LE CONTROLE DE GESTION CHEZ AEROPORT DE PARIS

Sabine Sépari, Maître de conférences en gestion

Directeur du Centre de Recherche en Gestion PESOR

Pilotage Economique et Social des ORganisations de l'Université Paris XI,

Faculté Jean Monnet Droit Economie Gestion

54 Bd Desgranges 92330 SCEAUX

sabine.separi@jm.u-psud.fr

pesor@jm.u-psud.fr

Site « PESOR » dans celui de la Faculté Jean Monnet

Tél : 01 40 91 18 10 ou 18 20

Fax : 01 40 91 18 24

Résumé

ADP gère toutes les activités des plate-formes aéronautique de la région parisienne.

Face à un environnement plus concurrentiel et une diversification des activités, ADP cherche à adapter son contrôle de gestion par une modernisation des outils et des procédures initialisée en 1998. Sont présentés et analysés ici les choix effectués par ADP, entreprise de service à statut particulier, les difficultés rencontrées et les conditions de réussite

Abstract

ADP manage all airfields located in Ile de France.

Facing a more competitive environment and a diversification of its activities, ADP initiated in 1998 a management control lift up by up dating tools and procedures.

ADP choices, a service committed company under peculiar statue, are presented and analysed according to its peculiar as long as difficulties encountered and success conditions.

L’ordonnance du 24 octobre 1945 a créé les Aéroports de Paris, entreprise publique dotée de la personnalité morale et de l’autonomie financière avec deux autorités de tutelle, le Ministère des finances et le Ministère des transports.

L’entreprise exploite et développe les aéroports et aérodromes civils de l’Etat dans une région de 50km du centre de Paris (16 terrains) qui traitent plus de 600 000 mouvements d’avions et 1 500 000 tonnes de fret par an. Ses clients sont 150 compagnies aériennes, 60 millions de passagers, 600 entreprises industrielles de site, 200 concessionnaires de commerce et 400 entreprises professionnelles de fret avec un principe d’égalité de tous ces clients devant le service public et un principe d’indépendance vis à vis des compagnies aériennes.

Une modernisation des outils et des procédures du contrôle de gestion a été initialisée en 1998 chez ADP ainsi que l’introduction d’un ERP (progiciel intégré) dans une problématique de processus et d’intégration des services. Il est donc intéressant de présenter et d’analyser les choix effectués par ADP, entreprise de service à statut particulier, pour son contrôle de gestion dans son contexte organisationnel et technologique ; l’analyse des difficultés rencontrées et des problèmes résolus peut être féconde.

1.L’examen des spécificités d’une organisation pour déterminer les objectifs d’un système de pilotage

- 1.1. ADP une structure particulière dans un environnement nouveau
- 1.2. Les besoins du système de pilotage

2. La mise en place d’un nouveau pilotage

- 2.1. Les choix effectués
- 2.2. Les résultats

3. Proposition d’une grille d’analyse pour mettre en place un nouveau système de pilotage

Remarque : cette communication n’est pas une recherche académique mais le fruit d’une observation d’un terrain, une analyse de pratiques professionnelles utile pour faire des liens avec des concepts.

1 L'examen des spécificités d'une organisation pour déterminer les objectifs d'un système de pilotage

Il est nécessaire de resituer l'entreprise et son environnement pour caractériser les besoins d'un nouveau système de contrôle de gestion

1.1 Une structure particulière

1.1.1 L'entreprise ADP

- Statut : L'ordonnance du 24 octobre 1945 a créé les Aéroports de Paris, entreprise publique dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière avec deux autorités de tutelle, le Ministère des finances et le Ministère des transports. Elle doit assurer un service public identique pour tous ses clients et rester indépendantes vis-à-vis des compagnies aériennes.
- Outils de gestion avant 1998

ADP utilisait des résultats globaux par semestre, une comptabilité analytique sans comparaison automatique avec le budget, un système budgétaire glissant ne concernant que les produits et charges externes.

Ces outils sont apparus insuffisants pour piloter une entreprise très intégrée de 9000 personnes regroupant plus de 400 métiers différents (comme un cabinet d'architecture, des bureaux d'études, des ateliers de maintenance, un dispensaire d'urgence, un opérateur de télécommunication, des unités de production d'énergie et de fluides) pour des clients très différents.

