



**Association pour l'Histoire  
des Télécommunications  
et de l'Informatique**

# **Cahiers d'histoire des télécommunications et de l'informatique**

**N° 23**

**Septembre 2018**



# **TEMOIGNAGES DES TEMPS ANCIENS : LES « COULISSES » DU DELTA DE LP**

## **Sommaire**

<b>Editorial.....</b>	<b>5</b>
<b>Entretien avec Yves Fargette.....</b>	<b>7</b>
<b>Entretien avec Jean François Arrivet recueilli par Michel Atten, Philippe Picard .....</b>	<b>37</b>
<b>Témoignage et entretien avec Maurice Gaucherand.....</b>	<b>47</b>



## Editorial

Ce numéro des cahiers de l'AHTI a un objectif bien délimité : il vient compléter les divers ouvrages publiés sur cette période, parfois un peu trop en « image d'Epinal ». Il s'agit de témoignages directs et sans fard d'acteurs clé de cette période du rattrapage qui n'avaient pas nécessairement eu l'occasion de s'exprimer. Il s'agit avant tout de relater du « vécu de terrain » sans autre ambition historique.

La saga du rattrapage du téléphone (le fameux Delta de LP) avait été largement décrite dans le livre rédigé par Jean Paul Maury et Marie Carpenter, « *La bataille des télécoms, vers une France numérique* » et paru en 2011. Ce livre décrit la période 1974-1981, en soulignant les trois grands axes d'action complémentaires :

- le rattrapage du téléphone,
- l'impératif industriel
- l'innovation des services

Lors du 20<sup>ème</sup> anniversaire du Colidre, en novembre 2017, Yves Fargette avait tenté de rappeler quelques souvenirs, mais l'horaire serré ne lui a pas permis de s'exprimer entièrement. D'où ce long entretien, au cours duquel lui est apparu clairement le souhait de compléter la vision exprimée dans le livre de Marie Carpenter. Yves Fargette a par ailleurs vivement souhaité associer à son témoignage ceux de Jean François Arrivet et Maurice Gaucherand, ses adjoints directs pour cette période 1974-1981 qui correspond à celle où Gérard Théry a été, sans contestation le « patron » et le chef d'orchestre de cette époque exceptionnelle pour les télécom françaises.

En effet, Yves Fargette rappelle : « *à la Direction de la Production m'assistaient pendant ces cinq années trois lieutenants solides, compétents, équilibrés : deux anciens directeurs régionaux, Jean François Arrivet, Maurice Gaucherand, et Jean Claude Lavenir. Ils gardaient leur calme, leur intelligence et leur expérience tout au long de ces années difficiles. Et, si j'ai tenu le coup, c'est bien à cause d'eux, grâce leur soient rendues* ».

L'aventure du Delta de LP fut caractérisée par deux nombres : il s'agissait de passer en quelques années d'une croissance annuelle d'environ 200 000 lignes principales à 10 fois plus, soit 2 000 000 LP. Et il fallait en même temps atteindre une qualité de service au standard international. Le pari a été tenu.

Les spécialistes, les chefs de bureau compétents affirmaient l'impossibilité d'une telle croissance : « *Pour faire un poteau il faut un arbre de 30 ans, personne n'y peut rien* ». En plus, s'ajoutait la dialectique créée par ces circonstances exceptionnelles. Jean Pierre Souviron souhaitait profiter de cette forte croissance pour l'utiliser comme tremplin pour la politique industrielle... qui n'était pas encore un gros mot à cette époque. Seulement, le développement d'un nouveau matériel, le passage du prototype à la grande série prend des années, impossible d'attendre. Difficile dialectique à arbitrer par le Directeur général, qui était séduit – c'est compréhensible – par les ambitions affichées par JP. Souviron.

Ce rattrapage a nécessité de vigoureuses actions d'organisation, de management, de gestion des ressources humaines et cette période fut tout sauf un « long fleuve tranquille ». La diversité des objectifs, portés pas des équipes différentes, était par nature génératrice de conflits en particulier entre la DPR<sup>1</sup> (Yves Fargette et son équipe rapprochée, Jean François Arrivet et Maurice Gaucherand) et la DAII (Jean Pierre Souviron qui avait la réputation justifiée d'aimer cultiver les conflits !).

Jean François Arrivet (JFA) et Maurice Gaucherand (MG), piliers de la Direction de la Production à l'époque du Delta de LP, ont eu des débuts de carrière assez similaires. L'un et l'autre ont acquis une solide expérience de terrain en DR. Après une dizaine d'années, ils ont tout deux ont été « repérés » par LJ. Libois pour piloter en tant que Directeurs Régionaux le démarrage opérationnel de l'E10, JFA à Rennes, MG à Poitiers. Après quelques années d'exercice, l'un et l'autre ont été « vivement invités » à rejoindre la DGT pour être nommés à la tête de services clés de la DPR.

Il est bon également de rappeler que le rattrapage a été préparé grâce à plusieurs études et combats engagés dès la fin des années 1960 et qui ont permis de faire enfin démarrer la machine :

- à la suite du « rapport Chanet », la création des sociétés de financement ayant permis de s'affranchir en partie du carcan budgétaire pour accélérer les investissements ;
- « désincarcération » progressive des services territoriaux des télécom vis-à-vis de l'organisation postale départementale et la mise en place progressive d'une organisation territoriale adaptée aux besoins et contraintes des télécom ;
- élaboration de doctrines d'investissement et d'exploitation (automatisation du réseau, organisation territoriale adaptée, etc.) ;
- introduction des méthodes gestion responsabilisantes pour les opérationnels (allocation d'enveloppes globales, mesure permanente des résultats vs les objectifs) ;
- lancement des actions de mesure et d'amélioration de la qualité de service et d'écoulement de trafic.

Les trois témoignages qui suivent apportent donc un éclairage concret « de terrain » sur les actions qui ont contribué à la réussite du rattrapage. Il faut dire que cette période, qui date maintenant de près de 40 ans, est probablement difficile à comprendre et même à imaginer pour les acteurs d'aujourd'hui, à l'heure de la 4G (et bientôt la 5G), de l'Internet et du Cloud, des données massives (BIG DATA) et de l'intelligence artificielle (IA).

## **Philippe Picard**

---

<sup>1</sup> DPR : Direction de la Production ; DAII : Direction des Affaires Industrielles et Internationales

# Entretien avec Yves Fargette

Lors du 20<sup>ème</sup> anniversaire du Colidre, Yves Fargette ne disposait pas de suffisamment de temps pour évoquer avec nous ses souvenirs et s'étendre sur sa vie professionnelle. D'où l'idée de cet entretien qui présente l'intérêt de couvrir la longue histoire des télécoms et les postes variés qu'il a occupés : de l'international à la période intensive du delta LP, à la fois aux premiers postes de l'état-major et en tant que patron d'un grand service opérationnel.

Au cours de cet entretien, nous avons suivi plusieurs approches :

- une approche linéaire au cours du temps résumant le parcours très diversifié d'Yves Fargette ;
- un ensemble de remarques sur des sujets transversaux : vision des rapports avec ses patrons et collaborateurs, relations avec l'industrie, ses déboires avec la Cour des Comptes, son avis sur l'enseignement, son engagement dans la vie associative (AIT, Caisse de secours de l'X, Colidre, ...).

°O°

**Yves Fargette** : François Mauriac, dans ses nouvelles mémoires intérieures, a écrit des souvenirs mais il ne veut pas raconter sa vie. Je ne raconterai certainement pas ma vie, je veux parler le moins possible de moi. C'est une histoire qui n'est pas personnelle, il s'agit juste de conversations.

## *Les télécom dans les années 60*

**Yves Fargette** : Le premier tableau que je ferai, ce sont les télécoms dans les années 60. J'évoquerai le personnage de Marcel Croze, le tout puissant DGT. Je suis rentré de Martinique, c'était mon premier poste, début 60. Je me suis installé en banlieue parisienne. Pendant 3 ans je n'ai pas eu le téléphone quoique ingénieur de l'administration, pas de câbles, pas d'équipements. Quand tu as un gosse malade la nuit, il faut chercher une cabine, tu la trouves elle est en panne.

M. Croze, responsable général, insistait surtout sur l'investissement. Son discours était essentiellement un discours : « *on n'a pas assez d'argent* » : ce n'était pas un discours bien reçu. A cette époque, le DG était le seul directeur ingénieur au ministère des PTT, tous les autres étaient des « brevetés » comme on les appelait, tous coiffés par le secrétaire général Yvan Cabanne. Y. Cabanne, patron de tous les Directeurs du ministère dont la devise intérieure était peut-être « *les ministres passent, moi je reste* ».

Toutes les questions financières, le budget des télécoms, les questions de RH, toutes les questions étaient traitées par des directeurs qui n'étaient pas ingénieurs, et seul M. Croze se débattait dans tout ce marécage. Le grand principe c'était l'unité des PTT. C'était le thème cher aux syndicats. Quand on est syndicaliste, il vaut mieux régner sur 500 000 personnes que sur 150 000. C'était aussi le thème de la rue de Rivoli, parce que pour les Finances les

bénéfices des télécoms servaient à combler le déficit de la Poste. Donc c'était très bien. Le secrétaire général et tous ses directeurs étaient très contents de l'existant.

Donc, le malheureux M. Croze, aurait dû dire « *pour que je puisse faire mon boulot il faudrait que j'aie non seulement de l'argent mais aussi des pouvoirs réels* ». Il n'avait pas pris ça sous cet aspect-là et c'est là que sont intervenus, dans le bon sens, l'association des ingénieurs et également un certain nombre de personnages importants que j'appellerai les grands DRT parmi lesquels je citerai Charles Boutonnet qui a énormément lutté pour l'autonomie des télécoms, André Rousselet, forte personnalité, qui avait fortement impressionné le ministre Yves Guéna et André Cabanne, qui était le cousin du secrétaire général.

J'ai commencé ma carrière à Strasbourg avec André Bonnefon, qui était un homme remarquable. Tous ces ingénieurs considéraient qu'il était insupportable de vouloir parler par ces directions horizontales et dont ce n'était pas le problème.

Négocier le budget des télécoms, c'était la direction du Budget avec à sa tête un breveté. M. Croze ne participait pas en chef à ces négociations et donc on était immergé dans cette unité des PTT, sacrosainte, et il ne fallait pas y toucher. L'unité des PTT on peut en parler longuement. Donc il y a eu ce combat des ingénieurs déjà cité ainsi que de l'AIT où Maurice du Mesnil a joué un rôle important pour essayer qu'on émerge au milieu de ce magma PTT.

### ***Les ministres et l'évolution des structures***

**Yves Fargette** : Je vous raconterai cette histoire qui est postérieure à la fin de l'unité des PTT. Lorsque François Fillon, dont on a parlé ces derniers temps, était notre ministre, je ne sais pas pourquoi j'ai assisté à une réunion où François Fillon recevait les syndicats CGT, Sud et un peu FO (pas la CFDT qui a joué le jeu). « *M. Le Ministre, si vous avancez d'un mètre en direction de l'entreprise des Télécoms : grève générale illimitée* ». Alors F. Fillon, qui est un éminent, coureur de F1, m'a semblé avoir pris peur. C'était pour moi, beaucoup plus tard, dans les années 85 je pense. On est sorti de la réunion en disant «  *finalement l'entreprise qu'on voulait faire, nous les télécoms, c'est beaucoup trop tôt, je comprends bien votre réaction MM. les syndicalistes, on ne bouge pas* ».

F. Fillon souhaitait remplacer Marcel Roulet qu'il considérait trop engagé en faveur d'une réforme du statut de France Télécom. La gestion de cette succession a été chaotique avec les épisodes Noël Forgeard (ingénieur des Mines, sollicité, a finalement décliné), et François Henrot qui s'est retiré au bout de quelques jours.

Tout ça pour dire que même plus tard la notion d'entreprise des télécoms était quelque chose que craignait F. Fillon.

### ***Illustration de la situation unitaire, la « PTTouille »***

**Yves Fargette** : Les télécoms se sont engluées dans la PTTouille. Je souhaite citer l'histoire des jeux olympiques d'hiver en 1968. Le général de Gaulle dit à ses ministres « *je veux que ce soit un succès complet, les routes, les transports, la neige, la Poste, les télécoms* ». Alors que s'est-il passé au ministère des PTT ? Y. Guéna, dont j'étais conseiller à son Cabinet, en parle

avec Y. Cabanne qui dit « *j'ai votre homme, on va nommer M. Tartempion inspecteur général des Postes, responsable des JO PTT* ». Je fais une tournée d'inspection avec le gars qui était dans le petit bureau de Poste avec 2 malheureux fils qui sortaient. « *Qu'est-ce qui se passe s'il y a 25 ou 50 journalistes qui arrivent ?* » « *Eh bien, il y aura des fleurs, on aura repeint le bureau de Postes* ». Pour les télécoms : rien, pas de câbles portés, pas de petits faisceaux hertziens. Rentrant avenue de Ségur, le ministre me dit « *Fargette est-ce que vous êtes content de votre journée ?* » Je lui dis « *M. le ministre, pas spécialement parce que le responsable des JO repeindra le bureau de Postes, mettra des fleurs, des fleurs sur la neige !, servira le café, mais rien pour les télécoms, il ne m'a rien dit* ». Y. Guéna – un pur gaulliste qui a fait toute la guerre – n'était pas commode, il a eu un haut le cœur « *qu'est-ce que vous proposez ?* » J'étais un peu jeune et inconscient « *M. le ministre, je propose que l'on nomme un monsieur JO télécoms, il aura tous les pouvoirs qu'il veut, tous les crédits qu'il veut, tout l'argent qu'il veut, contrôlé par le DR de Lyon* ». Il ne dit rien, il y a dû avoir des discussions avec Y. Cabanne. Pierre Favier a été nommé. Il a remarquablement réussi et le général de Gaulle a félicité personnellement Y. Guéna d'avoir réussi les télécoms des JO. P. Favier a reçu une décoration.

Tout ce processus – qui a commencé là et qui a abouti à la suppression du Secrétariat général – a été fait je crois par Robert Galley. Les ingénieurs ont joué le bon combat. Ils ont mis du temps à le gagner et le secrétariat général a été supprimé

**Philippe Picard** : Bernard Esambert a écrit ses mémoires, il raconte qu'il avait fait en sorte que l'arrêté de nomination du successeur d'Y. Cabanne reste toujours au fond de la pile : façon « soft » de supprimer le poste de secrétaire général.

**Yves Fargette** : J'ai connu B. Esambert personnellement qui nous a énormément aidés.

Donc la PTTouille avait contre elle tous les ingénieurs du corps, incarnés par l'AIT et par ses grands DR. Ça a poussé dans le sens de ce qui est devenu beaucoup plus tard l'entreprise. Penser que le responsable général des télécoms en France ne pouvait pas discuter de son budget, de ses moyens et même du choix des hommes parce qu'il n'avait pas les pouvoirs ! R. Croze, le directeur général des télécoms, ne pouvait pas avoir un discours simplement « *on manque de crédits d'investissement* ».

Il faut dire que dans les diners en ville, dans les années 1960, quand on disait être ingénieur des PTT, tout le monde pensait « *tu plantes des poteaux, moi j'attends le téléphone depuis 3 ans* ». On se faisait injurier, on n'était pas bien considéré. Une anecdote que j'ai vécue à mon premier poste à Strasbourg : Sélestat : sous-préfecture du Bas Rhin en manuel, saturation du central téléphonique. Où était le central téléphonique ? Dans le bureau de Poste, car la force des Postes était qu'ils avaient des bâtiments, nous n'en avions pas. Le téléphone a commencé dans les bureaux de postes. Pour étendre le central manuel de Sélestat, je demande le plan du bureau de postes. Je vois que l'appartement du receveur comporte 3 salles de bains (il n'y avait pas d'enfants dans cette famille) et que mon central touche une des salles de bains. Donc je fais un plan et je demande à prendre une des salles de bains. Réaction de la direction régionale des Postes : « *ce jeune monsieur de l'intérieur (on m'appelait ainsi, je n'étais pas alsacien) veut prendre ma salle de bains* » Le problème de la salle de bains est monté au niveau des 2 directeurs régionaux et j'ai gagné ma salle de bains.

En Alsace c'était intéressant parce que – malgré la défaite – de l'autre côté du Rhin, l'Allemagne était en automatique et nous, à part Strasbourg et peut-être Mulhouse, on était encore en manuel. A. Bonnefon, mon patron qui était un homme remarquable, grand marcheur, ami d'A. Rousselet, a voulu automatiser sa région très vite. Il avait beaucoup de mal parce qu'au ministère, pour des raisons que j'ignorais, on était contre.

### ***Au cabinet d'Yves Guéna***

**Yves Fargette** : J'arrive, par pur hasard, en 1967 au Cabinet d'Y. Guéna, gaulliste de la première heure, qui a quitté sa Khâgne pour faire la guerre ; il a fait l'ENA après. Le général de Gaulle le nomme ministre des PTT. Y. Guéna dit au secrétaire général de la Préfecture, qui était mon cousin : « *il paraît qu'il y a un problème de téléphone* ». Mon cousin répond « *ça tombe bien j'ai un cousin qui connaît tout* » et il cite mon nom. Or je ne connaissais rien au téléphone, j'étais à la DSR, j'étudiais des antennes radio, les grands losanges pour la Martinique et ça me plaisait beaucoup. Un soir je reçois un coup de fil de mon cousin « *j'ai parlé de toi à ton futur ministre* ». J'ai commencé par refuser le poste. J'ai appris ensuite qu'il y avait un autre candidat, venant du CNET. En tant que DSR je n'appréciais guère le CNET, j'ai dit « *je prends* ».

J'ai eu 2 ministres parce qu'il y a eu un intérim, André Bettencourt, charmant, mais un directeur de cabinet, très bien. Si A. Bettencourt était resté, on n'aurait pas fait tout ce qu'on a fait. Et Y. Guéna est revenu et A. Bettencourt a disparu.

