

Entretien

Entretien avec Pierre Lestrade, ingénieur général honoraire des télécommunications

de Michel Atten et François du Castel (avril-mai 2003)

Le premier enregistrement de l'entretien n'a pu être exploité pour des raisons techniques. Nous présentons à sa place un résumé évidemment moins riche, selon les notes prises en entretien (partie italique). Ensuite on revient à l'enregistrement et au "je".

Originaire d'une famille auvergnate, Pierre Lestrade naît en région parisienne. Autour de 10 ans, il connaît la guerre, avec un père résistant, et il garde de sa vie familiale l'habitude de vivre en dessous de ses moyens, ce qui lui assurera par la suite un degré de liberté supplémentaire. On le verra par exemple ci-dessous lors de l'expérience Télétel 3V.

Lorsqu'il est entré à Polytechnique, il n'avait aucune tradition de service public, puisque son père travaillait à Rhône-Poulenc. C'est par classement, qu'il entre dans le corps des ingénieurs des PTT. Mais il refuse de n'être qu'un polytechnicien auvergnat, aussi suit-il des cours de droit et de sciences économiques dès sa sortie de l'X en 1954, en parallèle aux cours de l'ENST et pendant une 3^{ème} année, alors qu'il a été nommé au service des lignes de Paris. Il prolonge même ses études par un DESS de sciences économiques, en envisageant une carrière extérieure. Mais Charles Suchet, le directeur de l'ENST, le convainc de rester aux PTT, tout en étant peu convaincu de la complémentarité de la technique et de l'économie.

Le Commissariat au Plan

A la sortie de l'ENST, je suis nommé au service des lignes de Paris, où je vois dès 1961 la nécessité de procéder à une réorganisation. Mais un problème surgit en 1962 avec le Plan, que Marcel Coutier, alors chargé des problèmes économiques à la DGT, n'arrive pas à régler. Jacques Dennery, à la DGT, connaît mes capacités économiques et m'envoie auprès du ministre Jacques Murette, qui me met à la disposition du Plan en 1963, malgré ma jeunesse. Il s'agit d'y faire du lobbying favorable aux télécoms, alors que le DGT Raymond Croze se contentait pour sa part de demander qu'on lui donne de l'argent et qu'on lui fasse confiance. Mais sans plan de développement, il n'était pas possible de lutter contre la priorité donnée aux transports.

Il n'est pas facile de réunir de la documentation sur la situation réelle des télécoms. Les régions subissent encore peu la pression de la demande et il n'existe aucune étude économique, ni au CNET, ni à la DGT, qui n'ont aucune vision globale de la situation. En fait c'est seulement vers 1970 que la mauvaise qualité du téléphone français apparaît. Par exemple, en Ile-de-France, on raccorde souvent de nouveaux abonnés, sans souci du trafic dans les centraux. Mais le développement de Paris est plus rapide qu'ailleurs et une certaine prise de conscience du retard des télécoms commence à percer jusqu'au Plan.

Ce passage au Plan était destiné précisément à ce que la position des télécoms en matière d'investissement soit améliorée, par rapport au Plan précédent qui les avaient soit ignorées, soit sous-évaluées. J'étais arrivé à un certain résultat : le commissaire Ripert avait fait contrôler mes dires par Marcel Boiteux et celui-ci les avait confirmés. Il devait y avoir quelque chose comme 11 milliards de francs d'investissements accordés pendant le 5^{ème} plan. Puis le commissaire général adjoint finit par être persuadé que ce n'était pas assez et il ajouta in-extremis un milliard optionnel. Il s'agit bien sûr de milliards de l'époque et non de milliards de maintenant.

Donc en 1965, après avoir pataugé pendant un certain temps, parce que l'ingénieur général des Ponts et Chaussées dont je dépendais m'avait délibérément fait faire un faux pas pour conserver la main en faveur des transports, plutôt que des télécommunications (ce sont des procédés qu'on peut apprécier !), j'avais quand même fini par percer au bout de deux ans et j'avais persuadé les gens de la nécessité de faire quelque chose pour les télécommunications. Je n'avais pas l'intention de rester au delà de la préparation du 5^{ème} Plan.

Mais, en 1966, à l'occasion du budget de 1967, alors que j'avais réussi à convaincre non seulement le Plan, mais aussi l'équipe du Budget qui pourtant m'avait paru un vrai mur, mais qui à force a fini par s'ébranler, et qu'on était arrivé à obtenir une croissance des crédits des télécommunications dépassant 20%, ce qui était relativement important, c'est alors que Yvon Cabanne, le secrétaire général des PTT a déclaré que "au-dessus de 12%" la croissance des investissements des télécoms mettait en péril les équilibres de la Poste et des Télécoms ! Je n'ai pas du tout apprécié que, quand on avait tout gagné, ce soit au sein même des PTT qu'on se fasse claquer! (Cette insuffisance de compétence économique réapparaîtra sous Michel Bon, cet autocrate superficiel, quand il me videra du conseil d'administration de France Télécom pour mes critiques des conditions de la mise en bourse de France Télécom, alors que dans le même temps ses adjoints Devillers et Vinciguerra réussissent à creuser un déficit de 50 milliards en 15 mois ! De même pour l'alliance avec Deutsche Telekom, mais celle-ci venait du ministre Longuet hors hiérarchie !).

Du coup, j'étais devenu disponible pour entrer en guerre contre cette sacro-saint unité des PTT. Il fallait faire quelque chose et, compte tenu de la compréhension des services nationaux et gouvernementaux, il fallait obtenir que le directeur général présente un plan de développement. Mais on s'est heurté au même problème qu'aux Transports où le directeur des routes disait aussi : "j'ai des besoins, donnez moi l'argent et faites moi confiance". Ce n'était évidemment pas ce que voulaient les responsables du Plan qui désiraient savoir ce qu'on ferait avec cet argent et quel serait le résultat. J'ai fait une tentative auprès de Raymond Croze, en tentant de lui expliquer qu'il fallait présenter un plan pour obtenir la prise en considération de la croissance des télécoms, et dans ma naïveté je lui ai même dit que j'étais prêt à faire quelque chose à cet égard. Mais je me suis fait virer comme un malpropre.

De toute façon le ministre Guéna ne voulait plus de Croze comme DG et il lui avait expliqué que ses collaborateurs ne valaient pas un clou et qu'il fallait les virer. Croze était directeur général depuis 10 ans et au bout d'un tel temps les gens choisis à l'arrivée n'ont pas vu changer les choses. Le message de Guéna était clair : "Donnez-moi votre démission et tout ira bien". Mais Croze ne l'a pas pris ainsi, et il s'est contenté de virer ses collaborateurs. Le remplacement du directeur général continuait donc à se poser et il y avait à ce moment là un énarque, directeur de la prévision, qui avait compris le problème et faisait campagne lui-même pour remplacer Croze. Pour éviter que ce soit un énarque qui soit nommé, on a poussé la candidature de Pierre Marzin et tout le monde était d'accord sur son nom : c'était une figure suffisamment consensuelle et importante.

Quant à Croze, j'ai eu une expérience personnelle de ses insuffisances comme directeur général. Quand j'ai été nommé à Nancy, j'ai trouvé dans un tiroir de mon prédécesseur une lettre de directeur général. Disposant d'une somme importante pour l'époque de 20 millions de francs, il demandait aux régionaux des propositions pour des commutateurs automatiques ou pour l'automatique rural. C'est à dire qu'il était incapable de comprendre la différence entre un système automatique et un autorural qui n'était qu'un concentrateur de trafic. Cette absence de vision stratégique m'a bouleversé.

