

# Entretien avec

## Jean-Claude Mailhan

**ancien directeur à la Direction générale des télécommunications**

de Michel Atten et François du Castel

le 19 octobre 2006

**F. du Castel** : Tu as occupé plusieurs postes de directeur à la DGT, dans les années 1970-80, et ton témoignage est important sur cette époque. Mais commençons par le début.

**J.-C. Mailhan** : Je sors de l'Ecole des télécoms en 1968, avec une position de 2<sup>ème</sup> parmi les ingénieurs du corps, ce qui selon les habitudes devait m'amener tout droit au CNET. Mais, au grand émoi du directeur de l'Ecole, qui me convoque par deux fois, et je crois même du service du personnel de la DGT, je choisis d'aller en Direction régionale, me sentant très attiré par les activités de terrain que l'on pressent à cette époque promises à un grand développement.

J'arrive ainsi à la DR de Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse, à Marseille, dont Paul Selosse est directeur. Je suis affecté au service des lignes, où se trouve déjà André Simoncini, qui sera mon mentor pour cette première expérience professionnelle. C'est une époque où l'automatisation est en plein développement, et j'ai la charge de la rénovation à cette occasion de tous les réseaux de lignes de l'Est des Bouches-du-Rhône, ainsi que de la moitié de l'agglomération marseillaise.

En outre, l'informatique en est à ses tous débuts, et se résume à un Gamma 30 géré par la Poste pour la facturation des abonnés ; je suis donc chargé, en sus de

mes responsabilités aux lignes, de développer une informatique propre à la DR, qui se concrétisera en 1991, par l'installation d'un IRIS 50.

**F. C. :** N'y a-t-il pas conflit alors entre la Poste et les Télécoms ?

**J.-C. M. :** Marseille est l'une des deux régions pilotes pour la fusion au sein des Telecom des services souterrains déjà gérés par la Direction régionale, avec ceux de l'aérien, jusque là dépendant des Directions départementales de la Poste. Compte tenu du contexte, il y a parfois quelques séances de discussion où le ton monte... mais comme on est à Marseille, et surtout que les relations entre les hommes sont faites d'estime et de respect, il retombe vite, et tout se termine dans la bonne humeur, le soir tard autour d'un verre.

C'est aussi le moment où sont instaurées les enveloppes de crédits délégués, mettant fin au système en vigueur jusque là, selon lequel chaque projet d'extension de réseau devait être validé par la Direction générale avant de se voir débloquer les crédits et le matériel correspondant.

En 1971, j'ai la douleur de perdre mon épouse, et ma situation familiale m'oblige à regagner Paris, où Paul Selosse, récemment nommé à la tête de la Direction régionale de Paris, m'accueille chaleureusement : après les lignes, ce sera la commutation, où je suis chargé des travaux neufs et de l'entretien du secteur Rive Gauche. Pierre Lestrade y arrive peu de temps après pour prendre la tête du service de la Commutation, et résoudre le problème devenu insupportable du téléphone et popularisé par le sketch de Fernand Reynaud du 22 à Asnières.

On travaille beaucoup pour mener à marche forcée un important programme de création de nouveaux centraux, pour accroître la capacité d'écoulement du trafic dont l'insuffisance est réputée pour être la cause de la qualité de service exécrable. En fait, on travaille aussi énormément les méthodes de maintenance des centraux, car les "pannes" nombreuses sur les organes des Pentaconta et Rotary en réduisaient notablement la capacité nominale. Une anecdote : je trouve un accord "officieux" avec la CGT locale pour que les équipes de maintenance travaillent en horaires décalés pour profiter des heures creuses de trafic.

En 1974, le problème de l'écoulement du trafic, et notamment de l'attente de tonalité, est à peu près réglé ; le Pentaconta a subi de nombreuses améliorations, tant dans son fonctionnement, dans sa capacité globale de trafic, que dans ses méthodes d'installation et de maintenance. C'est enfin un très bel outil pour le réseau de Paris, mais bientôt sa technologie devient obsolète devant l'arrivée à maturité de la commutation électronique !

**F. C. :** Est-ce que tu ne ressens pas à cette époque un problème de niveau de salaire des ingénieurs, compte tenu de la situation plus favorable des ingénieurs du CNET ?

**J.-C. M. :** Je n'ai jamais ressenti de problème majeur de ce côté là, ni la plupart de mes collègues de la Direction de Paris ; nous avons par contre été choqués par les déclarations de Jacques Dondoux, alors directeur du CNET, clamant que "peu ou prou", les ingénieurs des Directions régionales n'étaient pas très bons, et qu'il se faisait fort avec ceux du CNET de régler le problème lancinant de l'écoulement du trafic, notamment à Paris. De fait, il a mis en place une équipe de techniciens

dirigée par deux ingénieurs "praticiens", Robert Grippai et David Arditti-Modiano, avec laquelle nous avons travaillé en étroite collaboration et en bonne intelligence, ce qui a permis les résultats déjà évoqués.