Donc il y avait le puissant secrétaire général Yvan Cabanne et 2 conseillers techniques, un télécom et un postier : Michaudet était le postier, j'étais le seul ingénieur. Grande réforme au ministère des PTT : le courrier à 2 vitesses dès le 1<sup>er</sup> janvier 68. Le ministre demande à Michaudet « *est ce que tout est prêt ?* ». Jean Michaudet évidemment s'informe auprès de M. Joder, directeur général de la Poste puis dit « *tout est prêt, il y a des timbres à basse vitesse partout* ». Il s'est avéré en fait que pas moins d'un bureau de poste sur deux n'avait pas de timbres à 2 vitesses. C'est monté au niveau du ministre ; le ministre avait droit à une bonne information. J. Michaudet aurait dû dire « *on me dit qu'il y a des timbres partout, je n'en suis pas sûr* » mais il a dit « *non, non, tout va bien* ». Ce n'est pas facile parce qu'il faut avoir une bonne relation avec sa hiérarchie et être honnête vis-à-vis du ministre.

### ***Gérard Théry, le corps des Mines***

**Yves Fargette** : Gérard Théry a joué un rôle considérable dans l'évolution du système de gestion ayant permis le développement des télécoms ce n'est pas la peine d'insister. Il a fait un travail extraordinaire. Il avait un seul défaut à mes yeux : il avait un complexe vis-à-vis des ingénieurs du corps des mines. Le directeur des Affaires industrielles et internationales venait du corps des mines, j'en ai connu deux : Jean Pierre Souviron, auparavant au cabinet de Michel Jobert, et Jean Syrota, que j'aimais bien. Il contestait tout. Une fois il me demande « *comment vous réparez les lignes téléphoniques ?* ». Je lui dis « *on mesure la résistance* ». On est allé jusqu'à  $V = RI$ . Alors là, Syrota est resté muet.

J'ai un petit fils chez Aréva, dirigé par Anne Lauvergeon (plus maintenant). Aréva est constitué de Framatome, présidé par le grand Jean Claude Lény de ma promo, et de

COGEMA dont le patron était J. Syrota. On aurait nommé J. Syrota à la place d'A. Lauvergeon, chère à Mitterrand, Aréva ne serait pas ce qu'elle est. J. Syrota était empoisonnant mais honnête tandis que JP. Souviron... J'ai fait un voyage avec lui aux Etats Unis, le trajet a duré 8 heures. Quelle que soit la question que l'on posait à JP. Souviron, il avait tout de suite une idée que je n'avais pas. C'est un homme brillant, qui est capable d'émettre une idée intelligente sur tout. Il a créé une boîte de téléphone qu'il a vendue fort cher et est allé s'installer en Suisse. Je ne l'ai plus jamais revu.

Quand on a commencé à parler de voiture électrique, J. Syrota s'est vu confier une mission du Gouvernement. Il a dit « *une voiture électrique c'est bien à condition de ne jamais utiliser le chauffage, de ne pas se servir des clignotants, ... Tout ce qui est électrique peut tirer sur la batterie* ». Il a fait un rapport dans ce sens. Là on lui a dit « *il ne faut pas dire ça* ». Je ne sais pas ce qu'il est devenu.

Il y avait 2 grands hommes aux télécoms dans les années 60, c'était G. Théry et J. Dondoux. G. Théry qui avait été au cabinet de Jacques Murette, ministre gaulliste des PTT, un homme curieux qui avait dit « *le téléphone ce n'est qu'un gadget* ». Aussi, quand on se présentait ensuite devant le ministère des Finances, on s'entendait dire « *on ne finance pas des gadgets* ».

C'est Pierre Lelong, ministre des PTT, qui a nommé G. Théry comme directeur général. P. Lelong a eu cette malheureuse phrase lors d'une grève de la Poste « *le travail de postier est un travail d'idiot* ». A ma retraite, j'ai suivi des cours d'allemand à la Catho de Paris et parmi les élèves il y avait P. Lelong. Il est à la Cour des Comptes européenne je crois.

G. Théry a dopé l'organisation. Chaque région avait son tableau de bord, ses objectifs mensuels de qualité, de quantité, c'était assez long et nous, à la Production, on s'assurait que tous les objectifs étaient atteints et si non : enquête, pourquoi tel objectif n'est pas atteint dans telle région. Il y avait tout un système d'émulation. On avait inventé « l'argent supplémentaire », les bonus. Si une région voulait plus d'argent, on lui donnait plus d'argent. Il y avait une sorte d'entraînement général de toutes les régions pour faire leur quota.

J'avais un tableau de bord à Paris. Je reçois un jour la visite d'un mexicain très riche, Carlos Fuentes, accompagné de ses deux fils. Il me demande comment on fait pour gérer une pareille région. Alors je lui montre mon tableau de bord, tous les objectifs de Paris Nord, Paris Sud, toutes les provinces, toute la banlieue. Il prend mon tableau de bord et le met dans sa serviette. Je n'ai pas osé lui demander de me le rendre et c'est avec lui qu'on a fait la filiale mexicaine.

Il faut ajouter pour G. Théry que le ministre Norbert Ségard mérite beaucoup d'éloges. Il était malade, il laissait donc G. Théry libre de ses actions. G. Théry avait ses relais extérieurs, « son » Esambert à Matignon ou l'Elysée, « son » Trichet à Rivoli, il avait ses correspondants. Je me souviens aussi, je ne sais pas quand ça s'est passé, Raymond Barre était ministre des Finances, qu'aux discussions budgétaires menées par les Postiers on attachait beaucoup d'importance à essayer d'avoir plus d'argent. Raymond Barre dit en début de réunion « *pour les télécoms c'est simple, hypothèse de départ, investissement des télécoms pour l'année n :*

*zéro, le fonctionnement – il faut bien payer les gens – mais investissement : zéro* ». On partait de là.

**Philippe Picard** : Le seul avantage éventuel d'avoir fusionné avec le corps des mines c'est peut-être de profiter de son pouvoir de lobbying. Le corps des mines doit assumer un lourd héritage, le nucléaire et Aréva qui nuisent certainement à sa réputation.

**Yves Fargette** : J'ai connu les 2 patrons de la filière : Jean Claude Lény à Framatome et Jean Syrota à Cogéma. Il aurait fallu prendre l'un des 2 pour faire Aréva au lieu d'Anne Lauvergeon. Tous les 2 en avaient la taille.

J'ai assisté à un amphi où il y avait EDF. Aréva avait en charge le projet finlandais et EDF a repris Flamanville mais on n'aura pas en France les mêmes tarifs que ceux annoncés en Finlande et apparemment, ça s'est passé il y a 15 ou 20 ans, c'est la même chose aujourd'hui.

**Philippe Picard** : Je fais une analogie avec notre métier d'ingénieur des télécoms. C'est comme si on avait dit : il y a deux métiers différents, celui de savoir bâtir et intégrer un réseau : ça c'est le métier de l'opérateur FT ou EDF. Et puis l'autre métier qui consiste à fabriquer des objets techniques très compliqués pour le marché international. C'est comme si on avait demandé à FT de reprendre les ateliers d'Alcatel pour faire marcher l'E10. Moi qui ai pratiqué le métier de fabricant de produits ou de logiciels, je sais que les deux métiers, complémentaires, sont très différents. Et le fait de dire « *on va faire reprendre le pilotage et le support d'Aréva par EDF* » a été une décision de nature financière mais très dangereuse.

**Yves Fargette** : EDF ayant beaucoup d'argent, le ministère des Finances était enchanté.

**Philippe Picard** : Je crois que les gens d'EDF sont terrorisés mais sont obligés de pratiquer la langue de bois avec cette affaire d'EPR. Je connais un type d'EDF qui a un gros job, je l'ai vu dans une réunion privée. Quand j'ai commencé à lui parler de ça il m'a sauté à la gorge en me disant « *tu n'y connais rien* ». Je lui ai fait remarquer que je n'aimerais pas être à la place de « mon camarade Jean Bernard Lévy ? ». Tu as connu JBL ?

**Yves Fargette** : Très peu. Il m'avait invité à déjeuner en tant que Président du Colidre. Il n'était pas encore EDF, il était SFR. Je lui ai dit « *comment tu fais pour diriger ta boutique alors que tu n'as pas les services du CNET à ta disposition* ». Il a souri. Ce sont des organisations telles que tu peux faire changer le Président, mais faire changer les habitudes est une autre chose. Tu as tous les chefs de services qui te disent avec compétence qu'il est impossible de changer l'orientation de la politique et il faut une volonté à la Théry pour y arriver.

**Philippe Picard** : Nous avons en tant que citoyen français des raisons d'avoir beaucoup de soucis à nous faire sur l'avenir de l'EDF actuel. Quand j'ai commencé à travailler, EDF était le « roi du pétrole », tout marchait bien, ils étaient en avance sur l'organisation, sur l'informatique : cela faisait rêver la DGT. Quand on a commencé à étudier Transpac, EDF avait des équipes d'études plus nombreuses que nous et voulaient faire leur propre réseau de transmissions de données. Il y a eu un déjeuner entre le DGA d'EDF, Jean Bourgounioux et G. Théry pour savoir si EDF envisageait de faire son propre réseau de données.

**Yves Fargette** : Ils n'ont pas continué ?

**Philippe Picard** : Ils n'ont pas persisté et après j'ai eu de la chance. Nous avons monté un club de futurs utilisateurs de Transpac<sup>2</sup>, et le patron informatique d'EDF, Pierre Henry, a été très coopératif et a décidé de ne pas faire son propre réseau et de nous aider. 10 ans plus tard, EDF a eu une démarche similaire vis-à-vis de leur architecture des logiciels de réseau « *nous on veut être indépendant des constructeurs, on ne veut pas de l'architecture d'IBM, on ne veut pas de l'architecture de Bull donc on va faire notre propre architecture* »<sup>3</sup>. Ils en avaient encore les moyens, c'était du temps de leur splendeur. Aujourd'hui c'est de l'histoire ancienne et ils ont migré comme tout le monde vers TCP/IP.

## ***Financement des télécoms***

**Yves Fargette** : R. Barre qui a ensuite été Premier ministre, maire de Lyon après, avait une balance des devises déficitaire, comme elle l'est d'ailleurs actuellement. Il a voulu emprunter des devises, on lui a rapidement dit « *non* » sauf quand il a précisé « *j'emprunte des devises pour les télécoms françaises* ». Alors à ce moment-là sont arrivés les francs suisses, les florins, les dollars, les marks, parce que le mot « télécoms » pour les banquiers étrangers représentait plein de rendement.

Je me souviens quand j'allais aux Etats Unis – j'étais le représentant français à Intelsat – on me demandait « *qu'est-ce que c'est ce problème de téléphone en France ?* ». Je répondais « *on manque d'argent* ». « *Allez à la banque d'à côté, empruntez de l'argent* ». J'ai dit « *je n'ai pas le droit d'aller à la banque, ce n'est pas moi qui dois le faire, ce sont les Finances* ». Alors le type me dit « *vous êtes fou, ça ne marchera jamais* ». Il avait vu qu'en empruntant des devises pour les télécoms il y avait plein d'argent. Ça a été une des raisons pour lesquelles l'argent est arrivé.

## ***Les ministres et mai 1968***

**Yves Fargette** : Je travaillais avec plaisir sous les ordres d'Y. Guéna, il faisait une distinction complète entre les problèmes politiques et les problèmes techniques. Dans les réunions de Cabinet, on parlait des affaires de Périgueux, peu nous importait qu'ils mettent les timbres-poste à Périgueux. Pour les problèmes techniques, il séparait très bien. Christian Dabanc, chef de cabinet, organisait les problèmes politiques ; et nous, les techniciens, nous avions notre domaine.

Yves Guéna était énarque, Robert Galley était ingénieur. R. Galley avait de beaux états de services en tant qu'ingénieur.

Puis, il y a eu la débâcle de mai 68, la révolution française, la disparition des pouvoirs d'Etat. Malgré le général de Gaulle, dans les ministères, les directeurs n'obéissaient plus aux ministres. On avait reçu l'interdiction de notre ministre de traiter avec les syndicalistes. *Ce sont des traîtres*. On avait un directeur de Cabinet qui était un diplomate ! Le général de Gaulle s'est arrangé pour disparaître à Baden Baden afin voir le général Massu. A ce moment-là il n'y avait plus en France qu'une chose qui marchait c'était le téléphone automatique, plus

---

<sup>2</sup> Le GERPAC

<sup>3</sup> NDLR : EDF a développé sa propre architecture de réseau informatique, RETINA, qui a été abandonnée dans les années 2000 au profit de TCP/IP

de transport, tout ce qui était manuel ne marchait plus. Et il y avait un réseau téléphonique interministériel – il doit exister encore je pense – pour que les ministres communiquent entre eux. Un réseau automatique marche tant que les batteries ont du courant. Les batteries commençaient à se décharger et on avait interdiction de voir les syndicalistes. Avec l'accord tacite de P. Marzin on allait trouver les syndicalistes en douce, on leur disait « *les gars vous êtes en grève, faites comme les japonais, vous mettez « on strike » mais vous allez quand même recharger les batteries* ». Ils ont dit « *on est d'accord* » si bien que le téléphone interministériel a fonctionné. Mais on ne l'a jamais dit à Y. Guéna<sup>4</sup>.

## ***Alain Bravo et Alcatel***

**Yves Fargette** : Il y a un nom que je voudrais prononcer c'est celui d'Alain Bravo qui m'a succédé à la DPR. Il a eu une carrière brillante, il a été patron de Supélec, qui a fusionné avec l'Ecole Centrale.

**Philippe Picard** : Il est allé à la Générale des Eaux, où il a contribué à la création de SFR puis chez Alcatel.

**Yves Fargette** : A propos d'Alcatel, je connais un peu : j'ai une fille qui a épousé un garçon, de formation commerciale, qui travaille chez Alcatel dont Serge Tchuruk était le patron. Mon gendre a assisté à des réunions sur l'alliance avec ATT. Le seul gars autour de la table qui était contre c'était A. Bravo « *c'est de la folie de vouloir avaler ce machin* ». C'est une des raisons pour lesquelles S. Tchuruk l'a viré et qu'il est parti à Supélec.

## ***Pantouflage***

**Yves Fargette** : Tu parles de reconversion, pourquoi es-tu parti dans l'industrie ?

**Philippe Picard** : Je l'ai fait un peu tard : à 42 ans, je suis parti chez Bull. Je n'ai pas eu un parcours normal aux télécoms, c'est-à-dire je ne suis jamais allé en région. J'ai eu une chance extraordinaire, celle de piloter Transpac depuis le début. Il fallait que je fasse autre chose. Donc J. Dondoux m'a envoyé au service de l'industrie de la DAIL. C'était assez politique, il fallait s'occuper de la CGCT, de l'AOIP, des industries du câble. On était censé superviser les plans des grandes entreprises nationalisées de la filière électronique, sans évidemment aucun autre pouvoir que le financement de marchés d'étude. De plus, j'ai eu à piloter toutes les opérations industrielles du plan câble qui n'a vraiment pas été une réussite. Ça ne me plaisait pas du tout. Je n'avais pas d'antipathie vis-à-vis de J. Dondoux, j'avais de

bonnes relations avec lui, mais j'ai trouvé qu'après la « période Théry », la DGT vivait sur sa lancée. Je connaissais Jacques Stern dans le cadre de Transpac. Je ne regrette pas d'avoir sauté le pas, je pense que si j'étais resté à la DGT je ne sais pas ce que j'aurais fait, j'aurais

---

<sup>4</sup> NDLR A propos du réseau interministériel, à l'époque en 69, il y a eu justement ce problème de renouvellement de ce réseau, G. Dennery avait été chargé de moderniser ce réseau sous le nom de REGIS. Il avait fait un appel d'offres et il avait choisi IBM qui avait sorti des autocom électroniques. Ce réseau s'appelait REGIS, un réseau entièrement électronique avec des autocom que La Gaudé avait développés. Pour l'époque c'était très sécurisé. Il n'y avait pas encore de carte à puce, il y avait un terminal très compliqué et ça a marché pendant très longtemps. Je ne sais pas quand il a été remplacé mais il a fonctionné une bonne dizaine d'années.

rapidement terminé dans un placard. Là j'ai complètement renouvelé une expérience formidable. J'ai beaucoup travaillé avec les Américains.

**Yves Fargette** : Gérard Théry, je l'ai pratiqué 5 ans. Je ne l'ai jamais vu perdre son contrôle. Par contre, J. Dondoux, quand il est arrivé comme DG, un jour il pouvait me dire « *Fargette, tu es un grand chef, tes avis sont géniaux* » et le lendemain me traiter d'imbécile. Je n'admets pas qu'à ce niveau-là on perde son sang-froid.

J'ai eu 2 propositions de pantoufler. La première chez Thomson. Thomson voulait entrer dans le marché du téléphone. C'était un radio électricien. On m'a fait comprendre que si j'amenais les marchés du téléphone avec moi je pourrais avoir une situation intéressante, inversement si je n'amenais pas de marchés .... Et la deuxième chez Dassault. Dassault voulait avoir de gros marchés. Dans les deux cas j'ai vu qu'on achetait ma carte de visite. Je n'avais pas de marchés dans ma poche. Je n'avais pas envie d'aller dans le privé, ma famille était des fonctionnaires, des militaires, je n'avais pas de tradition dans le secteur privé.

**Philippe Picard** : Pendant 6 ans chez Bull, j'ai n'ai eu pratiquement aucun contact de business. J'étais le patron d'une division technique qui développait des logiciels de réseau et, ce qui était très intéressant c'est que j'avais des équipes en France et aux USA – à Phoenix et Boston – que je ne dirigeais pas à proprement dit mais j'avais la responsabilité du programme pour l'ensemble du Groupe. Donc j'allais 2 ou 3 fois aux USA. C'était une expérience formidable par rapport à la DGT.

