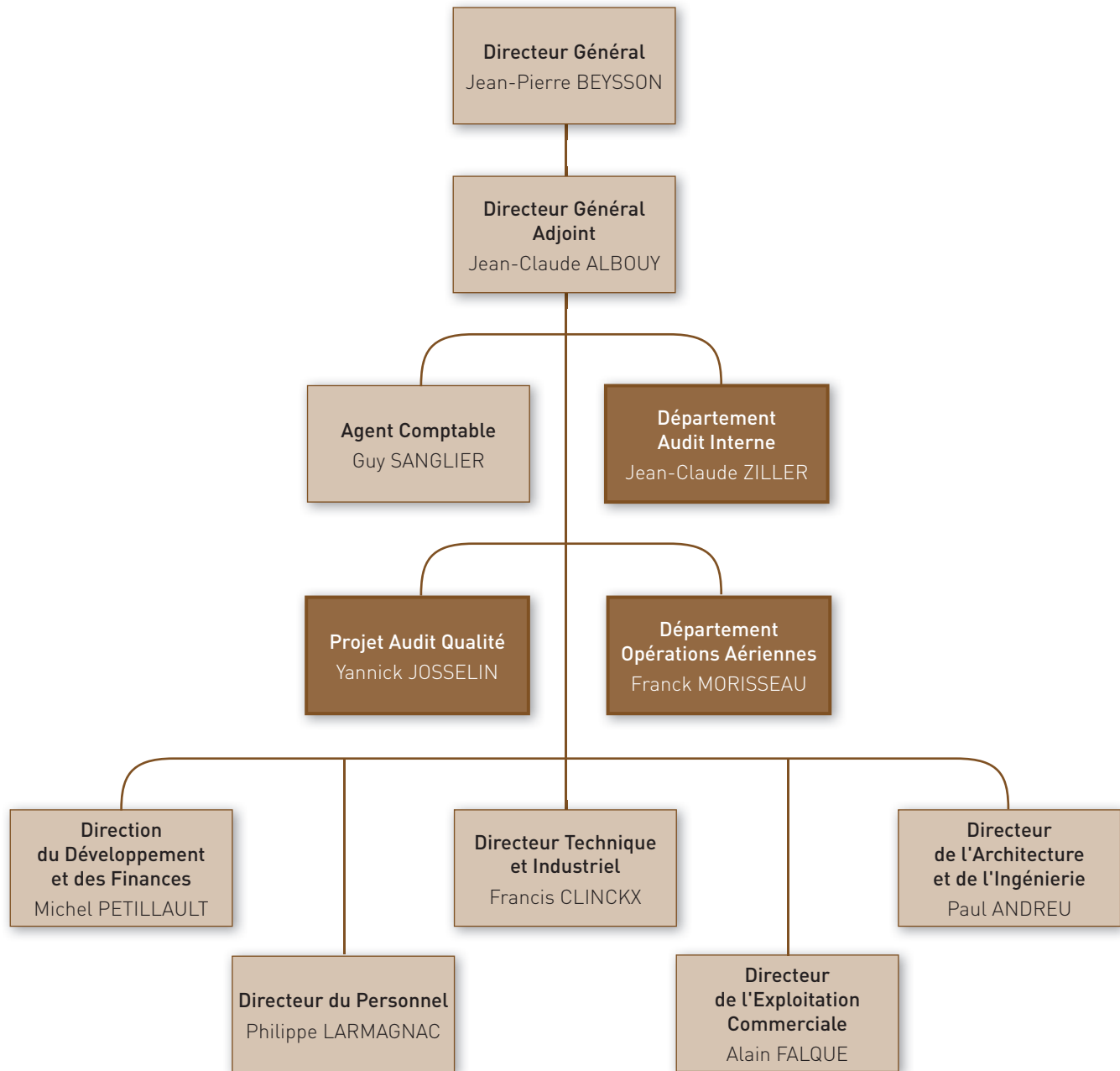
Chef de Projet : **Nicole GONTIER**

Chef de Projet : **Patrice HARDEL**

Chef de Projet : **Pierre PRANGE**

Chef du Bureau d'Etude : **Philippe EME**

# Organigramme au 30 avril 1990



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Attilio ZANICHELLI**

## **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Juridique et Affaires Générales : **Dominique LAFOUGE**

Département Développement : **Nicole GONTIER**

Département Finances : **Jean-Marie PILLU**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **François LAPORTE**

Département Médical : **Robert AUFFRET**

Département du Développement Social : **François PERONNET**

## **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Informatique : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Moyens Généraux : **René BRUN**

Département Production Maintenance : **Michel DUCRET**

Département Travaux Neufs : **Philippe GROSSE**

## **5. DIRECTION DE L'EXPLOITATION COMMERCIALE**

Adjoint au directeur, chargé du développement du Fret : **Hubert ANDRADE**

Adjoint au directeur, chargé des Services au Public et de la Programmation : **Eric SAUVALLE**

**Jean-Paul OLIVIER**

Département Exploitation CDG : **Michel RAGOT**

Département Exploitation Orly : **Jean-Yves VALIN**

Département Immobilier : **Jean-Pierre MARCELLIN**

## **6. DIRECTION DE L'ARCHITECTURE ET DE L'INGENIERIE**

Adjoint au directeur chef du Bureau d'Etudes Technique : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Architecte en Chef Adjoint : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Architecte Chef du Département Affaires Internes : **Pierre PRANGE**

Ingénieur Chef de l'Agence d'Architecture : **Gilles PINDAT**

Chef du Département Administration et Gestion : **Alain LE PAJOLEC**

Chef de Projet : **Patrice HARDEL**

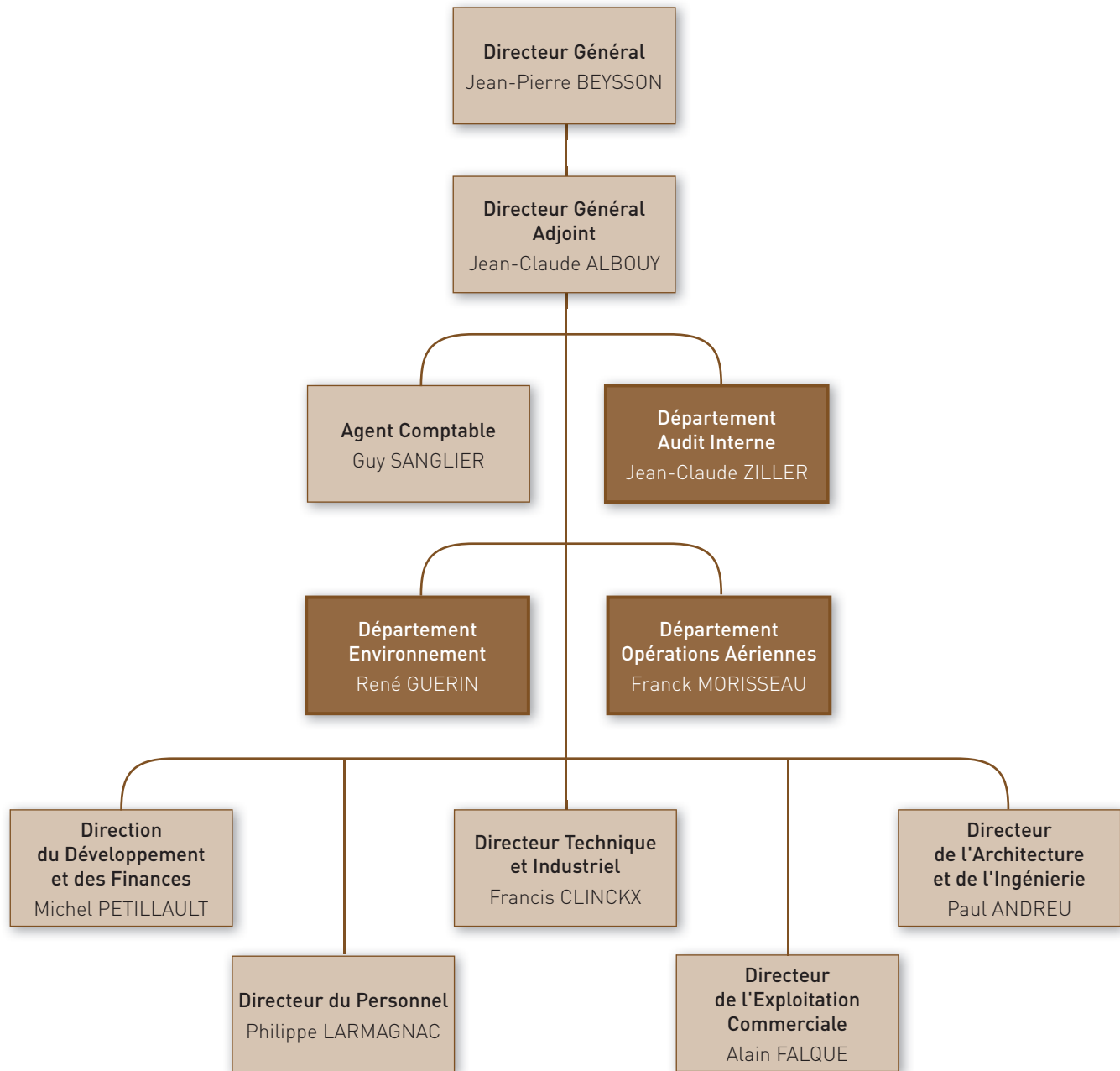
Chef de Projet : **Dimitri GEORGANDELIS**

Chef de Projet : **Bernard SCHERRER**

Chef de Projet : **Jean-Michel FOURCADE**

Chef de Projet : **P. TRANNOY**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> juillet 1991



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Attilio ZANICHELLI**

## **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Juridique et Affaires Générales : **Dominique LAFOUGE**

Département Développement : **Nicole GONTIER**

Département Finances : **Jean-Marie PILLU**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **Alain MARTINI**

Département Médical : **Robert AUFFRET**

Département du Développement Social : **François LAPORTE**

## **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Informatique : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Moyens Généraux : **René BRUN**

Département Production Maintenance : **Michel DUCRET**

Département Travaux Neufs CDG : **Bernard SCHERRER**

Département Travaux Neufs Orly : **Philippe GROSSE**

## **5. DIRECTION DE L'EXPLOITATION COMMERCIALE**

Adjoint au directeur, chargé du développement du Fret : **Hubert ANDRADE**

Adjoint au directeur, chargé des Services au Public et de la Programmation : **Eric SAUVALLE**

Chef de Mission Synthèse et Contrôle : **Jean-Paul OLIVIER**

Département Exploitation CDG : **Michel RAGOT**

Département Exploitation Orly : **Jean-Yves VALIN**

Département Immobilier : **Jean-Pierre MARCELLIN**

## **6. DIRECTION DE L'ARCHITECTURE ET DE L'INGENIERIE**

Adjoint au directeur, chef du Bureau d'Etudes Technique : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Architecte en Chef Adjoint : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Architecte Chef du Département Affaires Internes : **Pierre PRANGE**