Je ne veux pas dire du mal de Croze. Il avait été nommé là parce qu'il était syndiqué à FO et franc-maçon, bien que je ne puisse assurer ce dernier point. Mais la tradition était alors celle-là aux PTT, pour devenir directeur. C'était certainement un homme honnête, mais capable d'être numéro 2, pas numéro 1. Autre exemple, il ne croyait qu'aux câbles et il a refusé la demande de la RTF pour un réseau de faisceaux hertziens. C'est ainsi qu'est né TDF. Ce n'est pas qu'il manquait de sous, c'est qu'il n'y croyait pas.

En fait, depuis 1966, avait commencé une bataille pour l'autonomie des télécoms, alors que l'affaire Jannès, un ingénieur général qui attaquait les prix industriels pratiqués par les télécoms, avait jeté un certain froid. L'attaque était à la fois fondée et infondée, parce que Jannès comparait des situations très différentes, en Suède et en France, et qu'il mettait la barre trop haut. L'affaire se compliquait d'une opposition entre Jannès et Marzin qui datait de la guerre !

Dans cette DGT, alors sous l'emprise du syndicat FO, deux ingénieurs, J. Dondoux et G. Théry, commencent à s'agiter. Avec Antoine Volatier, ils montrent que l'argent des télécoms sert pour une part à éponger le déficit de la Poste et des services financiers. D'où un endettement comptable qui échappe complètement à la DGT.

Avec un troisième ingénieur, Michel Lafon, président de l'AIT, G. Théry et J. Dondoux, qu'on appellera les "colonels", s'organisent pour diffuser un plan de développement. Ils publient et diffusent une plaquette, sous le pseudonyme de Ruges, anagramme de Ségur, l'avenue du ministère. Cela a certainement contribué à inciter le ministre Guéna à remplacer R. Croze comme DGT. Pour ma part, sans intervenir directement, le plan que j'avais préparé pour Croze a servi à Théry et Dondoux qui eux l'ont vendu aux politiques.

Ce groupe de cadres supérieurs travaillait en réalité dans la pénombre. C'est bien des années plus tard que Dondoux et Théry en ont parlé. C'est quelque chose qui a manifestement frappé le ministre Longuet lorsque, à l'occasion de la remise de la cravate du mérite, il a découvert que j'avais été présent à toutes les modifications, toutes les réformes, tous les changements de structure des PTT, sans jamais apparaître comme acteur. Pour lui c'était une découverte, il n'avait pas imaginé une situation pareille, alors qu'il avait toujours suivi nos affaires.

L'automatisation du téléphone

A cette époque, en 1967, je m'étais rapatrié volontairement à la direction des télécoms de Paris, qui à vrai dire me payait depuis mon affectation à la sortie de l'ENST. Marcel Jambenoire, directeur des télécoms parisiennes, me proposait de remplacer Marcel Lacout au plan de Paris, dans la perspective de la commutation électronique. J'ai rendu une visite intéressée au ministère, mais il ne s'est pas produit ce que j'espérais, parce qu'il y avait un autre besoin à satisfaire. Alors que, dans les pièces voisines, la nouvelle équipe de Marzin se mettait en place dans un désordre sympathique, le rappel de mes capacités l'a conduit à me proposer de rapporter le groupe de travail Arrivet sur l'automatisation des réseaux, ce que je n'ai pas pu refuser.

C'est dans ce groupe qu'a eu lieu la bataille entre l'automatisation par tâches et l'automatisation par points. On a eu du mal à déboucher parce que Arrivet était favorable à l'automatisation par tâches, mais qu'il dépendait de du Mesnil qui était un partisan de l'automatisation par points. Aussi le groupe de travail patinait. Pour débloquer la situation, j'ai proposé qu'on aille sur place et qu'on regarde comment on ferait si on avait l'argent pour le faire et ce que ça coûterait. On s'est donc choisi 3 groupements de la région d'Orléans et on y est allé et on a fait des plans et on a fait des calculs et puis on a regardé la situation, selon qu'on faisait le centre de groupement partiel ou le centre de groupement en entier. Et le groupe de travail, qui était divisé au départ pour des raisons assez idéologiques, s'est trouvé devant le mur et, au vu des résultats, il s'est mis d'accord que l'automatique rural était une catastrophe, par sa nature même, en particulier, ses contraintes de transmissions qui

faisaient que tout investissement en automatique rural était non réutilisable lorsqu'on passait à l'automatique. Il fallait donc tout refaire, aussi bien en transmission qu'en commutation.

Malheureusement, il y avait de l'autorural partout dans les campagnes et on demandait même des avances pour le généraliser, bien que le coût de l'abonné en automatique rural soit plus cher qu'en automatique tout court et qu'on soit les seuls au monde à faire une chose pareille. Pourtant, un certain nombre de collègues, comme Lurdos qui fut notamment directeur de Limoges, étaient imprégnés de cette culture et ils n'ont pas cru à nos résultats malgré les tableaux et les calculs qu'on leur montrait. C'était un changement trop important par rapport à ce qu'ils avaient pu faire, d'où leur position de refus. Malgré tout dans l'ensemble la nouvelle politique a pu s'appliquer, sauf à Lyon où Rousselet nous a dit : vos calculs, c'est bien gentil, mais ça concerne la plaine et moi je suis en montagne où vos calculs ne s'appliquent pas et je persiste dans l'autorural. Le résultat fut que la direction de Lyon a terminé en défaut, parce que en fait les calculs faits sur Lyon auraient donné les mêmes résultats qu'ailleurs. A la fin, même du Mesnil à Orléans s'est rallié sous la pression de Arrivet, et c'était important parce qu'il présidait l'association des ingénieurs. Voilà l'histoire du "rapport Arrivet", et non du "rapport Lestrade", même si je l'ai écrit, parce qu'il fallait la signature d'un provincial pour convaincre.

On est en 1968 et une pression s'exerce pour que je rejoigne formellement le ministère. Autour du DG, il y a essentiellement des chercheurs et pas assez d'exploitants et je dois contribuer au rééquilibre entre exploitants et chercheurs. Je n'ai aucune envie d'aller au ministère, mais quelque mois après je me retrouve dans le groupe économique dirigé par G. Théry, le SPEE, comme responsable de la division économique où je vais continuer à faire ce que j'ai déjà commencé.

Il a été décidé, pour des raisons politiques, que la région Nord serait une région pilote dans l'automatisation et le développement des télécommunications, et on a étudié l'organisation du réseau inter-centraux de Lille. A cette occasion, on m'a envoyé visiter le Nord et je suis rentré en disant que je trouvais l'équipe en place assez médiocre. Alors on m'a proposé de remplacer le directeur régional, mais j'ai refusé par souci déontologique : je trouve qu'un contrôleur ne doit jamais remplacer le contrôlé et c'est une erreur grave que d'accepter des exceptions à cette règle. On a offert le poste à Favier, mais il n'a pas accepté finalement, et la direction du Nord a continué à vivre. On a donc étudié la façon dont le trafic était écoulé, comment on calculait le trafic, comment on calculait les faisceaux et sur quels moyens, de quelle façon on organisait dans les centraux l'écoulement des trafics.

Il s'agissait de renverser un certain nombre de mauvaises habitudes, comme de s'occuper essentiellement des abonnés de départ. Dans un central téléphonique avec un chef de centre, des opératrices ou des techniciens, selon que c'était automatique ou manuel ou les deux, on se préoccupait de ce que l'abonné ait la tonalité ou une réponse de l'opératrice, c'était ça la priorité. Ensuite le trafic, s'il lui arrivait, c'était bien, s'il ne lui arrivait pas, tant pis. Une des bases de la réflexion était de dire : non, la priorité, c'est comme dans un carrefour, elle est à celui qui sort du carrefour, car il laisse la place pour les autres quand ils entrent. Donc priorité au trafic, ce qui était une grosse secousse et on n'a jamais complètement gagné, mais enfin on a quand même marqué quelques points. (C'est là que je me suis rendu compte qu'en France et sur le continent, le fait de rouler à droite et d'avoir la priorité à droite était aberrant. Les anglais roulent à gauche et ont la priorité à droite, c'est eux qui ont la bonne formule. Parce qu'avec un système comme ça, on ne se bloque pas à l'intérieur du carrefour. Alors, à cette période là, j'ai essayé de persuader mes camarades des Ponts et Chaussées qu'ils étaient dans l'erreur, mais je n'y suis pas arrivé.)