**Yves Fargette** : Il y avait mon camarade, Pierre Gouny, chez Bull ?

**Philippe Picard** : P. Gouny était à la CGCT et comme dans beaucoup de boîtes, à 57 ans et 6 mois on mettait les gens dehors pour « dégraisser » grâce au FNE. Il était encore en pleine forme. C'était un bon copain, on se voyait de temps en temps hors boulot parce qu'on faisait de l'escalade ensemble. Je lui ai proposé d'entrer chez Bull pour développer son activité des marchés d'études, ce qu'il a accepté. Il y est resté 4 ans, très content, et il a bien développé le business. Il avait un seul défaut : il était très bavard et il racontait toujours la même chose : la bataille entre LMT et CGCT sur le micro switch. C'était un type tout à fait sympathique et efficace.

**Yves Fargette** : C'est un défaut des ingénieurs dans les Cabinets. Le ministre demande « *parlez-moi de tel sujet* ». L'ingénieur ne te fait grâce d'aucun détail alors que l'énarque simplifie. Quand le ministre demande à l'ingénieur « *qu'est-ce que vous proposez* ». « *M. le ministre, je vous donne les avantages et inconvénients de A et de B, à vous de choisir* ». Il ne se prononce pas. L'énarque sur le même problème fera un rapport beaucoup plus court et il dira « *M. le ministre, il est évident qu'il faut faire B* » parce qu'il sait que le ministre penche pour B.

Autre séance tout à fait mémorable. J'assiste à une réunion, je ne sais pas où j'étais, sur l'avenir des différents systèmes de transmission de données. Je n'étais qu'un exploitant. Je devais être Directeur de Paris à ce moment-là en 91/96. Il y avait Transpac, X25 ... et Internet démarrait. Il y avait des ingénieurs de l'administration et du privé et personne autour de cette table n'a été capable de dire « *eh bien, il y en a un qui va gagner qui s'appelle Internet* ».

**Philippe Picard** : Dans quel cadre avait lieu cette réunion ?

## ***A propos du Minitel***

**Yves Fargette** : Je ne sais plus. Moi, exploitant, je n'ai pas ouvert la bouche parce que ce que j'aimais bien c'était le Minitel. Je ne sais pas me servir d'Internet mais je sais me servir du Minitel. J'ai assisté aux échecs du Minitel à l'étranger. Le barrage qui a été fait contre le Minitel en Allemagne et en Angleterre est une question de normes. Ils avaient peur du Minitel. C'était un très grand succès le Minitel.

**Philippe Picard** : Beaucoup de choses ont été dites à propos du Minitel et j'en ai aussi beaucoup discuté avec Jean Paul Maury. L'échec international du Minitel a été dû à l'absence de vraie norme, par désaccord entre les Français, les Canadiens, les Anglais, les Allemands. Une norme par définition c'est une mauvaise solution technique mais c'est un bon compromis. Pourquoi ça n'a pas réussi aux USA malgré tout l'argent qui a été mis ? A l'époque j'étais chez Bull. Une filiale a été créée avec Bell South pour essayer de faire une expérience mais c'était le moment où Internet n'était pas encore là, ce n'était pas un problème de réseau en fait. Le grand problème du Minitel c'était le terminal. On a essayé d'imposer le terminal alors qu'aux USA les gens utilisaient l'équivalent des télétypes électroniques. Si le vidéotex avait été normalisé, je pense que le Minitel aurait pu s'imposer.

Ce qui m'énerve beaucoup aujourd'hui les petits jeunes disent c'est comme le 819 lignes mais seuls ceux qui connaissent les choses savent que ça a été génial.

**Yves Fargette** : J'ai assisté à un déjeuner au central Tuileries, avec un sous-directeur des Finances qui était indigné que le Minitel soit gratuit : « *vous ne pouvez pas donner un produit gratuitement à vos abonnés, il faut les faire payer* ». Et G. Théry a dit « *mais non, le succès du Minitel c'est qu'on est payé par le trafic* ».

**Philippe Picard** : Oui, G. Théry aurait dû dire « *c'est le business model de Kodak* ». Kodak donnait presque gratuitement les appareils de photos et gagnait sur les pellicules. Sur le même sujet, j'ai une petite anecdote. Il se trouve qu'il y avait une exposition télécoms à Los Angeles. Etant déjà aux Etats Unis pour participer à une réunion, j'avais rejoint Los Angeles pour visiter cette exposition, c'était au moment du lancement de Transpac. G. Théry, devait rencontrer son homologue anglais. J'ai assisté au petit déjeuner. G. Théry a essayé de lui expliquer – le Minitel n'était pas encore lancé mais était en gestation – son business model et son intention de fournir gratuitement le Minitel. Alors là l'Anglais lui a dit « *c'est une économie à la mode soviétique, vous allez forcer les consommateurs du téléphone à prendre ces terminaux* ». Pour les Anglais c'était inimaginable, alors qu'en fait, même les plus grands capitalistes ont pensé à cette solution. Tu donnes la boîte mais si la boîte te fait dépenser 10 fois plus c'est ce qu'il faut faire.

A propos du Minitel il y a un livre que je te recommande « la théorie de l'information »<sup>5</sup>. C'est l'histoire de Xavier Niel, l'homme de Free. Il est très fort. Il a beaucoup innové. Il raconte comment il a démarré. Ce n'est pas un ingénieur. Il a fait quelques études scientifiques mais il a arrêté très tôt. Il a le business chevillé au corps. Il raconte qu'au départ, la nuit il « pompait » par le Minitel les fichiers de l'annuaire et, après, le service qu'il offrait

---

<sup>5</sup> « La théorie de l'information » d'Aurélien Bellanger, 2010, Gallimard

était payant par le 3615 : c'était l'annuaire inversé (ça n'existe plus maintenant surtout avec les portables). Il a commencé comme ça, c'était légal. Il a inventé un business qu'aurait pu inventer France Télécom mais c'est lui qui l'a fait. Il a piraté des fichiers, il a téléchargé les fichiers, a fait un service. Et après il a fait les messageries roses. Il a réalisé quand même des choses formidables. Il s'est ensuite lancé dans Internet et c'est lui qui a eu l'audace intellectuelle de lancer la box multiservices. C'est un homme d'affaires redoutable.

Le Minitel, à l'époque où il a été lancé, il a fallu l'audace de JP. Souviron, celle de G. Théry qui ont dit « *on va rendre le terminal gratuit* ». C'est J. Syrota qui est allé vendre l'idée à la technostructure en disant « *on va sauver des forêts grâce au Minitel parce qu'on ne distribuera plus l'annuaire papier* ». Il a eu une audace intellectuelle, en dehors de l'aspect technique, qui a été formidable.

## ***Bouygues Télécom***

**Yves Fargette** : Je regardais à la télévision un débat entre les grands chefs des télécoms : S. Richard, X. Niel et Martin Bouygues. C'était horrible, ils ne parlaient que d'argent. C'était la concurrence. Il y a eu une phrase qui m'a beaucoup frappé : on a demandé à M. Bouygues « *est ce que vous êtes prêt à vendre votre société pour 4 milliards d'euros* ». Il a réfléchi et a eu cette réponse magnifique « *on ne vend pas sa femme* ».

**Philippe Picard** : J'ai un peu connu Bouygues chez Bull. J'ai modestement participé au lobbying qu'ils avaient organisé pour avoir la 3<sup>ème</sup> licence GSM. C'est l'époque où Thierry Breton était chez Bull : il a toujours été un homme politique avant même d'être ministre. Bouygues a souhaité utiliser les pouvoirs de lobbying de Thierry Breton. Cet épisode m'avait permis ensuite de faire quelques affaires avec Bouygues Telecom. La diversification de TF1 a été l'œuvre de Francis Bouygues, mais les télécoms c'est le fils Martin Bouygues. Un jour quelqu'un me demandait si j'avais compris pourquoi l'opération de rachat de Bouygues par Orange avait capoté. L'explication c'est qu'en fait Bouygues était prêt à se vendre à Orange en échange d'actions mais avec l'arrière-pensée, supposée mais probablement réelle, de racheter progressivement des actions d'Orange et de devenir l'actionnaire majoritaire d'Orange. C'est ça qui, me semble-t-il, a fait capoter l'opération (par décision d'E. Macron, ministre des Finances)

As-tu eu l'occasion d'aller dans leur palais somptueux près de Versailles ? Moi j'y suis allé assez souvent, du fait des relations de Bull.

## ***L'ambiance du Delta de LP***

**Yves Fargette** : Il s'agissait de passer d'une croissance annuelle d'environ 200 000 lignes principales à 10 fois plus, soit 2 000 000 LP, le pari qui a été tenu.

Les spécialistes, les chefs de bureau compétents affirmaient l'impossibilité d'une telle croissance. Pour faire un poteau il faut un arbre de 30 ans. Personne n'y peut rien. En plus, s'ajoute la dialectique propre à la Production. Jean Pierre Souviron souhaitait profiter de cette forte croissance pour renouveler le plus possible les matériels, il faut saisir cette occasion unique. Seulement, le développement d'un nouveau matériel, le passage du prototype à la grande série prend des années, impossible d'attendre. Difficile dialectique à arbitrer par le Directeur général, qui est séduit – c'est compréhensible – par les propos ambitieux de JP. Souviron. Nous tenons bon aux matériels actuels, fiables, disponibles, sans conditions.

Je voudrais insister sur le fait que notre ambiance de Delta LP c'était une espèce de coalition de gens. On était en situation de monopole, il n'y avait pas la concurrence actuelle, on avait un énorme travail à faire, une énorme entreprise, enfin donner le téléphone à la France et aux Français. On était dopé par ce défi qui était notre travail principal. Il y avait une espèce de solidarité qui se développait entre nous.

**Philippe Picard** : Quand tu dis « *entre nous* » ce n'est pas seulement les cadres, je crois que les syndicats ...

**Yves Fargette** : La CFDT a joué le jeu. Il y avait bien sûr des questions de rivalité, tout le monde ne pouvait pas devenir directeur, mais il n'y avait pas cette concurrence qu'on sent où l'argent compte d'abord et avant tout. M. Combes est parti d'Alcatel avec 13 millions d'euros dans sa poche, ça n'existait pas. Pierre Favier qui a réussi les jeux olympiques a eu la rosette du Mérite, c'est tout.

La notion de service on l'avait profondément ancrée, on avait tellement souffert de ne pas avoir le téléphone, ou d'avoir un mauvais téléphone, qu'on était heureux de donner le téléphone, et un bon téléphone. Le fait de construire le réseau français de télécoms – alors qu'on se faisait insulter dans les diners en ville quand on disait qu'on était ingénieur des PTT – ça a été un grand travail, on rendait service aux Français, il n'y avait pas de compétition, c'était un travail gratifiant. Maintenant, en matière de télécoms quand on est grand dirigeant, on ne parle que de chiffre d'affaires, de parts de marché, mais la notion de service a disparu. Les télécoms c'est comme la SNCF, ces grands réseaux de transport sont au service des abonnés.

## ***Relations avec les Allemands***

**Yves Fargette** : Je vais raconter une histoire : il y avait des diners de directeurs, une fois par mois, quand on étudiait la fusion FT/DT. La discussion a duré à peu près un an. J'étais assis entre 2 directeurs allemands. Celui de gauche avait un peu trop bu de vin blanc, il me dit texto « *M. Fargette, l'Alsace Lorraine est redevenue française, vous sentez bien que c'est provisoire. La ligne Oder Ness qui sépare la Russie vous l'avez repoussée à l'Ouest, vous sentez bien que c'est provisoire* ». Alors le directeur de droite qui n'avait pas bu a dit « *on ne va pas dire à un Français, en réunion officielle, que l'Alsace Lorraine n'est française que*

*provisoirement* ». « *Bon, bon dit l'Allemand qui avait un peu bu, M. Fargette, la musique française Debussy, Fauré, nous on a Beethoven, Mozart ... on vous écrase !* »

Et puis on s'est aperçu qu'on était tous les deux des pianistes amateurs. « *Et qu'est-ce que vous jouez, M. Fargette ?* », Je lui dis « *je joue les variations de Weber* ». « *Ah, vous arrivez à jouer ça, moi je n'y arrive pas* ».

J'ai été très content d'apprendre ce qu'a dit S. Richard à propos de la filiale américaine de DT. J'ai compris, d'après S. Richard que Deutsche Telekom était beaucoup plus gros que France Télécom sur le plan boursier à cause de cette filiale américaine. C'est intéressant parce que, autant que je m'en souviens, ils étaient plus forts que nous dans certains domaines, on était plus fort qu'eux dans d'autres. Je regrette que ça ne se fasse pas.

**Philippe Picard** : Ils avaient quand même une relation beaucoup plus étroite avec Siemens que nous avions avec Alcatel.

**Yves Fargette** : Justement cela me fait penser au Delta de LP allemand. Je ne sais pas pourquoi, j'étais allé à Berlin en 1989. Il y avait alors 2 ou 3 jours de délai de raccordement à Berlin pour avoir le téléphone et de l'autre côté du mur les Allemands le demandaient à leur naissance pour l'avoir à 20 ans parce que tout l'argent passait à acheter des armes. Le mur s'effondre et les directeurs allemands de l'Ouest disent « *on va s'occuper de l'Allemagne de l'Est* » comme si c'était un pays entièrement sous-développé. Le lundi matin ils prenaient leur Mercedes, 5 heures à 200 km sur l'autoroute. « *Voilà comment vous allez travailler* ». Les Allemands de l'Est ont dit « *nous on est aussi compétents que vous mais on n'a pas d'argent* ». Ça s'est mal passé au début parce que les Allemands de l'Ouest ont dit c'est comme s'ils avaient été équiper le Bénin ou le Dahomey. Finalement je crois que la solution a été qu'ils ont beaucoup sous-traité.

**Philippe Picard** : Je connais le sujet parce que j'ai un ami qui a épousé une hongroise. Pour la petite histoire, en 63, un jour, il me téléphone « *qu'est-ce que tu fais pendant les vacances ? J'ai une correspondante hongroise, on va aller la voir* ». On est parti dans une vieille guimbarde. Passer le mur en 63, le rideau de fer, c'était extraordinaire. Quand on arrivait là-bas, c'était un autre monde, tout à fait étonnant parce qu'il y avait de beaux restes de l'empire austro hongrois.

**Yves Fargette** : J'ai été 2 fois à Budapest. Deux jeunes femmes, qui ont épousé des Français, m'enseignent le hongrois. Je les vois une fois par semaine, une heure chacune. La Hongrie est un pays qui a connu à la fois le nazisme et le communisme. Moi j'ai connu l'occupation nazie mais pas connu l'occupation communiste. Pour en revenir au Delta de LP allemand, Ron Summer, patron de Deutsche Telekom venait de Siemens ?

**Philippe Picard** : Non, il venait de l'informatique, il ne connaissait rien aux télécoms.

**Yves Fargette** : On connaît mal le Delta de LP allemand, je le regrette. Nous ça a très bien marché, on a eu l'autonomie des télécoms, on a fait une société, on a travaillé sans concurrence, en s'entraînant. Le Delta de LP allemand je ne peux pas en dire grand-chose. Je reste partisan de cette fusion avec DT.

## ***La prédominance des finances***

**Yves Fargette** : Dernière chose, en tant que Président du Colidre, j'aimais bien Michel Bon. Mais, après ma retraite, j'ai constaté que France Télécom achetait sans arrêt des boîtes un peu partout, investissait en payant parce qu'il n'y avait pas encore d'actions. J'avais dit, en particulier à A. Bravo « *mais qu'est-ce que vous faites à acheter sans arrêt, vous n'arriverez jamais à tout payer* ». On achète à 100, un an après il vaut 150 et puis retournement de la Bourse ; il ne fallait pas être ingénieur pour le prévoir. Donc M. Bon a pratiquement mis la boîte en faillite. S'il n'y avait pas eu l'Etat ... Il a commis l'erreur d'engager un directeur financier et un directeur des ressources humaines ne connaissant rien à la boîte. A l'époque Théry, il y avait Georges Clavaud. Cet homme sortait du rang. Il a commencé comme agent technique, il a gravi tous les échelons, il a fini ingénieur général, DRH de France Télécom. Du temps de G. Théry, on ne faisait rien sans l'avis de G. Clavaud, qui avait une réelle connaissance des affaires du personnel. Même G. Théry respectait les avis G. Clavaud. Je regrette que G. Théry, pour une raison que je ne connais pas, n'ait pas tellement réussi à la Société Générale.

Quand j'étais DED de Paris, j'étais allé aux Etats Unis pour rencontrer un directeur d'ATT. Le type a mis sa montre sur le bureau « *M. Fargette, je vous reçois, je ne vais pas vous faire payer, mais mon temps c'est de l'argent* ». Je savais qu'il y avait, pour la gestion du réseau interurbain à New York, un superviseur de LS qui n'existait pas à Paris. Je lui ai dit que j'aimerais bien avoir pour le réseau parisien un endroit où on supervise toutes les connexions inter centraux. Je demande au CNET ou à la DPR : « *oh là là, c'est un projet énorme, on peut vous fournir un avant-projet dans 2 ans* ». J'ai acheté le truc de New York, ça ne m'a pas coûté très cher, je l'ai mis à Montsouris et là j'ai compris que si on voulait faire quelque chose rapidement il ne fallait pas passer par le circuit classique : CNET, essais, expérimentation. On a fait ça à Montsouris, un endroit à Paris où tu peux commander toutes les LS.

**Philippe Picard** : C'était à quelle époque ?

**Yves Fargette** : J'étais à Paris, j'en suis parti en 96, j'y suis resté 5 ans, c'était donc entre 91 et 96.

## ***Le CNET et la DSR***

**Philippe Picard** : Ca m'amène à une première question et après on reviendra sur la chronologie. C'était les relations très difficiles qui existaient entre la DSR et le CNET.