Ingénieur Chef de l'Agence d'Architecture : **Gilles PINDAT**

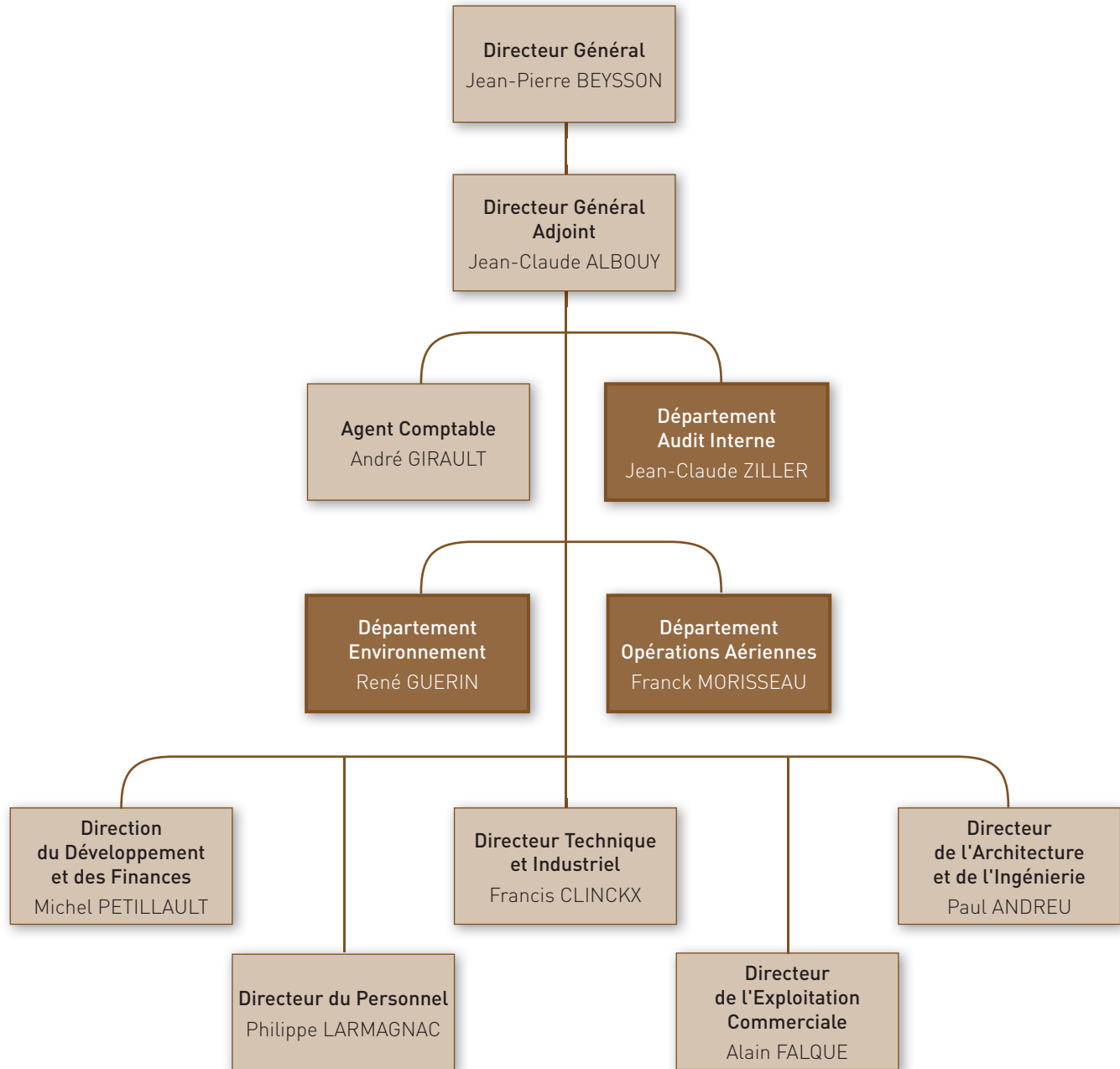
Chef du Département Administration et Gestion : **Alain LE PAJOLEC**

Chef de Projet : **Patrice HARDEL**

Chef de Projet : **Dimitri GEORGANDELIS**

Chef de Projet : **P. TRANNOY**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> novembre 1992



## **1. AGENCE COMPTABLE**

Fondé de Pouvoir : **Attilio ZANICHELLI**

## **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Juridique et Affaires Générales : **Dominique LAFOUGE**

Département Développement : **Isabelle WALLARD**

Département Finances : **Pierre TELLIER**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **Alain MARTINI**

Département Médical : **Robert AUFFRET**

Département du Développement Social : **François LAPORTE**

## **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Informatique : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Moyens Généraux : **François PERRONET**

Département Production Maintenance : **Michel DUCRET**

Département Travaux Neufs CDG : **Bernard SCHERRER**

Département Travaux Neufs Orly : **Philippe GROSSE**

## **5. DIRECTION DE L'EXPLOITATION COMMERCIALE**

Adjoint au directeur, chargé du développement du Fret : **Hubert ANDRADE**

Adjoint au directeur, chargé des Services au Public et de la Programmation : **Eric SAUVALLE**

Département Exploitation CDG : **Michel RAGOT**

Département Exploitation Orly : **Jean-Yves VALIN**

Département Immobilier : **Jean-Pierre MARCELLIN**

## **6. DIRECTION DE L'ARCHITECTURE ET DE L'INGENIERIE**

Adjoint au directeur, chef du Bureau d'Etudes Technique : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Architecte en Chef Adjoint : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Architecte Chef du Département Affaires Internes : **Pierre PRANGE**

Ingénieur Chef de l'Agence d'Architecture : **Gilles PINDAT**

Chef du Département Administration et Gestion : **Alain LE PAJOLEC**

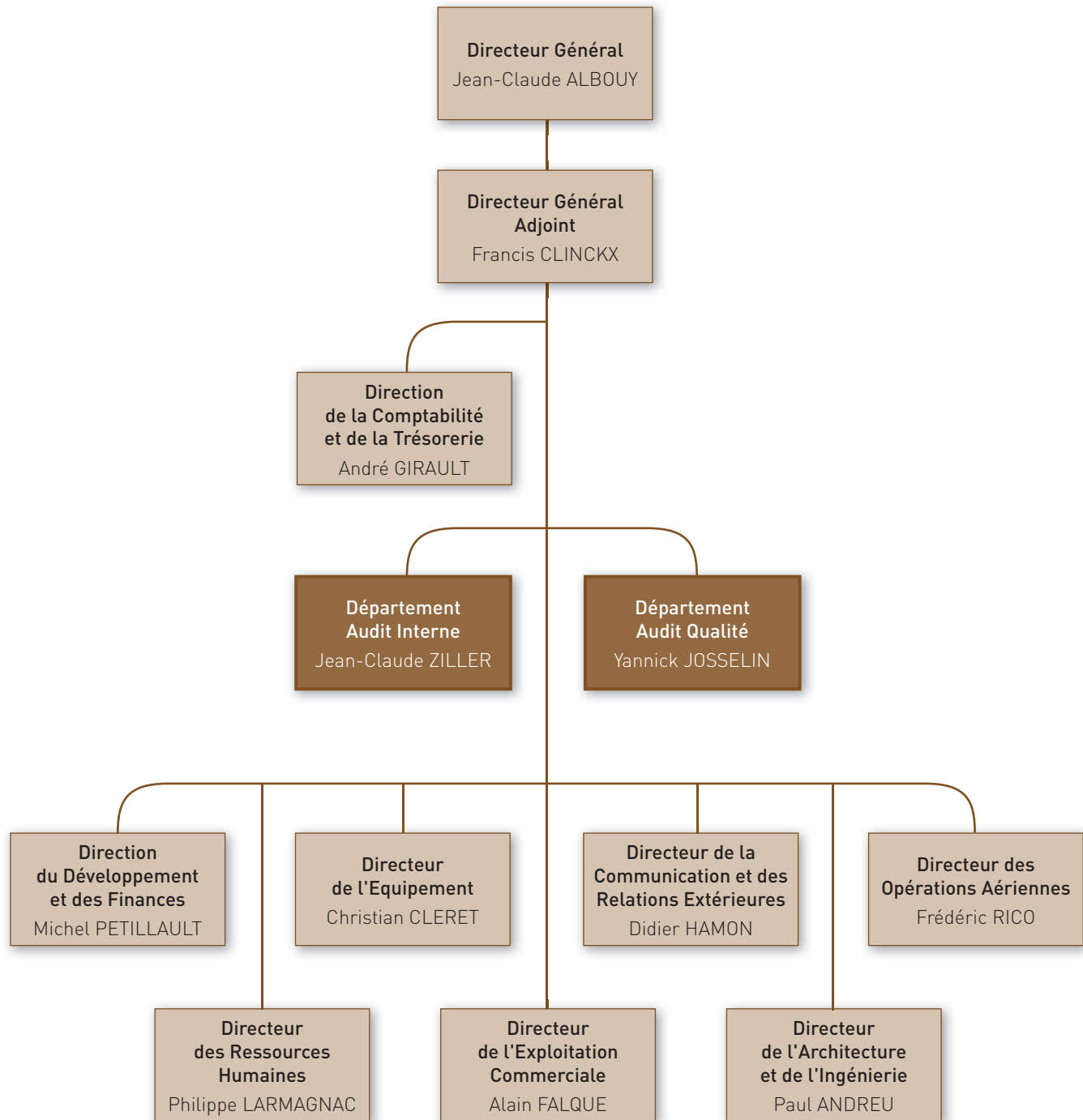
Chef de Projet : **Patrice HARDEL**

Chef de Projet : **Dimitri GEORGANDELIS**

Chef de Projet : **P. TRANNOY**



# Organigramme au 31 décembre 1993



## **1. DIRECTION DE LA COMPTABILITE ET DE LA TRESORERIE**

Fondé de Pouvoir : **Attilio ZANICHELLI**

## **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Juridique et Affaires Générales : **Dominique LAFOUGE**

Département Développement : **Isabelle WALLARD**

Département Finances : **Pierre TELLIER**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **Alain MARTINI**

Département Médical : **Robert AUFFRET**

Département du Développement Social : **François LAPORTE**

## **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Informatique : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Moyens Généraux : **François PERRONET**

Département Production Maintenance : **Michel DUCRET**

Département Travaux Neufs CDG : **Bernard SCHERRER**

Département Travaux Neufs Orly : **Philippe GROSSE**

## **5. DIRECTION DE L'EXPLOITATION COMMERCIALE**

Adjoint au directeur, chargé du développement du Fret : **Hubert ANDRADE**

Adjoint au directeur, chargé des Services au Public et de la Programmation : **Eric SAUVALLE**

Département Exploitation CDG : **Michel RAGOT**

Département Exploitation Orly : **Jean-Yves VALIN**

Département Immobilier : **Jean-Pierre MARCELLIN**

## **6. DIRECTION DE L'ARCHITECTURE ET DE L'INGENIERIE**

Adjoint au directeur, chef du Bureau d'Etudes Technique : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Architecte en Chef Adjoint : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Architecte Chef du Département Affaires Internes : **Pierre PRANGE**

