

Projet de rencontre historique autour de

Marie Carpenter, *La bataille des télécoms, vers une France numérique*, Economica, Paris, 2011

L'important livre de Marie Carpenter sur la période des années 1970 dans les télécoms doit faire l'objet d'un débat lors de l'Assemblée générale de l'AHTI. Malheureusement la préparation de ce débat prend du retard et son compte-rendu n'aurait pas permis de publier ce n° des Cahiers avant l'été 2011. Aussi la rédaction a-t-elle décidé de reporter ce compte-rendu au n° suivant et publie-t-elle seulement une analyse critique de ce livre et la réaction de l'auteur.

Analyse critique de *La bataille des télécoms, vers une France numérique* par François du Castel

Le livre de M. Carpenter est un événement. Sa genèse, non rappelée dans l'ouvrage, implique l'AHTI qui, à la suite de la publication du livre de Georges Pébereau et Pascal Griset, L'industrie une passion française, PUF, 2005 (cf. Cahiers n° 6) et de ses critiques de la DGT de G. Théry, proposa à celui-ci une histoire de son époque. L'AHTI lui présenta Patrick Fridenson, historien réputé, comme initiateur possible et finalement ce dernier fit appel à Marie Carpenter.

Le livre est préfacé par Jean-Paul Maury qui présente Marie Carpenter, une Irlandaise d'origine, professeur de gestion en France.

Dans son Introduction, l'auteure montre son dessein qui dépasse le rappel historique et veut montrer qu'un projet public ambitieux peut être encore d'actualité aujourd'hui. Elle justifie sa division en deux parties, *Le téléphone pour tous* et *Les nouveaux produits et services*.

Le premier chapitre, *La fin de la pénurie*, présente l'intérêt de rappeler que tout n'a pas commencé avec le Plan de rattrapage, mais que sous la direction générale de Pierre Marzin et surtout de Joseph Libois, appuyé par Bernard Esambert à l'Élysée, un effort très soutenu a été fait pour financer le développement d'un téléphone très en retard, pour accroître l'autonomie des télécoms au sein des PTT, pour faire naître un corps nouveau de techniciens et pour développer une industrie nationale avec la CGE comme champion national. Ce qui est peut-être moins souligné, c'est l'importance de l'accès des télécoms à l'ère numérique avant tout le monde, grâce aux travaux du CNET.

Le chapitre 2, *Le delta LP*, entre dans le vif du sujet, avec, enfin, un VII^e Plan apportant les moyens d'un Plan de rattrapage du téléphone. L'auteur y décrit en détail les décisions prises par le nouveau DGT, Gérard Théry, ancien directeur régional de Paris et ancien du service des programmes SPEE, qui était assez proche du nouveau Président V. Giscard d'Estaing. Ces décisions visent à mobiliser toutes les énergies d'un service public que la pénurie avait quelque peu anesthésié, en s'appuyant sur l'héritage de ses prédécesseurs, mais surtout en innovant, avec l'aide des télécoms canadiennes. Le carnet de bord du DGT en est un outil majeur, diffusé à tout le personnel, qui suit particulièrement la croissance, avec le populaire *Delta LP*, et la qualité de service. Les directeurs régionaux en sont les acteurs majeurs, avec un accroissement

de leur autonomie au sein des PTT et secondés par la création de directions opérationnelles. Mais le DGT se préoccupe surtout de l'adhésion du personnel, par un dialogue avec les syndicats, par un effort important de formation interne, par un souci « d'un degré élevé de satisfaction du personnel à son travail » et par l'obtention de primes de développement. Cette gestion du Plan constitue la partie à la fois la plus riche de l'apport du DGT et la mieux explicitée par Marie Carpenter. Tout au plus peut-on regretter la reprise de propos négatifs sur L-J. Libois.