**Yves Fargette** : C'était l'héritage de Maurice Lhermite qui n'aimait pas du tout le CNET.

**Philippe Picard** : Il y avait peut-être un antagonisme entre M. Lhermite et P. Marzin.

**Yves Fargette** : M. Lhermite n'était pas du tout politique, c'était un homme efficace. Il a bâti un réseau africain remarquable. Quand on déjeunait ensemble, il prenait systématiquement une sole vapeur !

**Philippe Picard** : Quelle était sa formation ?

**Yves Fargette** : Il était ingénieur. Il a toujours été à la DSR, il en est devenu directeur et, quand il est parti, on l'a remplacé par René Sueur, adjoint de P. Marzin.

## ***Mes adjoints à la DPR***

**Yves Fargette** A la direction de la Production m'assistaient pendant ces 5 difficiles années trois lieutenants solides, compétents, équilibrés : deux anciens directeurs régionaux, Jean François Arrivet, qui s'occupait de la construction, Maurice Gaucherand, qui s'occupait de l'exploitation et Jean Claude Lavenir, qui était mon adjoint. Ils gardaient leur calme, leur intelligence et leur expérience tout au long de ces années difficiles. Et, si j'ai tenu le coup, c'est bien à cause d'eux, grâce leur soient rendues.

Lors de la grève de 1995, quand Alain Juppé a eu le courage de vouloir supprimer les avantages considérables d'EDF, de la SNCF, tous ces avantages qu'ils avaient obtenus par Marcel Paul, le ministre communiste de 46 sous le général de Gaulle – il a échoué – j'étais à Paris : grève générale des centraux parisiens. C. Rozmaryn me dit « *interdis à tes gens en grève de rentrer dans les locaux de service* ». Ils ne sont pas rentrés. Mais que s'est-il passé ? Il y a des cantines, dans tous les centraux, alimentées par des camions qui apportent les vivres. Les camions entrent et les grévistes suivent les camions. C'est quelque chose qui paraissait impossible à C. Rozmaryn. Mais tu ne pouvais pas empêcher les gars de suivre un camion qui venait tous les matins apporter la nourriture pour la cantine.

## ***Les LGD, la fibre***

**Yves Fargette** : Il y a un nom que j'ai déjà cité c'est celui de Maurice du Mesnil : M. du Mesnil était extrêmement brillant, mais son problème c'est qu'il n'a jamais digéré la nomination de G. Théry comme directeur général. Il s'est mis un peu en retrait. Je voyais de temps en temps, parmi les retraités de Meudon, Mme Leprince Ringuet. Il y a 2 Leprince Ringuet, l'un était professeur de physique à l'X, l'autre directeur des télécoms des grandes distances remplacé par M. du Mesnil. J'arrive comme ingénieur débutant à Strasbourg, j'avais 25 ans, il y avait un centre de LGD dans la DR de Strasbourg. Je me dis « *c'est à côté de mon bureau je vais le voir* ». Je me pointe et l'on me dit « *pour que vous puissiez visiter notre centre il vous faut l'autorisation personnelle de M. Leprince Ringuet* ». J'ai fait demi-tour, je suis retourné dans mon bureau. Leprince Ringuet c'était une terreur qui ressemblait par certains côtés à M. du Mesnil. Il se peut que pour diriger les LGD il faut avoir des méthodes un peu militaires.

**Philippe Picard** : Les LGD c'était un empire. A l'époque ils étaient plus techniciens que les gens des régions. Ils se considéraient comme tels en tout cas.

**Yves Fargette** : Ils ont fait une politique, du temps du R. Croze surtout, basée sur les câbles et très peu sur les faisceaux hertziens. Maintenant je ne sais pas si les LGD continuent d'exister.

**Philippe Picard** : Les choses ont considérablement changé, il y a certainement un service qui s'occupe des longues distances. Une information, c'est déjà vieux, ça s'est passé il y a 20 ans. En 3 ou 4 ans tout ce qui était longue distance, coaxial et faisceaux hertziens a été remplacé par un seul réseau de fibres. La fibre a une capacité en largeur de bande pratiquement illimitée. A l'AHTI, on avait organisé une ou deux séances d'histoire sur la fibre aussi bien la partie technique que la partie opérationnelle et l'ancien directeur des LGD, Max Basque, était intervenu. Le prix de revient, tout compris c'est-à-dire l'amortissement des investissements, la

maintenance, le personnel, divisait le coût de l'unité d'œuvre par 5 ou 6 avec la fibre. L'une des raisons principales en est que le pas des répéteurs avec la fibre est 10 fois plus grand.

**Yves Fargette** : Une histoire qui n'est pas très brillante et que je raconte. Quand j'étais à FCR on a été approché par les Américains pour qu'on devienne actionnaire aux USA d'une société de transmission à grande distance, concurrente d'ATT, basée essentiellement sur les satellites. Elle s'appelait ARGO. Notre partenaire c'était la compagnie téléphonique de Chicago – CENTEL – et nous on avait 20 % dans cette aventure. L'investissement représentait 20 millions de dollars pour nous. On a parlé avec tous les gens en France, et en particulier avec François Polge de Combret qui était le chef du Cabinet de Valéry Giscard d'Estaing et qui est parti après aux Etats Unis pour devenir consultant. En tant que président de FCR je l'avais consulté « *est-ce que ça vaut le coup d'investir dans un réseau purement satellite alors que la fibre est encore toute petite ?* ». Que s'est-il passé : la fibre a explosé et donc notre réseau n'avait pas de client ou presque pas, donc il a fait faillite. J'ai un remords j'avais consulté F. Polge de Combret, en tant que consultant officiel des français à Washington mais qui n'y connaissait rien. Très bon énarque qui s'occupait un peu de télévision, je le pensais incontournable, il sortait de l'Elysée. Si j'avais consulté Bob Leblanc – personne ne le connaissait, mais il connaissait toutes les télécommunications américaines – pour 50 000 dollars, Bob Leblanc m'aurait dit « *surtout ne faites pas ça* ». Je n'ai pas consulté Bob Leblanc. J'ai accepté qu'on mette 20 millions de dollars qu'on a perdus. Alors qu'est ce qui s'est passé : aux USA le gars de CENTEL me dit « *nous on fait un wright off sur la comptabilité* ». J'étais dans un puits. Heureusement que j'avais pour moi F. Polge de Combret et ses copains de la Cour des Comptes. Si je n'avais pas eu ce soutien j'aurais été viré tout de suite. C'est le principal remords de ma carrière.

**Philippe Picard** : A une certaine époque, on croyait que le satellite allait tout traiter. Dans les années 70, les télécoms étaient fascinées par IBM parce qu'IBM voulait lancer un service de transmission de données par satellites qui s'appelait SBS (Satellite Business System). Par définition, le satellite ne peut être que limité parce que la capacité elle-même dépend de la capacité des transpondeurs, donc elle est limitée.

**Yves Fargette** : Avec Jean Grenier, on avait fait le câble sous-marin en fibres qui allait en Extrême Orient. Il a eu un succès fou. Je suis intervenu à un moment et J. Grenier m'avait demandé, parce qu'il était fonctionnaire si je pouvais payer un déjeuner. Il y a eu un déjeuner avec un sous-directeur d'ATT, J. Grenier et quelqu'un d'autre. J. Grenier a commencé par engueuler le vice-président d'ATT – moi je n'étais là que pour payer l'addition – et le gars ne disait rien. Le résultat est que l'on a construit un très grand câble, le *see me way*, qui fonctionne encore.

## ***La Cour de Comptes***

**Yves Fargette** : Pour illustrer les affaires de la Cour de Comptes : en tant que président de FCR, j'ai eu la Cour des Comptes sur le dos pendant près de 3 ans. Tu fais une réunion internationale avec les directeurs des télécoms du Gabon, de la Tunisie chez R. Croze et midi arrive, il leur dit « *eh bien messieurs rendez-vous à 15h* ». Il était incapable de pouvoir inviter les dirigeants internationaux à déjeuner parce qu'il aurait fallu demander l'autorisation des

Finances. Donc on renvoyait les gens manger et on revenait à 15h. On a ensuite beaucoup utilisé les filiales pour traiter ce genre de problème.

Il y a eu récemment le cyclone Irma. Quand je suis arrivé à Fort de France, il y avait un gigantesque bâtiment avec un toit en tôle ondulée, pas de sous plafond, des émetteurs. On m'a expliqué que quand il y a un cyclone, on ferme les fenêtres et le vent entre dans le bâtiment, soulève le toit, ensuite la pluie tropicale détruit les émetteurs. J'avais demandé à mes supérieurs – qui n'étaient jamais allés Outre-mer – si on pouvait faire une dalle (ça coûte assez cher une dalle) de plusieurs centaines de m<sup>2</sup> en béton armé. Ils m'ont dit « *vous êtes fou* ». J'ai vu récemment avec le cyclone Irma, c'était à Saint Martin, les toits des bâtiments techniques ont été emportés, il s'est mis à pleuvoir dans les bâtiments.

A Saint Martin, on avait envoyé des techniciens de la métropole pour prêter la main. C'était une plaie qui rendait d'autant plus nécessaire l'autonomie des télécoms.

Il y a eu un Cyclone en 1963 – j'étais rentré en France mais la maison m'avait envoyé un expert là-bas. J'ai tout de suite demandé à avoir 15 techniciens venant de métropole. Il fallait loger et transporter ces techniciens pour qu'ils réparent et FCR payait – tu n'avais plus rien en Martinique en 1963, plus de communications extérieures ni pour la Guadeloupe, ni pour la Guyane. Très longtemps après, la Cour des Comptes se saisit de cette dépense. G. Théry avait lui-même utilisé FCR pour payer des déplacements qu'il faisait en Amérique du Sud pour qu'il puisse parler du téléphone français. On utilisait FCR parce que l'administration ne pouvait pas payer des déjeuners. J'étais personnellement interrogé par la Cour des Comptes, j'avais invité à San Francisco, à un petit déjeuner, un américain ; il avait pris 7 croissants !

On avait payé un voyage à Buenos Aires pour voir un central d'Alcatel, tout était clean mais quand même François Henrot et moi-même étions accusés « *vous allez être condamnés et vous aurez à payer une amende personnelle de 2 millions de nouveaux francs* », F. Henrot et moi-même nous sommes regardés, notre faute était d'avoir dépensé de l'argent pour des fonctionnaires de l'Etat sans passer par le ministère des Finances. C'est vrai que ce n'était pas régulier. Alors au jugement final à la 9<sup>ème</sup> Chambre de la Cour des Comptes, l'huissier me dit « *Monsieur le président, je vous demanderai de parler un peu fort parce que le président de la médiation est un peu sourd, mais pas trop fort parce que, comme il est cardiaque il risque de faire un malaise* ».

On a finalement été blanchi par Louis Méxandeau qui a dit « *je couvre tout ce qu'ils ont fait* » ; F. Henrot et moi n'avons pas eu à faire d'économie pour payer 2 millions de nouveaux francs. C'était pour dire que la toute puissante DGT, le tout puissant directeur général, ne pouvait pas inviter un gars à prendre un café au bistrot d'en face.

Quand j'étais président de FCR j'ai passé presque le tiers de mon temps pendant 4 ans à fournir des papiers, pour justifier qu'on avait payé un billet d'avion à G. Théry pour Buenos Aires parce que ça permettait de faire la promotion du matériel Alcatel. Ils épluchaient tout ! A FCR, j'ai été longuement empoisonné par les gens de la Cour des Comptes

**Philippe Picard** : C'était presque un Parquet financier !

**Yves Fargette** : Quand tu leur demandais « *qu'aurait-il fallu faire ?* », ils répondaient « *ça ce n'est pas notre problème* ». Je ne sais pas si tout ça a disparu.

**Philippe Picard** : Maintenant il y a une gestion d'entreprise plus normale. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas de contrôles. Il y a un domaine où comme l'administration ne pouvait pas fonctionner, toutes les grandes administrations ont créé des filiales informatiques pour recruter des gens, c'est ainsi qu'est née Télésystèmes.

## ***FCR en Afrique***

**Yves Fargette** : Le travail de FCR c'était de construire et d'exploiter les stations spatiales africaines. Le voyage d'Emmanuel Macron m'a rappelé une anecdote : à cette époque, toutes les liaisons se faisaient par radio (ondes décamétriques). Avant l'indépendance, toutes les relations avec l'Afrique Noire se faisaient via un transit, via une station principale (Ouagadougou, je crois). Après l'indépendance, chaque pays voulait sa liaison directe avec la France, voulait avoir sa station terrienne plutôt que de dépendre des autres. Donc on a réussi un peu partout sauf à Konakri où Sékou Touré a dit « *moi je ne veux pas voir les Français* » : porte fermée en Guinée.

Maurice Lhermite était parfait pour avoir des contacts avec les dirigeants africains et en particulier ce qui nous a sauvé c'était que les techniciens africains avaient peur des barres de plusieurs milliers de volts des stations spatiales. On est resté quand même assez longtemps en Afrique bien que le pays soit devenu indépendant par les télécoms internationales qui étaient excellentes car on avait des stations spatiales un peu partout, donc les liaisons étaient directes, celles en transit comme du temps de la radio, là où j'avais travaillé avec M. Lhermite plusieurs fois. Le rôle des hommes comme dans la vie d'une très grosse société est considérable. M. Lhermite était un ingénieur très efficace et remarquable. Francis Thabard travaillait beaucoup avec M. Lhermite.

F. Thabard a toujours été impressionné par M. Lhermite. Il n'a pas trouvé sa place alors que Philippe Dupuis<sup>6</sup>, lui qui était devenu le spécialiste du téléphone mobile avait rendu beaucoup de services. Il était astucieux. Il avait une femme anglaise.

**Philippe Picard** : Le fait d'être anglophone a certainement joué un rôle parce que dans ces affaires le fait de bien parler anglais est important.

## ***Le choix des hommes***

**Yves Fargette** : Je veux parler d'André Rousselet, Charles Boutonnet, André Cabanne, Maurice du Mesnil... de grands directeurs régionaux qui géraient parfaitement leur région. D'ailleurs quand Y. Guéna est arrivé, il s'étonnait qu'en 1967 on fasse encore du téléphone manuel. On lui avait expliqué que l'on pouvait automatiser le centre de groupement mais que tout ce qui était autour restait manuel. Il avait suggéré « *pourquoi ne feriez-vous pas l'automatisation intégrale d'un groupement ?* » A. Rousselet avait approuvé. On lance l'expérience d'Oyonnax dans les années 69 pour un groupement entièrement manuel. Tu ne t'occupes pas simplement du centre, tu automatises tout, si bien que tu peux supprimer complètement les postes d'opératrices. C'était la première fois en France qu'on faisait l'automatisation

---

<sup>6</sup> Philippe Dupuis vient de se voir attribuer un prix international à l'IEEE pour sa contribution au succès de la norme GSM

d'un groupement entier. Avant on automatisait les villes, et les campagnes se faisaient quand on le pouvait. On a fait l'expérience d'Oyonnax qui a bien marché, dirigée par A. Rousselet, qui se faisait respecter des ministres. C'est la première fois qu'on faisait un groupement complet donc suppression partout y compris dans les petits bleds au fin fond du département.

## ***Relations avec l'industrie***

**Philippe Picard** : Un sujet qu'on peut rapidement évoquer aussi : quelles ont été tes relations avec les industries dans les différents postes que tu as occupés, essentiellement au niveau opérationnel, c'est-à-dire à la fois à la DSR, puis en tant que DPR. A ton époque de la DPR, la DAII avait le pouvoir de décision.

**Yves Fargette** : J'ai un exemple : j'achetais beaucoup de publiphones dans l'industrie, notamment à Alcatel. Un jour, je convoque Jacques Imbert, patron des publiphones d'Alcatel. Il y avait un énorme marché de publiphones – 20 000 publiphones – parce qu'il ne tenait pas les délais. Il arrive dans mon bureau avec quelqu'un d'autre « *je te présente mon collaborateur M. Mitterrand, frère du Président* ». Moi qui avais préparé une grosse engueulade pour J. Imbert j'ai baissé le ton. Si tu veux, les marchés étaient gérés par la DAII. La politique industrielle était faite par la DAII. Il y avait l'arrivée sur le marché du téléphone – un marché juteux – tout le monde voulait entrer dans le marché du téléphone. Il y avait Thomson et aussi Dassault, et les plus petits la SAT, TRT.

J'ai connu Thomson en tant que radioélectricien ; en téléphonie ils n'y connaissaient rien. Ils ont essayé de pénétrer sur le marché sans grand succès.

Je rencontre un jour Serge Dassault dans une réunion « *Bonjour M. le Directeur, j'aimerais avoir un peu plus de marchés* ». « *M. le Président c'est très compliqué, il y a beaucoup de fournisseurs* ». « *Bon je vais aller voir votre ministre* ». En fait ils ont eu des marchés d'URA. Les places étaient prises par les Américains, une filiale américaine et par Alcatel. Je n'ai pas eu tellement de relations avec l'industrie sauf pour des particuliers avec le matériel américain.

L'anecdote que j'aime bien raconter et qui est vraie, concerne l'industrie. Quand j'étais au Cabinet d'Yves Guéna, la CGE était présidée par Ambroise Roux, patron du Medef, flanqué de son DG Georges Pébereau. G. Pébereau lance une idée : « *les PTT, vous avez beaucoup de mal à nous donner le téléphone, vous faites ce qui vous pouvez, mais nous les entreprises ce qui nous intéresse c'est tout ce qui n'est pas téléphonique, les transmissions de données, le télex. Donc je propose tout simplement qu'on donne à la CGE l'exclusivité du développement du télex et des transmissions de données en France. Vous, vous faites votre téléphone comme vous pouvez et nous on fait tout le reste* ». C'était dans les années 67/68. P. Marzin était DG. Puis G. Pébereau se promène partout et dit « *j'ai l'accord de votre DG* » (car P. Marzin n'était pas du genre à dire « *non* » tout de suite). Je vois G. Pébereau qui était un peu plus âgé que moi, beaucoup plus malin que moi, il me dit « *il faut que ton ministre soit d'accord avec ça, donc tu lui dis que tu es d'accord* ». Je lui réponds « *je n'ai pas réfléchi, enfin les transmissions de données je pense que ça va avoir un développement fantastique, je ne sais pas lequel, dire aujourd'hui : le donner à une boîte me paraissait prématuré* ». Le ton a monté. Il m'a dit « *tu es jeune, tu as 35 ans, si tu maintiens cette position je m'en souviendrai*

*si un jour tu veux pantoufler* ». C'est la seule fois de ma vie où j'ai été menacé. Je ne craignais rien de Pébereau, j'étais fonctionnaire.