Ingénieur Chef de l'Agence d'Architecture : **Gilles PINDAT**

Chef du Département Administration et Gestion : **Alain LE PAJOLEC**

Chef de Projet : **Patrice HARDEL**

Chef de Projet : **Dimitri GEORGANDELIS**

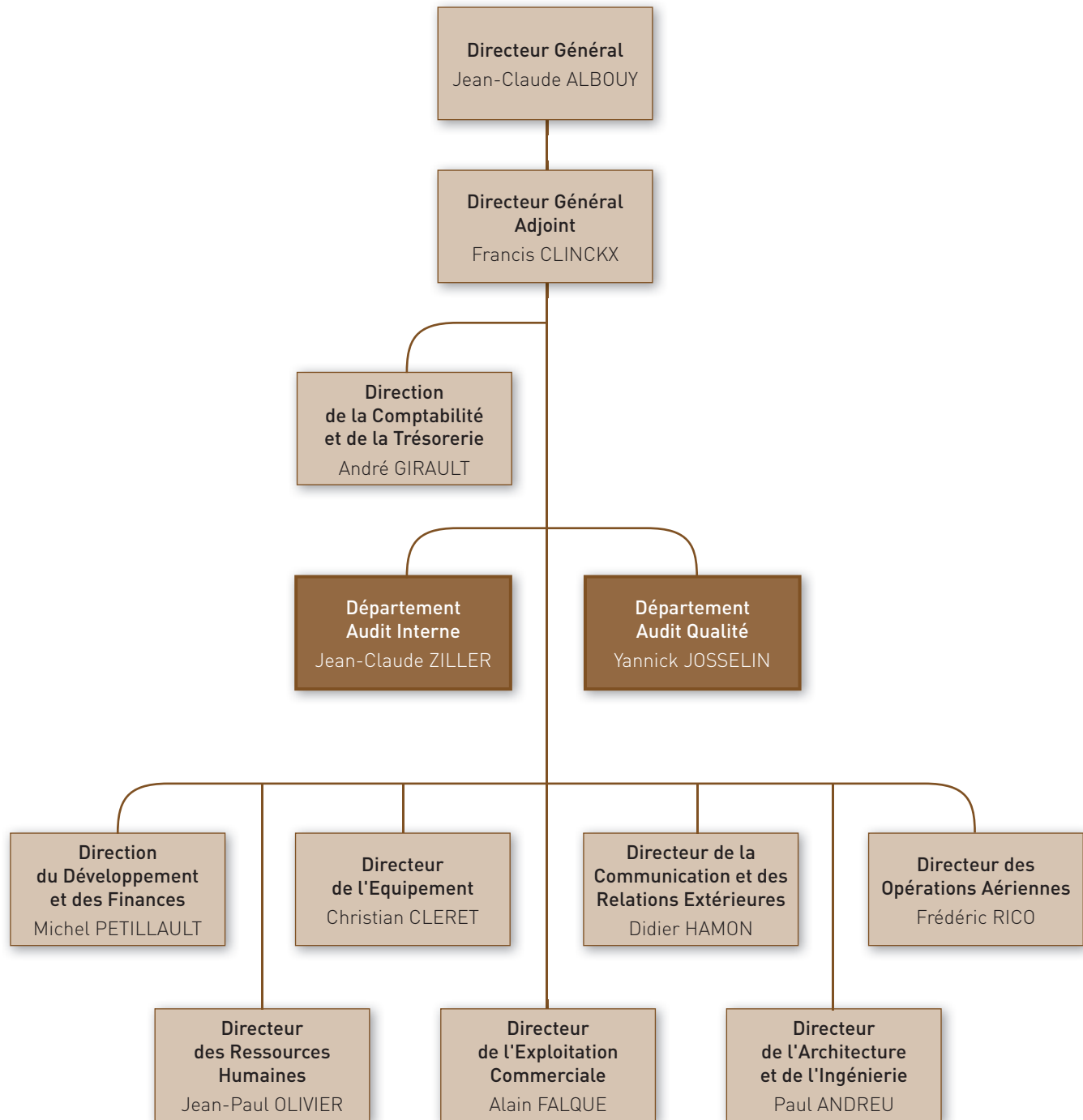
## **7. DIRECTION DE LA COMMUNICATION**

Département Communication : **N.**

Département Environnement : **René GUERIN**

## **8. DIRECTION DES OPERATIONS AERIENNES**

# Organigramme au 31 décembre 1994



## **1. DIRECTION DE LA COMPTABILITE ET DE LA TRESORERIE**

Fondé de Pouvoir : **Attilio ZANICHELLI**

## **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Juridique et Affaires Générales : **Dominique LAFOUGE**

Département Développement : **Isabelle WALLARD**

Département Finances : **Pierre TELLIER**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **Alain MARTINI**

Département Médical : **Robert AUFFRET**

Département du Développement Social : **François LAPORTE**

## **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Informatique : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Moyens Généraux : **François PERRONET**

Département Production Maintenance : **Michel DUCRET**

Département Travaux Neufs CDG : **Xavier DUCLAIROIR**

Département Travaux Neufs Orly : **Philippe GROSSE**

## **5. DIRECTION DE L'EXPLOITATION COMMERCIALE**

Adjoint au directeur, chargé du développement du Fret : **Hubert ANDRADE**

Adjoint au directeur, chargé des Services au Public et de la Programmation : **Eric SAUVALLE**

Département Exploitation CDG : **François CHARRITAT**

Département Exploitation Orly : **Jean-Yves VALIN**

Département Immobilier : **Jean-Pierre MARCELLIN**

## **6. DIRECTION DE L'ARCHITECTURE ET DE L'INGENIERIE**

Adjoint au directeur, chef du Bureau d'Etudes Technique : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Architecte en Chef Adjoint : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Architecte Chef du Département Affaires Internes : **Pierre PRANGE**

Ingénieur Chef de l'Agence d'Architecture : **Gilles PINDAT**

Chef du Département Administration et Gestion : **Alain LE PAJOLEC**

Chef de Projet : **Patrice HARDEL**

Chef de Projet : **Dimitri GEORGANDELIS**

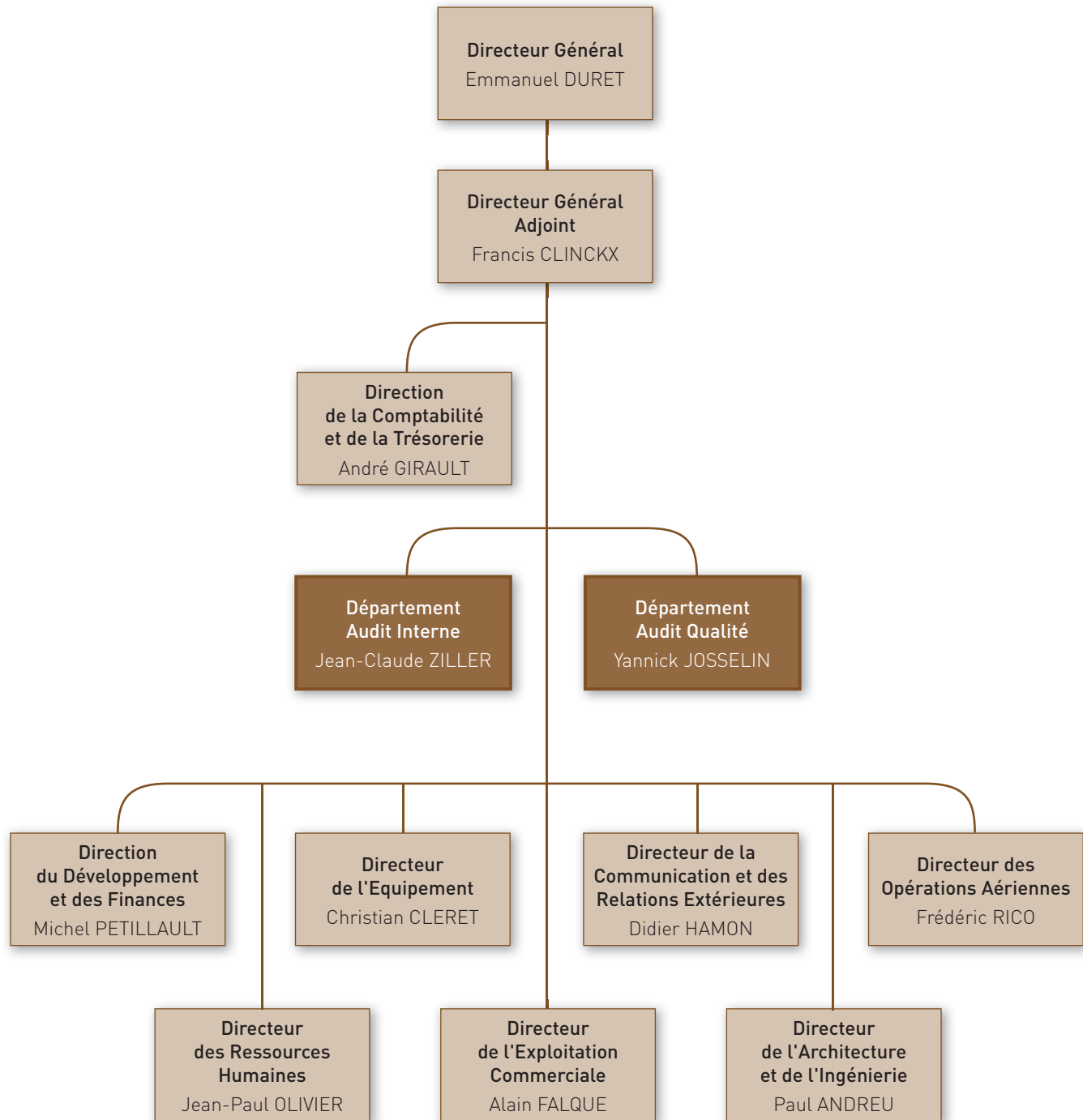
## **7. DIRECTION DE LA COMMUNICATION**

Département Communication : **N.**

Département Environnement : **René GUERIN**

## **8. DIRECTION DES OPERATIONS AERIENNES**

# Organigramme au 31 mai 1995



## **1. DIRECTION DE LA COMPTABILITE ET DE LA TRESORERIE**

Fondé de Pouvoir : **Attilio ZANICHELLI**

## **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Juridique et Affaires Générales : **Dominique LAFOUGE**

Département Développement : **Isabelle WALLARD**

Département Finances : **Pierre TELLIER**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **Alain MARTINI**

Département Médical : **Robert AUFFRET**

Département du Développement Social : **François LAPORTE**

## **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Informatique : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Moyens Généraux : **François PERRONET**

Département Production Maintenance : **Michel DUCRET**

Département Travaux Neufs CDG : **Xavier DUCLAIROIR**

Département Travaux Neufs Orly : **Philippe GROSSE**

## **5. DIRECTION DE L'EXPLOITATION COMMERCIALE**

Adjoint au directeur, chargé du développement du Fret : **Hubert ANDRADE**

Adjoint au directeur, chargé des Services au Public et de la Programmation : **Eric SAUVALLE**

Département Exploitation CDG : **François CHARRITAT**

Département Exploitation Orly : **Jean-Yves VALIN**

Département Immobilier : **Jean-Pierre MARCELLIN**

## **6. DIRECTION DES PROJETS ET DE LA COOPERATION TECHNIQUE**

Adjoint au directeur, chef du Bureau d'Etudes Technique : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Architecte en Chef Adjoint : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Architecte Chef du Département Affaires Internes : **Pierre PRANGE**

