

11.Évolution de l'organisation des télécommunications en France 1878-1995

Introduction

Un examen approfondi des chronologies des XIX^e et XX^e siècles⁽¹⁾ permet de constater que, depuis la création de l'administration des lignes télégraphiques, l'organisation des services des Télécommunications en France n'a cessé d'évoluer tant au niveau de la direction générale que dans le domaine opérationnel.

Cette évolution est plus importante sur la longue période 1945-1995. Son étude est particulièrement intéressante, d'autant plus qu'elle reflète toutes les étapes qui jalonnent le chemin parcouru pour passer d'une situation catastrophique (1945) à l'avènement du quatrième opérateur mondial (1990) pour se terminer par la naissance d'une société anonyme (1995).

Ce parcours exceptionnel mérite qu'on s'y arrête en se référant à notre dernier ouvrage : *Postes et Télécommunications françaises. 1970-1990. Les PTT se transforment* ; le compléter et l'enrichir nous donne l'occasion de dresser un tableau aussi exhaustif que possible des difficultés rencontrées par l'administration des PTT pour accepter et mettre en place ces nombreuses modifications très mal accueillies par certains cadres dirigeants qui craignent de perdre une partie de leur pouvoir. Dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres, la raison a fini par l'emporter.

Rappels historiques

■ Création de l'administration des postes et des télégraphes

Pour bien comprendre dans quelles conditions le téléphone arrive en France, il est indispensable de connaître comment l'administration des Postes et Télégraphes a été créée.

En 1878, les deux administrations, celle de la Poste placée sous la tutelle du ministère des Finances et celles des Lignes télégraphiques sous la tutelle du ministère de l'Intérieur, se développent normalement et offrent une excellente qualité de service à leurs usagers ; ni l'une, ni l'autre ne sont déficitaires.

Cependant depuis de nombreuses années des voix s'élèvent pour demander la fusion de ces deux administrations dont le rôle essentiel est de transporter de l'information. En fait le projet remonte à l'époque de la télégraphie Chappe durant laquelle un directeur des services postaux envisage, dès 1828, une fusion entre les deux services. Les responsables de la Poste y sont favorables, ceux des Lignes télégraphiques farouchement opposés, d'autant plus que certains hommes politiques veulent « mater » les ingénieurs qui ne partagent pas les idées politiques en vogue, ce sont plutôt des « frondeurs ». Quelques années plus tard, peu de temps après la mise en service du télégraphe électrique, un nouveau projet voit le jour en 1847 ; d'autres suivront, toujours sans résultat.

⁽¹⁾ Titre des deux ouvrages.

Paul Boudet, ministre de l'Intérieur, imaginant facilement les conséquences d'une telle fusion pour son ministère demande au vicomte De Vougy, directeur des Lignes télégraphiques de réaliser dans les meilleurs délais « une étude attentive » sur ce projet. La conclusion du rapport présentée le 20 avril 1864 est sans appel : « *La fusion ne donnerait pour l'exploitation des bureaux aucune facilité que le système municipal ne possède à un plus haut degré ; elle ne procurerait pas d'économie. La pratique des divers États de l'Europe lui est contraire. La raison d'État la condamne.* »

Muni d'un tel rapport, le ministre réussit à calmer le jeu jusqu'à la guerre de 1870 ; les tenants de la fusion demeurent cependant très actifs. Pendant la guerre de 1870 et ses bouleversements, la délégation du gouvernement de la Défense nationale, installée à Tours, nomme Joseph-Albert Le Libon directeur des Postes par intérim et, le 12 octobre, place l'administration des Postes et celle des Lignes télégraphiques sous l'autorité de François-Frédéric Steenackers, directeur des Lignes télégraphiques depuis le 4 septembre 1870, en remplacement du vicomte De Vougy, évincé suite à la capitulation de Napoléon III et à la proclamation de la III^e République.

C'est ainsi qu'est créée, pour quelques mois, la direction générale des Télégraphes et des Postes, les services télégraphiques prenant le pas sur ceux de la Poste !

« L'investissement de Paris » se termine le 11 février 1871 ; tout rentre dans l'ordre, le regroupement des deux services est supprimé.

Dès le mois de février 1871, cinq commissions parlementaires étudient la situation des diverses branches de l'administration. L'une d'entre elles, sous la présidence du baron Echassériaux, propose une solution assez curieuse ; le service du télégraphe peut être confié aux agents de la Poste dans les petits bureaux, mais séparé dans tous ceux qui ont une certaine importance soit 270 environ.

Sa conclusion est assez innovante par rapport à la situation existante : juxtaposer les deux administrations au sein du ministère des Travaux Publics.