1.1.2 Un nouvel environnement économique

- Une croissance quantitative : plus de 5% de croissance sur les 5 années à venir (75 millions de passagers prévus en 2002).
- Une concurrence par les prix après la déréglementation : les compagnies aériennes font pression pour une baisse des coûts « aéroports » ; de plus la mise en concurrence du secteur « assistance » et du secteur « énergie et télécom » va peser sur le chiffres d'affaires et les marges de ADP. Enfin si les prix tendent à la baisse, ADP doit supporter de nouveaux coûts, en particulier ceux liés à la pression environnementale (aide aux riverains, taxes locales).

Donc d'un côté une concurrence par les prix des aéroports européens et de l'autre une augmentation des charges et des investissements.

- Des investissements lourds nécessaires : 15 milliards de francs d'investissement en 5 ans soit 1 milliard par million de passagers pour agrandir et améliorer les installations. Ceci va augmenter l'endettement et les frais financiers même si le taux d'autofinancement se maintient autour de 70%.

(Cf. annexes 1 pour des informations chiffrées sur l'entreprise)

1.2 Les objectifs d'un système de pilotage

Dans ce contexte, face à ces contraintes, cette organisation recherche des outils pour mieux piloter son développement afin d'atteindre de nouveaux objectifs.

1.2.1 Une vision articulée

Le premier objectif est de pouvoir mieux analyser les différentes activités de ADP, leurs résultats, leur rentabilité, leurs besoins par une présentation décomposée et articulée des domaines, donc en abandonnant la vision globale et agrégée retenue dans le précédent tableau de bord.

Il s'agit de passer d'un plan stratégique « généraliste » à un plan plus décentralisé et hiérarchisé pour déterminer si toutes les activités doivent être conservées, si certaines doivent être filialisées ou externalisées. Il s'agit d'aider à la détermination des facteur clés de succès pour orienter les choix stratégiques sur le cœur des métiers de ADP.

1.2.2 Des indicateurs plus pertinents

ADP cherche à modifier l'état d'esprit et la manière de gérer une entreprise publique habituée à être soutenue, sans souci de rentabilité. ADP souhaite développer des outils pour piloter le futur et pas seulement regarder le passé avec des statistiques.

ADP souhaite mettre en place une gestion par les résultats et les objectifs et non par l'allocation de ressources, comme une certaine culture d'entreprise administrative a pu l'y habituer depuis sa création.

ADP désire intégrer plus d'indicateurs qualitatifs et de paramètres qui soient vraiment utiles aux managers en limitant le nombre d'indicateurs.

La comptabilité analytique, élaborée pour fournir seulement un résultat annuel sans décomposition ni rattachement avec la gestion budgétaire qui n'intègre que les charges et produits externes, pourrait évoluer vers une analyse plus précise des coûts par produits.

1.2.3 Un pilotage en termes de souplesse et de périodicité :

ADP souhaite des systèmes d'information et des indicateurs qui puissent être utilisés en temps réel, sans cadre ni rigide ni standard pour toute l'organisation.

La base de travail doit passer de l'année au mois pour améliorer le pilotage et la structure des services et des départements doit pouvoir évoluer sans être dépendante des indicateurs.

2 La mise en place d'un nouveau pilotage

2.1 Les phases de la mise en place

Il y a d'abord eu refonte de l'organisation et des procédures avant la mise en place du logiciel intégré SAP.

2.1.1 Une nouvelle organisation du contrôle de gestion

ADP a cherché à mettre en place un département de contrôle de gestion central proche de la direction financière mais avec un réseau de contrôleurs de gestion au niveau de chaque direction (ADP est structuré en 9 activités ou 9 directions).

La direction financière a envisagé plusieurs étapes progressives pour mettre en place un véritable système de pilotage : d'abord une évolution du système budgétaire existant puis l'élaboration de tableaux de bord et enfin l'implantation d'un logiciel de gestion intégré.