Ingénieur Chef de l'Agence d'Architecture : **Gilles PINDAT**

Chef du Département Administration et Gestion : **Alain LE PAJOLEC**

Chef de Projet : **Patrice HARDEL**

Chef de Projet : **Dimitri GEORGANDELIS**

Chef de Projet : **Philippe DELAPLACE**

Chef de Projet : **Michel VERMEULEN**

Chef de Projet : **Michel JEAN-FRANCOIS**

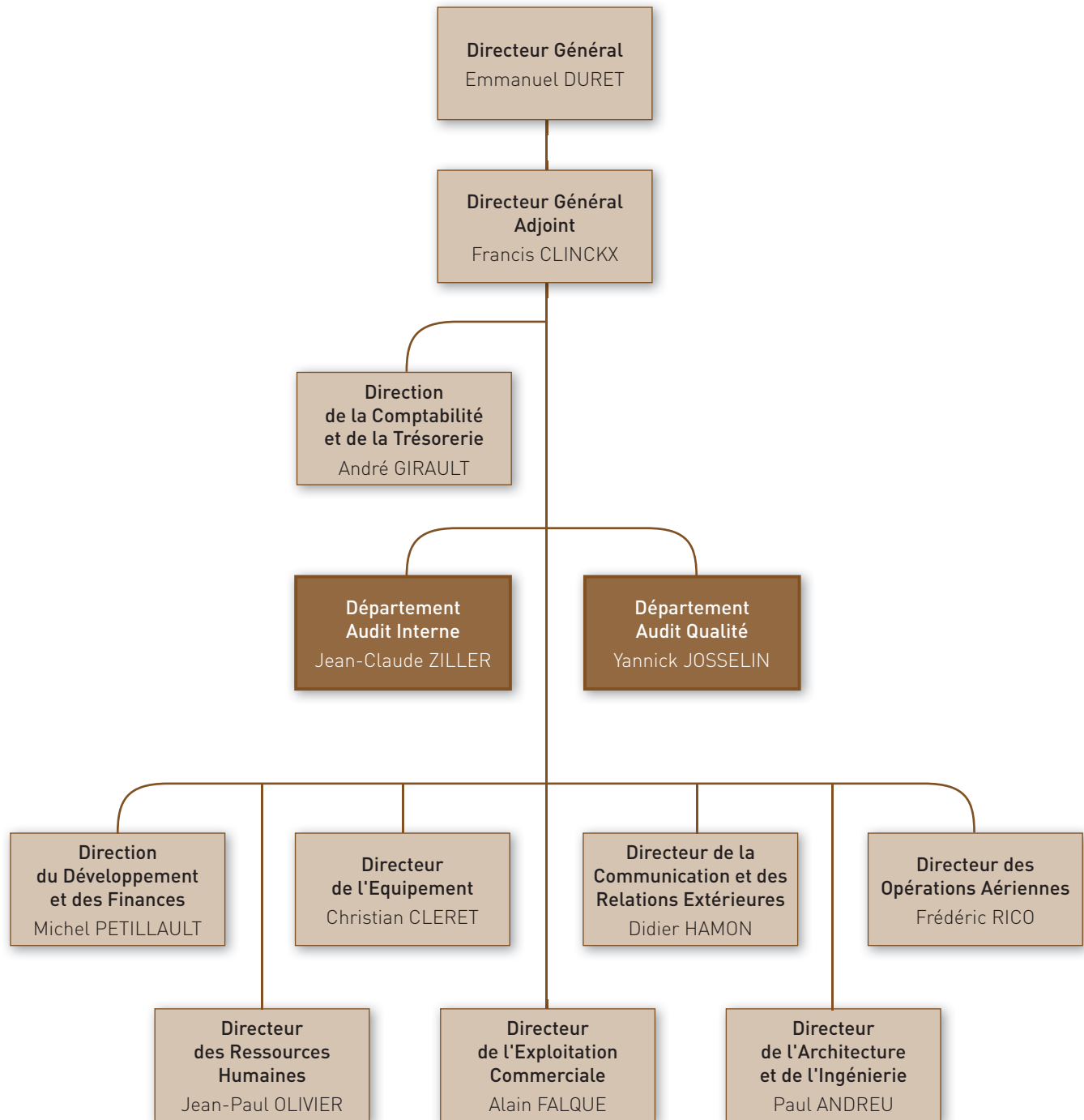
## **7. DIRECTION DE LA COMMUNICATION**

Département Communication : **N.**

Département Environnement : **René GUERIN**

## **8. DIRECTION DES OPERATIONS AERIENNES**

# Organigramme au 31 mai 1996



## **1. DIRECTION DE LA COMPTABILITE ET DE LA TRESORERIE**

Fondé de Pouvoir : **Attilio ZANICHELLI**

## **2. DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ET DES FINANCES**

Département Juridique et Affaires Générales : **Dominique LAFOUGE**

Département Développement : **Thierry GUIMBAUD**

Département Finances : **Pierre TELLIER**

## **3. DIRECTION DU PERSONNEL**

Département des Ressources Humaines : **Alain MARTINI**

Département Médical : **Robert AUFFRET**

Département du Développement Social : **François LAPORTE**

## **4. DIRECTION TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**

Département Informatique : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Moyens Généraux : **Jean-Pierre MARCELLIN**

Département Production Maintenance : **Michel DUCRET**

Département Travaux Neufs CDG : **Xavier DUCLAIROIR**

Département Travaux Neufs Orly : **Philippe GROSSE**

Chef de Projet CDG2F : **Dimitri GEORGANDELIS**

## **5. DIRECTION DE L'EXPLOITATION COMMERCIALE**

Adjoint au directeur, chargé du développement du Fret : **Hubert ANDRADE**

Adjoint au directeur, chargé des Services au Public et de la Programmation : **François GAUTHEY**

Département Exploitation Internationale : **Jean-Claude POISSON**

Département Exploitation CDG : **François CHARRITAT**

Département Exploitation Orly : **Jean-Yves VALIN**

Département Immobilier : **Eric SAUVALLE**

## **6. DIRECTION DES PROJETS ET DE LA COOPERATION TECHNIQUE**

Adjoint au directeur, chef du Bureau d'Etudes Technique : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Architecte en Chef Adjoint : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Architecte Chef du Département Affaires Internes : **Pierre PRANGE**

Ingénieur Chef de l'Agence d'Architecture : **Gilles PINDAT**

Chef du Département Administration et Gestion : **Alain LE PAJOLEC**

Chef de Projet : **Patrice HARDEL**

Chef de Projet : **Dimitri GEORGANDELIS**

Chef de Projet : **Philippe DELAPLACE**

Chef de Projet : **Michel VERMEULEN**

Chef de Projet : **Michel JEAN-FRANCOIS**

## **7. DIRECTION DE LA COMMUNICATION**

Département Communication : **N.**

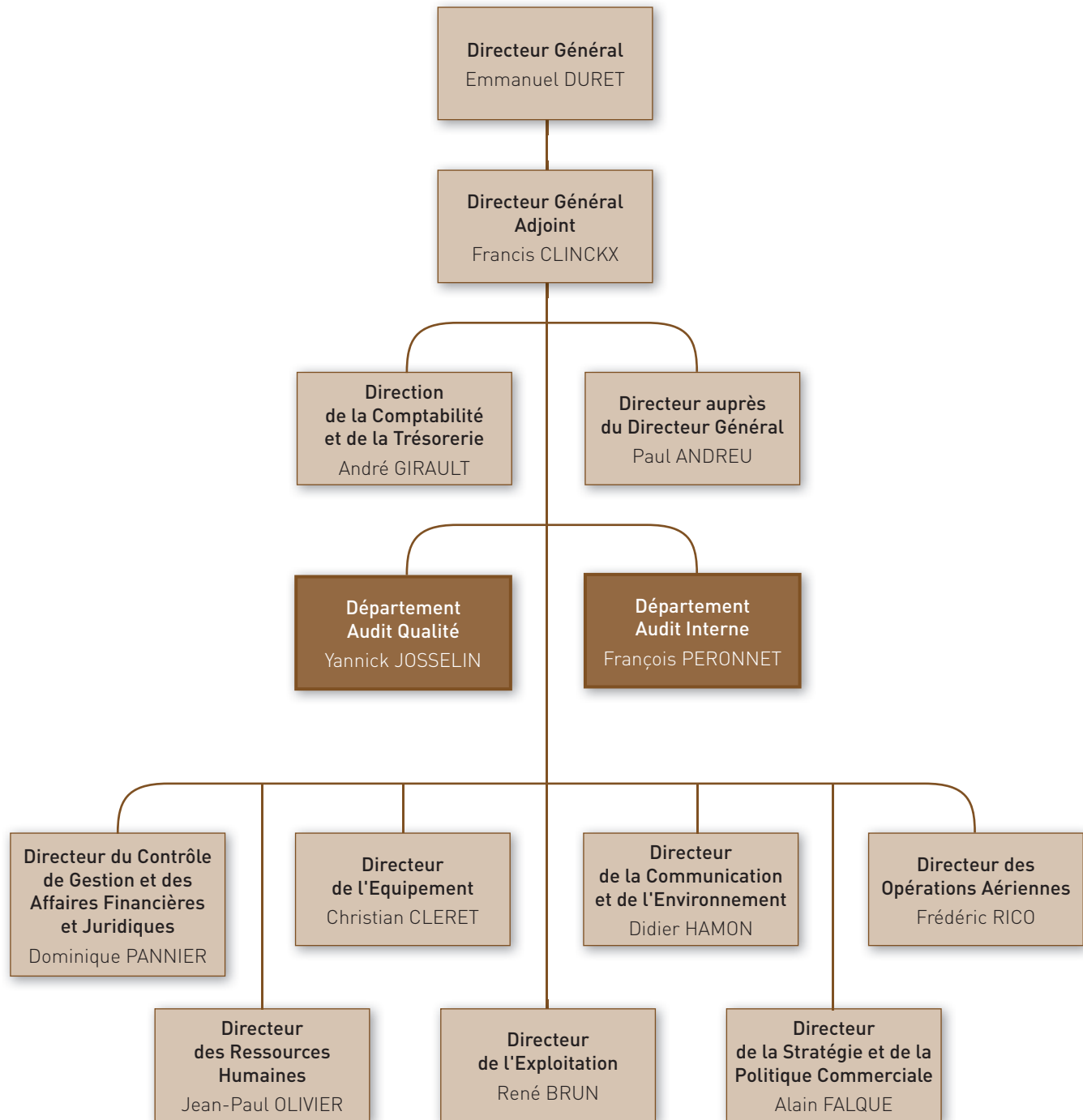
Département Environnement : **René GUERIN**

## **8. DIRECTION DES OPERATIONS AERIENNES**

Adjoint : **Gérard CHARVE**



# Organigramme au 1<sup>er</sup> mai 1997



## **1. DIRECTION DE LA COMPTABILITE ET DE LA TRESORERIE**

Fondé de Pouvoir : **Attilio ZANICHELLI**

## **2. DIRECTION AUPRES DU DIRECTEUR GENERAL**

Département Ingénierie Internationale : **Alain LE PAJOLEC**

Chef de Projet : **Jean-Michel FOURCADE**

## **3. DIRECTION DU CONTROLE DE GESTION ET DES AFFAIRES FINANCIERES ET JURIDIQUES**

Département Juridique et Affaires Générales : **Dominique LAFOUGE**

Département Contrôle de Gestion : **Christian CHARVIN**

Département Finances : **Pierre TELLIER**

## **4. DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Directeur adjoint : **Alain MARTINI**

Département du Développement Social : **François LAPORTE**

Département du Personnel : **François CHARRITAT**

Département Médical : **Michel CLEREL**

## **5. DIRECTION DE L'EQUIPEMENT**

Département Informatique : **Jean VERDIER**

Département Télécommunications : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Gestion, Achats, Marchés : **Jila DARABIHA**

Département Maitrise d'Œuvre : **Dimitri GEORGANDELIS**

Département Maitrise d'Ouvrage : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Département Programme et Politique Technique : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Département Infrastructures et Environnement CDG : **René NAUDOT**