Il y avait un autre problème avec l'utilisation de l'Erlang. Celui-ci suppose que les événements sont indépendants les uns des autres. Or un abonné qui n'a pas obtenu son correspondant va rappeler le même plusieurs fois. Avec le manuel, il retombe sur la même opératrice et cela va le freiner dans ce rappel. Dans ce cas l'Erlang peut être utile. Mais avec l'automatique, la situation n'est pas la même et il devient nuisible. Nous avons montré qu'il fallait calculer le trafic, non pas sur la capacité à 100%

du réseau, mais plutôt autour de 70% et à partir de ce moment là, on a constaté que le trafic redevenait fluide.

Il n'y avait pas de règles internationales là-dessus, parce que, à l'époque, on ne sortait guère de chez soi. On a commencé à voir plus loin lorsqu'on a fait venir des ingénieurs de la Bell Canada, qui nous ont apporté une vision différente. Mais avant 1970, on n'allait pas chez les autres. Je prendrai un autre exemple qui le montre bien : nous avions peu de cabines téléphoniques et on les mettait dans les cités HLM, là où les gens n'avaient pas le téléphone, et elles étaient très peu utilisées. Cela justifiait l'absence de cabines, parce qu'on n'avait pas compris que celles-ci n'étaient pas destinées à des gens qui n'avaient personne à appeler et donc ne s'en servaient pas. Elles étaient faites au contraire pour les gens qui avaient le téléphone, mais qui n'étaient pas chez eux. C'était une erreur de base due au fait qu'on n'était pas sorti de chez nous.

Je reviens à la structure de transmissions sur la région du Nord. A l'époque, on avait le choix pour les longues distances, entre le câble coaxial, avec des répéteurs tous les 800 mètres, si l'on voulait de gros débits, et les faisceaux hertziens. Chaque solution avait ses défauts, mais les faisceaux hertziens étaient censés avoir les pires et offrir une mauvaise qualité de service. En réalité, on s'est aperçu, avec Bernard Laurent, qu'on s'était efforcé de faire des bonds les plus longs possibles, avec des liaisons atteignant 100 km ou davantage. Ce faisant on n'avait pas respecté l'ellipse de Fresnel et donc il y avait trop d'évanouissements. De plus les faisceaux hertziens utilisaient des matériels à base de lampes qui étaient peu fiables. C'est ainsi que pour les gens du ministère, du temps de Croze, les faisceaux hertziens avaient mauvaise presse. Ce qui était doublement injustifié, parce qu'on avait commencé à sortir des matériels à transistors beaucoup plus fiables et qu'avec des portées d'une dizaine de km, surtout en plaine, on pouvait avoir des faisceaux dont la fiabilité devenait meilleure que celle des réseaux coaxiaux qui étaient eux handicapés lorsque un répéteur tombait en panne. C'est en plaine que la transmission hertzienne se fait le plus commodément, alors qu'en montagne il y a pleins d'angles morts qui compliquent l'installation des réseaux.

Restait à choisir entre faisceaux hertziens analogiques et numériques. Le CNET avait commencé à faire sortir des matériels en modulation Delta qui s'approchaient du numérique et moi, tout jeune, tout flambant, j'ai proposé de faire des faisceaux hertziens numériques. Mais Pierre Marzin m'a dit que j'ajoutais deux difficultés : l'introduction de faisceaux hertziens là où il n'y en avait pas encore et une nouvelle technologie sur ces faisceaux hertziens, et qu'il fallait prendre les difficultés l'une après l'autre. C'est une bonne leçon que j'ai retenue de Pierre Marzin.

Revenons à ce groupe de transmission dont j'ai rédigé aussi le rapport. C'est Lacou qui a veillé, en vrai professionnel, à ce que toutes les règles que nous avons définies se généralisent sur la France de façon efficace. Ces deux rapports "automatisation des réseaux" et "recouvrement du trafic" ont été les bases techniques de l'expansion des télécommunications dans la décennie qui a suivi. Lorsque j'ai été nommé directeur régional à Nancy, j'ai appliqué les deux rapports et ça a bien fonctionné. La raison en est qu'on était allé vérifier sur le terrain ce qui était possible.

La direction régionale de Nancy

En cette fin des années 1970, j'avais fort envie de devenir directeur régional. Mais on m'a imposé auparavant d'introduire la comptabilité de gestion en Lorraine. Il ne s'agissait en fait que du volet investissement et je voyais bien que l'introduction du volet fonctionnement était beaucoup plus impliquante dans la gestion et qu'il y aurait nécessairement une rétroaction. J'ai demandé une expérience complémentaire en ce sens, mais le ministère l'a refusé, voulant pouvoir afficher que la comptabilité de gestion existait aux télécoms ! C'était une décision politique vis à vis des Finances et il est vrai que l'intérêt politique pour les télécoms en était important. Mais en fait il s'avérera, comme je l'avais prévu, que le système fonctionnait mal. En tous cas, avoir un double boulot à distance, rester

au Ministère et en même temps mettre en place le module de comptabilité de gestion à Nancy, je n'y suis pas arrivé du point de vue santé.

Enselme occupait alors la position de directeur régional, mais il devait partir à la retraite en juillet 1969. Ensuite, il y eut une vacance de pouvoir, avec un ingénieur en chef faisant l'intérim, parce que Yvon Cabane ne voulait pas que je devienne directeur régional, alors que je n'étais pas encore ingénieur en chef. Je ne fus donc nommé aux fonctions de directeur régional que le jour où je fus nommé ingénieur en chef. Et dans l'intervalle, Linier dû signer les lettres que je préparais, puisque dans les faits j'étais bel et bien directeur régional.

Pendant trois ans à Nancy, je vais être plus éloigné des événements nationaux, sauf sur la régionalisation des services qui étaient encore départementalisés auprès de la Poste. A cette époque, les directeurs de province ne contrôlaient que les services des lignes régionaux, c'est-à-dire le souterrain. Les services de lignes départementaux, c'est-à-dire tout l'aérien, et Dieu sait que c'était important, les centraux téléphoniques, qu'ils soient automatiques ou manuels, les services commerciaux, tout cela dépendait des directeurs départementaux de la Poste. Un des problèmes sur lequel on butait concernait la mise en place des infrastructures, c'est-à-dire que lorsqu'on voulait faire un central téléphonique et qu'il y fallait une opération de bâtiments, ceux-ci étaient entre les mains de la Poste, et celle-ci en profitait pour faire une extension de ses services postaux. Mais la partie postale exigeait que soient présents des crédits pour faire cette partie postale, et il ne suffisait donc pas régionalement d'avoir l'argent pour faire l'extension du bâtiment des télécoms, si la partie postale de son côté n'avait pas obtenu l'argent pour le bureau de poste. Or le trafic de la Poste bougeait bon an mal an de 2 à 3%, alors que les télécoms croissaient de 10%. On se trouvait donc, très rapidement, dans la situation où les abonnés n'avaient plus la tonalité, donc le système se bloquait.