2.1.2 Une évolution du système budgétaire

Plusieurs modifications ont été proposées aux services pour que le système budgétaire assure mieux son rôle de contrôle et de suivi des activités pour recentrer les actions avant qu'elles ne soient achevées.

- deux projections intra-annuelles des budgets sont élaborées au lieu d'une pour donner une image plus proche de la réalité ;
- les effectifs et les coûts des effectifs sont budgétisés en même temps que les autres charges d'exploitation ;
- une négociation des moyens est organisée entre les départements et les directions pour donner plus de responsabilité et d'autonomie aux acteurs ;
- de même, des contrats de gestion sont discutés et passés entre la Direction Générale et les 9 directions dans le même esprit de motivation et de responsabilisation.

Les aspects techniques ont effectivement été mis en place, en revanche, l'utilisation du système budgétaire pour mieux piloter les activités ne s'est pas diffusée.

2.1.3 L'élaboration de tableaux de bord

D'abord, en 1998, il a été demandé à toutes les directions de présenter mensuellement un tableau de bord limité à un reporting financier. Ceci avait pour but d'obtenir des informations de manière transparente et rapide et de susciter la communication avec les gestionnaires responsables.

Chaque département avait la liberté de choisir ses indicateur, seule la présentation était standardisée. Pour la première période de 1998, seuls 5 tableaux de bord sur 9 étaient prêts, avec un nombre élevé d'indicateurs non caractéristiques, élaborés manuellement avec un tableur.

Plusieurs **effets positifs** ont été repérés :

♦ des informations qui n'étaient pas élaborées ni remontées auparavant sont aujourd'hui constituées tous les mois ;

♦ un début de communication s'instaure entre contrôleur de gestion, directeur financier, manager, même si cela peut faire naître quelques tensions et conflit ;

♦ les tableaux de bord sont équilibrés (selon la démarche du balanced scorecard de Kaplan et Norton) avec 4 domaines, les performances financières, les performances commerciales, les performances de qualité de gestion interne et les performances en termes d'amélioration à long terme.

Mais des **dysfonctionnemen**ts apparaissent aussi :

♦ il y a trop d'indicateurs par tableau de bord pour pouvoir dégager des tendances et aider au pilotage :

♦ les métiers des différentes directions étant très différents et chacune ayant construit son tableau de bord à partir de l'organisation existante, il n'est pas possible d'agréger les tableaux pour une vision globale, sauf pour les indicateurs sur les ressources humaines ;

♦ trois années après cette première étape, les tableaux de bord n'ont pas évolué; ils sont toujours élaborés à la main, sans réduction du nombre d'indicateurs et sans modification de l'organisation, de la responsabilité des acteurs et des procédures de gestion. Les informations données par les tableaux de bord ne sont que statiques et passées et ne sont pas utilisées pour un pilotage des activités. Le fonctionnement des directions est davantage fondé sur une base administrative que dans une optique de management orienté vers l'action.

L'articulation des différents outils (système budgétaire, tableau de bord) dans un plan stratégique telle qu'elle était prévue(cf. schéma annexe 2) n'est pas réalisée à ce jour.

2.1.4 L'introduction du logiciel intégré : SAP

Après la mise en place des tableaux de bord, le Contrôle de Gestion central a décidé d'investir dans un logiciel intégré de gestion pour mieux relier les activités de production, de vente, de finance et de contrôle de gestion.

Le choix s'est porté sur le logiciel SAP mis en place en 1999. Installé par le Contrôle de Gestion, cet outil a permis une plus grande lisibilité et une plus grande sécurité des informations.

Là encore des difficultés organisationnelles sont apparues :

♦ L'outil a été implanté sur la structure existante, sans aucune adaptation ou reconfiguration de l'organisation.

La démarche habituelle est de procéder en sens inverse : d'abord une réflexion est conduite pour identifier les modifications de structure nécessaires puis ensuite le logiciel est mis en place.

Les directions se rendent compte après coup des adaptations nécessaires mais ici, de part l'état d'esprit et la culture de l'entreprise, les évolutions de l'organisation seront plus longues et plus difficiles à développer par la suite alors même qu'une réorganisation générale de toute l'entreprise est initialisée.