Département Infrastructures et Environnement Orly : **Jean-Pierre MARCELIN**

Département Equipement CDG : **Sophie MOUGARD**

Département Equipement Orly : **Raymond EXPOSITO**

## **6. DIRECTION DE L'EXPLOITATION**

Adjoint au directeur, chargé du développement du Fret : **Hubert ANDRADE**

Adjoint au directeur, chargé des Services au Public et de la Programmation : **Eric SAUVALLE**

Département Exploitation CDG : **Michel RAGOT**

Département Exploitation Orly : **Jean-Yves VALIN**

Département Immobilier : **Jean-Pierre MARCELLIN**

## **7. DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE L'ENVIRONNEMENT**

Département Communication : **N.**

Département Environnement : **Michel-Claude LORRIAUX**

## **8. DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA POLITIQUE COMMERCIALE**

Département Service aux clients : **François GAUTHEY**

Département Relations Compagnies 1 et Fret : **Hubert ANDRADE**

Département Relations Compagnies 2 : **Patrice HARDEL**

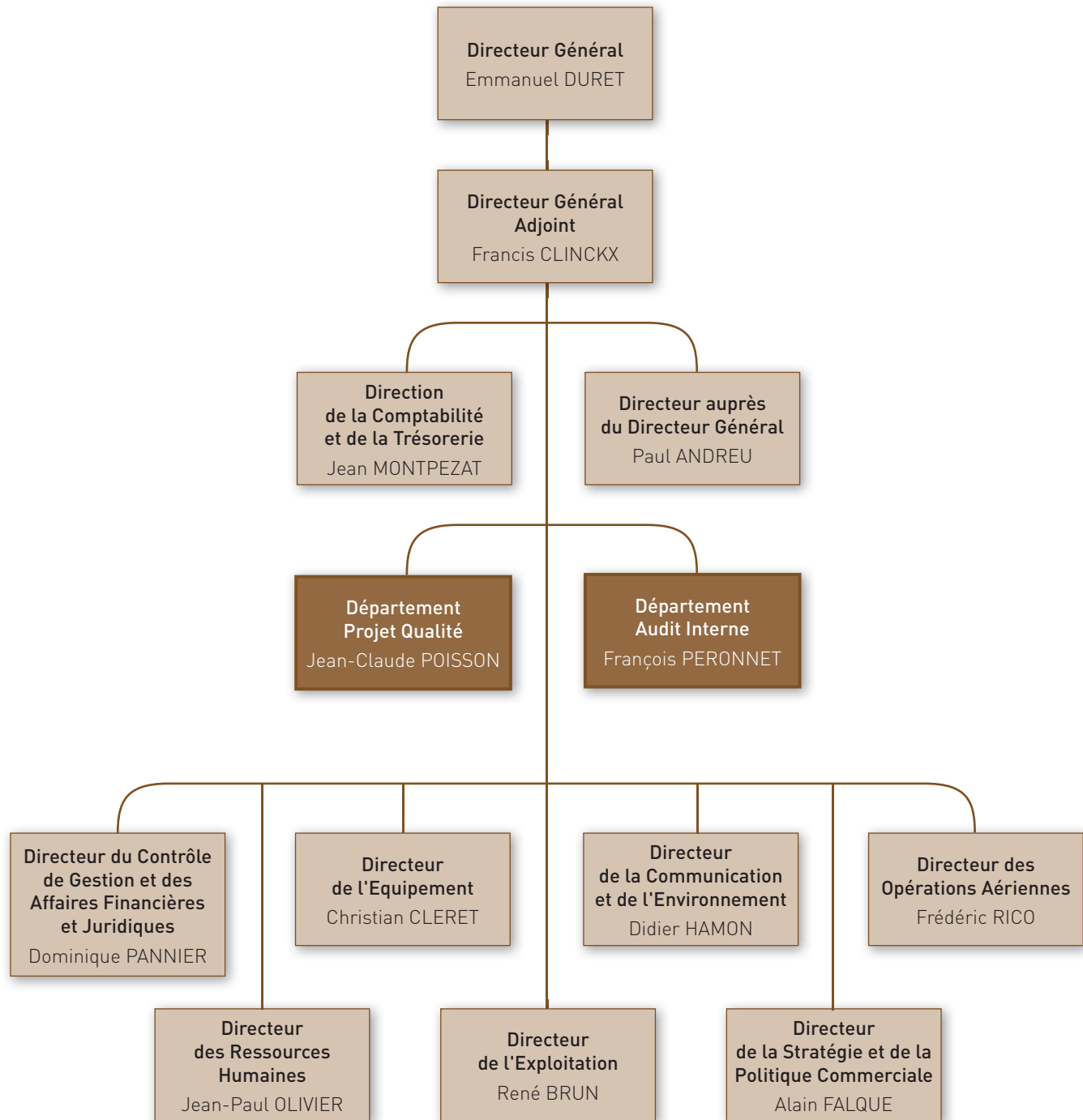
Département Diversification : **Jean-Claude POISSON**

Département Stratégie : **Thierry GUIMBAUD**

## **8. DIRECTION DES OPERATIONS AERIENNES**

Adjoint : **Gérard CHARVE**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> octobre 1998



## **1. DIRECTION DE LA COMPTABILITE ET DE LA TRESORERIE**

Fondé de Pouvoir : **Attilio ZANICHELLI**

## **2. DIRECTION AUPRES DU DIRECTEUR GENERAL**

Département Ingénierie Internationale : **Alain LE PAJOLEC**

## **3. DIRECTION DU CONTROLE DE GESTION ET DES AFFAIRES FINANCIERES ET JURIDIQUES**

Département Juridique et Affaires Générales : **Dominique LAFOUGE**

Département Contrôle de Gestion : **Christian CHARVIN**

Département Finances : **Pierre TELLIER**

## **4. DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Département du Développement Social : **Thierry PARISOT**

Département du Personnel : **François CHARRITAT**

Département Médical : **Michel CLEREL**

Administrateur en chef chargé des réorganisations : **François LAPORTE**

Gestion des Cadres : **Francis WOUTS**

## **5. DIRECTION DE L'EQUIPEMENT**

Département Informatique : **Jean VERDIER**

Département Télécommunications : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Gestion, Achats, Marchés : **Jila DARABIHA**

Département Maitrise d'Œuvre : **Dimitri GEORGANDELIS**

Département Maitrise d'Ouvrage : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Département Infrastructures et Environnement CDG : **René NAUDOT**

Département Infrastructures et Environnement Orly : **Jean-Pierre MARCELIN**

Département Equipement CDG : **Sophie MOUGARD**

Département Equipement Orly : **Raymond EXPOSITO**

## **6. DIRECTION DE L'EXPLOITATION**

Département Escale : **Gonzalve de CORDOUE**

Département Exploitation CDG : **Michel RAGOT**

Département Exploitation Orly : **Thierry GUIMBAUD**

Département Etudes et Sécurité : **Jean-Paul MILLET**

## **7. DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE L'ENVIRONNEMENT**

Administrateur en chef : **René GUERIN**

Département Communication : **N.**

Département Environnement : **Michel-Claude LORRIAUX**

## **8. DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA POLITIQUE COMMERCIALE**

Adjoint au Directeur : **Hubert ANDRADE**

Département Service aux clients : **François GAUTHEY**

Département Relations Compagnies 1 et Fret : **Thierry BUTTIN**

Département Relations Compagnies 2 : **Patrice HARDEL**

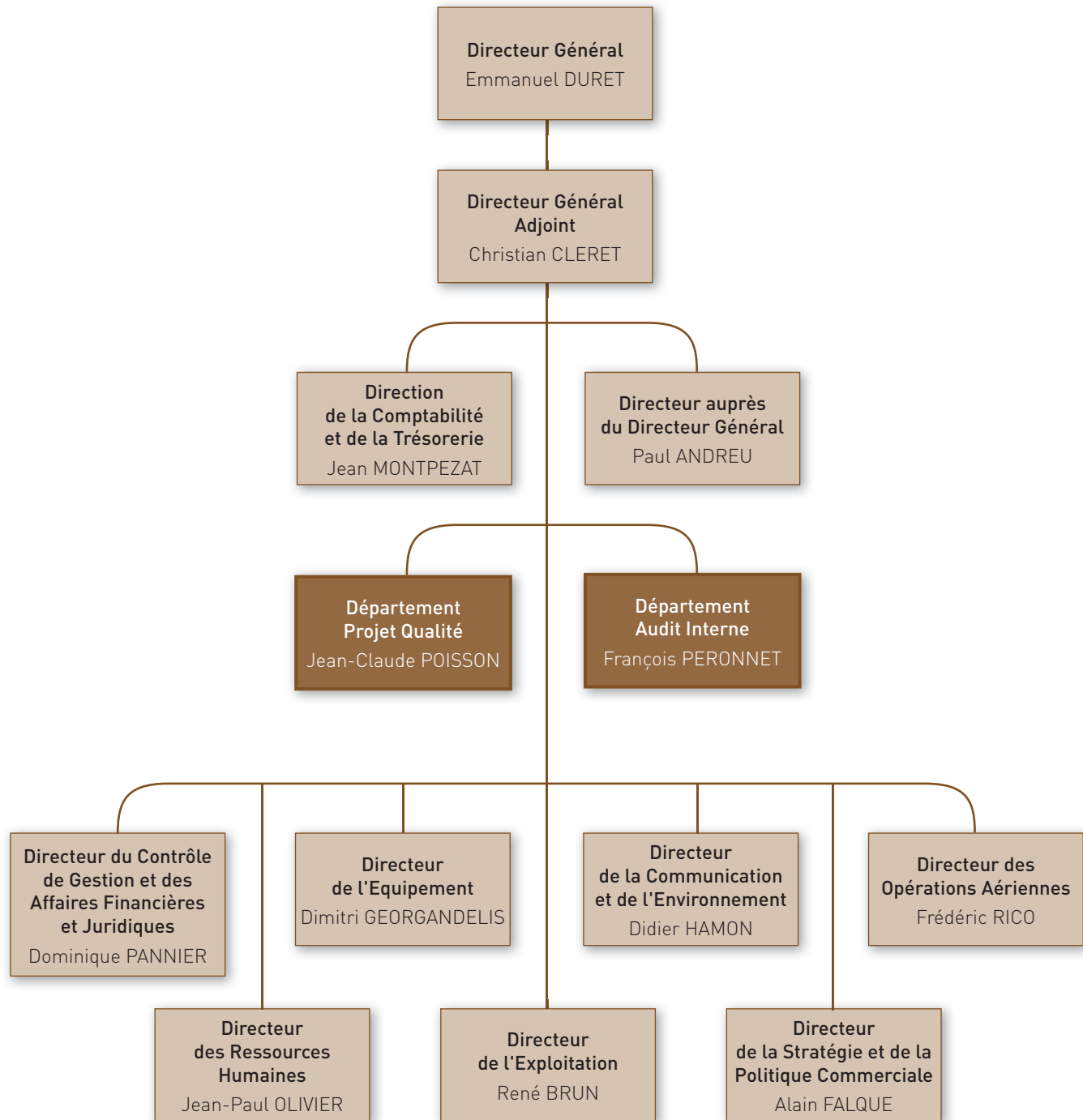
Département Etudes et Simulations : **Joël EYMARD**