Le fait que la Poste et les Télécoms ne marchaient pas au même pas, avec des taux de croissance différents, faisait que les raisonnements des uns et des autres n'étaient pas les mêmes, et la difficulté du dialogue tenait tout simplement à cette différence de rythme. De la même façon, alors que j'avais besoin, dans une forêt près de Nancy, d'un entrepôt pour mes services techniques, j'ai tenté de négocier avec les gens des forêts, mais je n'ai pas réussi à m'entendre avec eux pour des questions de rythme, parce qu'ils ne comprenaient pas que je sois pressé. Ce problème de différence de rythme est fondamental et c'est la raison pour laquelle l'attelage Poste-Télécoms ne fonctionnait plus. Ce n'est pas parce qu'il y avait d'un côté des administrateurs et de l'autre des ingénieurs, ce qui en était la cristallisation apparente, mais la raison de fond, c'était la différence de rythme. Et c'est la raison pour laquelle, lorsqu'est arrivée la croissance des télécoms, les entreprises les mieux placées pour se lancer sur le marché étaient celles qui avaient déjà leurs réseaux et leurs clients.

Lorsque j'ai compris le pourquoi du problème, je me suis bien entendu avec les postiers parce que j'avais saisi comment ils raisonnaient. Et à Nancy, je n'ai pas eu de difficultés avec eux. Pourtant, on m'avait envoyé un postier de choc, en la personne de Robert de Brède qui était le président de l'association des administrateurs, et certains se frottaient les mains en se disant : Lestrade-de Brède ça va être du spectacle. Non, je me suis entendu avec lui. De Brède était plus âgé que moi et présidait l'ASPTT et finalement ça s'est bien passé.

La croissance des télécoms exigeait des taux de cet ordre là, pour faire face tout simplement à l'évolution des besoins. C'est un point qui n'avait pas non plus été compris à l'époque. On parlait certes d'une croissance en S, mais, lorsqu'on a 10 000 instances, la question du temps nécessaire pour les combler n'a aucun sens avec cette courbe en S. La raison en est que les gens prennent le téléphone non pas pour qu'il soit là quelque part dans leur maison, mais pour appeler ou être appelés ; c'est-à-dire qu'il faut avoir des gens qui ont déjà le téléphone et qui vous appellent ou que vous allez appeler. Aussi, lorsqu'une catégorie sociale est exclue du téléphone, elle n'a pas de raison de demander à s'équiper du téléphone. Dans une cité ouvrière où il n'y a pas de téléphone, il n'y a pas de raison pour qu'il y en ait, jusqu'au jour où quelques uns commencent et que les gens se disent : pourquoi pas moi ? C'est comme ça que le système s'amorce. Mais lorsque vous avez des instances nombreuses et que vous commencez à les résorber, vous faites naître davantage d'instances que vous n'en satisfaites.

Donc, comme je l'ai expliqué un jour au préfet qui ne comprenait pas ce qui se passait, lorsque nous faisons des raccordements, nous créons une demande et nous nous retrouvons avec davantage d'instances après qu'avant ; et je lui ai dit que nous allions mettre 10 ans, parce qu'à l'époque le sous-équipement de la Lorraine était flagrant, avant de maîtriser le phénomène. Mais les politiques en général ne comprennent pas ce raisonnement a priori.

Quand ils finissent par comprendre et par se rendre compte que mes arguments sérieux, je me retrouve dans des commissions administratives régionales, présidées par le préfet où je suis le seul qu'il respecte avec le trésorier payeur général, qui est celui qui tient l'argent. A cette époque, l'argent passait par la région et le préfet demandait qu'il soit étiqueté par opération. Le chef de la mission d'action régionale auprès du préfet est venu me voir, je lui ai montré mon programme de l'année et je lui ai dit que ce programme, dont chaque opération était chiffrée, n'était pas comme celui des Ponts et Chaussées, mais indiquait le vrai prix. (Aux Ponts et Chaussées, le prix est souvent sous-évalué d'un facteur Pi pour amorcer une opération). J'ai ajouté que le préfet pouvait naturellement donner son avis sur ce programme, mais que, une fois le programme arrêté, je demandais à pouvoir l'exécuter sans qu'on regarde chaque crédit qui passait. Je lui garantissais qu'à 95% le programme serait exécuté. Sur cette affirmation, qui était assez extraordinaire par rapport à la conception du service public classique, le chef de mission est rentré à Nancy et a expliqué au préfet qu'il avait vu le programme, que c'était ça qui allait être fait et donc que le contrôle était terminé. J'ai ainsi pu continuer à travailler malgré un préfet qui voulait mettre son nez dans mes affaires.

En même temps, je suis entré dans la bataille pour le contrôle des départements. La première mesure qui a été obtenue, grâce à François Petit au cabinet du ministre, fut que la gestion des personnels, opératrices et lignards, soit assurée par les télécoms et que les services du département où se trouvait la région soient rattachés à la région, ce qui évitait d'avoir deux strates pour commander dans le même département. J'en ai profité pour obtenir que les deux départements de la Meurthe-et-Moselle et de la Moselle, ce qui représentait 75% de mon activité directe, soient rattachés à la région. J'avais fait un plan d'automatisation des réseaux qui se déroulait bien, à tel point que j'avais imaginé venir au secours de mon voisin le Dijonnais, qui était beaucoup plus en retard, pour l'automatiser.

Quand on m'a cédé le service des bâtiments, peu après mon arrivée à Nancy, j'ai touché un inspecteur principal adjoint du service des bâtiments de la Poste, tout le reste de l'équipe est resté à la Poste. Il a fallu que je reconstitue l'équipe à partir de zéro, alors que j'avais de l'attente de tonalité dans toute la vallée de la Moselle. Que dire au type qui livrait les pharmacies et avait besoin de joindre celles-ci quotidiennement, sinon que l'ordre serait dans une certaine mesure rétabli dans un délai d'environ 2 ans, compte tenu de la nécessité d'acheter un terrain, de poser un bâtiment préfabriqué avec un central dedans et puis de relier tout ça. Il m'a dit : "c'est ça, les malades vont attendre pendant 2 ans !". C'est toujours sympathique d'entendre ça.

A Nancy, on était en train d'ébaucher une structure de zone, à titre expérimental, et de monter un institut régional de formation et un centre informatique pour la facturation-recouvrement concernant tout l'Est de la France. Mais j'ai éprouvé des déboires avec l'informatique. A cette époque, Bull avait passé un accord avec General Electric et on devait toucher un ordinateur GE. Mais le président de Bull, devenu américain, avait eu un mot malheureux vis à vis du ministre Robert Gallet, ancien délégué à l'informatique avec lequel j'avais travaillé, en disant : "votre informatique française je la rachèterai plus tard" et du coup on n'avait plus le droit d'acheter du matériel General Electric. Il a fallu en catastrophe choisir un autre fournisseur et Denis Varloot a choisi Control Data qui est du matériel scientifique, mal adapté pour faire de la gestion. On s'est donné un mal fou pour des résultats médiocres, mais on n'avait pas le droit d'acheter non plus à IBM, qui était le grand méchant loup. Denis est un ami, mais je considère qu'il a commis une erreur que nous avons payée pendant 15 ans. On n'a jamais réussi à faire fonctionner correctement l'informatique de gestion avec la filiale Télésystème. Les matériels et les logiciels ne convenaient pas et l'organisation interne ne clarifiait pas les responsabilités. Et ça a commencé à Nancy, où ce fut la seule chose qui n'ait pas marché, malgré

les moyens investis en matière grise. En plus, la direction générale était divisée entre les administrateurs qui développaient un point de vue et Varloot qui était d'un autre avis. L'administrateur responsable était un franc-maçon notoire qu'il fallait ménager ! Par exemple, lorsque j'ai demandé au service des bâtiments du ministère si je devais mettre de la climatisation et comment, pour mon centre informatique, je suis tombé sur des gens dont l'incompétence était totale, j'ai mis un certain temps à le comprendre. Pour ce problème comme pour celui de la sécurité de l'énergie, j'avais cru bon d'aller chercher conseil auprès de gens qui n'avaient pas la compétence qu'ils auraient du avoir !