En 1975, Gérard Théry étant devenu Directeur général, Pierre Lestrade, devenu Délégué pour l'Ile-de-France, me demande de prendre la Direction du Plan de l'Ile-de-France. La division historique entre Paris Intra-Muros et Paris Extra-Muros est toujours vivace ; là encore, avec les personnalités fortes de Pierre Lestrade et de Roger Légaré, le climat est parfois électrique, et malgré tout les relations personnelles restent excellentes et même conviviales.

A cette époque se pose le problème du passage de la commutation électromécanique à la commutation électronique. La DG hésite entre technologies spatiale et temporelle ; le E10 B n'existe pas encore, le E10 N3 a une capacité limitée adaptée aux zones à densité faible ou moyenne, et dans le monde entier le virage se fait vers le spatial ; aussi est-ce le choix de la DG. Un groupe de travail dirigé par Marcel Lacout est chargé de trancher entre le 11F et l'AXE, un autre que je dirige avec Michel Bertinnetto est chargé d'élaborer une doctrine d'emploi des différents systèmes (11F, AXE, E10) dans les réseaux, selon leurs caractéristiques.

Tout au long de cette période passionnante, mon rêve reste de prendre la tête d'une Direction régionale, et en 1978 Gérard Théry m'indique qu'il va me proposer celle de Champagne-Ardenne, ce qui me comble. Quinze jours plus tard, il m'indique qu'il vient de nommer Marcel Roulet à la tête de la Direction des Programmes et Affaires financières, et que celui-ci me réclame ; il sait se montrer comme toujours persuasif, m'assurant qu'une responsabilité opérationnelle serait à la clé, c'est sûr, la prochaine fois,

**Michel Atten :** Mais où apprend-t-on alors les méthodes nouvelles de gestion, certainement pas dans l'administration !

**J.-C. M. :** Bien sûr que non. Les Télécoms sont déjà en avance sur les autres administrations et cela n'est pas sans poser des problèmes pour faire accepter nos comportements dans un contexte qui reste très administratif. Gérard Théry avait passé un accord avec la Bell Canada et des conseillers canadiens étaient présents à la Direction générale des Télécommunications. Leurs conseils nous ont aidé dans l'introduction de méthodes de gestion nouvelles. L'innovation dans le management, ce n'est pas comme en technologies, les idées sont connues, c'est leur mise en oeuvre qui pose problème et là les Canadiens nous apportaient leur expérience.

En 1981, je me trouve devant une proposition inattendue de Gérard Théry. Denis Varloot est nommé au ministère de l'Education nationale et doit quitter le SPEL, le Service du personnel des télécoms qui s'est imposé peu à peu vis à vis de la Direction du Personnel et des Affaires sociales, commune à la Poste et aux Telecom. G. Théry me propose de remplacer Denis Varloot à la tête du SPEL. Une fois de plus il est persuasif et je me retrouve, au mois d'avril 1981, dans une fonction que je n'aurais jamais envisagée auparavant.

En mai 1981, le changement de majorité amène Louis Mexandeau au ministère des PTT ; à l'été 1981, Jacques Dondoux est nommé en remplacement de Gérard Théry à la tête de la Direction générale. Le Ministre et son équipe éprouvent

visiblement une grande méfiance vis à vis de l'équipe de Direction générale nommée par Gérard Théry ; pour ma part, j'en ai pris mon parti, je travaille comme si j'avais le temps devant moi, en sachant que chaque mercredi l'interruption peut intervenir.

On critique parfois Jacques Dondoux, mais pour ma part j'ai toujours apprécié son professionnalisme et son humanisme. J'ai eu d'ailleurs une bonne entente avec lui. Il comprend la nécessité de ne pas perdre la culture de l'efficacité que Gérard Théry a su introduire dans les Télécoms et, pour cela, il conserve les deux directeurs dont il ressent la loyauté, Alain Bravo et moi-même.

En ce qui concerne le SPEL, nous nous accordons sur quelques grandes options : le fait de privilégier le choix des compétences qui doit prévaloir sur celui des appartenances, la nécessité de maintenir un haut niveau d'investissement pour générer des gains de productivité, la priorité à donner à la qualification de la pyramide des emplois plutôt qu'à leur quantité. L'une des initiatives que j'ai prise à cette période et que je considère comme importante a été l'introduction d'une démarche participative, par opposition à la culture hiérarchique du management qui prévalait encore, de manière à libérer la capacité créatrice des agents qui ont aux Télécoms un niveau intellectuel élevé. Pour favoriser l'innovation, nous avons introduit des 'cercles de qualité' et des 'forums de l'innovation' où les agents pouvaient apporter leurs idées. Les personnels se sont découverts et se sont révélés à eux-mêmes une formidable capacité d'innovation, notamment pratique, et ils ont en outre eu le sentiment d'être reconnus et écoutés. Je me souviens en 1986 du 'Forum de Bercy' où les agents sont venus en masse voir les innovations que leurs pairs avaient inventées. Au total les Télécoms y ont beaucoup gagné.