Département Stratégie : **Sylvette TOCHE**

## **8. DIRECTION DES OPERATIONS AERIENNES**

Adjoint : **Gérard CHARVE**

# Organigramme au 30 avril 1999



## **1. DIRECTION DE LA COMPTABILITE ET DE LA TRESORERIE**

Fondé de Pouvoir : **Attilio ZANICHELLI**

## **2. DIRECTION AUPRES DU DIRECTEUR GENERAL**

Département Ingénierie Internationale : **Alain LE PAJOLEC**

## **3. DIRECTION DU CONTROLE DE GESTION ET DES AFFAIRES FINANCIERES ET JURIDIQUES**

Département Juridique et Affaires Générales : **Dominique LAFOUGE**

Département Contrôle de Gestion : **N.**

Département Finances : **Pierre TELLIER**

## **4. DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Département du Développement Social : **Thierry PARISOT**

Département du Personnel : **Raymond EXPOSITO**

Département Médical : **Michel CLEREL**

Administrateur en chef chargé des réorganisations : **François LAPORTE**

Gestion des Cadres : **Francis WOUTS**

## **5. DIRECTION DE L'EQUIPEMENT**

Département Informatique : **Jean VERDIER**

Département Télécommunications : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Gestion, Achats, Marchés : **Jila DARABIHA**

Département Maitrise d'Œuvre : **N.**

Département Maitrise d'Ouvrage : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Département Infrastructures et Environnement CDG : **François CHARRITAT**

Département Infrastructures et Environnement Orly : **René NAUDOT**

Département Equipement CDG : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Département Equipement Orly : **Jacques SALINA**

## **6. DIRECTION DE L'EXPLOITATION**

Département Escale : **Gonzalve de CORDOUE**

Département Exploitation CDG : **Thierry GUIMBAUD**

Département Exploitation Orly : **Thierry FEYBESSE**

Département Etudes et Sécurité : **Jean-Paul MILLET**

## **7. DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE L'ENVIRONNEMENT**

Administrateur en chef : **René GUERIN**

Département Communication : **N.**

Département Environnement : **Michel-Claude LORRIAUX**

## **8. DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA POLITIQUE COMMERCIALE**

Adjoint au Directeur : **Hubert ANDRADE**

Département Service aux clients : **François GAUTHEY**

Département Relations Compagnies 1 et Fret : **Thierry BUTTIN**

Département Relations Compagnies 2 : **Isabelle WALLARD**

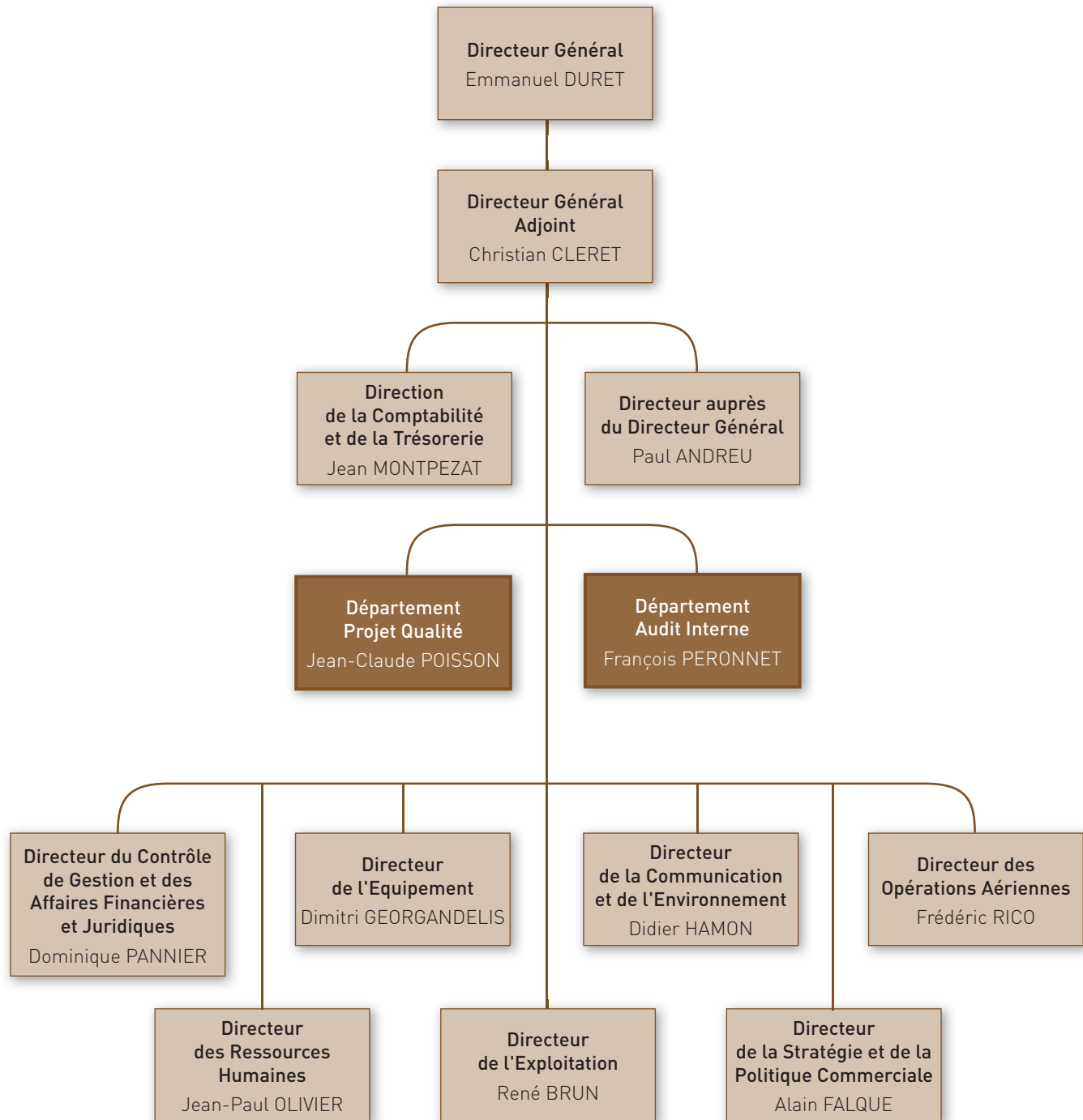
Département Etudes et Simulations : **Pierre VIDAILHET**

Département Stratégie : **Sylvette TOCHE**

## **8. DIRECTION DES OPERATIONS AERIENNES**

Adjoint : **Pierre DUBOIS**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> avril 2000



## **1. DIRECTION DE LA COMPTABILITE ET DE LA TRESORERIE**

Fondé de Pouvoir : **Attilio ZANICHELLI**

## **2. DIRECTION AUPRES DU DIRECTEUR GENERAL**

Département Ingénierie Internationale : **Alain LE PAJOLEC**

## **3. DIRECTION DU CONTROLE DE GESTION ET DES AFFAIRES FINANCIERES ET JURIDIQUES**

Département Juridique et Affaires Générales : **Dominique LAFOUGE**

Département Contrôle de Gestion : **N.**

Département Finances : **Pierre TELLIER**

## **4. DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Département du Développement Social : **Thierry PARISOT**

Département du Personnel : **Raymond EXPOSITO**

Département Médical : **Michel CLEREL**

Administrateur en chef chargé des réorganisations : **François LAPORTE**

Gestion des Cadres : **Francis WOUTS**

## **5. DIRECTION DE L'EQUIPEMENT**

Département Informatique : **Jean VERDIER**

Département Télécommunications : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Gestion, Achats, Marchés : **Jila DARABIHA**

Département Maitrise d'Œuvre : **N.**

Département Maitrise d'Ouvrage : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Département Infrastructures et Environnement CDG : **François CHARRITAT**

Département Infrastructures et Environnement Orly : **René NAUDOT**

Département Equipement CDG : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Département Equipement Orly : **Jacques SALINA**

## **6. DIRECTION DE L'EXPLOITATION**

Département Escale : **Gonzalve de CORDOUE**

Département Exploitation CDG : **Thierry GUIMBAUD**

Département Exploitation Orly : **Thierry FEYBESSE**

Département Etudes et Sécurité : **Jean-Paul MILLET**

## **7. DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE L'ENVIRONNEMENT**

Administrateur en chef : **René GUERIN**

Département Communication : **N.**

Département Environnement : **Michel-Claude LORRIAUX**

## **8. DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA POLITIQUE COMMERCIALE**

Adjoint au Directeur : **Hubert ANDRADE**

Département Service aux clients : **François GAUTHEY**

Département Relations Compagnies 1 et Fret : **Thierry BUTTIN**

Département Relations Compagnies 2 : **Isabelle WALLARD**

Département Etudes et Simulations : **Pierre VIDAILHET**

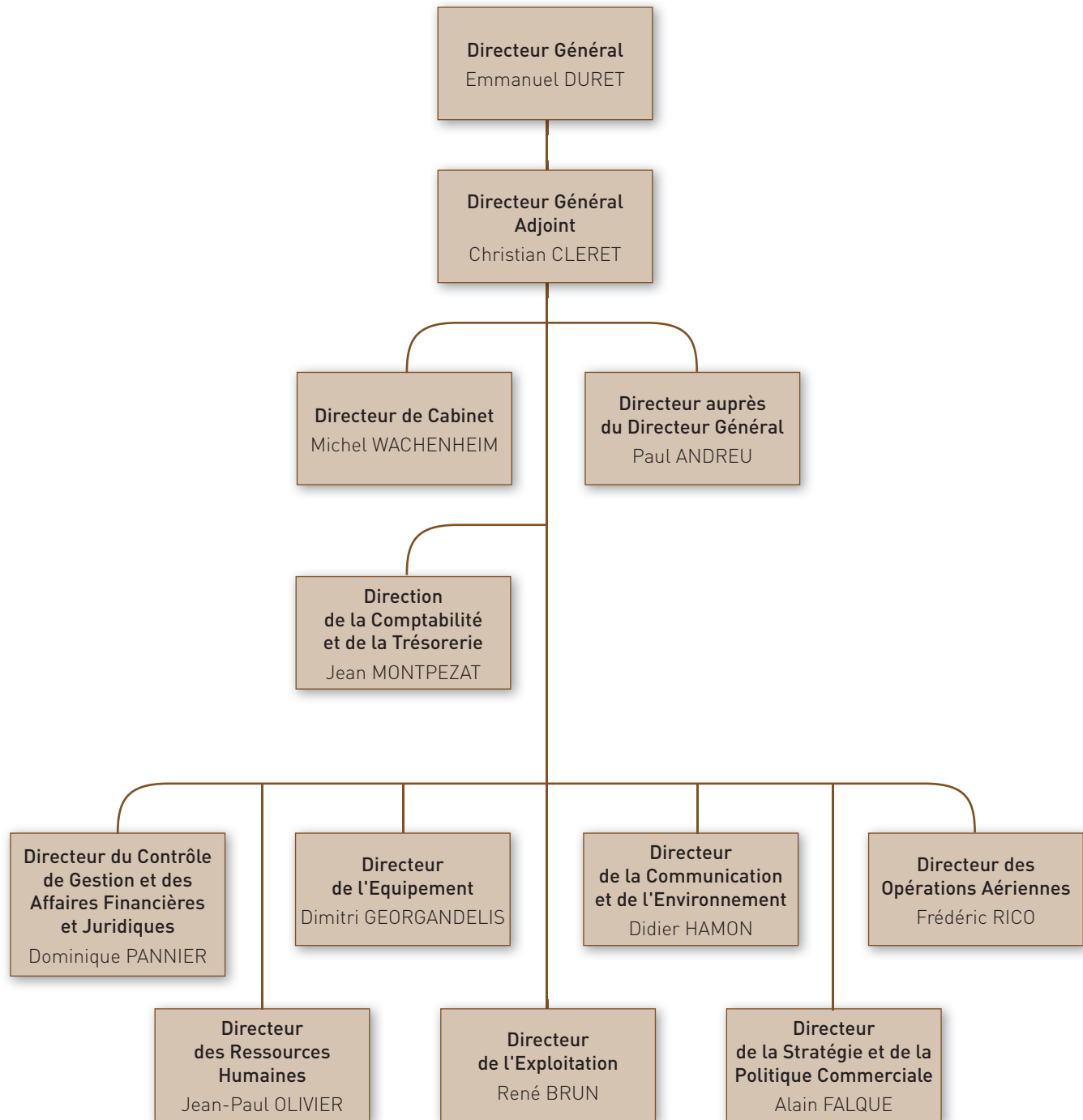
Département Stratégie : **Sylvette TOCHE**