Là, B. Esambert m'a servi. J'ai appelé B. Esambert, je lui ai dit « *mon DG est d'accord mais personnellement je ne peux pas dire à mon ministre qu'il faut faire ça, c'est beaucoup trop tôt. Qui sait ce que va devenir Internet, personne ne le pensait encore. Je propose qu'on sursoie.* » Une réunion s'est tenue à Matignon, présidée par M. Couve de Murville qui a été Premier ministre du général de Gaulle, la proposition de G. Pébereau a été présentée par je ne sais qui et B. Esambert a dit « *M. le Premier ministre, c'est vraiment un peu prématuré de décider ça* ». Alors Couve de Murville, qui n'aimait pas tellement décider, était enchanté, donc on ne l'a pas décidé. C'était de la folie !

Au ministère, il y avait 2 personnages devant qui tout le monde se couchait : c'était le DG de France Soir (la presse) Pierre Lazareff et Ambroise Roux, patron de la CGE. Alors notre ministre gaulliste était dans ses petits souliers quand il avait la visite d'un Lazareff ou d'un Ambroise Roux.

A la DSR on traitait essentiellement avec Thomson. Les gros émetteurs étaient Thomson. On refusait de passer par la filière CNET, DPR. Pour te donner un exemple de ma façon de discuter avec M. Lhermite : grosse négociation sur les prix des émetteurs de 20 kwatts, c'est la pièce de base de notre réseau. Ils discutent longuement avec Thomson du prix et à la fin de la négociation ils disent « *bon, vous êtes arrivés à P, je propose qu'on traite à P* 2»

Il arrivait à avoir des prix très corrects. Il ne s'intéressait pas au contrôle des prix. Alors le contrôle des prix ...

**Philippe Picard** : Je connais un tout petit peu le problème. Le contrôle des prix avait été mis en place par P. Marzin et Charles-Hervé Cotten, à la suite de l'affaire Jannès. Quand G. Théry et JP. Souviron sont arrivés, ils ont dit « *maintenant c'est la concurrence* ». Ils ont donc supprimé le contrôle des prix. Le contrôle des prix avait formé un certain nombre de gens qui étaient essentiellement des brevetés, très forts en économie industrielle, et en comptabilité. Ils avaient été déçus de la suppression du service. La Gauche arrivant, ils ont voulu prendre une revanche et J. Dondoux a pris l'engagement de reconstituer le contrôle des prix J'avais hérité du problème en arrivant à la DAI en 1982 mais les choses avaient changé et cela n'a pas été une réussite !

**Yves Fargette** : Tu connais peut-être l'histoire qui m'a beaucoup frappé. Au contrôle des prix on s'aperçoit qu'Alcatel tenait 2 comptabilités, celle qu'ils montraient à des gens comme toi ou moi et celle qui était réelle. Un matériel c'était parfois 10 heures d'ingénieur, là c'était 15. 10 c'était la réalité, 15 c'est ce qu'on montrait. Cette affaire est montée très haut. Par le contrôle des prix on aurait dû connaître la véritable comptabilité d'Alcatel. Comment ne l'a-t-on pas connue ? M. Roulet achetait les matériels beaucoup trop cher, quoiqu'ayant accès à la comptabilité des entreprises via le contrôle des prix, puis je crois qu'il y a eu un accord entre M. Roulet et le Président d'Alcatel.

Autre anecdote avec Alcatel : J'ai bien connu P. Suard, on avait passé un marché de câbles sous-marins France - Tunisie, le marché est en retard, donc pénalités. P. Suard me téléphone

« *tu es d'accord pour qu'on efface la pénalité ?* ». Je lui dis « *d'abord je ne peux pas décider seul, il y a les Tunisiens qui paient la moitié, et je ne vois pas pourquoi on effacerait la pénalité* ». « *C'est un scandale, avec la position que tu as, tu pourrais aider l'industrie* ». « *Je ne peux aider l'industrie au détriment des Tunisiens* ».

### ***Retour sur mes patrons et adjoints***

**Yves Fargette** : Je n'ai pas parlé, dans le fonctionnement que j'ai eu, de mes adjoints à la DED de Paris. J'ai toujours travaillé avec beaucoup d'adjoints. A la DPR j'avais mon trio. A Paris j'avais 9 DR, dont à Paris Nord Daniel Gourdellier, un très grand esprit, et à Paris Sud Jean Paul Maury. Les gars qu'on mettait dans les DR parisiennes c'était des gars qui avaient du métier, qui étaient patron de milliers de personnes. Gérer quand tu as des adjoints de gros calibre, ce n'est pas facile. J'ai constaté ça avec J. Grenier lorsqu'il était mon adjoint, c'était le gars qui téléphonait, sans te demander ton avis, au ministère. Avec un adjoint très brillant, 2 solutions sont possibles : soit essayer de le contrôler, soit essayer d'en profiter. Finalement je me suis entendu avec J. Grenier si bien qu'on avait un rendement terrible parce que je dessinais la politique et J. Grenier téléphonait à tout le monde, et ça marchait très bien. A Paris j'avais affaire à des gars – je n'étais pas tout jeune – qui se disaient parfois « *le vieux ne comprend plus rien* » mais je les surveillais du coin de l'œil. Il suffit de maintenir son autorité tout en laissant à ces types beaucoup d'autonomie. A quelqu'un comme D. Gourdellier ou J.P. Maury je ne pouvais pas dire « *tu fais ça ou ça* », ils en savaient plus que moi sur le sujet.

**Philippe Picard** : Quels ont été les autres adjoints sur lesquels tu t'es appuyé ?

**Yves Fargette** : Il y avait Hachmanian. Il y avait des gars qui étaient très bien. Aux Câbles sous-marins, il y avait René Salvador et R. Colin de Verdière, l'homme de la DTRI.

Hachmanian connaissait tous les cadres africains des télécoms nationales et internationales. Il ne leur avait jamais raconté d'histoire. Quand Hachmanian disait à un Africain « *il faut faire ça* », l'Africain se disait « *ce n'est pas un type qui veut nous rouler* ». Il ne leur a jamais menti. Je respectais beaucoup Hachmanian. Il obtenait des Africains des choses qu'il était seul à pouvoir obtenir. Les ingénieurs africains avaient l'habitude qu'on leur raconte des histoires. Les gens étaient très forts pour essayer de leur décrocher des promesses et eux se méfiaient dès qu'ils voyaient un blanc. Eh bien Hachmanian, lui, passait partout. Il faisait partie, comme G. Clavaud dans le domaine du personnel, de ceux qui ne racontent pas d'histoire.

R. Colin de Verdière a été mon premier patron quand je suis rentré de Martinique. Il avait toutes les qualités sauf une : j'étais son adjoint, il me disait « *tu vas étudier telle chose* ». J'étudiais ce qu'il me demandait et il refaisait tout après moi. A la fin je me disais « *ce n'est pas la peine de me fatiguer* ». Il avait une puissance de travail incroyable. Puis, R. Colin de Verdière a été nommé patron de la DRTI, qui fusionnait les câbles sous-marins et les satellites.

**Philippe Picard** : J'ai eu l'occasion de travailler un petit peu avec R. Colin de Verdière. Quand j'étais à Transpac, le problème de faire un commutateur international se posait. Lui, c'était clair, voulait son commutateur mais surtout il voulait développer sa propre technologie. Il y avait peut-être une raison technique mais c'est surtout une raison politique. Il avait l'argent, il avait recruté un ou deux gars qui connaissaient bien le sujet et finalement ça a très

bien marché. Si j'avais commencé à dire « *non, tu ne fais pas ça, je t'impose* ». Je me suis rendu compte que c'était impossible et surtout c'était très clair qu'il ne voulait pas du CNET.

### ***Les débuts de carrière***

**Philippe Picard** : Peux-tu mettre à jour ton itinéraire (cf. chronologie de la carrière d'Y. Fargette, page 35)

**Yves Fargette** : Comment je suis arrivé dans les télécoms. Je voulais faire le Génie Maritime, je voulais avoir l'uniforme bleu marine et faire le tour de la terre. A mon dernier examen de l'analyse à l'X, je tombe sur l'équation des télégraphistes et le papier était sorti de mes photocopiés, donc j'ai loupé la dernière place du Génie Maritime. J'avais demandé conseil, avant de faire ma liste, à mon camarade Jacques Arbeit, c'était en 1949. Je lui ai dit « *qu'est-ce que je fais si je rate le Génie Maritime ?* » C'est lui qui m'avait dit « *il y a un truc plein d'avenir ce sont les télécoms* ». J'ai mis les télécoms. Je pensais avoir la dernière place du Génie Maritime. J'ai raté le Génie Maritime, j'ai eu les télécoms. J'aimais bien J. Arbeit. Il a fait une carrière assez variée, il était extrêmement brillant. Il est passé chez IBM ou Siemens ? C'est un peu le savant fou. C'était le grand spécialiste du plan de numérotation.

Mon début à la DSR c'était la Martinique. Pour la Martinique on cherchait un ingénieur de quelques années d'expérience pour prendre la direction de la station de Fort de France et accessoirement celle de Pointe à Pitre et de Cayenne. Je me porte candidat mais j'ai un rival, un certain Claude Bacquenois à Chalons sur Marne. J'aimais bien aller Outre-Mer car on était très mal payé à cette époque. Il se fiance avec une fille qui refuse de le suivre à Fort de France Il reste donc à Chalons sur Marne et je me retrouve à Fort de France.

A Fort de France, le patron c'était un certain Vigneron, ingénieur en chef très expérimenté, très mal vu de la Centrale, il avait son franc parler. Il me dit « *Fargette vous voulez partir à Fort de France, êtes-vous marié ?* » « *Non, pas encore* », « *c'est embêtant, vous allez vous mettre avec une négresse, c'est très mauvais pour le service* ». J'étais sur le point de me marier, je lui envoie un mois plus tard un faire-part de mariage. « *Est-ce que Mme Fargette travaille ?* » « *Non* » « *c'est embêtant, elle va se mettre avec un nègre c'est très mauvais pour le service* ». Et 10 mois après je lui envoie un faire-part de naissance. Puis j'ai été au Cabinet d'Y. Guéna, puis je suis parti à la DGT International.

Quand j'ai quitté le Cabinet dans les années 69/70, je me suis occupé des télécoms internationales, j'étais le représentant de la France à Intelsat, après Jean Voge – très brillant – et ce boulot je ne l'ai pas très bien fait parce que je n'étais pas extrêmement bon en anglais, j'avais fait allemand en 1<sup>ère</sup> langue. Les Américains jouaient très bien des difficultés. Dans les réunions officielles, tu as des interprètes mais tous les propos de couloir t'échappent. C'était la politique du général de Gaulle. Les Américains nous interdisaient absolument d'avoir des satellites européens, donc ils ne fournissaient pas de lanceur de façon à ce qu'on soit obligé de passer par Intelsat alors que les Européens voulaient un réseau européen qui s'appelait Eutelsat et que J. Grenier a dirigé. Les séances étaient difficiles parce qu'on était contre la position des Américains qui disposaient de toutes les voix d'Amérique du Sud. Il y avait des votes où la France se retrouvait à 2 voix : la France et Monaco. C'était amusant de voir comment fonctionnaient nos patrons dans les négociations internationales venus du Quai

d'Orsay. On avait le directeur du Cabinet d'Yves Guéna, Bonnefous, et les diplomates : 2 gars du Quai d'Orsay. Dans ces affaires d'Intelsat il y avait Jordan, ministre plénipotentiaire et Bonnefous. Réunion à Washington des Européens pour voir si on pouvait avoir une position concertée pour avoir le droit d'utiliser des lanceurs américains. Ironie de l'histoire, la réunion se tenait à l'hôtel Watergate à Washington. Il y avait 20 ou 30 représentants des différents pays européens. Le ministre Jordan parlait à voix basse, personne n'entendait rien. Je lui disais « *monsieur le ministre parlez plus fort parce qu'on ne vous entend pas* » et il me répondait « *mon cher Fargette, dans les hôtels américains vous avez toujours intérêt à parler à voix basse* ». Quinze jours plus tard éclatait le scandale du watergate. Ensuite Jordan a été nommé ambassadeur de France à Varsovie et la première chose qu'il ait faite : il a vérifié s'il y avait des micros dans son bureau. Il avait 13 micros dans son bureau de l'Ambassade de France à Varsovie ! M. de Boisgelin l'a remplacé ensuite. Je lui téléphone un matin à 11h, je tombe sur son valet de chambre qui me dit « *à cette heure-là, Monsieur le marquis monte* ». Ils ont des positions théoriques qu'ils défendent habilement mais les réalités les intéressaient moins.

Après ça j'ai été remplacé à Intelsat par un alpiniste, Maurice Herzog<sup>7</sup> qui avait été ministre des sports sous le général de Gaulle.

Entre la DPR et la DED de Paris j'ai été Président de FCR. G. Théry m'avait demandé ce que je voulais faire, je lui ai dit que j'aimerais bien être président de FCR. C'est une filiale dont le capital était détenu par les Finances. Les Finances ont dit « *la direction de FCR se libère, il y a de la place pour un énarque* ». J'étais Président de FCR, ils ont nommé un directeur général venant de Rivoli, François Léon, énarque bon teint. Je lui dis « *je suis bien content de votre nomination, je suppose que vous êtes un juriste distingué* », il me répond « *je ne connais rien au droit* ». « *Vous êtes certainement un financier expérimenté* » « *je ne connais rien à la finance* » « *Alors, qu'est-ce que vous m'apportez ?* » « *un carnet d'adresses* ». On cherchait un contrôleur de gestion à FCR, parce qu'il n'y en avait pas, ils ont sorti un gars, Pierre Dauvillaire, qui a fait carrière. L'énarque c'est quelqu'un qui connaît tout le monde et qui d'autre part sait présenter un dossier au ministre.

Après la DED de Paris, je suis parti en retraite le 13 juin 1996. J'aurais pu rester un an de plus parce que j'avais 3 enfants mais je perdais des avantages.

## ***Cogécom***

**Yves Fargette** : Après 1981, j'étais président de FCR quand Philippe Bodin, Président de Cogécom, (ce n'était pas encore Yvon Le Bars) me dit « *il faut que tu vires F. Léon* » qui était considéré comme un homme de droite (il avait été au Cabinet de René Monory je crois). J'ai fait une faute, je n'aurais pas dû écrire « *M. le Président, nous venons de nommer F. Léon à la tête de la direction générale de FCR, je ne vois pas pourquoi vous voulez le limoger* ». F. Léon m'a dit « *tu n'aurais pas dû l'écrire* ». Je n'aurais en effet pas dû l'écrire parce que

---

<sup>7</sup> NDLR : Pour la petite histoire, j'ai rencontré Maurice Herzog quand il était maire de Chamonix vers 1973. A l'époque je m'occupais du problème de télévision par câble dans le cadre d'une filiale PTT-ORTF. 7 villes avaient été sélectionnées pour une étude de faisabilité, dont Chamonix. A cette réunion participait un certain Marcel Roulet qui était DOT d'Annecy.

quand P. Bodin a reçu cette lettre il a dit « *Fargette refuse d'appliquer mes instructions donc on va virer Léon et Fargette* ». Je n'ai pas été viré parce que P. Bodin a disparu. J'ai quand même fait une faute, j'ai eu tort de l'écrire. Et quand il est parti c'était l'amorce de Cogécom et l'arrivée d'Yvon Le Bars.

**Philippe Picard** : J'ai pratiqué P. Bodin quand j'étais Président de l'AIT au moment de l'alternance. Je suis allé le voir quand il était conseiller de Louis Mexandeau. Il m'a dit « *les ingénieurs vous êtes foutus, vous avez été des collaborateurs de classe* ».

**Yves Fargette** : Cogécom regroupait toutes les filiales Télésystèmes, FCR, ... Mon patron c'était Y. Le Bars, mon boulot c'était de proposer des affaires.

**Philippe Picard** : J'ai travaillé avec Y. Le Bars. Il était au Cabinet de Norbert Ségard, et a été nommé juste avant les élections de 78. En plus, comme tu l'as dit, G. Théry était fasciné par les ingénieurs des mines. Y. Le Bars avait besoin de moi, puisque parachuté et donc ne connaissant rien au projet Transpac.

**Yves Fargette** : Tu t'es bien entendu avec lui ?

**Philippe Picard** : Nous avons été forcés de nous entendre. Quand Y. Le Bars est parti à Cogécom il a amené avec lui Michel Huet, un des piliers du lancement de Transpac, dont il avait dirigé toute l'exploitation. Il est arrivé à Cogécom pour s'occuper des filiales informatiques. Piloter, être à la tête d'un holding qui doit superviser des filiales informatiques alors que tu ne connais pas le métier, ce n'est pas évident.

**Yves Fargette** : A Télésystèmes, ils avaient nommé Henri Mongas en tant que PDG et Yves Pélier en tant que DG, c'était un malin, il faisait tout ce qu'il voulait. H. Mongas avait été le premier ingénieur à être nommé directeur à la direction des bâtiments.

Et Jacques Champeaux ? Je l'avais comme directeur général, quand F. Léon est parti.