Les conclusions de ce rapport, à l'image des projets précédents, restent sans suite.

Le 26 avril, le président du Conseil, chef du Pouvoir Exécutif décide que les services télégraphiques forment une direction générale au sein du ministère de l'Intérieur comme auparavant. La Poste, quant à elle, a déjà rejoint le ministère des Finances.

Ceci étant, le sujet est évoqué assez régulièrement à l'Assemblée nationale. Au cours des séances des 27 et 29 mars 1872, un député, M. Delacour, demande à ses collègues de ne pas voter l'augmentation des taxes mais de réunir les deux services afin de réaliser des économies substantielles. Cette fois encore, aucune suite n'est donnée à cette nouvelle proposition.

D'autres projets se succèdent sans aboutir car les opposants ont encore suffisamment de pouvoir.

Finalement après maintes réunions de concertation, l'Assemblée nationale adopte une loi le 6 décembre 1873 dont l'article unique stipule que les agents du service des Postes sont chargés du service télégraphique des bureaux municipaux et autres d'ordre inférieur. Pour les autres bureaux, l'usage de la poste et l'usage du télégraphe sont offerts au public dans le même local ou dans les meilleures conditions possibles de proximité.

Le règlement d'administration publique est signé fin 1876 ; le regroupement des services postaux et télégraphiques est effectif le 20 décembre 1877, suite au décret signé par le maréchal de Mac Mahon qui crée un sous-secrétariat d'État au ministère des Finances. Ses compétences sont précisées dans un autre décret signé le 22 décembre : gérer le Service des postes et des télégraphes et le Bureau des travaux législatifs.

Il faut attendre le 27 février 1878 pour qu'un nouveau décret ordonne officiellement le rattachement du Service des Lignes télégraphiques au ministère des Finances. Dans le courant de cette même année, plusieurs décrets précisent l'organisation du sous-secrétariat d'État aux Finances ; l'un d'entre eux crée un conseil d'administration central comprenant six divisions. En mai, le premier numéro du Bulletin des Postes et Télégraphes est publié.

Le 5 février 1879, Jules Grévy, président de la République, signe deux décrets : le premier créant le ministère des Postes et des Télégraphes, le second nommant le ministre Louis-Adolphe Cochery, député du Loiret, précédemment sous-secrétaire d'État aux Finances en charge des Postes et Télégraphes.

C'est dans le cadre de cette première responsabilité qu'il commet sa première erreur en supprimant la fonction d'ordonnateur secondaire, accordée jusque-là aux télégraphistes. L'hostilité est telle qu'il est contraint d'annuler cette décision. Mais le mal est fait, la gestion des deux services est particulièrement difficile étant donné qu'il a mis en place une organisation régionale pour les services techniques et départementale pour les services d'exploitation.

Les nombreux problèmes soulevés lors de la fusion entre les administrations des Postes et des Télégraphes et les hésitations en matière d'organisation ont montré le manque de préparation au moment de passer à l'acte. À un point tel que l'évolution des structures internes va déclencher, au dire de certains, une longue querelle, voire « *une guerre de cent ans, durant laquelle l'organisation des services extérieurs des Postes et des Télécommunications variera au gré des régimes, des gouvernements ou des ministres.* »

Finalement et après bien des péripéties, on assiste à un mariage de raison, sans raisons techniques ni économiques mais simplement politiques. C'est alors qu'arrive un nouveau-né dans ce couple anachronique : le téléphone ! Il n'est pas vraiment désiré, tant et si bien que cette jeune administration va le confier à trois « nounous » qui ne parlent pas la même langue ! Quel gâchis ! L'installation du téléphone est confiée à trois compagnies privées qui exploitent chacune un brevet différent sans se soucier de savoir s'ils sont compatibles entre eux !

▪ Les débuts du téléphone en France

Premières concessions

L'installation du téléphone est donc confiée à trois compagnies privées qui, après avoir obtenu chacune en septembre 1879 une concession de cinq ans, vont se tourner vers des banques qui acceptent d'investir en faisant un pari sur l'avenir. En 1880, trois réseaux différents fonctionnent à Paris et desservent chacun une bonne centaine d'abonnés. L'interconnexion entre eux pose d'énormes problèmes car les techniques utilisées ne sont pas compatibles entre elles. Situation ubuesque⁽²⁾ qui va entraîner rapidement la fusion des trois concessionnaires en une seule compagnie, la Société Générale des Téléphones (SGT). Les problèmes techniques ne sont pas pour autant réglés dans l'immédiat. Les abonnés parisiens vont devoir patienter de nombreux mois avant de pouvoir communiquer entre eux au sein d'un seul et unique réseau ! Cette situation souligne, on ne le répétera jamais assez, le désintérêt complet des ingénieurs du télégraphe pour ce téléphone qui ne les inspire absolument pas et l'aveuglement des dirigeants de cette toute nouvelle administration qui refusent de regarder ce qui se passe dans les autres pays d'Europe.