## **8. DIRECTION DES OPERATIONS AERIENNES**

Adjoint : **Pierre DUBOIS**



# Organigramme au 30 avril 2001



## **1. DIRECTION DE LA COMPTABILITE ET DE LA TRESORERIE**

Fondé de Pouvoir : **Attilio ZANICHELLI**

## **2. DIRECTION GENERAL ADJOINT**

Département Audit Interne : **François PERONNET**

## **3. DIRECTION DU CONTROLE DE GESTION ET DES AFFAIRES FINANCIERES ET JURIDIQUES**

Département Juridique et Affaires Générales : **Dominique LAFOUGE**

Département Contrôle de Gestion : **Joël BALARDELLE**

Département Finances : **Pierre TELLIER**

## **4. DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Département du Développement Social : **Thierry PARISOT**

Département du Personnel : **Raymond EXPOSITO**

Département Médical : **Michel CLEREL**

Administrateur en chef chargé des réorganisations : **François LAPORTE**

Gestion des Cadres : **Francis WOUTS**

## **5. DIRECTION DE L'EQUIPEMENT**

Département Programme et Politique Technique : **Philippe DELAPLACE**

Département Informatique : **Jean VERDIER**

Département Télécommunications : **Jean-Pierre ROCHE**

Département Gestion, Achats, Marchés : **Jila DARABIHA**

Département Maitrise d'Œuvre : **N.**

Département Maitrise d'Ouvrage : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Département Infrastructures et Environnement CDG : **François CHARRITAT**

Département Infrastructures et Environnement Orly : **René NAUDOT**

Département Equipement CDG : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Département Equipement Orly : **Jacques SALINA**

## **6. DIRECTION DE L'EXPLOITATION**

Département Escale : **Gonzalve de CORDOUE**

Département Exploitation CDG : **Thierry GUIMBAUD**

Département Exploitation Orly : **Thierry FEYBESSE**

Département Etudes et Sécurité : **Jean-Paul MILLET**

## **7. DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE L'ENVIRONNEMENT**

Administrateur en chef : **René GUERIN**

Département Communication : **Marie BERTIN**

Département Environnement : **Michel-Claude LORRIAUX**

## **8. DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA POLITIQUE COMMERCIALE**

Adjoint au Directeur : **Hubert ANDRADE**

Département Service aux clients : **François GAUTHEY**

Département Relations Compagnies 1 et Fret : **Thierry BUTTIN**

Département Relations Compagnies 2 : **Isabelle WALLARD**

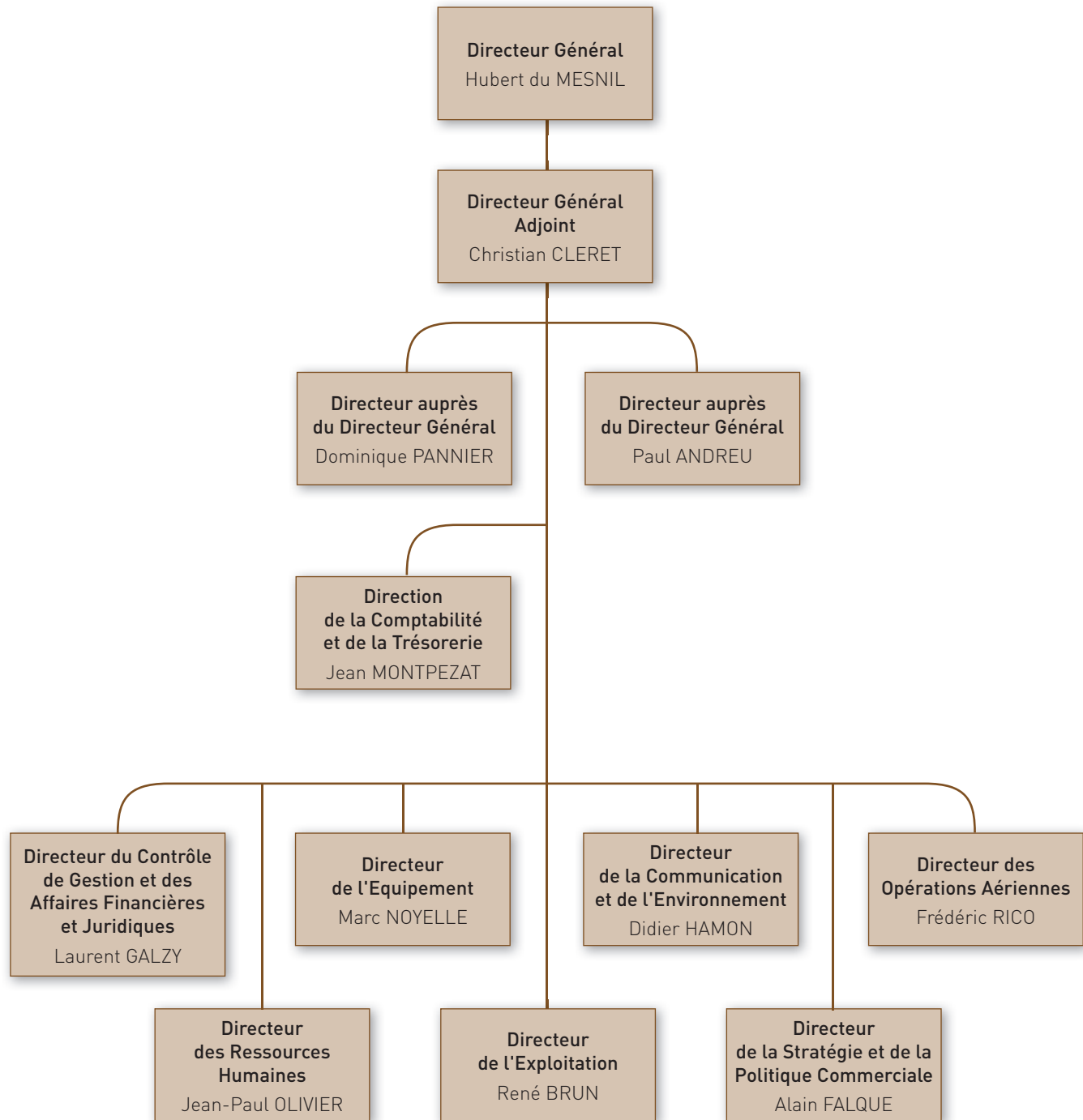
Département Etudes et Simulations : **Pierre VIDAILHET**

Département Stratégie : **Sylvette TOCHE**

## **8. DIRECTION DES OPERATIONS AERIENNES**

Adjoint : **Pierre DUBOIS**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> juillet 2002



## **1. DIRECTION DE LA COMPTABILITE ET DE LA TRESORERIE**

Fondé de Pouvoir : **Attilio ZANICHELLI**

## **2. DIRECTEUR GENERAL ADJOINT**

Chargé de mission : **Jean-Yves VALIN**

Département Informatique : **Jean VERDIER**

Management des Risques : **Jean-Pierre ROCHE**

## **3. DIRECTION AUPRES DU DIRECTEUR GENERAL**

Chargé de mission : **François PERRONET**

## **4. DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Département du Développement Social : **Thierry PARISOT**

Département du Personnel : **Raymond EXPOSITO**

Département Médical : **Michel CLEREL**

Mission Restructuration : **François LAPORTE**

Département Compétences et Gestion des Cadres : **Jacques SALINA**

## **5. DIRECTION DE L'EQUIPEMENT**

Département Programme et Politique Technique : **Philippe DELAPLACE**

Département Maitrise d'Œuvre : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Département Maitrise d'Ouvrage : **Bernard CATHELAIN**

Département Infrastructures et Environnement CDG : **François CHARRITAT**

Département Infrastructures et Environnement Orly : **René NAUDOT**

Département Equipement CDG : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Département Equipement Orly : **Jean-Louis CAVAILLES**

## **6. DIRECTION DE L'EXPLOITATION**

Département Escale : **Gonzalve de CORDOUE**

Département Exploitation CDG : **Thierry GUIMBAUD**

Département Exploitation Orly : **Thierry FEYBESSE**

Département Etudes et Sécurité : **Jean-Paul MILLET**

Mission Le Bourget / Aérodomes secondaires : **Michel de RONNE**

## **7. DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE L'ENVIRONNEMENT**

Administrateur en chef Partenariat Economique et Social : **René GUERIN**

Département Communication : **Marie BERTIN**

Département Environnement : **Michel-Claude LORRIAUX**

## **8. DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA POLITIQUE COMMERCIALE**

Adjoint au Directeur : **Hubert ANDRADE**

Département Service aux clients : **N.**

Département Relations Compagnies 1 et Fret : **Thierry BUTTIN**

Département Relations Compagnies 2 : **Isabelle WALLARD**

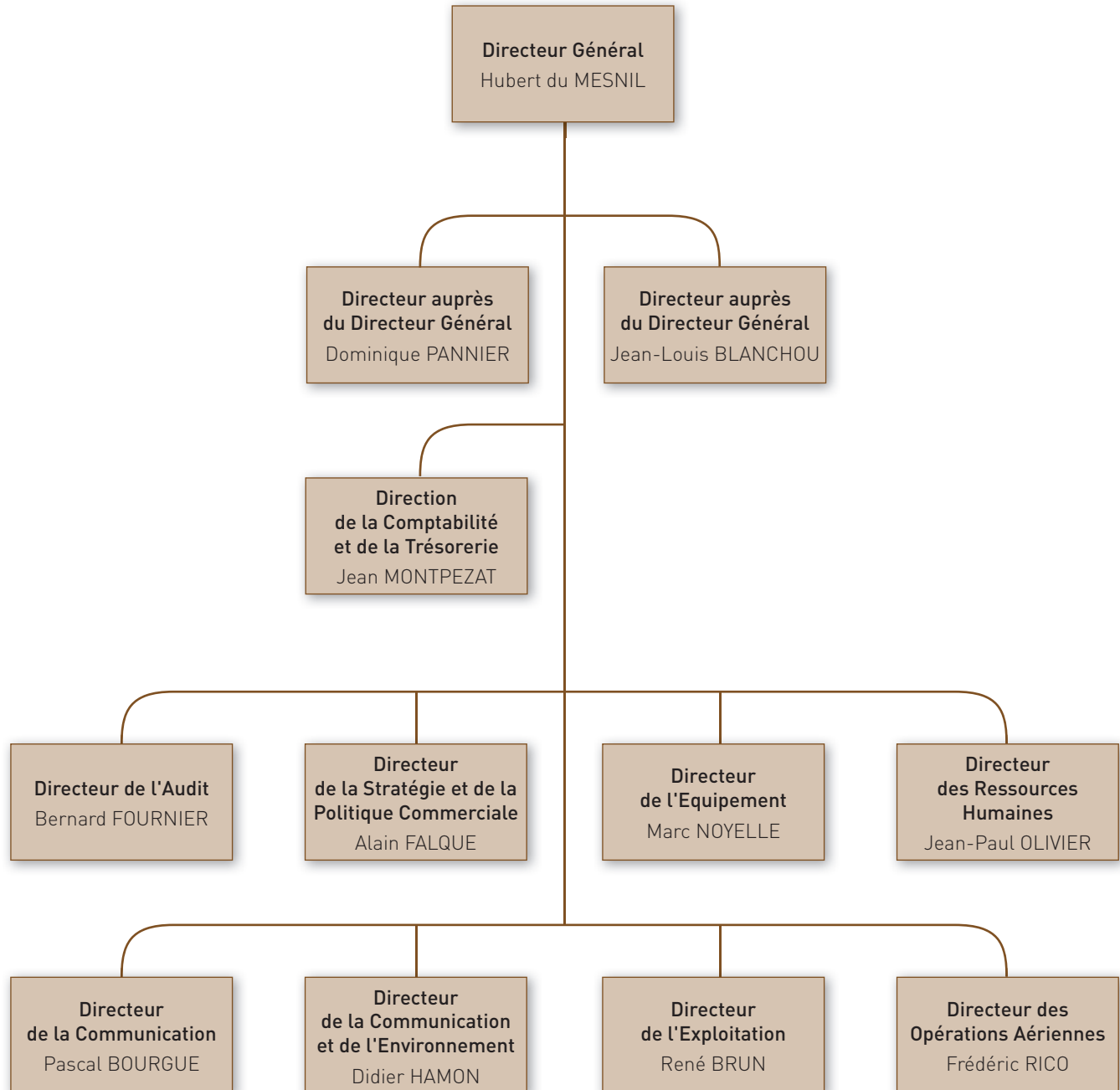
Département Stratégie : **Sylvette TOCHE**