**Philippe Picard** : Après le rachat d'Equant, il a été remplacé par Barbara Dalibard. C'est une personne remarquable. Son mari est un physicien connu. Après elle a fait beaucoup de choses : elle a été directrice à la banque Entreprise de FT, elle est partie à la SCNF et l'an dernier, elle est repartie pour être PDG de Sita à Genève. Elle est normalienne. Je ne sais pas si elle a fait les télécoms après Normale Sup mais plutôt que d'être parachutée dans un Cabinet elle a commencé par « aller dans les soutes ».

**Yves Fargette** : Elle a commencé à Paris. Souvent les réunions se terminaient très tard, elle avait des enfants, je lui disais « *c'est curieux, vous normalienne et femme, que vous n'avez pas préféré l'enseignement* ».

On manque de gens ayant des aptitudes générales. On a eu de la chance avec G. Théry, l'époque Théry a été la plus grande époque. J. Dondoux a fini comme Secrétaire d'Etat

Et qu'est devenu Denis Varloot, on n'a pas prononcé son nom ?

**Philippe Picard** : D. Varloot était très proche de G. Théry. Il a été Président de Télésystèmes. Je crois qu'il est aujourd'hui Président de la Société des Amis du Palais de la Découverte.

## ***La vie associative***

**Yves Fargette** : Quand je suis parti en retraite j'ai eu 2 activités : j'étais à la Caisse de secours de l'X pendant 10 ans et j'ai assuré du soutien scolaire. A la Caisse de secours de l'X (on vous vire à 70/71 ans), on s'occupe de polytechniciens à la dérive. Je raconte toujours l'histoire d'un Libanais. Je le convoque, c'était un type qui ne supportait pas d'avoir un supérieur hiérarchique et de respecter un horaire. Je lui dis « *tu viens me voir tel jour à 11h à Montparnasse* » « *Comment voulez-vous que je tienne un rendez-vous aussi précis que ça avec une heure et un lieu ?* ». Je lui ai dit « *si tu ne viens pas, moi à midi je pars déjeuner* ». Il est quand même venu, il m'a dit « *je suis un génie de l'informatique mais je ne supporte pas d'avoir un patron et un horaire* ». On l'a casé à la STERIA. Je me suis renseigné quelques années plus tard, il y était encore. Il devait avoir des idées géniales mais il était insupportable.

Un autre : dans son CV il avait fait 2 ou 3 boites qu'il quittait, au bout d'un an et demi parce qu'il s'imaginait qu'un complot se tramait contre lui. J'aimais bien ce type-là, je discutais facilement avec lui et après il a refusé de me parler « *ce Fargette est en train de mettre la main sur moi, il fait un complot* ». Je ne l'ai plus revu.

**Philippe Picard** : Cette Caisse a un peu d'argent ou c'est uniquement des conseils ?

**Yves Fargette** : Il n'y a pas d'argent spécialement. Tous les bénéficiaires de l'AX vont à la Caisse de secours.

Il y avait aussi des veuves de polytechniciens dont les ressources étaient la pension de leur mari. Une maison de retraite coûte cher, ça peut dépasser la pension d'une veuve de polytechnicien. Une veuve avait un appartement dans le 7<sup>ème</sup>, elle me dit « *je n'arrive pas à payer les charges de mon appartement, et à aller dans une maison de retraite* ». Je lui conseille de louer son appartement. Elle me répond « *certainement pas, il y a toutes les affaires de mon mari et de mes enfants* ». Alors on donnait un peu d'argent pour essayer de faciliter la reconversion.

J'ai fait beaucoup de soutien scolaire une fois en retraite. Ma meilleure élève s'appelait Rachida. Je l'ai eu en seconde, première et terminale. Elle a obtenu un Bac S avec 16 de moyenne, et ensuite elle a fait des études de médecine, elle est maintenant pharmacienne. Elle avait 2 frères chômeurs, une mère femme de ménage, un père mort. Une fille musulmane dans une famille, si elle a le bac elle prend une dimension dans sa famille. Les garçons ne supportent pas le soutien scolaire, c'est humiliant pour eux. J'ai fait ça pendant pas mal de temps jusqu'à ce que je voie que dans les maths c'est surtout les probabilités et statistiques, j'ai tout arrêté. J'ai eu à l'X comme professeur d'analyses Paul Lévy. Mon fils aîné qui fait de la recherche biologique pour les maladies africaines des plantes m'a dit « *si tu as connu Paul Lévy c'est le grand chef des probabilités* ». Le cours de Paul Lévy : l'oral était incompréhensible et le cours écrit aussi. Donc il y avait un interprète qui disait « *je crois avoir compris que M. Lévy a voulu dire ça* ». C'était certes un génie mais on ne comprenait pas son cours, sauf peut-être le major de la promotion.

Il y a pas mal de Chinois à l'X, ils vivent entre eux, ils parlent mal le français, ils sortent de l'X ils ouvrent un cabinet de consultance, ils louent un appartement, achètent un ordinateur (souvent payé par la Caisse de secours). Après ça, parfois, ils sont clients de la Caisse de

secours parce qu'ils n'ont plus de boulot. Au mariage de je ne sais plus qui, il y avait le Général Commandant de l'X. Je lui ai dit « *Mon Général, vos étrangers sont peut-être forts en physique et en math mais pas en français, il faudrait qu'ils soient un peu moins forts en math et meilleurs en français* ». Il m'a dit être conscient du problème. Je ne sais pas si les membres du Colidre peuvent leur donner des leçons de français. A l'X tu demandes de l'argent, tu reçois de l'argent pour financer les recherches extraordinaires sur des sujets de la Fondation de l'AX. C'est très bien de payer des polytechniciens à faire des recherches supérieures.

**Philippe Picard** : L'X, en tant qu'établissement général, est un objet curieux dans l'environnement international et est unique en son genre.

**Yves Fargette** : On avait Louis Leprince Ringuet, notre professeur de physique à l'X qui aurait voulu avoir un prix Nobel. C'était un spécialiste des rayons cosmiques. Il avait un labo qui était dirigé par Bernard Grégory, major de la 38, il recrutait de très grands chercheurs pour son labo.

**Philippe Picard** : Ceci étant, L. Leprince Ringuet était un type connu, au moins autant en tant que peintre que comme physicien. Il a commencé aux Câbles sous-marins. Sa photo figure sur la couverture du livre sur le bicentenaire du corps des mines. L'histoire de ces photos : au moment de la fusion avec le Corps des Mines, il y a eu les journées du patrimoine, en 2010, et les Mines voulaient être présentes au ministère des Finances pour montrer l'importance des corps techniques d'Etat, et donc, en tant qu'AHTI, il m'avait été demandé de sélectionner un certain nombre de grands hommes pour montrer la richesse du corps. J'ai cherché des hommes célèbres mais le cahier des charges stipulait qu'il ne fallait pas d'hommes vivants. Le corps étant ce qu'il était à l'époque, les plus célèbres c'était G. Théry par exemple mais pas question de faire figurer des hommes vivants.

Et le Colidre, tu en as pris tout-de même l'initiative ?

**Yves Fargette** : Le Colidre ce sont des retraités qui se retrouvent entre eux. Pour sa création, Marcel Roulet nous a beaucoup appuyés. On peut dire que le Colidre est l'œuvre directe de M. Roulet et Christian Dubonnet qui a été extrêmement actif. Personnellement, j'avais des intentions un peu différentes du Colidre actuel. Au Colidre tu trouves des retraités (il y en a à peu près 300) qui sont remplacés par des jeunes de 30 ans, fort sympathiques mais qui n'ont pas l'expérience, la connaissance. Tu prends quelqu'un comme M. Gaucherand et sa connaissance du réseau ou Jean Pierre Poitevin, ils ont des compétences qui ne servent plus à rien. EDF a fait un Colidre (je ne sais pas comment il s'appelle) qui est reconnu officiellement par le Président d'EDF qui leur fournit un appartement, une secrétaire, une voiture. En revanche, EDF demande de temps en temps à cette association de faire faire des expertises. Je me souviens, quand j'étais à Paris, avoir eu des démarches de 2 retraités récents qui venaient me proposer leurs services pour je ne sais plus quel problème. Personne ne demande une expertise du Colidre sur un sujet.

**Philippe Picard** : Le problème c'est que les télécoms évoluent à un rythme tellement rapide que l'expérience que tu peux avoir se déprécie très vite.

**Yves Fargette** : Rendre des services à d'autres que l'entreprise je ne vois pas très bien ce que les gens du Colidre pourraient faire. Sur le plan humanitaire, j'avais ça en tête et ça n'a pas marché. C'est maintenant une association de gens très sympathiques qui vont faire des voyages et qui suivent des amphis très brillants sur la 5G, 6G.

Au Colidre on était soucieux de l'histoire. Maurice Bernard s'en est occupé mais ça ne s'est pas traduit par une œuvre. Il parlait beaucoup mais à propos d'histoire des télécoms je ne sais pas très bien ce qu'il a fait de précis. Le Colidre aurait pu précéder la création de l'AHTI.

### ***Les préfets***

**Yves Fargette** : Dans la guerre d'autonomie, ça me revient, on n'a pas parlé du rôle des Préfets. Les Préfets voulaient, dans le mouvement de décentralisation, s'emparer de la tutelle des télécoms et de la Poste. Pour mon cousin d'Auvergne, que je voyais très souvent, le plus beau métier de tous les métiers c'est celui de Préfet. Il fallait que le Préfet s'occupe de tout, y compris de la poste et des télécoms et pas seulement de la police. J'avais des discussions interminables avec lui. Nous on a résisté contre les préfets parce qu'il y avait des tentatives. Les DR actifs ne se laissaient pas faire. Sinon ils auraient voulu être ceux qui gèrent notre budget. Là ça aurait été encore pire que du temps de l'avenue de Ségur. C'est un danger qu'on a écarté. Si bien qu'aujourd'hui un préfet ou un sous-préfet c'est essentiellement le patron de la police. Ils ont quand même un peu un rôle économique.

### ***Formation à l'ENST***

**Yves Fargette** : La formation à l'école des télécoms que j'ai suivie était catastrophique, elle ne m'a servi à rien, j'ai perdu 2 ans. A Fort de France je dirigeais 100 personnes dont 20 métropolitains et 80 martiniquais. Ce qui m'a servi ce n'est pas d'avoir fait l'école des télécoms mais d'avoir été chef de patrouille aux scouts. J'habitais au pied de l'antenne de la Radiodiffusion de la Martinique, je m'étais dit je vais en profiter pour faire un récepteur de radio, je n'y suis jamais arrivé. Suchet, directeur, avait été 2 ans ingénieur, il a construit un magasin de lignes à Toulouse.

Il y avait un manque d'ouverture à l'Ecole. Maintenant les problèmes des télécoms sont essentiellement des problèmes d'argent.

**Philippe Picard** : De notre temps tout ce qu'on apprenait était directement dérivé de la physique. Aujourd'hui le métier de base c'est l'informatique et l'algorithmique.

**Yves Fargette** : Le central Observatoire est en panne, 40 000 abonnés en panne à Paris. Que fait la hiérarchie dont moi qui étais à la tête ? Est-ce que les techniciens de l'industrie ont été prévenus ? Il y avait 2 ou 3 personnes dans l'industrie qui connaissaient le problème et en dehors de contacter ces personnes, mon rôle était de donner l'ordre de servir du café; c'est tout ce que je savais faire.

**Philippe Picard** : Aujourd'hui, si un central téléphonique se plante, tu peux avoir une panne matérielle, là un programme dit « *c'est telle carte qu'il faut changer* » mais si c'est un problème de logiciel c'est extrêmement difficile à déterminer malgré toutes les précautions et

les technologies qui permettent de fabriquer du logiciel. La solution passe souvent par le rechargement complet de la machine ce qui évidemment prend plusieurs heures<sup>8</sup>.

**Yves Fargette** : On avait un prof qui était le meilleur de tous c'était Garraux, IGC à la SNCF qui faisait les essais du début de la traction alternative sur les trains. M. Garraux allait sur les rampes pour essayer de voir comment on pouvait alimenter les locomotives en courant alternatif. C'était passionnant.

**Philippe Picard** : Avec du recul il est clair que les programmes de l'ENST de notre époque étaient pour l'essentiel tournés vers le passé (en 1964 : pas d'informatique, pas de théorie de l'information, etc..).

**Yves Fargette** : Quand je vois que mes petits enfants partent à l'autre bout de la terre pour faire leurs études dès l'âge de 20 ans ! Notre seul déplacement c'était à Londres pour voir des centraux Strowger. C'est le seul voyage d'études qu'on ait fait.

En conclusion de cet entretien je dirais que j'ai vécu une grande période. On partait du néant absolu et on est arrivé à sortir un beau réseau, c'est une chance formidable

---

<sup>8</sup> NDLR : Par exemple, tous les opérateurs de mobile ont connu les pannes de HLR (annuaire de localisation en temps réel) : une panne de HLR immobilise un réseau de mobiles pendant plusieurs heures.

## Chronologie de la carrière d'Yves Fargette

de	à	Poste occupé
1949	1954	X, ENST
1954	1955	DR Strasbourg
1956	1960	DSR Fort de France
1960	1966	DSR Paris
1967	1970	Cabinet d'Yves Guéna
1971	1975	DGT/DACT, direction internationale et représentant français à Intelsat
1975	1981	Directeur de la production
1986	1991	Président de FCR
1991	1996	DED de Paris



# Entretien avec Jean François Arrivet

## recueilli par Michel Atten, Philippe Picard

### *Diagnostic des causes du sous-développement*

Jean François Arrivet (cf. chronologie de la carrière de JFA page 42) a souhaité rappeler les causes ressenties pour le sous-développement des télécom françaises, telles qu'il les a ressenties et vécues en tant qu'ingénieur de terrain à la DRT d'Orléans.

Le milieu politique commençait à être très sensibilisé sur le scandale du sous-développement des télécom mais doutait à juste raison de l'aptitude des PTT à résoudre le problème dans l'état de fonctionnement de l'organisation.

L'explosion de la demande se traduisait par des délais d'attente de raccordement gigantesques. JFA cite la triste anecdote d'un inspecteur de Tours venu réaliser un raccordement après plus de 10 ans d'attente et arrivé chez le client qui venait de décéder !

Les causes de cette situation étaient multiples, en dehors des problèmes de financement qui commençaient à se débloquer, grâce à la création des sociétés de financement :

- fonctionnement très bureaucratique et règne des « BO » censés tout régenter depuis le ministère (« *la centrale* » tatillonne mais peu motrice d'innovation) ;
- imbrication du fonctionnement local avec la Poste (bâtiments, lignes rattachées aux directeurs départementaux, etc.) ;
- faible productivité des agents des lignes (catégories multiples et non interchangeables, laxisme du management) ;
- problèmes industriels en particulier en commutation la multiplication des systèmes et variantes et l'impact inefficace du contrôle des prix, doutes sur la capacité des industriels des lignes à monter en charge ;
- méconnaissance des coûts réels par l'inadaptation du système comptable administratif ;
- pas de doctrine de pilotage optimal des investissements.

Un effet pervers de la pénurie de raccordements était l'augmentation importante du trafic par abonné peu compatible avec les anciennes technologies électromécaniques comme le R6.

Le terrain avait cependant montré que certaines DRT comme Orléans et Rennes pouvaient déjà atteindre dès 1973 des croissances importantes, d'où l'importance de la méthode. Un certain nombre de DRT dynamiques avaient commencé à « ruer dans les brancards » face à cette situation kafkaïenne et ont été capables d'initiatives importantes, par exemple l'innovation lancée à Paris des canalisations en plastique (Raymond Chiganne).

L'imbrication du fonctionnement avec la Poste, source d'inefficacité et d'irresponsabilité, posait des problèmes délicats de pouvoir (directeurs départementaux de la Poste qui pilotaient

les services des lignes aériennes, les bâtiments et les véhicules). Un autre exemple était la nomination des architectes qui était de la prérogative de la Poste, alors qu'il s'agissait de construire des bâtiments industriels adaptés aux Télécom.

En résumé, la situation catastrophique était bien connue y compris par les politiques mais, malgré un début de déblocage du financement, il y avait à juste raison un doute justifié sur l'aptitude de l'organisation des PTT en l'état à remédier à la situation.

### ***Doctrine de croissance et d'automatisation***

Tout en étant opérationnel en région, JFA a animé plusieurs groupes de travail de réflexion et d'élaboration de doctrine de développement.

Le « groupe Arrivet » (voir en fin d'interview), qui a été lancé à l'époque de Raymond Croze, avait pour objectif de concevoir la méthode optimisée d'équipement et d'automatisation des groupements téléphoniques. Il s'est réuni en 1967-1968. Animé par JFA, il était composé de Pierre Lestrade, Jacques Burillon, Gaston Mollaret et Jean Jacques Damlamian. A partir d'une méthode commune, deux démarches ont été développées avec des conclusions convergentes : démarche manuelle par Pierre Lestrade et utilisation de l'informatique par Jean Jacques Damlamian. Trois groupements de test avaient été choisis en appliquant le programme informatique « PENTAGONE » permettant de définir la méthode d'automatisation au moindre coût. PENTAGONE a été généralisé et appliqué à une grande échelle.

La démarche appliquait les méthodes économiques standard, avec les calculs d'actualisation encore peu connus aux PTT.

C'est également à cette époque que le PERT commença à être utilisé pour piloter au mieux l'échéancier des investissements.

Un 2<sup>ème</sup> rapport pour préparer le 7<sup>ème</sup> plan (voir en fin d'interview) a également été piloté par JFA, publié en 1974, confirmant la base conceptuelle à appliquer pour le Delta de LP, avec la participation de :

- CNET : Bustarret, Moulon
- SPEE : Fauvet, Jussian, Gourdellier
- DPR : Fortin, Verrée
- DTRN : Ventre
- SEXT : Petit

### ***Problèmes généraux de discipline***

Comme déjà indiqué, le pilotage du rattrapage s'est appuyé sur la très grande motivation des équipes à tous les niveaux, DGT et services extérieurs, DR et DTRN.