Le chapitre 3, *L'opérateur, ses fournisseurs et la recherche d'innovation*, traite de la politique industrielle de la DGT et des difficultés que rencontra le nouveau directeur des affaires industrielles, J-P. Souviron. Les rapports de celui-ci avec le CNET sont dès l'origine difficiles, parce qu'il dénigre des ingénieurs qui avaient pourtant porté le Centre à un haut niveau international et avaient su développer une industrie nationale (cf. *Histoire du CNET, 1945-1974*). Il propose de séparer la recherche fondamentale, dévolue au CNET, de la recherche appliquée, confiée directement aux industries. Il justifia ultérieurement cette attitude en parlant d'innovation industrielle -on y reviendra. Mais en réalité, il avait besoin du CNET pour sa compétence, même si les réformes lui avaient fait perdre beaucoup de ses capacités.

Aussi le DAI se trouve-t-il dépourvu lorsqu'il lui faut choisir les types de commutateurs pour le développement du réseau, au moment où la technique évolue. Appuyé sur le seul François Polge de Combret, conseiller à l'Élysée, il décide d'abord d'introduire la Thomson dans le circuit, au détriment de la CGE, qui était devenue le champion national sous les DGT précédents - ce qui lui valut les critiques de Georges Pébereau, son président. Il se lance ensuite dans un appel d'offre international et une politique de transformation industrielle dépassant ses moyens, ce qui se termine par le choix de cinq commutateurs, dont trois d'origine étrangère, là où il en eut suffi de deux, et ce qui dépasse les capacités industrielles de la France. Plus grave, l'avance française en numérique s'en trouve obérée. Marie Carpenter a quelque mal à suivre les méandres de cette politique et, étant plus spécialiste de gestion, elle juge parfois mal les rapports de force et subit un discours unique là où un débat aurait été utile.

Dans le chapitre 4, *La DGT et le marché*, l'auteur traite des évolutions de la DGT liées au développement du téléphone et à l'apparition de nouveaux services de données - problème sur lequel on reviendra. On y montre la création d'un système commercial de la DGT se complexifiant et la naissance de nouvelles relations avec les usagers. L'AFUTT représente un interlocuteur sérieux, peut-être pas aussi indépendant qu'il se prétend. L'IREST est plutôt un outil d'opposition, créé par Jacques Dondoux. L'IDATE de François Schoeller à Montpellier devient au contraire un centre d'études socio-économiques. Derrière ces évolutions se profile une interrogation sur la création d'un marché et sur l'évolution du monopole. Le chapitre traite aussi de la naissance de Transpac, le réseau de transmission de données érigé en société filiale de la DGT, qui est peut-être traité avec un peu moins de rigueur par suite d'un seul témoignage dominant. Le chapitre est cependant intéressant parce que Marie Carpenter ouvre son sujet, sans en celer les contradictions.

Le chapitre 5, *La bataille de l'emploi et le tumulte déclenché par les nouveaux services*, ouvre la seconde partie. L'introduction de nouveaux services est une conséquence de la numérisation du réseau et une nécessité pour la DGT qui voit naître un problème d'emploi industriel avec l'électronisation des centraux et la baisse de ses commandes. Des projets de télécopie, videotex, poste à clavier, bureautique, etc., apparaissent comme par magie et la parution du célèbre rapport au gouvernement d'Alain Minc et Simon Nora sur *L'informatisation de la société*, dit « Rapport Nora-Minc », permet opportunément à la DGT de se rattacher à un grand projet politique, alors qu'elle manque visiblement de stratégie de réseau dans un domaine où l'improvisation semble dominer. Seul le Videotex a fait l'objet d'études au CCETT et au CNET, et la DGT s'engage dans ces nouveaux services sans grand souci de l'environnement politique. Très rapidement, la presse se met à hurler contre des projets qui lui font concurrence, Ouest-

France en tête. La DGT doit faire des concessions, surtout sur les projets de videotex, sans calmer le jeu complètement.

Le chapitre 6, *Organiser pour entreprendre*, complète le chapitre précédent. La DGT doit s'organiser pour innover en matière de services. Une équipe « Nouveaux produits et services » est créée auprès du DGT, avec Hervé Nora, qui distribue les cartes de l'innovation entre les partenaires internes. Une « communication » s'invente. L'internationalisation est mise en avant. Le libéralisme tient dans le choix des acteurs externes. En outre, Gérard Théry pense opportun de tenter une organisation générale de la DGT par « zones » géographiques, hors divisions administratives, où se décentraliserait une part des responsabilités de la direction générale, sans toucher aux directions régionales. Mais ce projet peut sous-entendre un changement statutaire, il rencontre des oppositions et n'aboutira pas. Enfin le DGT se préoccupe de la formation, en rénovant l'enseignement supérieur dans un sens moins théorique et en créant de nouvelles Ecoles supérieures, à Brest et à Evry. Au total, un chapitre intéressant parce que, comme dans le précédent, la dialectique des situations y est exposée.