## **8. DIRECTION DES OPERATIONS AERIENNES**

Département Navigation Aérienne Orly : **Pierre DUBOIS**

Département Navigation Aérienne Roissy-Le Bourget : **Pierre PLANCHON**

# Organigramme au 1<sup>er</sup> juin 2003



## **1. DIRECTION DE LA COMPTABILITE ET DE LA TRESORERIE**

Fondé de Pouvoir : **Attilio ZANICHELLI**

## **2. DIRECTEUR GENERAL ADJOINT**

Chargé de mission : **François PERRONET**

## **3. DIRECTION DU CONTROLE DE GESTION ET DES AFFAIRES FINANCIERES ET JURIDIQUES**

Département Juridique et Affaires Générales : **Dominique LAFOUGE**

Département Contrôle de Gestion : **Joël BALARDELLE**

Département Finances : **Pierre TELLIER**

Département Gestion, Achats, Marchés : **Santiago FORNAGUERA**

## **4. DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Département du Personnel : **Raymond EXPOSITO**

Département du Développement Social : **Thierry PARISOT**

Département Médical : **Michel CLEREL**

Chargé de Mission Redéploiement : **François LAPORTE**

Gestion des Cadres : **Jacques SALINA**

## **5. DIRECTION DE L'EQUIPEMENT**

Département Programme et Politique Technique : **Philippe DELAPLACE**

Département Maitrise d'Œuvre : **Pierre-Michel DELPEUCH**

Département Maitrise d'Ouvrage : **Bernard CATHELAIN**

Département Infrastructures et Environnement CDG : **François CHARRITAT**

Département Infrastructures et Environnement Orly : **René NAUDOT**

Département Equipement CDG : **Jean-Marie CHEVALLIER**

Département Equipement Orly : **Jean-Louis CAVAILLES**

## **6. DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET DES RELATIONS TERRITORIALES**

Département Environnement : **Michel-Claude LORIAUX**

Mission Coopération économique et sociale : **Jean-Paul MILLET**

## **7. DIRECTION DE L'EXPLOITATION**

Département Escale : **Gonzalve de CORDOUE**

Département Exploitation CDG : **Thierry GUIMBAUD**

Département Exploitation Orly : **Thierry FEYBESSE**

Mission Le Bourget / Aéroports secondaires : **Michel de RONNE**

## **8. DIRECTION DE LA COMMUNICATION**

Département Communication : **Marie BERTIN**

## **9. DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA POLITIQUE COMMERCIALE**

Adjoint au Directeur : **Hubert ANDRADE**

Département Stratégie : **Sylvette TOCHE**

Département Service aux clients : **Thierry BUTTIN p.i.**

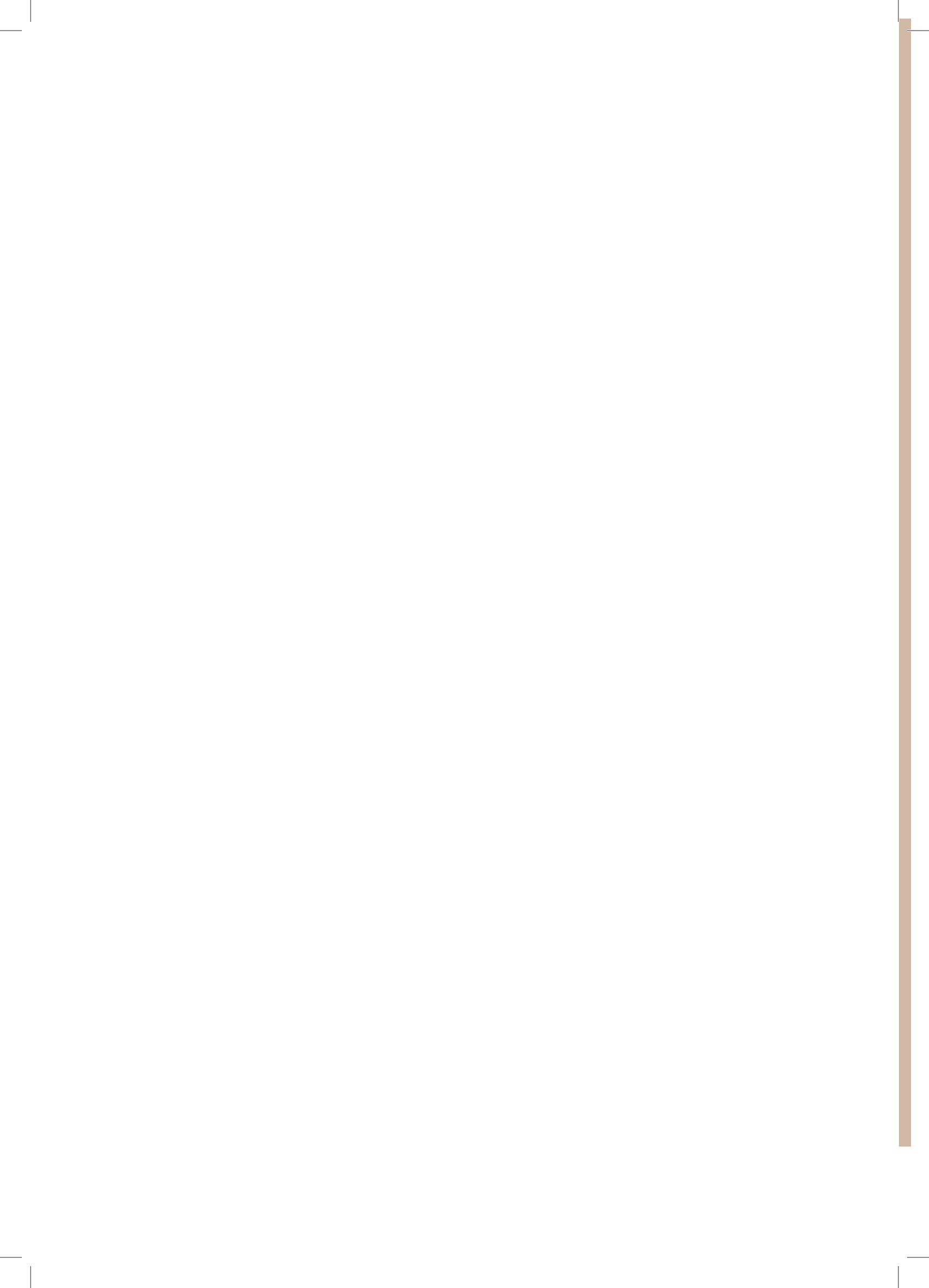
Département Relations Compagnies, Fret et Prestataire d'Assistance : **Isabelle WALLARD**

Département Immobilier : **Jila DARABIHA**

## **10. DIRECTION DES OPERATIONS AERIENNES**

Département Navigation Aérienne Orly : **Pierre DUBOIS**

Département Navigation Aérienne Roissy-Le Bourget : **Pierre PLANCHON**



## Remerciements

L'Amicale des Actifs et Anciens d'Aéroports de Paris tient à remercier pour l'aide précieuse qui a été apportée aux rédacteurs de cet ouvrage.

- La Direction Générale d'Aéroports de Paris
- La Direction des Ressources Humaines d'Aéroports de Paris
- La Direction de la Communication
- Le Pôle Archives d'Aéroports de Paris
- La Photothèque du Laboratoire d'Aéroports de Paris
- Toutes celles et ceux, directeurs, cadres ou employés, actifs ou retraités, qui ont bien voulu apporté leur contribution en témoignant de leurs expériences
- L'Amicale des Anciens de la Compagnie Air France
- Le Groupement des Ingénieurs retraités de l'Aviation Civile
- Le Musée de l'Air et de l'Espace

Elle adresse ses plus vifs remerciements  
aux divers contributeurs de ce projet, notamment à :

Geneviève PERES-LABOURDETTE et Henry de LAMBERTYE,  
membres de l'Amicale,

Vincent BOURGERIE et François LAPORTE  
qui, sans être membres de celle-ci,  
ont très largement contribué à la rédaction de cet ouvrage.

“ La vie est une chose sérieuse,  
qu'il faut vivre sérieusement  
mais qu'il ne faut pas prendre au sérieux. ”

Gilbert DREYFUS



# Bibliographie

## **Entre ciel et terre**

de Gérard Maoui et Nicolas Neiertz, Editions du cherche midi,  
novembre 1995

## **50 ans de l'escale :**

document Aéroports de Paris, mai 2004

## **Propos en l'air :**

Journal d'Aéroport de Paris de 1956 à 1984.

## **ADP à la une :**

Journal d'Aéroports de Paris de 1984 à 1999

## **Le journal d'Aéroports de Paris :**

Journal d'Aéroports de Paris depuis 2000

## **Entre voisins :**

Magazine des aéroports franciliens pour leurs riverains depuis 1958  
jusqu'en 2010 où la version papier a été remplacée par une version  
électronique : [www.entrevoisins.org](http://www.entrevoisins.org)

## **Aéroport magazine :**

Magazine édité par Aéroports de Paris depuis 1969

Contribution à une réflexion sur la place et le rôle d'ADP dans le service  
public aéroportuaire. Mémoire de mademoiselle Solveig Grimault

## **Expomat - actualités :**

N° 24 l'aéroport de Roissy-en-France, premier aéroport français de demain

## **40 ans de syndicalisme à ADP :**

Mémoire de Jacques Rempillon (1995)

## **Technique & architecture :**

N° 6 consacré à Aéroport de Paris



Imprimerie spéciale Aéroports de Paris  
Réalisation Agence Graphique/Imprimerie/Traduction/Repro/Signa - 01 49 75 62 71 - N° 5843 - Décembre 2012