En 1972, Nancy est bien rodé et ça marche. On m'avait dit que j'aurais des problèmes avec les syndicats, mais je me suis bien entendu avec eux. On me propose alors de rentrer à Paris. J'avais changé l'organisation, les équipes lourdes de l'aérien avaient été tronçonnées en groupes de 3 ou 4 et leur rendement multiplié par 2 ou par 3. Donc, tout tournait bien. Pourtant j'entendais encore des gens se plaindre lorsqu'ils appelaient Paris. La raison provenait de la façon dont est traité à l'arrivée le trafic en provenance de Nancy, à Paris comme à Lyon. Je me suis rendu compte que ce qui restait à faire pour améliorer vraiment la situation pour les gens de Lorraine, c'était que l'ordre soit rétabli à Paris. J'étais partagé sur l'idée de mettre en place des zones, du fait qu'il y avait ce problème sur Paris.

La direction des télécommunications franciliennes

C'est à ce moment là que je suis convoqué par Libois, qui me demande de m'occuper du manuel, parce qu'il a sur les bras le GIRGAR, le groupement des industriels de la région de Gennevilliers-Asnières, qui menaçait de ne plus payer ses notes téléphoniques tellement le service était mauvais. C'était réellement le 22 à Asnières en 1972. Mais à ce moment là, je me sens bien nanti, je n'ai pas envie de prendre un risque pareil. Je me souviens d'avoir alors rencontré Jacquet, qui était à SOCOTEL et qui avait lancé une opération à Paris pour essayer de remonter les centraux parisiens. Mais les sites parisiens avaient l'impression que le CNET faisait une OPA sur la direction des télécoms de Paris. Michel Jacquet ne se rendait pas toujours compte de ce qu'il ne fallait pas faire, mais il était un spécialiste en commutation, alors que je savais plutôt manipuler les transmissions. J'ai donc proposé à Jacquet de prendre le job, mais il a refusé.

J'ai donc fini par me laisser faire et, pour essayer de comprendre la situation, j'ai rendu visite au central Passy. Au central, j'ai été voir comment remettre en place les mesures de trafic, pour comprendre ce qui était dû à des accidents de parking et ce qui était dû à un mauvais entretien. Lorsque j'avais été à la commutation de Paris, j'avais fait faire des travaux neufs dans les centraux de banlieue. Et j'avais introduit des tableaux de trafic qui permettaient de faire des extensions favorisant l'écoulement du trafic. Or au central de Passy, les panneaux de mesure étaient hors service ! J'étais effondré après ma visite de ce central ! En plus, est survenue une deuxième difficulté, lorsque j'ai appris qu'on avait fait une économie de métal précieux sur les contacts des Pentaconta, alors que sur les CP il n'y en avait même pas. Comment les commutateurs français ont-ils pu connaître une erreur aussi monumentale ! C'est pour ça que le Minitel a mal fonctionné en Ile et Vilaine !

En fait, il y avait chez ITT des campagnes annuelles d'économie et c'était une proposition malheureuse qui avait été faite à Massy, sans qu'on évalue vraiment de quoi il s'agissait. Et quand on mettait en service un central Pentaconta, on voyait le désastre ! Donc, lorsque j'ai été affecté à Paris en 1972, je me suis retrouvé avec cette histoire du faux contacts sur les bras. J'ai pris une décision brutale, relevant, normalement du directeur général : on ne fait plus de mise en service de Pentaconta ! J'ai été aidé par le fait qu'il y avait un système mal entretenu et parce que j'avais bloqué les mises en service nouvelles. Mais je pensais qu'il fallait prendre le taureau par les cornes. Les efforts de nettoyage des centraux n'apportaient que des réussites partielles. Bien des années plus tard, lorsque j'ai été patron de la CGCT, j'ai eu la certitude de cette histoire des contacts. Mais alors je

n'étais pas au courant des détails industriels et j'ai pris comme cible celui qui ne le méritait pas, à savoir LMT. Cela les a quand même obligés à faire des efforts et on a fini par avoir des centraux qui s'amélioreraient peu à peu.

J'ai ensuite appliqué mes principes d'écoulement de trafic, après avoir plongé dans les organigrammes de chaque central. J'ai regardé, étage par étage, quelle était la capacité d'écoulement du trafic et ce qui pouvait être fait pour que le trafic s'écoule correctement. En particulier, sur les doubles centaines d'arrivées, j'ai découvert qu'on avait mis des quantités de lignes groupées, ce qui était incompatible avec l'écoulement de trafic. On s'est ainsi payé un examen de chaque central, avec une équipe qu'on a appelée centre d'intervention et de formation des installations, le mot formation intéressant les agents, au lieu des OPA de Jacquet qui étaient mal comprises. On a réussi plus ou moins, mais ça n'était pas du tout évident. Parmi les premières interventions, celle qui portait sur le centre de Asnières, le chef d'équipe me dit : "vous savez, ça va retomber tout de suite derrière vous, les gens du central ne s'intéressent pas". Alors, le jour de la fin d'opération, on a organisé un pot, entre l'équipe d'intervention et les gens du central, et je leur ai fait un discours expliquant qu'on attendait d'eux qu'ils satisfassent en quelque sorte au bon service à la clientèle. J'ai réussi à motiver l'équipe du central, mais il fallait vraiment se prendre par la main et faire pression sur les gars. En fait la situation est restée assez uniforme, ce qui était déjà un succès par rapport au passé ou dans d'autres endroits.

Il a fallu aussi éliminer certains chefs de centre qui n'étaient pas à la hauteur. On se trouvait dans un système un peu analogue à ce qu'on trouve parfois à l'Education nationale : là où il y a un bon état d'esprit, les gens cherchent moins à repartir en province et ils sont plus recherchés par les gens qui arrivent que dans les endroits où ça va mal. Donc un central qui va mal a tendance à aller de plus en plus mal, et un central qui va bien a tendance à aller de mieux en mieux. Le problème était de rompre ce cercle vicieux et pour cela commencer par la tête du central pour changer l'ambiance et casser ainsi le cercle vicieux. Il y a eu des moments où j'avais l'impression que je n'y arriverais jamais. Mais, peu à peu, l'esprit a changé et, en 1974, lors de la grande grève contre la séparation de la Poste et des Télécommunications, qui a duré des semaines, on avait si bien remis en état les centraux, qu'avec des interventions ponctuelles très limitées, puisque le personnel était absent, et malgré le trafic renforcé puisque la Poste était aussi en grève, le trafic s'est écoulé et aucun central ne s'est écroulé malgré le manque d'entretien. Le travail de fond mené pendant deux ans avait été un succès. C'est à la suite de ces résultats que Théry a persuadé le ministre, qui n'en était pas convaincu, qu'il fallait unifier la direction de l'Ile de France.

Quand j'étais devenu directeur des télécoms de Paris intra-muros, j'étais aussi coordinateur d'Ile de France et Roger Légaré était directeur de Paris extra-muros depuis 1974. La direction d'Ile de France date de 1979. A cette époque, il y a eu une révolution de palais, lorsque Libois a attaqué Théry sur sa politique de bâtiments qui avait été lancée sans financement officiel. Attaque imprudente qui a amené sa chute. Mais, sur le fond il avait raison, Théry n'avait absolument pas le droit pour lui. Du point de vue administratif, ce qu'il avait fait était une folie. Guélard, le chef du service des bâtiments faisait d'ailleurs lui aussi des erreurs fantastiques, par exemple il a fait construire le central de Beaujon par une entreprise de travaux publics sans appel à la concurrence. Pour le central Murat, ce fut pareil. De même quand il a pris un central en leasing et qu'il a signé en tant que délégué du ministre. Je pense à cette opération là en particulier parce que, devenu directeur des télécoms de Paris, il a fallu que j'aille au cabinet de Fourcade la corde au cou et que je jure sur l'honneur que plus jamais on ne ferait une chose pareille. Mais, il ne faut pas oublier que Guélard était un franc-maçon notoire. Je suis arrivé au moment où on lançait la construction, mais c'était trop tard. Quand c'est parti, si on vous demande quelque chose en plus, ça coûte les yeux de la tête et si on demande quelque chose en moins, ça ne fait aucune économie. Je n'ai pu arrêter que les opérations qui n'étaient pas devenues irréversibles, mais on avait déjà trop construit.