♦ L'outil a suscité des difficultés de mise en place, en particulier au plan humain.

Le logiciel a engendré de nombreux coûts supplémentaires (tout à fait normaux en matériel, en formation, en consultants) mais n'a pas induit de gains de productivité de la part des départements et des services. Les réticences, les blocages des acteurs pour connaître et utiliser le logiciel intégré retardent les procédures et l'efficacité de ce système de pilotage.

L'approche pragmatique retenue n'a pas permis, jusqu'à présent, de récolter de résultats ni en termes de gestion ni en termes d'organisation.

2.1.5 Les orientations prévues pour 2001-2002

L'étape suivante, actuelle, prévue pour 2001 consiste à mettre en place de nouveaux outils, pour consolider le contrôle de gestion existant, comme un compte d'exploitation par produit, des calculs de ratios à partir du logiciel SAP.

L'objectif reste, depuis 1998, puisqu'il n'est pas encore atteint, de faire évoluer les managers, les décideurs vers l'utilisation des tableaux de bord et du contrôle de gestion intégré, pour un véritable pilotage des activités. La direction souhaite que les orientations stratégiques soient conduites et suivies à partir de ces outils de gestion.

2.2 Les résultats

Il est possible de faire ressortir des difficultés techniques et organisationnelles à l'issue de ces trois années d'expérience chez ADP, d'indiquer, a contrario, les conditions de réussite pour toute mise en place d'un système de pilotage.

2.2.1 Une lenteur de mise en place

Une fois l'impulsion donnée, la première étape de mise en place des tableaux de bord qui devait être rapide et transitoire perdure encore. Le premier essai n'a pas encore été transformé en une version élaborée et efficace qui permette un pilotage en temps réel. L'installation est longue et l'utilisation est lente.

2.2.2 Une trop grande quantité d'indicateurs

La détermination des indicateurs faite par les directeurs avec l'aide du contrôleur de gestion n'a pas été limitée au départ. Certains tableaux de bord comprennent plus de 200 indicateurs ce qui rend difficile un pilotage rapide et efficace. Même dans une deuxième temps, les décideurs n'ont pas sélectionné les seules variables dont le suivi leur permet de réorienter leur action en fonction des facteurs clés de succès.

2.2.3 Un reporting sans pilotage

Le reporting est resté financier, comme une présentation de statistiques passées, sans évolution vers des domaines plus qualitatifs et plus prospectifs ; et les managers ne l'utilisent pas dans un but de recentrage des actions ou de base pour leur stratégie future.

2.2.4 Un blocage culturel fort

Tous les acteurs, à tous les niveaux de la hiérarchie ont émis des résistances face à ces nouvelles procédures de travail.

Le frein s'explique, au delà du seul bouleversement de la technique des outils par une culture «administrative» de l'organisation. ADP est profondément marqué par une histoire liée au ministère de l'équipement, à des cadres techniciens et ingénieurs davantage que gestionnaires et à un état d'esprit de service public sans contrainte de rentabilité. De plus, la situation économique de l'entreprise est bonne, ce qui n'incite pas à modifier des modes de fonctionnement.

2.2.5 Des coûts supplémentaires sans gain de productivité

Les tableaux de bord comme le logiciel intégré de gestion ont été implantés sans modification de la structure ni de l'organisation du travail. Donc l'intégration et l'utilisation des nouveaux outils du contrôle de gestion ont généré un lourd investissement en francs, en temps, en

hommes, en énergie, sans pour autant suscité des réductions sur d'autres postes de travail ou activités. ADP sait mesurer l'effort consenti pour ce système de pilotage mais ne peut pas apprécier les gains réalisés.

3 Proposition d'une grille d'analyse pour mettre en place un nouveau système de pilotage

Sur la base de l'expérience d'ADP, il est possible de dégager quelques idées force.

3.1 Des conditions de réussite

Les préconisations qui apparaissent tout à fait nécessaires pour une entreprise publique avec un état d'esprit et une histoire spécifiques, comme ADP, peuvent être partiellement ou totalement transférables à toute organisation.