Le chapitre 7, *La gestion de l'innovation au sein d'un réseau de fournisseurs*, revient sur la situation des industries après les perturbations introduites par J-P. Souviron. Il faut d'abord que Gérard Théry redonne la priorité à la commutation numérique, puis qu'un nouveau DAI soit nommé, avec Jean Syrota, un Mineur plus compréhensif, mais avec la même orientation. La numérisation n'est pas sans conséquences sur la productivité industrielle et sur des entreprises incapables de s'adapter, comme l'AOIP qui disparaît. La compétition principale est entre la CGE avec la gamme des E 10 et la Thomson avec celle des MT. La DAI en profite pour faire pression sur les prix. Il en est de même des industries impliquées dans les nouveaux services, à la suite du transfert de responsabilités en innovation, consécutif au changement de position du CNET. J. Syrota cherche à gérer au mieux cette situation, en la corrigeant quand nécessaire.

La réorganisation du CNET est mise à l'ordre du jour par son nouveau directeur, nommé par J-P. Souviron, Maurice Bernard, le seul ingénieur du CNET qui lui fut fidèle. Le discours nouveau (ou reconstitué ?) sur l'innovation industrielle en voit la source dans la concurrence et la pression sur les prix, c'est-à-dire dans le marché et non plus dans la compétence technique. Le rôle du CNET est alors de fournir le cahier des charges fonctionnel en non plus opérationnel du produit en cause. Comme l'a noté Mireille Nouvion citée par l'auteure, c'est une évolution qui repose plus sur une idéologie du marché que sur une demande industrielle. Ses résultats en sont contrastés. C'est sur ces bases néanmoins et après des consultations extérieures plutôt favorables au CNET, que Maurice Bernard introduit une réorganisation à base géographique, en place de la base technique existante, et s'inspire du CNRS, organe de recherche scientifique, pour introduire des « comités de programme » consultatifs. Cette réorganisation, qui arrête les labos dans la durée, est assez critiquée et ne répond pas à une vision stratégique, comme L-J. Libois avait su le faire en réunissant les éléments d'un futur réseau numérique multiservices, devenant l'objectif majeur des études du CNET. La réforme sera d'influence limitée sur un CNET, surtout soucieux de ses pertes en compétences. Ce chapitre est assez riche, mais le débat sur l'innovation est trop unilatéral..

Le chapitre 8 et dernier, *Les nouveaux produits et services*, regarde ce que sont devenues les innovations nées sous l'étiquette Télématique. Le télécopieur grand public se heurte à l'opposition de la Poste et les constructeurs, à qui l'on a confié l'innovation selon les règles nouvelles, ne croient qu'à un produit professionnel. La téléalarme pour personnes âgées ne réussit pas à convaincre. Les services spécialisés pour le tourisme ou pour les PME n'ont guère plus de succès. Le réseau bancaire se heurte au réseau Swift préexistant. La ville câblée de Biarritz est d'une autre ampleur ; elle est confiée aux industriels, et non au CNET, pour un réseau en fibres optiques, un service de visiophonie et des services audiovisuels, mais les constructeurs conçoivent un monstre technique pour un prix exorbitant. En téléphonie mobile, c'est la DTRE, chargée de la radio, qui a pris l'initiative, mais elle ne trouve pas d'écho

favorable avant que le CNET ne se charge d'une solution numérique. Le poste à fréquences vocales est ouvert à l'industrie, avec un agrément simplifié. Le satellite Télécom 1 apporte une solution complexe à des problèmes imprécis et répond à une opportunité. La carte à puce, où le rôle de Roland Moréno est moindre qu'indiqué, est récupérée par la DGT pour divers usages, avec l'industriel Schlumberger plus que Bull. L'ensemble de la télématique est assez impressionnant, mais les échecs rencontrés conduisent à s'interroger sur le bien-fondé de la voie de l'innovation choisie.