**F. C. :** C'est autre chose que la gestion par le stress d'aujourd'hui.

**J.-C. M. :** Je suis persuadé qu'une entreprise comme France Télécom ne peut obtenir de bons résultats que si ses agents s'y épanouissent et y apportent le meilleur d'eux mêmes. J'espère que l'état d'esprit que nous avons essayé d'initier sous la direction générale de Marcel Roulet a été développé depuis..

En 1985, Georges Pébereau, le président d'Alcatel, veut introduire une version E10 *five* aux Etats-Unis et demande le soutien des Télécoms ; des discussions difficiles ont alors lieu entre Alcatel, le Ministre, et Jacques Dondoux, qui conduisent entre autres à la démission d'Alain Bravo. Jacques Dondoux me propose de le remplacer à la Direction de la production (DPR). C'est un poste important, d'où dépend toute l'activité technique des télécoms (investissements et fonctionnement opérationnel)

J'hérite du problème d'Alcatel qui se résout de lui-même parce que G. Pébereau est remplacé par Pierre Suard, qui renonce à l'opération américaine jugée trop aventureuse.

On me confie également la responsabilité de la première opération de changement de numérotation, fixée au 25 octobre 1985. Le Directeur général craignait une incompréhension des abonnés et une vaste opération de communication est engagée, soutenue par une forte mobilisation du personnel. Le public apprécie le support télévisuel de Léon Zitronne et tout se passe bien.

Le 'plan câble' date aussi de cette époque. Ma position est de rationaliser les investissements en adoptant la fibre optique seulement jusqu'au répartiteur. Je

considère que le vrai créneau pour la fibre optique est celui de la transmission, où il faut remplacer tout le réseau coaxial et hertzien. Je demande à Max Basque à la DTRN de s'en charger, sur une durée de trois ans. Il y a aussi le problème de la fibre chez l'abonné et nous montons à La Défense une expérience innovante en desserte d'une zone d'affaires.

L'évolution la plus importante que nous voulons introduire est l'orientation vers le client, assez peu familière aux agents des Télécoms. Cela doit devenir sensible durant les réparations, par exemple. Pour favoriser l'évolution, je lance avec le support de Georges Roux et de son équipe, un programme 'Qualité plus' qui repose sur une démarche participative. Des enquêtes de satisfaction sont effectuées régulièrement auprès des abonnés, considérés comme des clients. La démarche se met en oeuvre sans trop de difficultés et elle apparaît très novatrice. Aussi ses résultats sont-ils diffusés jusqu'au niveau des établissements de base.

En 1990, Marcel Roulet me demande de remplacer à la DACT Jean-François Arrivet qui part en retraite. C'est l'époque où le gouvernement de Michel Rocard prépare un changement de statut pour les télécoms publiques, sur un terrain déjà préparé par France Télécom. Après le rapport de Hubert Prévot, c'est la création d'un établissement public qui est décidée, et non, comme je l'aurais souhaité, ainsi que de nombreux cadres, celle d'une société nationale. Je juge cette décision comme une erreur handicapant une évolution future. Cela me conforte donc dans ma décision de changer d'air et je donne ma démission.

**F. C. :** Quelles sont les raisons de ton départ ? Est-ce qu'il n'y a pas un peu de déception de n'avoir pas été choisi pour remplacer M. Roulet ?

**J.-C. M. :** Je ne pense pas.. Devenir n°1 jeune aurait pu constituer un problème, car les exemples des précédents directeurs généraux montrent que au-delà du poste de DG, la fin de carrière pouvait être plus difficile. Non, il y avait un désaccord sur la réforme et je ne pensais pas que seulement cinq ans plus tard la société nationale verrait le jour. Et il y avait aussi un désir de connaître d'autres horizons, après avoir parcouru presque toutes les directions de ce qui est devenu France Télécom. Je pense qu'on peut en rester là parce que la suite échappe aux télécoms publiques.

**F. C. :** Je te remercie de cet entretien qui nous a fait traverser les problèmes du développement des télécoms pendant plus d'une vingtaine d'années (1968-1991), avec une vision toujours élevée.

*Après avoir quitté France Télécom, J.-C. Mailhan a pris les fonctions de PDG de filiales à Cap-Gemini, puis après un passage de deux ans à Alcatel, des fonctions équivalentes dans le groupe SIEMENS ; depuis 2000, il est au Conseil général des techniques de l'information du ministère de l'Industrie.*