3.1.1 Un appui sur une culture de gestion forte

Toute organisation est une coopération d'acteurs. Il est difficile de mettre en place des outils d'aide à la décision en vue de piloter les performances, de réagir en temps réel à toute turbulence en les plaquant sur une organisation bureaucratique, peu réactive et flexible.

Il s'agit d'abord de passer d'une culture administrative à une culture managériale avant de proposer de nouveaux systèmes d'information, ou au moins d'initier une démarche de changement culturel quelques temps avant la mise en place de l'outil pour en susciter l'envie si ce n'est le besoin.

3.1.2 Une explicitation claire des objectifs et des procédures de la mise en place d'un système de pilotage et une impulsion permanente des dirigeants.

Certes, la volonté des dirigeants doit être forte pour initialiser un remodelage voire une reconstruction d'un système de pilotage et pour persévérer tout au long de la phase de mise en place et de développement.

Mais au delà d'un soutien permanent, les décideurs des niveaux supérieurs doivent savoir justifier l'intérêt de la démarche, ses objectifs, ses avantages et aussi ses inconvénients, expliquer en amont et durant toute la phase de conception et de réalisation, les techniques, les difficultés et les solutions afférentes à ce système de pilotage.

3.1.3 Une analyse de l'organisation et de son éventuelle reconfiguration avant la construction des tableaux de bord

Il semble nécessaire de commencer par une réflexion sur l'organisation, c'est-à-dire du terrain sur et dans lequel les outils de pilotage vont être implantés et utilisés. Ce sont les procédures

de travail, les habitudes des acteurs, leurs modes de communication, les contraintes liées aux spécificités de l'organisation qui conditionnent l'installation et le bon fonctionnement des systèmes d'information.

ADP a certes eu une démarche pragmatique mais inverse : d'abord le choix des indicateurs puis après la détermination des objectifs, d'abord l'implantation du logiciel intégré de gestion SAP et ensuite une reconfiguration de l'organisation.

3.1.4 Une cohérence réelle entre les stratégies et les systèmes de pilotage

Au delà de la pertinence et de l'efficacité intrinsèques des systèmes de pilotage, il s'agit également d'intégrer les outils dans les plans stratégiques et de mettre en cohérence les objectifs, les orientations stratégiques et les systèmes d'information.

3.2 Une grille pour délimiter le contexte du système de pilotage avant une grille pour définir les indicateurs nécessaires :

A partir de ces recommandations, il est possible de lister les questions à se poser dans une organisation, avant la mise en place d'un nouveau système d'information pour piloter une ou plusieurs activités

GRILLE DU CONTEXTE :

- Quels objectifs ?

⇨ en termes quantitatifs et/ou qualitatifs

⇨ pour quel horizon temporel ?

⇨ pour quel horizon spatial ?

- Quels champ d'action ?

⇨ quels services ? quelles fonctions ?

⇨ production, vente, investissement, trésorerie ?

- Quels utilisateurs et structures ?

⇨ internes et/ou externes

⇨ à quels niveaux hiérarchiques

⇨ dans quel domaine d'action ?

⇨ avec quel ° d'autonomie ? de pouvoir ?

⇨ avec quelle possibilité de changement d'organisation ?

⇨ **Grille des outils**

- Quelles variables à piloter ?
- Quelles informations quantitatives ?

⇨ quels indicateurs ?

- Quelles informations qualitatives ?

⇨ quels indicateurs ?

- Quels liens et relations entre quelles informations ?
- Quel degré d'intégration de ces informations ?

Il est certes plus facile de présenter la grille que de la remplir et encore plus de la mettre en pratique.

Comme dans de nombreuses organisations, Il apparaît ici de manière forte, **que le véritable frein et, en même temps, la condition de réussite essentielle restent l'acteur, sa motivation, son implication dans l'action. La dimension humaine et la culture de l'organisation sont les leviers principaux de toute réorganisation et de toute utilisation pertinente d'un système d'information.**

Bibliographie :

- Rapports d'activité et documents internes de ADP de 1998 à 2000
- Présentation interne du contrôle de gestion proposé en 1998 et 2000
- Interview du contrôleur de gestion général de ADP à Orlytech, responsable de la mise en place de la nouvelle organisation et des nouveaux outils.