Parmi tous ces projets, il en est un qui domine, le Videotex.. Marie Marchand en a écrit l'histoire, largement reprise par Marie Carpenter. Les études ont commencé au CNET et au CCETT, pendant que les Britanniques progressaient. L'idée naît, on ne sait où, d'en tirer un Annuaire électronique et une expérience s'engage à Rennes, sous la conduite de Jean-Paul Maury et non sans critiques de la PQR qui y voit une concurrence redoutable. Néanmoins une autre expérience d'un videotex offrant un accès à des bases de données diversifiées et reposant sur un terminal spécifique, qui deviendra le Minitel, s'engage ensuite à Vélizy, sous la direction de Philippe Leclerc et avec la collaboration de la presse. L'innovation y est forte et pose des problèmes complexes. L'application des nouvelles orientations de l'innovation au terminal semble mieux réussir que sur d'autres produits. Finalement, les deux projets voient le jour, quinze ans avant Internet. Un seul problème non résolu est celui de l'exportation, sans doute pour des raisons de normes. Quoi qu'il en soit, terminer son livre sur le Minitel paraît une bonne fin pour Marie Carpenter

Enfin, la conclusion générale de ce gros livre de 500 pages, *L'innovation à la lumière des entreprises*, revient sur le problème controversé de l'innovation industrielle par le marché, avec l'idée d'une application pérenne, mais sans parvenir à convaincre d'une voie unique en la matière pour tous les domaines de l'innovation.

Au total, le livre de Marie Carpenter représente un travail très important, où sont abordés bien des problèmes et exprimés bien des points de vue sur cette période de renouveau des télécommunications publiques, avant des transformations plus redoutables. L'auteure tient ses objectifs : décrire un grand projet public mené à bien par un corps d'ingénieurs et susceptible de servir de « source d'inspiration pour le présent » ; rapporter le remarquable travail de gouvernance conduit par Gérard Théry dans la période de rattrapage téléphonique, même si les résultats industriels et les méthodes d'innovation furent moins convaincants.

Le récit repose sur le témoignage d'acteurs et sur des écrits existants. Pour ces derniers, la référence aux travaux de l'AHTI est remarquée. Pour les témoignages, on peut regretter que, à plusieurs reprises, l'auteure ne se soit pas demandé si ceux-ci traduisaient un consensus ou s'ils étaient controversés, auquel cas il eut fallu exposer la controverse (cas de la politique industrielle et de l'innovation). Enfin, il est dommage que l'ouvrage ne soit pas accompagné d'annexes plus fournies, sur les noms cités ou sur les thèmes abordés par exemple. Mais ces remarques n'ôtent rien à la richesse du livre de Marie Carpenter.

F. du Castel

Remarques de l'auteur

J'ai reçu ce matin votre analyse critique du livre « La bataille des télécoms. Vers une France numérique ». J'apprécie énormément cette lecture détaillée du livre et je suis contente que votre appréciation soit globalement positive. Je comprends que nous n'avons pas la même analyse de la réforme du CNET entreprise par Jean-Pierre Souviron, mais je trouve que c'était nécessaire

de bien expliciter les raisons qu'il avait derrière ses choix. A ce sujet, je pense avoir laissé plus de place au débat que des documents publiés auparavant par d'autres.

Je n'aurais que deux hésitations par rapport à votre analyse :

- Page 2, § 3 : « François Polge de Combret...décide d'introduire Thomson dans le circuit ». Selon les documents que m'a prêtés Bernard Esambert, Polge de Combret poursuivait en fait une politique décidée avant l'élection de Valérie Giscard d'Estaing. A mon avis, ce point est important car, par ailleurs, il est sous-entendu que le Président Giscard d'Estaing voulait 'favoriser' Thomson pour des raisons personnelles.

- Page 4, § 3 : « ce gros livre de 500 pages ». En fait, il fait 600 pages !

Bien évidemment, je vous laisse modifier ce que vous jugez nécessaire. En vous remerciant encore pour votre travail sur cette analyse, je vous souhaite une bonne journée,

Marie Carpenter