Il y avait un contraste entre les procédures de la DTRN, presque militaires et les pratiques en région. JFA cite les difficultés rencontrées par les personnels de DR pour accéder aux locaux de la DTRN parisiens sans avoir demandé une autorisation préalable !

Certaines mauvaises habitudes nuisaient à l'efficacité des chantiers. JFA cite par exemple l'expression utilisée par les équipes des lignes et qu'il a eu du mal à décoder « *faire haricot* ». Il manquait très souvent un agent qui, sous des prétextes divers, allait cultiver son potager.

JFA cite également le laxisme constaté sur certains chantiers d'extension de commutation, avec la responsabilité partagée entre le chef de centre et l'industriel. Une action vigoureuse avec sanctions a eu une répercussion sur l'ensemble de la France.

Un autre souci permanent était lié à l'évasion des recettes des cabines téléphoniques. En dehors des protections techniques en étude permanente (Luc Paquelier) et en attendant les cartes téléphoniques, un problème était lié au « coulage » par des équipes de terrain : le problème a dû être réglé avec les syndicats et la DIPAS. JFA cite une opération délicate qu'il a menée à Lyon, en tant que DRT, pour identifier les causes d'évasion de recettes des cabines en « marquant » des pièces injectées dans les cabines. Pratiquement toute l'équipe (21 personnes) était concernée. Des sanctions ont été prises et cette action a eu un impact positif sur l'ensemble de la France.

### ***La période du rattrapage et les aspects industriels***

En dehors des sources de conflit liées à la personnalité des acteurs (JP. Souviron), les objectifs de politique industrielle étaient souvent en contradiction avec les objectifs du rattrapage.

En particulier, la divergence de vues entre DPR et DAII était liée au rythme d'introduction de la commutation électronique conditionné par sa mise au point.

JFA avait déjà vécu sur le terrain, à Rennes, les difficultés de démarrage opérationnel de l'E10. En tant que DRT de Rennes, JFA a suivi cette affaire de près en allant souvent à Lannion. De son point de vue, la CGE « n'y croyait pas encore », la SLE faisait ce qu'elle pouvait et le CNET bien que très motivé n'avait pas vraiment une pratique industrielle. JFA cite l'incident de facturation de l'E10. A la suite d'une erreur de manipulation, les informations de facturation ont été perdues et la décision locale a été prise d'émettre une facture entièrement identique à celle de la période précédente, ce qui a largement entamé la confiance des abonnés pour le nouveau système.

Par ailleurs, l'industrie française de commutation manquait de rigueur industrielle et manifestait de la négligence dans la conduite des chantiers.

Certains systèmes de commutation étaient insuffisants (SOCOTEL mal dimensionnés à cause de la sous-estimation du trafic rural, électronique très sensible aux surtensions, etc.).

Après un conflit d'autorité avec la DAII, la DPR (JFA) a finalement été chargée de piloter l'élaboration des NEF (Normes d'Exploitation et de Fonctionnement) devant être la base des spécifications des systèmes de télécom applicables à tous les achats industriels. Ce colossal travail lancé en 1976 a mobilisé plusieurs dizaines de personnes, avec une très importante contribution du CNET. Les industriels qui étaient impliqués, devaient accepter les documents les engageant pour la suite. Ce travail souvent conflictuel a nécessité beaucoup de diplomatie !

## *La DACT*

Avant la création de France Télécom et la dérèglementation du marché, la DGT avait peu de latitude sur la gestion de ses tarifs, sous une double influence (Bercy en faveur de tarifs élevés et le monde politique orienté vers la baisse). La préparation des « décrets de taxes » était un souci récurrent de la DACT.

La mauvaise qualité de la facturation était une préoccupation permanente, notamment à cause de la quantité de tickets manuels.

JFA a eu l'occasion d'être mis en cause en direct à la Télévision sur ce problème de la mauvaise qualité de la facturation.

A la DACT, JFA s'est intéressé à l'étude de l'automatisation de la gestion des LS (Liaisons Spécialisées), produit toujours important et nécessitant des interventions manuelles dans les répartiteurs. Le projet n'a pas abouti<sup>9</sup>

Le lancement des nouveaux services a été peu abordé au cours de l'entretien. JFA a évoqué le vidéotex, en remarquant que l'export du Minitel, malgré les moyens importants alloués (Intelmatique) était sans espoir du fait de l'absence de normalisation, résultant sans doute de la volonté insuffisante pour aboutir à un compromis, notamment avec les Anglais et les Allemands.

## *Transpac*

JFA a été PDG de Transpac à l'époque de maturité du réseau : la société faisait trop de bénéfices. Cette situation était le résultat des principes initiaux sur lesquels était basée l'économie de Transpac, en particulier des tarifs préférentiels des circuits fournis par la DGT.

Plusieurs solutions étaient envisageables :

- augmentation des tarifs (mais il fallait sortir les actionnaires privés de la société détenant des participations via UTIPAC) ;
- augmentation des redevances à la DGT pour les circuits de raccordement et du backbone).

Cette situation financière a également conduit la DGT à utiliser les capacités financières de Transpac pour diverses opérations, en particulier pour le financement d'Intelmatique créé pour faciliter l'export des technologies du vidéotex français. A ce propos, JFA commente le programme du Minitel. Ce programme, tout étant une belle réussite technique de l'innovation des services, a été handicapé dès le départ par l'échec de la normalisation internationale, ce qui a rendu utopique l'export de cette technologie, notamment aux USA et malgré les efforts financiers importants qui ont été consacrés.

Le sujet des alliances internationales de France Télécom pour le marché des entreprises a été

---

<sup>9</sup> NDLR : Malgré la diversification des services (Transpac, Colisée, puis RNIS, etc...) les LS étaient toujours importantes, en particulier pour le marché professionnel. La constitution de LS était un processus essentiellement manuel avec des interventions à coordonner dans de multiples répartiteurs (DTRN, 2 DR). L'idée de répartiteurs « télécommandables » cherchait à automatiser la gestion des LS dans les grandes agglomérations.

évoqué (étude de l'AHTI en cours avec JP. Maury) : JFA considère que l'alliance avec Deutsch Telekom (DT), décidée sur des considérations politiques, était sans avenir. Les relations avec DT étaient très conflictuelles et Transpac a été sacrifié. JFA cite la réunion que lui et Gérard Simonet ont eue avec l'un des 4 directeurs de DT. Ce dernier, très arrogant leur a déclaré que le M.O.U. entre FT et DT était destiné à la poubelle. En clair une alliance entre partenaires du type « je t'aime moi non plus » était dès l'origine vouée à l'échec.

D'une manière générale l'opération Global One (FT-DT-SPRINT) a été un vrai gâchis financier : « overhead de services centraux », location de surcapacité de circuits transatlantiques à SPRINT, etc.

Plusieurs domaines d'innovation ont été évoqués en dehors du vidéotex. Le télécopieur de grande diffusion n'a pas vu le jour, mais ce projet a eu des retombées industrielles positives pour la SAGEM qui, percevant l'intérêt de ce marché, a pris assez tôt des brevets japonais. Le service TRANSFAX lancé par Transpac était beaucoup trop cher et n'a pas décollé. Le projet de vidéocommunications à Biarritz a eu le mérite d'être limité à une expérience locale, contrairement au fameux « plan câble » qui a eu une ampleur financière considérable pour la DGT, avec un arrière-plan politique. JFA évoque, alors qu'il était DRT de Lyon, les actions de promotion de François du Castel pour le câble auprès de certaines banlieues rouges.

JFA avait perçu l'arrivée de l'IP et avait trouvé les équipes techniques de Transpac très conservatrices ! Cependant, il avait imposé le démarrage d'une activité avec les routeurs IP.

## Chronologie de la carrière de JF. Arrivet

de	à	Poste occupé
1965	1972	DR Orléans, Service des Lignes ; Rapport « ARRIVET »
1972	1975	DRT Rennes ; Démarrage de l'E10
1975	1981	DGT/DPR/SIE
1981	1986	DRT LYON
1988	1991	DACT
1993	1995	PDG Transpac
1995		DED

## Conclusion du groupe Arrivet de 1967

### MISSION DU GROUPE

Par décision en date du 22 Septembre 1967 de M. le Directeur Général des Télécommunications, il a été constitué un groupe de travail dont la première tâche<sup>(I)</sup> l'étude de diverses structures d'automatisation des groupements téléphoniques, est l'objet du présent rapport.

Si en effet la plupart des pays voisins sont entièrement automatisés, on sait qu'il n'en est pas de même de la France où l'automatisation, si elle porte sur 70 % des abonnés, ne couvre qu'une part infime du territoire. Cette situation n'est pas nouvelle ; dès avant la dernière guerre mondiale, des pays tels que l'Allemagne avait un taux d'automatisation qui dépassait le taux actuel de la France. La faiblesse des crédits alloués aux Télécommunications a limité après-guerre l'extension de l'automatique aux villes déjà automatisées et au remplacement des bureaux manuels qui avaient atteint une taille telle que leur exploitation technique posait des problèmes de moins en moins solubles.

Mis à part les départements alsaciens, les expériences d'automatisation de groupements entiers sont donc restées rares et fragmentaires, d'autant que, faute d'un volume de demandes suffisant de la part de l'Administration, les matériels adaptés à ces besoins n'existaient pas. Ce n'est que récemment que sont apparus les premiers matériels réellement propres à une automatisation intégrale des réseaux (sous-répartiteurs automatiques, matériel Socotel S I, postes S 63, câbles aéroportés....) ; d'autres sont seulement au stade de la présérie (faisceaux hertziens, transistorisés, systèmes MIC,....) ; certains enfin, étudiés pour les besoins des lignes à grande distance, ont des performances et des prix disproportionnés à ce besoin particulier (circuits de faible longueur).

Le groupe a procédé à l'étude prescrite dans un cadre assez complexe d'hypothèses (service universel, matériels, prix,...) Certaines d'entre'elles pourront être remises assez rapidement en cause, les Télécommunications constituant un domaine d'élection de ce qu'il est

.../.....

(I) La deuxième tâche est l'étude de l'articulation des groupements entre eux

convenu d'appeler les techniques de pointe.

Il est donc à la fois indispensable de prévoir le sens de l'évolution ultérieure et illusoire de chercher à échafauder des solutions valables ne varient sur une longue période. D'autres ne représentent qu'assez grossièrement des réalités actuelles, mais simplifient les calculs ; elles étaient indispensables compte tenu du court délai d'étude qui nous était imparti.

Le groupe de travail a fait appel pour certaines de ses tâches à d'autres membres de l'administration, notamment MM. BURILLON, CARENCO, MEGE dont l'apport a été particulièrement précieux. Il remercie en la personne de M. DU MESNIL le personnel de la région d'ORLEANS de son importante contribution.

## Mission du groupe Arrivet 1973

NL

- ANNEXE 1 -



R É P U B L I Q U E F R A N C A I S E

MINISTÈRE DES POSTES ET TÉLÉCOMMUNICATIONS

TÉL. 566-22-22

20, AVENUE DE SÉGUR, / PARIS 7

75700 PARIS

DIRECTION GÉNÉRALE DES TÉLÉCOMMUNICATIONS

SERVICE DES PROGRAMMES ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES

TPE3/206/F

PARIS, LE 3 - JUIL. 1973

POUR LA PRÉSENTE AFFAIRE  
APPELER

### NOTE

pour Monsieur ARRIVET  
Directeur Régional des  
Télécommunications à  
RENNES

Comme il a été convenu lors d'un récent entretien, j'ai l'honneur de vous confirmer votre désignation comme président du groupe de travail préparatoire à l'élaboration du VIIe Plan N° 2.

Je vous rappelle que les travaux relatifs au VIIe Plan vont débiter en ce qui concerne les Commissions au début de l'année 1974. Ils devront aboutir à un vote par le parlement sur les grandes options avant la fin de cette même année.

L'expérience a montré que l'efficacité des travaux des Commissions dépend pour une large part de la qualité des dossiers de base qui leur sont fournis : à travers la concertation, leur rôle consiste à effectuer des choix et des synthèses destinés à éclairer les orientations à moyen terme de la politique économique et sociale du gouvernement. Comme ces commissions n'ont pas les moyens ni le temps de procéder à des études approfondies, il importe que celles-ci soient effectuées au préalable par les services et organismes compétents.

C'est pourquoi dans le domaine des télécommunications, à la demande du Commissariat Général du Plan, la Direction Générale met en place 4 groupes de travail dont les missions sont de constituer des dossiers de base dans les secteurs suivants :

- Groupe n° 1 - évaluation de la demande de services de télécommunications à moyen et long terme.
- Groupe n° 2 - politique d'équipement du réseau, conséquences sur le plan industriel et de la recherche développement.
- Groupe n° 3 - politique du personnel
- Groupe n° 4 - politique tarifaire.

Ces différents dossiers permettront à partir du mois de décembre 1973, de bâtir plusieurs schémas de développement possible des Télécommunications au cours du VIIe Plan, qui serviront de base aux travaux de la Commission des Transmissions.

Le groupe de travail dont je vous demande d'assurer la présidence aura la constitution suivante :

Président : M. ARRIVET

7 Membres : 2 représentants EM → Plan.  
 1 " SPEL  
 1 " SPEE  
 2 " CNET  
 1 " DTRN

Par ma lettre référence TPE3/166/F du 20.6.73, j'ai déjà saisi les différents services afin qu'ils désignent les personnes devant assister aux travaux de votre groupe.

Afin de faciliter le démarrage de ces travaux, vous voudrez bien trouver ci-joint un plan de travail indicatif couvrant le secteur d'activité des télécommunications qu'il vous est donné d'étudier. Les liaisons avec le Commissariat Général du Plan seront assurées par M. Burillon chargé de mission au Commissariat Général du Plan et M. Gourdellier Ingénieur chargé de la Division Plan au Groupement 3, Service des Programmes et des Etudes Economiques.

A titre d'information vous trouverez en annexe, la composition des autres groupes et le nom de leur Président ainsi que leur plan de travail indicatif.

THÉRY

# Témoignage et entretien avec Maurice Gaucherand

Ce document reprend l'essentiel d'une note préparatoire rédigée par Maurice Gaucherand complétée par les échanges au cours de l'entretien.

°O°

**Maurice Gaucherand** (MG) (cf. chronologie de la carrière de MG page 53) : J'ai démarré ma carrière à la DRT de Lyon où j'ai acquis une bonne compétence dans le domaine de la commutation, de l'organisation logique du réseau et de l'écoulement de trafic.

En 1973, j'ai été nommé à la tête de la DR de Poitiers, en particulier pour veiller au déploiement de la technologie E10 encore balbutiante.

Deux ans après, je fus sollicité par J Dondoux alors Directeur de la Production, pour remplacer François Petit<sup>10</sup> à la tête du SEXT (Service de l'Exploitation et du Trafic). J'étais bien installé à Poitiers et malgré le peu d'ancienneté que j'avais, je n'ai pas pu résister à la pression et refuser ce poste. Lorsque je vins à Paris en mai 75, Jacques Dondoux avait démissionné et ce fut Yves Fargette avec lequel j'ai eu le plaisir de collaborer durant les 5 ans qu'il passa à la tête de la DPR, en compagnie de J.F. Arrivet. Je dois ajouter que Gérard Théry donna toutes les instructions nécessaires pour que nous soyons bien installés et rapidement promus IGG. Il nous appelait ses **2 chats maigres** : « *il faut qu'ils aient faim pour qu'ils travaillent !* ».

Le SEXT avait été créé par François Petit, à l'époque où Louis Joseph Libois était DGT. Ce dernier avait conscience que les services techniques s'occupaient beaucoup d'équipement, mais que peu de personnes s'intéressaient à l'exploitation. Ce qui n'empêcha pas certains conflits d'attribution, ce qui avait conduit F. Petit à me recommander de bien surveiller mon domaine d'activité, car il avait été en butte à des querelles de frontières.

## L'objectif essentiel du SEXT était d'améliorer la qualité de service

Pour ce faire, il fallait rendre plus fluide le trafic et diminuer le nombre de dérangements et améliorer la vitesse de relèvement

---

<sup>10</sup> François Petit a démarré sa carrière au CNET en 1965, puis fut détaché à la Délégation à l'Informatique, alors dirigée par Robert Galley. Ce dernier devenu ministre des PTT a convié François Petit à son cabinet. A la fin de cette fonction, François Petit a été missionné par L.J. Libois pour créer le SEXT. Bien que sans expérience de terrain en région, son action a été très créative. Il a su s'entourer de collaborateurs efficaces comme Jean Paul Maury ou Jean Herr. Beaucoup d'actions ont été initiées, comme l'organisation des cellules de base (CPE, CCL, centre d'assistance), etc. A l'arrivée de Gérard Théry à la tête de la DGT, F. Petit a quitté l'administration pour Alcatel où il a fait sa carrière jusqu'à son décès en 1997.

## ***1°) Amélioration de la fluidité du trafic, c'est-à-dire le taux d'efficacité.***

La mauvaise qualité de l'écoulement du trafic se manifestait, d'abord par des difficultés pour obtenir la tonalité, puis par des encombrements du réseau ou des défauts de fonctionnement qui empêchaient l'appel d'aboutir et enfin chez beaucoup de professionnels un manque de lignes. C'était une situation qu'on a de la peine à imaginer aujourd'hui !

La démarche rationnelle et évidente consista à se doter d'appareils de mesure de l'efficacité (ATTILA) et de l'attente de tonalité, qui permirent d'avoir 2 indicateurs : le taux d'efficacité et le taux d'attente de tonalité. L'équipement en appareils de mesure était déjà bien avancé à mon arrivée.

A partir de là il fallait déclencher des actions d'amélioration : outre l'instruction réseau citée ci-dessous, le SEXT avec J. Herr a impulsé, notamment via **une instruction trafic** un certain nombre d'actions concernant la gestion du trafic, comme par exemple l'augmentation du nombre des lignes d'abonnés, la détection des points noirs.