Le problème de fond était celui des besoins en bâtiments compte tenu de l'évolution technique, de l'électronique notamment. En 1967, lorsque j'étais revenu à la direction de Paris, j'étais responsable

du plan. J'avais donc fait un plan triennal, et sur ce plan triennal, j'étais allé voir Dondoux pour le problème des bâtiments. A l'époque, il paraissait possible d'avoir assez rapidement des centraux électroniques ou semi-électroniques. Le E10 n'était pas encore assez avancé. J'avais donc proposé une politique prudente. Mais, quand je suis arrivé en 1972, on avait fini par remplir les bâtiments de Paris, alors que l'électronique n'était toujours pas là. La raison venait du E11 qui aurait dû normalement arriver, mais c'était LMT qui avait mis la main sur le E11 et Dondoux et Libois avaient retardé la mise au point du E11, en ajoutant des exigences, alors que des centraux étaient déjà en service à Las Vegas ou à Rabat. L'E11 ne reviendra que plus tard sous forme du Métaconta. Il s'agissait de cette bataille pour la francisation de l'industrie des télécommunications qui a marqué une époque. Son histoire commence à la Libération, où les télécoms françaises sont littéralement traumatisées, parce qu'un représentant éminent de l'ITT, également colonel de l'armée américaine, s'installe comme ça au ministère avenue de Ségur. L'événement est à la base de la politique anti-ITT à laquelle Pierre Marzin et le CNET ont consacré beaucoup d'énergie. Jacques Dondoux et Gérard Théry ont eu la même volonté de francisation des filiales françaises de l'ITT.

Je n'avais donc pas de réponse à la question posée par la saturation des centraux en 1972 : combien doit-on construire de mètres carrés ? Je retourne voir Libois et je rencontre Marc Houéri qui arrivait l'époque du CNET, et je leur demande : "Alors cette électronique, c'est pour quand ?". Ils me donnent des chiffres du style 1978-80. Or on est en 1972 et on a un retard d'équipement formidable. Aussi, après une erreur dans un sens, on va commettre une erreur dans l'autre sens, et construire des surfaces exagérées pour l'électro-mécanique, alors que l'électronique va arriver plus vite qu'on l'avait cru.

C'est pourquoi je trouve que l'attaque de Libois contre Thierry a été malheureuse, parce que les besoins étaient réels à ce moment là. Mais c'était aussi une bataille pour le pouvoir ; Libois savait bien que Thierry passait son temps à lui savonner la planche. Libois avait commis l'erreur de lui donner la direction des télécoms de Paris sans lui enlever le service des programmes au ministère ! Je n'ai pas compris une erreur aussi monumentale : peut-être pensait-il que Paris était un piège parce qu'à l'époque on y souffrait mille morts sans arriver à redresser la situation suffisamment. Mais on s'est trompé, en sous-estimant les résultats de notre action, et en fait ça allait mieux qu'on ne le croyait. Et donc Théry est un peu arrivé pour récolter des fruits qu'il n'avait pas semés.

En 1974, je devais devenir directeur de la production à la direction des télécommunications de Paris au départ de Castet qui partait à la retraite, mais ça n'a duré qu'un mois et je me suis retrouvé directeur des télécommunications de Paris à la suite de cette bataille entre Théry et Libois.

Je me trouve aussitôt confronté à la grève massive contre la séparations de la Poste et des Télécoms. Heureusement je connaissais bien la situation à Paris et j'étais bien armé pour faire face à cette confrontation. Je savais dans chaque central sur qui je pouvais m'appuyer, puisque j'avais débuté aux lignes à la direction de Paris, puis j'y avais fait de la commutation et, au retour du Commissariat au Plan, j'étais revenu temporairement au service des bâtiments avant de prendre le plan. J'avais donc acquis une série de connaissances de la maison et j'étais peut-être la personne la plus qualifiée pour la situation. Je me suis ainsi trouvé psychologiquement très à l'aise, parce que personne ne pouvait prétendre faire réellement mieux que moi globalement, ce qui me mettait dans une position assez confortable.

J'ai bien eu quelques problèmes avec Théry parce que son entourage l'avait persuadé que je magouillais pour le remplacer, alors que j'étais bien dans ma situation. Lors de ma première année à la direction des télécommunications de Paris, les gens qui suivaient les résultats mensuels à la DG, pardon le delta de LP, ce truc absolument fondamental, s'écriaient : "ah ! il prend du retard !", alors que selon mon habitude j'attendais que les centraux téléphoniques soient parfaitement au point avant de les mettre en service, même si les lignes étaient déjà construites. Le jour où les centraux ont été mis en service, il y a eu des quantités de lignes qui se sont trouvées raccordées et, alors que le mois précédent on disait : "il est pas à la hauteur", tout le monde m'est tombé dessus pour me féliciter. C'était ridicule ! J'avais tout simplement une organisation qui fonctionnait compte tenu des aléas, et

on ne peut pas juger sur des résultats mensuels ! Je me suis donc retrouvé pour l'année 1975, avec des résultats formidables, tous les objectifs atteints et dépassés, avec un contrôle complet de la situation.

Cette position a duré jusqu'au 1^{er} avril 1982. Quand j'ai rendu mon tablier, la qualité de service offerte à Paris, tant en ce qui concerne le raccordement d'abonnés que le traitement des communications, se comparait favorablement à n'importe quelle capitale du monde. Il y a eu, en 1981 ou au début de 1982, un sondage de la SOFRES sur la qualité du service public. Si EdF s'est trouvée en tête sur le plan national, suivie de près par les télécommunications, l'Ile de France était première pour les télécoms. J'y avais réussi une organisation matricielle, mélange de responsabilités géographiques et de responsabilités fonctionnelles qui permettait d'essayer les nouveautés dans un domaine géographique. Celui qui était le plus intéressé par un sujet nouveau, et qui avait le sujet normalement dans son attribution fonctionnelle, devenait leader du projet pour toute l'Ile de France. C'est ce qu'on appelle l'organisation des chimpanzés, qui ont cette caractéristique de n'avoir de chef que pour une situation donnée.

Il y avait alors un millier de cadres supérieurs en Ile de France, ce qui me permettait d'aligner une équipe compétente sur n'importe quel sujet. Cela a certainement joué un rôle dans la liquidation de la direction des télécommunications de Paris qui portait ombrage à la DGT. Quand Théry voulait conclure un dossier, il lui arrivait souvent de réunir à 8h du matin l'équipe correspondante de la DGT et de faire venir aussi des gens de Paris. Nous arrivions alors en force et on avait l'impression avenue de Ségur que nous avons une marée de gens disponibles. Et comme les gens de Paris avaient en plus la connaissance du terrain, la confrontation tournait au moins trois fois sur quatre en notre faveur, ce qui rendait furieux les gens du ministère. Aussi, lorsque j'ai été éliminé, ceux-ci l'ont bien fait savoir à mes successeurs, au lieu d'en voir le côté positif et d'assurer leur information avec l'Ile de France avant la réunion de la DGT, ce qui était pourtant faisable parce que nous ne jouions pas contre celle-ci. Au lieu de se servir de cette possibilité, on a préféré tuer le fer de lance de l'Ile de France, ce qui ne me semble pas intelligent.

En 1979 ou 1980, tout tournait donc rond après que j'ai beaucoup réformé la direction d'Ile de France. En particulier, le service de l'abonné avait été repris par Luc Paquelier, les services de la commutation remaniés par Max Pasque. Ceux que j'appelais alors "mes deux prussiens" avaient codifié en quelque sorte l'organisation dans ces domaines de la direction des télécoms d'Ile de France : le système était bon, organisé à la prussienne, et les gens savaient exactement ce qu'ils devaient faire. Dans les agences et ailleurs, nous avons mis en place des fiches qui permettaient aux gens d'avoir la réponse à la question qu'ils se posaient face au client ou face à un problème, au lieu de devoir regarder des vidéos et essayer de se rattraper au travers de celles-ci qui les renvoyaient à une autre vidéo et ainsi de suite. J'avais trois cadres qui passaient leur temps à maintenir à jour ces fiches et à les remplacer sur le terrain par de nouvelles fiches. Normalement il aurait appartenu au ministère de faire ce travail ! Mais, quand je suis parti, mon successeur a trouvé que c'était un travail sans intérêt, alors qu'avec un personnel qui bouge beaucoup comme en Ile de France, c'est au contraire particulièrement utile, d'autant plus que les choses elles-mêmes ne sont pas stables.

On avait donc un truc qui tournait rond et j'étais tranquille, quand est survenue l'histoire de Télétel 3V. Là c'était vraiment une opération nouvelle où j'avais un rôle de super-chef de projet qui m'a pris beaucoup de temps et m'a obligé à me réveiller ! Après le départ de Gérard Théry, je suis chargé de conduire l'expérience de Vélizy, où l'on utilise le téléviseur avec un décodeur, faute de terminal encore disponible. Avec une bonne équipe technique, la Région assure la logistique de l'expérience, en plus d'une contribution financière au coût de l'expérience qui s'élève à 30 millions de francs. J'ai cependant des doutes sur un objectif fixé à trop court terme et je rencontre des difficultés à cause de traitements inégaux et d'interventions conduites sans préoccupation du marché. L'un des participants est la Stéria, pour laquelle le président Jean Carteron me fait des propositions que je rejette ! Malgré tout, Télétel est inauguré en juillet 1981, parce que la DGT est meilleure que ses fournisseurs, mais avec une fiabilité inférieure à la qualité du téléphone.

En fait, j'avais été pris à revers dans cette histoire. Avec l'évolution des techniques et l'amélioration de notre fiabilité, on avait besoin de moins de personnel et donc on avait prévu de supprimer 1200 emplois à partir de 1981. Comme j'ai l'habitude d'être relativement en avance, j'avais déjà commencé la partie objectifs de l'année suivante, y compris sur les emplois dont plusieurs centaines avaient été réglés au début de l'année. Aussi, quand arrive l'alternance politique et le projet Télétel 3V, j'ai besoin de milliers des techniciens qui ne sont plus là. C'était d'ailleurs une situation générale avec le niveau de productivité français au moins égal alors à celui des américains, lesquels ne maîtrisaient pas mieux leur problème d'un million de personnel et faisaient très peu de progrès de productivité. Je suis persuadé qu'ils ont découpé les télécoms pour mieux maîtriser les choses. Déjà en Ile de France on avait 36 000 à 37 000 agents et c'est énorme à gérer. Mais on aurait pu descendre sans problème à 20 000 agents 10 ou 15 ans plus tard et parvenir à maîtriser des situations comme le centre international de Archives ou comme la gestion des cabines téléphoniques où Luc Paquelier faisait des efforts désespérés pour la gestion de l'argent, en envoyant massivement en prison des gens de l'extérieur et des gens de l'intérieur. Mais ce n'était pas mon boulot que d'alimenter les prisons et je poussais à l'arrivée de matériels à carte, où l'on n'a pas été d'une vitesse extraordinaire. Je pense que la disparition du rôle d'avant-garde de la direction des télécoms de Paris y a contribué, quand mon successeur, Delbouys, pensait qu'il n'y avait pas de raison que l'organisation de la direction de Paris soit différente de celle de Limoges, ce qui a contribué à démobiliser les gens. Delbouys était certainement un homme de qualité, mais qui n'était pas fait pour diriger les télécoms de Paris, sauf pour les mettre au pas ! Par exemple, quand j'étais directeur de l'Ile de France, je refusais que l'on me dicte la façon d'atteindre mes objectifs : la direction générale fixe les objectifs, la façon de les atteindre, c'est mon affaire !

Tout ça débouche forcément sur une logique de décentralisation. Lorsque je m'étais trouvé au ministère en 1968, j'étais bien le seul girondin au milieu de jacobins. Il existe certainement une influence en ce sens émanant du ministère. Ainsi, lorsque du Mesnil qui était en faveur de la régionalisation est devenu responsable de réseau national, il a adopté une politique centralisatrice. C'est sans doute plus facile que de faire son boulot, de faire celui de ses subordonnés. Tu as l'impression d'avoir plus de pouvoir de cette façon là. Un de mes collaborateurs, Max Basque, m'a dit par exemple qu'il avait été heureux professionnellement pendant la période où il travaillait avec moi, parce qu'il était protégé au-dessus et pouvait faire ce qu'il voulait, tandis que, lorsqu'il a été nommé au ministère, ça n'a pas été la même musique. Quel est le degré d'autonomie possible ? Elle occupe tout l'espace jusqu'aux objectifs fixés après la discussion générale et arrêtés par le directeur général.

La présidence de la CGCT

Cependant ma situation est incertaine en 1982. Ma candidature avait été envisagée pour succéder à G. Théry, mais avec l'alternance politique, c'est Jacques Dondoux qui est nommé DGT et je me trouve quelque peu rejeté par soupçon. Je suis alors nommé à l'Inspection générale des PTT, parce que je fais de la résistance et refuse la DTRN ou la DTRE. J'estime incorrect de vouloir mettre au pas les membres de l'équipe précédente d'Ile de France et de plus, pour des directions nationales, il faut une relation de confiance qui était mal partie. Pourtant, à l'Inspection générale, il y avait le précédent récent de certains personnages (J. Dondoux et F. du Castel nommé) qui en avaient profité pour faire de l'opposition.

En réalité, je n'ai pratiquement pas mis les pieds à l'Inspection générale et j'ai été rapidement chargé des négociations au sujet de la nationalisation de la CGCT. C'était une catastrophe cette négociation. Il fallait vraiment être maso pour aller à la CGCT. L'ITT essayait de vendre cher à l'Etat français quelque chose qui ne valait plus rien, uniquement parce que l'équipe précédente avait tout fait pour casser la CGCT qui n'a plus ni argent, ni technique compétitive, ni clients. La logique était de fermer la CGCT, comme on avait fermé l'AOIP. Il était ainsi prévu de demander à la Thomson et à

Alcatel de se partager les dépouilles de la CGCT. Mais après l'alternance et la liste des nationalisations arrêtée dans le programme commun, on ne peut pas nationaliser une firme et la faire disparaître simultanément. La liste était arrêtée depuis longtemps, et même si, au moment de l'appliquer il n'y avait plus de raison de nationaliser la CGCT, personne ne voulait réviser la liste. Alors on négociait quelque chose qui ne valait rien, en payant peut-être 200 millions à l'ITT. On s'est ainsi retrouvé avec une firme qui n'assurait plus ses fins de mois, dont le PDG était parti et dont j'étais le commissaire du gouvernement. Et c'est comme ça que je me suis retrouvé président à la CGCT, après quoi on m'a laissé gentiment tomber !

Jacques Dondoux, qui était favorable à la CIT-Alcatel, voulait sortir Thomson de la communication où Gérard Théry l'avait introduit. Or la Thomson avait prit des engagements irréflechis sur les délais de livraison de cinq centraux différents et Dondoux en a profité, obligeant Gomez écoeuré à jeter l'éponge. Je me suis alors trouvé dans la situation de devoir négocier parallèlement avec Thomson et avec Alcatel pour savoir quel type de matériel fabriquer à la CGCT, alors que la réunion des deux firmes était déjà décidée dans la coulisse. Là, on s'est vraiment foutu de ma figure ! Dans l'ignorance, j'ai choisi Thomson, le côté perdant.