Au niveau du réseau, pour faire face à l'évolution nous avons avec JP. Maury repensé la structure du réseau : suppression des groupements et mise en place de ZAA, introduction de deux niveaux de transit. Ces modifications ont fait l'objet d'une **instruction réseau** diffusée et expliquée en région, avec des contacts fructueux

Bien sûr les programmes d'équipement étaient indispensables et fondamentaux pour l'amélioration de la QS : c'était vrai aussi bien en commutation sous l'égide du SIE avec le remplacement des centraux anciens qu'en transmission avec des programmes ambitieux mis en œuvre par la DTRN.

## ***2°) Diminuer le nombre de dérangements***

Le suivi du taux de signalisation et l'analyse des types de dérangement, via l'application 20 A, ont permis de faire porter les efforts sur les points sensibles, notamment sur les lignes aériennes terminales (balancelles, néoprène...) et les protections.

Une attention particulière a été aussi portée sur la maintenance des autocommutateurs. S'inspirant de méthodes ayant fait leurs preuves au Canada, que j'avais eu l'occasion d'apprécier au cours d'un voyage d'étude en compagnie de Pierre Favier, en 1976, une instruction a été élaborée. Expérimentée dans quelques CPE, notamment à Soissons, où elle avait donné des résultats, sa généralisation fut un échec. J'en porte la responsabilité car celui qui avait mis au point l'instruction souhaitait une implantation pilotée depuis la DG, CPE par CPE, avec l'aide d'un correspondant régional, et je n'ai pas suivi son avis souhaitant confier aux régions la responsabilité de l'implantation. Hélas, cette instruction devait être bien expliquée et la mise en place de tickets de dérangement fut perçue comme un contrôle de l'activité des techniciens, alors que c'était un outil d'analyse pour déterminer les programmes d'intervention. Dans certaines régions on ne prit pas la peine de mouiller la chemise pour "vendre" l'instruction et l'opposition, avec grèves, empêcha sa généralisation.

### ***3°) La mise en place de l'IGQS (Indice Général de la Qualité de Service)***

Je considérais que la batterie d'indicateurs à notre disposition (attente de tonalité, taux d'efficacité, taux de signalisation, 2 vitesses de relèvement de dérangement) était suffisante pour suivre l'évolution de la QS et déclencher les actions d'amélioration. Mais, un jour, dans l'avion, en revenant d'une réunion régionale, Gérard Théry me prit à part et me demanda de mettre en place un **indice global de QS**, à partir des 5 indicateurs de base mentionnés plus haut. J'étais un peu sceptique quant à son utilité, mais le seul point de discussion possible concernait la pondération. Je dus reconnaître assez rapidement qu'il avait raison et qu'avoir un IGQS mesurant une qualité globale permettait d'afficher avec le Delta de LP les 2 objectifs majeurs sous la responsabilité de la DPR. En outre beaucoup de DRT n'aimaient pas trop aller dans le détail pour le suivi mensuel<sup>11</sup>

### ***4°) Les discussions d'objectifs annuels :***

C'étaient des moments forts de l'activité de la DG, auxquels j'ai participé. La grande variété des comportements des DR, donnait du piment à ces réunions. Mais c'était pour eux un enjeu important, puisqu'ils y jouaient leur enveloppe de moyens. Mais il y avait la contrepartie : c'était d'avoir des objectifs, et j'avais pu obtenir de Marcel Roulet une enveloppe destinée à financer des actions d'amélioration de la QS, c'était une aide précieuse pour faire accepter des objectifs raisonnables. Je dois reconnaître que si les DR se battaient sur les LP, ils étaient plus distants sur la QS, laissant en général le soin à leurs collaborateurs de mener les discussions.

### ***5°) La création du MAT***

Mettre au point 3 instructions de base : instruction Réseau, instruction Trafic, instruction Maintenance était nécessaire. Mon prédécesseur F. Petit, avait dans l'idée de constituer une force de soutien pour l'application des instructions (il envisageait 3 implantations possibles : Nice, la Bretagne, l'Isle d'Abeau). Mon choix se porta sur ce dernier site, car je le considérais comme plus central pour les déplacements. Mais les mauvaises langues firent courir le bruit que c'était parce que j'étais lyonnais que j'avais pris cette décision. Jérôme Rémy fut le premier responsable et s'occupa avec succès de la construction du bâtiment et de la mise en place des premières équipes : trafic et maintenance. Sur ce dernier domaine la généralisation de l'instruction fut un échec, même si la compétence de l'équipe permit quelques réussites.

L'installation de maquettes de commutateurs électroniques et la constitution d'équipes compétentes dans ces domaines permirent ensuite d'assurer un soutien efficace aux régions, pour l'assistance sur des problèmes de fonctionnement, pour la mise en œuvre des paliers d'évolution des autocommutateurs et plus tard pour le pilotage des modifications dans le cadre du plan de numérotage.

---

<sup>11</sup> Philippe Picard rappelle que pendant le lancement de Transpac, Gérard Théry lui avait demandé de rencontrer Maurice Gaucherand pour adapter un IGQS au cas de Transpac et en calibrer les objectifs

L'idée d'implantation en province, fut copiée (SIE avec l'OCTAL à Montpellier, la DPAF à l'Isle d'Abeau). Moi-même j'implantais plus tard une équipe de soutien à la télématique à Rennes (le MEGAT).

Il est vrai qu'à l'époque de la DATAR, l'implantation en province facilitait l'obtention d'emplois !

## **Autres domaines hors de la responsabilité directe du SEXT**

La gestion et l'amélioration de la QS n'étaient pas les seuls dossiers dont j'avais la responsabilité ou auxquels j'ai participé.

### ***1\*) Le choix des de systèmes de commutation électronique***

Sur ce dernier point c'était surtout JF. Arrivet qui était en première ligne au soutien d'Y. Fargette. Mais je me souviens des réunions DPR où ce dernier, avec sa loyauté vis-à-vis de sa Direction Générale essayait de défendre des décisions prises en réunions de DG, alors qu'on savait qu'il avait à cette même réunion défendu des positions contraires plus conformes à nos vues. Avec JF. Arrivet nous avons trop de respect et de considération pour lui faire le moindre reproche et nous avons su contenir notre frustration, gardant notre acrimonie vis à vis de la DAIL. Un peu plus tard nous avons compris que nous avons perdu beaucoup de temps à essayer de contrer certaine proposition et à examiner des offres, alors que les jeux étaient faits depuis le début.

S'agissant de l'introduction de la commutation électronique, le SEXT a participé sous la direction du SIE à un important travail de rédaction des NEF (Normes d'Exploitation et de Fonctionnement).

### ***2\*) Le plan de numérotage (voir en fin d'interview)***

A mon arrivée, mon prédécesseur avait fait acter par LJ. Libois un « plan petite zone » avec des indicatifs d'accès à 2 chiffres. Je n'ai jamais su si Jacques Dondoux avait été au courant de cette décision. Toujours est-il que c'était le plan qui était dans les tuyaux. J. Dondoux, après sa démission avait trouvé un angle d'attaque politiquement très habile, en demandant que les zones élémentaires soient les départements. Il avait à l'époque son bureau rue Bertrand et Rémi Fraysse, qui à l'intérieur du SEXT avait en charge ce dossier, s'évertuait à lui démontrer toutes les difficultés voire impossibilités que présentait sa proposition.

Une réunion était prévue pour faire acter par le DG ce plan. Mais je voulais, dans ce contexte qu'on ait un dossier en béton. Aussi afin de préparer cette réunion, nous avons avec JP. Maury et R. Fraysse examiné toutes les combinaisons possibles et nous nous sommes aperçus qu'un plan grandes zones résistait aux critiques. Il avait même l'avantage de pouvoir être exécuté en 2 temps, d'abord avec 2 zones 8 chiffres, avec des modifications relativement simples (j'avais en son temps conçu pour Lyon un plan 7 chiffres avec ce type de modifications) puis avec les 5 zones que nous connaissons.

Ce plan fut adopté et je fus soulagé d'avoir évité une contestation (l'AFUTT était aussi de la partie) dont on ne sait pas où elle nous aurait entraînés. Avec le recul, je pense que Gérard Théry avait suffisamment d'appuis politiques pour faire face. Petite anecdote au sujet de la décision : j'avais assisté à quelques réunions au cours desquelles Jean Pierre Souviron avait démontré toute son habileté pour démolir un dossier, ce qui d'ailleurs faisait dire à René Colin de Verdière : "*C'est un plaisir de voir Souviron démolir un dossier ... quand on n'est pas concerné*". Aussi je pris rendez-vous avec Jean Pierre Souviron pour lui exposer les grandes lignes du plan que nous allions présenter et la réunion se passa sans problème. Jean Grenier me rapporta par la suite que Jean Pierre Souviron lui avait confié que j'étais intelligent, car j'avais compris qu'il valait mieux prendre son avis ... avant !

Pour la mise en œuvre du plan j'ai doté Rémi Fraysse de moyens humains (à Nancy), mais tout le temps où je fus à la tête du SEXT puis du SRT, j'ai suivi le dossier de très près et j'ai notamment imposé qu'on mette en place le suivi de l'opération à Murat.

### ***3°) La gestion technique des systèmes de commutation***

Pour ce qui concerne le réseau du Minitel, j'ai le souvenir d'une réunion à la DACT (dirigée alors par François Henrot) sur l'interface entre le réseau téléphonique et Transpac. Ce réseau n'avait que des points d'accès par réseau téléphonique pour terminaux asynchrones limités (les PAD) avec 6 lignes. J'ai voulu que Transpac, transportant la totalité du trafic Minitel, soit raccordé au réseau téléphonique par des points d'accès au plus près des autocommutateurs et placés sous la responsabilité des DRT. Emile Julier (patron du SEDE à la DAI) voulait faire un développement à partir de la technologie de l'E10. Finalement c'est une autre technologie proposée par ALCATEL qui a été retenue, l'E10.S, comme technologie pour les PAVI<sup>12</sup> (Points d'Accès Vidéotex)

### ***4°) Les réunions interrégionales***

Je citerai également les réunions interrégionales, au cours, ou à l'issue desquelles plusieurs DRT ont failli perdre leur poste.

A Clermont, alors dirigé par Marcel Roulet, André Rousselet (DRT de Lyon) s'était opposé à G. Théry sur la possibilité de réaliser les objectifs de Delta de LP. La réunion fut houleuse et à la sortie Théry était furieux et en voulait beaucoup à A. Rousselet. Charles Boutonnet, son conseiller, le calma progressivement au retour. Par la suite, leurs relations furent très bonnes. Il est vrai qu'à l'époque peu de gens pensaient que ces objectifs étaient réalisables et G. Théry eut raison contre tout le monde, mais il y mit du sien, téléphonant le soir à ceux qui étaient en retard et d'après certains échos le ton n'était pas toujours amical.

Gérard Théry avait donné des consignes pour que les repas qui suivaient les réunions, lorsqu'elles avaient lieu le matin soient simples et surtout sans fromage. Un jour, à Toulouse,

---

<sup>12</sup> Les PAVI combinaient plusieurs fonctions : gestion de l'interface avec le réseau téléphonique, la communication avec les Minitels via modem et la fonction PAD et l'interface X25 avec Transpac. Ils ont permis de traiter le trafic très important généré par les diverses applications d'accès au Vidéotex de plus de 6 millions de terminaux.

profitant de l'absence de Théry appelé au téléphone C. Boutonnet fit, en attendant, servir du fromage ce que constata Théry et je pense que C. Boutonnet a dû avoir une digestion difficile.

Je ne suis pas sûr qu'André Cabanne ait été pardonné pour avoir fait louper l'avion au DG à la suite d'une réunion à Bordeaux.

Mais si les colères de G. Théry étaient redoutées, j'ai eu la chance de ne pas les subir.

### **5°) Incendies : le « *Red Adair des télécom* »**

Ma carrière a été marquée par plusieurs incendies.

D'abord quand j'étais ingénieur à Lyon il y avait eu un incendie à Rives de Gier qui était en R6 et là déjà on avait mis un Socotel qui était le premier de cette grande dimension, en provisoire. J'avais eu un incendie à l'inter manuel de Lyon, je ne sais plus combien de positions avaient brûlé. Le traitement provisoire du trafic a été difficile du fait de la diminution du nombre d'opératrices.

A Poitiers l'E10 qui venait d'être installé a brûlé. Il faut dire que l'exemplaire installé n'était pas au point ! J'avais été nommé à Poitiers par Louis-Joseph Libois en plein mois d'août pour veiller au bon fonctionnement de l'E10. Après avoir utilisé des remorques SOCOTEL, un second E10 a été réinstallé en moins de 3 mois. Pour l'anecdote, mon ami François Tallégas (ALCATEL) se souvient et me rappelle que je voulais lui faire payer des pénalités car il avait dépassé le délai convenu oralement, mais...le marché n'était pas signé.

En 81 le centre de transmission DTRN de Lyon a brûlé. A l'époque, Dondoux était le DG et il n'y avait plus le SEXT - le SEXT et le SIE avaient été supprimés - c'était le service Réseau et Télématique. Dondoux m'avait dit « *viens avec moi, on va voir ce qui se passe à Lyon* ». Sur place, il m'a dit « *reste là pour diriger* ». Et après, j'étais le « grand homme » parce que j'avais pensé à prendre mon pyjama ! C'était l'incendie de Lyon Sévigné. Il y avait eu un article dans Le Point, inspiré par Roulet, où j'étais le « **Red Adair des télécoms** ». Mais ils avaient écrit **Marcel** Gaucherand au lieu de **Maurice**. Certains voulaient rétablir la situation en bricolant. J'ai dit « *on casse tout et on rétablit progressivement* ». Et on a finalement réussi à rétablir dans les délais. C'est là que j'ai appris qu'en matière de communication il valait mieux annoncer des délais plus longs et faire plus vite. Parce qu'on avait gagné du temps, on était bien considéré et surtout cela permettait d'évacuer un stress inutile dû à un sur-engagement. Alors que si on avait voulu rouler des épaules « *vous allez voir en 2 jours on va résoudre tout le problème* » ...

## Chronologie de la carrière de Maurice Gaucherand

de	à	Poste occupé
1956	1961	X, ENST
1961	1962	Alger ; responsable services Radio
1962	1973	DRT Lyon : IG service Installations
1973	1975	Directeur régional de Poitiers
1975	1981	Chef du service Exploitation et Trafic à la DPR (DGT)
1981	1984	Chef du service Réseau et Télématique à la DPR (DGT)
1984	1993	Adjoint au Directeur de la Production
1993	1995	Directeur Exécutif Délégué pour la zone Sud-Ouest

## Les plans de numérotation

De nombreux ouvrages et témoignages sont disponibles sur ce sujet finalement très complexe :

- WIKIPEDIA :  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_num%C3%A9rotation\\_en\\_France](https://fr.wikipedia.org/wiki/Plan_de_num%C3%A9rotation_en_France)
- « Numéro, s'il vous plaît ? » Pérardel (Claude), Imprimerie Bialec, Nancy, 1985.
- « Nouvelle communication, nouvelle communication » par Simone Muet et Jacques Hintzy, la Documentation Française, 1986
- « La numérotation à 10 chiffres, chronique 1991-1996 » (édité par la Direction de la Communication de France Telecom en 1997)

En fait il y eu deux évolutions majeures du plan de numérotation : celle de 1985 dont il est question dans ce témoignage et celle de 1996.

Rappelons simplement que le plan de numérotation français a évolué par retouches successives au fur et à mesure de l'automatisation. La croissance majeure du nombre d'abonnés, résultant de la réussite du Delta de LP a entraîné la pénurie de numéros, nécessitant une refonte complète du plan de numérotation à partir des années 1980. De très nombreuses combinaisons techniques étaient envisageables, avec deux grandes options :

- celle conservant en clair la structure administrative départementale, probablement plus facile à « vendre » aux élus ;
- celle plus proche de l'évolution de la structure technique du réseau avec les grandes zones de transit. C'est cette option qui a finalement prévalu en préparant l'évolution vers la structure définitive de 1996.

Bien entendu, un changement de plan de numérotation est une opération complexe, nécessitant des adaptations techniques simultanées sur l'ensemble des équipements de commutation, du système d'information (fichiers d'abonnés, annuaires, chaînes de facturation, etc.), etc.

Dans les deux cas, le changement du plan de numérotation a été géré par une équipe projet mise en place pour plusieurs années<sup>13</sup>.

Mais bien d'autres facteurs interviennent pour influencer les décisions :

- d'abord politique (adaptation ou non aux structures administratives, réactions potentielles des usagers domestiques, influence des associations d'utilisateurs comme l'AFUTT) ;
- économique (vision des entreprises utilisatrices et des constructeurs d'installations privées et installateurs) ;

---

<sup>13</sup> Plan 1985 : projet dirigé par Rémi Fraysse sous la supervision du SEXT.

Plan 1996 : projet dirigé par Marc Busch, supervisé par Jean-Pierre Poitevin, alors Directeur de la Production

- en 1996, pouvoir de décision partagé entre France Télécom et la DRG du ministère des PTT dans le contexte de la préparation de dérégulation et de l'ouverture à la concurrence.

Enfin, un changement de numérotation doit s'accompagner d'une intense action de communication tant auprès des particuliers que des professionnels à la fois pour « vendre » le projet et donner l'ensemble des informations pratiques. Tant en 1985 qu'en 1996, le « *jour J* » a été marqué par des opérations à grand spectacle pour marquer les esprits.

Ces deux grandes opérations ont été remarquablement pilotées et sont à mettre au tableau des grands projets industriels complexes réussis.

**L'Association pour l'histoire  
des télécommunications et de l'informatique**

AHTI - 46, rue Barrault 75013 Paris  
Tél. : 01 45 81 81 26  
SIRET : 439 456 120 00013  
Courriel : [histelec@telecom-paristech.fr](mailto:histelec@telecom-paristech.fr) - Site web : <http://www.ahti.fr>