En outre j'avais une filiale qui faisait un marché désastreux au Koweït et qui y laissait 500 millions de francs, alors que j'étais suffisamment occupé par les affaires françaises pour ne pas trop voir ce qui se passait là-bas, où l'affaire avait été entamée du temps de l'ITT sans tenir compte de ce que les moyens manquaient pour une réalisation correcte et les Koweïtis appuyés par les Russes en ont profité. Quand on mange avec le diable, il vaut mieux prendre une longue cuillère, disait Diderot. J'avais estimé à ce moment là qu'il me fallait deux milliards de francs, mais je ne les ai pas obtenus.

J'ai du me contenter de tenter une remise en état de relative compétitivité des usines de province de la CGCT, en considérant que le cas de Massy était irrattrapable, ce qui n'était pas trop grave du point de vue de l'emploi, parce qu'on pouvait y conserver quelques équipes d'essai sur le nouveau matériel et y reporter une partie des équipes techniques de direction, mais plus d'usine. On avait aussi entamé la vente de l'énorme siège du boulevard Vaugirard au moment où je suis parti et je m'étais efforcé de rééquiper en matériel plus moderne l'outillage des usines de province, de façon à ce qu'elles puissent survivre à la mort prévisible de la CGCT, ce qui a bien été le cas au moins 10 ans après mon départ. Vincent qui m'a succédé était étonné de voir qu'il y avait de quoi faire fonctionner les usines ! Maintenant, il ne reste plus grand chose, je pense.

L'Inspection générale des PTT

Je ne voulais plus demeurer à la CGCT comme une cible potentielle et je demande à revenir à l'Inspection générale. J'en parle en particulier au directeur du cabinet du Ministre de l'Industrie de l'époque, en donnant mon accord pour une transition avec mon successeur. Mais je n'en entends plus parler, jusqu'à ce que, un beau jour de juin, un journaliste m'annonce que je suis viré. Le ministre des PTT, Mexandeau, finit par me recevoir, mais je trouve ces comportements bizarres, avec un manque de franchise et de courage que j'ai retrouvé fréquemment dans la façon dont les gens sont virés ! Pour des raisons que je n'ai jamais sues, Dondoux ne souhaitait pas que je quitte la CGCT et il m'en a voulu à l'époque.

Quand j'étais parti à la CGCT, j'avais fait signer au Ministre une lettre comme quoi je pouvais revenir à l'Inspection générale et cette promesse a bien été appliquée. J'y ai remplacé Giraudos, qui coordonnait les ingénieurs généraux, et dès la fin de l'année 1984, je me suis retrouvé adjoint du chef de l'Inspection générale. J'avais également la présidence d'une commission de l'informatique au ministère entre autres choses et des activités diverses. L'Inspection générale était à l'époque assez largement une auberge espagnole où chacun trouvait son activité lui-même. J'ai ainsi été mêlé au fil des ans à des opérations ponctuelles.

Je suis par exemple chargé d'un rapport sur les "radiocommunications civiles", dont le but était d'introduire la concurrence sur les mobiles. C'est là que j'ai défendu l'opération GSM du CNET. J'ai réussi à trouver une petite bande de fréquences d'un peu moins de 3 Mégahertz dans la gamme des 400 MHz. Les fréquences en France m'ont alors paru mal gérées, et j'ai fait dans ce rapport toute une série de recommandations qui ont servi de base à l'action de la direction de la Réglementation générale les années suivantes, parce que j'avais pris soin d'associer à ce rapport des gens qui auraient à l'appliquer. A la suite de ce rapport, j'ai été chargé de préparer la mise en place de la direction de la Réglementation générale, au nom du chef de l'Inspection.

Il y a eu ensuite la grande réforme des PTT et, pendant le premier semestre 1989, j'ai été très actif sur tous les textes. Il était prévu que je remplace le chef de l'Inspection générale à son départ au 1^{er} juillet, mais le nouveau président de France Télécom, Marcel Roulet, en a décidé autrement. J'ai donc été moins actif sur la réforme, puis on m'a rappelé pour mettre en place les structures, c'est-à-dire définir les besoins humains et financiers du nouveau ministère avec un de mes collègues de l'Inspection. On a fait le budget de ce nouveau ministère, où j'ai préconisé de séparer la direction de la Tutelle et la direction de la Régulation, conformément à la logique européenne, mais on a mis à la direction de la Tutelle Couture, qui venait de la Tutelle de l'EDF et qui pensait nécessaire de disposer de l'arme de la régulation en même temps. Il n'a donc pas suivi mes conseils, mais maintenant qu'il y a l'ART cette séparation existe bel et bien et Couture a disparu.

En 1993, le chef de l'Inspection générale a intrigué pour devenir président de la Poste et j'ai été nommé à sa place, avec un retard de quatre ans sur ce qui était initialement prévu. C'est alors que je suis entré au conseil d'administration de France Télécom et à celui de La Poste. En ce qui concerne La Poste, je ne l'ai pas quittée jusqu'à mon départ en retraite, par contre en ce qui concerne les télécommunications, c'est là que j'ai dû faire avaler au conseil la nomination de Michel Bon à la place de François Henrot, qui n'en voulait pas, et ça je le regrette, car ce fut une catastrophe ! Tout le monde était ravi de la nomination de Henrot, mais j'ai dû intervenir sur ordre du gouvernement.

Cela m'avait donné du poids dans ce conseil d'administration et je n'hésitais pas à poser des questions à Michel Bon, ce qui clairement n'était pas tolérable. D'ailleurs, dès le premier conseil les Personnes Qualifiées avaient trouvé surprenant que, in extremis, on change le responsable qu'on leur présentait, et ils ont obtenu la promesse qu'on tiendrait compte de leur point de vue. Mais dès le premier remaniement, Michel Bon les a éjectés tous, sauf Eric Alia, qui était dans sa main. Il y a eu d'ailleurs un autre incident quand Porsol a rappelé à Bon qu'il ne tenait pas ses engagements ! Cet homme ne supportait pas la critique et même pas la discussion. En 1997, lorsque France Télécom a été mis en bourse, le nombre de représentants de l'Etat est passé de 7 à 11. Et c'est là que j'ai été viré parce que je posais des questions. Michel Bon est un fabuleux autocrate, vis à vis duquel Marcel Roulet qui est un homme de pouvoir est un modèle de démocratie. Selon Thierry Breton, Bon a fait 100 milliards d'Euros d'acquisitions en 15 mois, sans présenter le moindre business plan et parfois même sans en parler au conseil, comme pour NTM et Mobicom. En fait, Michel Bon avait souvent rendez-vous avec le ministre de l'Industrie Pierret, et même à l'étage au-dessus, et il considérait dès lors, sans accord formel, qu'il avait le feu vert. Il n'y a jamais eu de réel débat entre l'Etat et France Télécom !

Bon a agi en 15 mois pour acheter tous azimuts, après quelques opérations à bon marché, ce qui est incroyablement rapide ! Par contre, il n'a pas su vendre au moment où il le fallait. On a dit que c'était parce qu'il ne pouvait pas payer en actions, mais il a payé Orange pour partie en actions avec une garantie de cours à 100 euros, ce qui cumule les inconvénients. Heureusement qu'il était limité par les 50% de l'Etat ! Il est faux de dire, comme l'a fait Francis Mer, que les malheurs de France Télécom viendraient pour partie de cela. En tout cas, Bon a laissé France Télécom dans un brillant état ! Il a ruiné l'opérateur public, comme je l'ai écrit dans un article récent, en prétendant lui donner une place mondiale ! Mais si l'Etat n'était pas resté majoritaire et n'avait pas apporté les milliards nécessaires à la capitalisation, France Télécom était mort !

Ainsi se termine l'enregistrement.

F. C.