Le téléphone démarre donc en France dans des conditions déplorables. La SGT obtient également des concessions pour équiper des grandes villes de province, mais pas n'importe

⁽²⁾ À titre d'exemple, il faut citer le cas du Figaro qui possède des lignes raccordées sur chaque type de central téléphonique.

lesquelles, les villes portuaires principalement : Bordeaux, Marseille, Nantes, Rouen, Le Havre, Calais, ainsi que des capitales régionales telles que Lyon ou Lille.

Premiers réseaux financés par l'État

Les bénéfices réalisés par la SGT suscitent des interrogations : le téléphone doit-il rester aux mains de l'industrie privée à partir du 8 septembre 1884, date de l'expiration des concessions accordées à cette compagnie ? Bien évidemment les avis sont partagés, certains recommandent de prendre exemple sur tel ou tel pays étranger, sans qu'un modèle satisfaisant fasse l'unanimité. Des Chambres de commerce, telle celle de Bordeaux, se font de plus en plus pressantes pour obtenir la nationalisation. Une commission nommée par la Chambre des députés et présidée par un certain M. Wilson souhaite établir très rapidement un premier réseau d'État de manière à fournir des éléments indispensables pour orienter le choix à effectuer en 1884.

Pour ce faire, un crédit de 250 000 francs est accordé par la Chambre le 12 juillet 1882. La ville de Reims est retenue ; le réseau est mis en service le 1er avril 1883 ; il dessert 150 abonnés et plusieurs cabines téléphoniques.

Curieusement, les ingénieurs du service télégraphique, consultés sur l'opportunité de créer un réseau téléphonique d'État, émettent un avis défavorable par manque de visibilité sur l'avenir de ce nouveau moyen de communication. Néanmoins estimant les résultats de l'expérience de Reims très satisfaisants, Adolphe Cochery décide de l'étendre à d'autres villes : Roubaix, Tourcoing, Dunkerque, Nancy, Troyes...

Finalement, un arrêté du 8 juillet 1884 prolonge de cinq ans la concession accordée à la SGT, laquelle obtient l'autorisation de mettre en place un réseau suburbain et interurbain, d'installer des cabines téléphoniques ouvertes au public et de créer le service des télégrammes téléphonés.

À la veille de la nationalisation du téléphone, le 31 décembre 1888, l'administration gère seize réseaux desservant 2 288 abonnés et la SGT onze pour 8 549 abonnés, soit 80 % du parc des abonnés français.

Nationalisation du téléphone

Malgré l'arrêté du 8 juillet 1884 prolongeant la première concession d'une durée de cinq ans, le « jeu » ne se calme pas entre ceux qui optent pour une nationalisation et ceux qui souhaitent le *statu quo*. La presse intervient également pour souligner le retard pris dans le développement du téléphone, une qualité de service déplorable et fustiger les responsables. De son côté, la SGT propose de créer une société fermière qui serait chargée des installations urbaines et de mettre en place les infrastructures régionales qui font cruellement défaut.

Le projet de nationalisation commence à prendre réellement forme au ministère des Postes et Télégraphes début 1887, non sans perturber les autorités politiques qui, dans ces conditions, suppriment purement et simplement le ministère. L'ensemble de l'administration est alors transformée en une direction générale rattachée au ministère des Finances jusqu'au 14 mars 1889 et ensuite au ministère du Commerce, de l'Industrie et des Colonies. On éprouve bien des difficultés à comprendre de telles décisions, lesquelles ne sont pas sans conséquences sur l'essor du téléphone, alors que de nombreuses réunions et de multiples conférences se déroulent au plus haut niveau de l'État et dans de nombreux cabinets ministériels.

Par ailleurs, le gouvernement doit tenir compte des récriminations des usagers. En effet, le comité des abonnés de Paris vient de déposer une plainte à la Chambre des députés dans laquelle la qualité des services fournis par la SGT est fortement critiquée. Finalement la

nationalisation du téléphone est votée le 16 juillet 1889 à la Chambre des députés par 435 voix contre 65, le Sénat se prononce dans le même sens par 195 voix contre 34. Un arrêté du 30 août 1889 signé par le ministre du Commerce, de l'Industrie et des Colonies précise que le 1er septembre 1889 à 10 heures, des représentants de l'administration se présenteront dans tous les bureaux téléphoniques appartenant à la SGT pour en prendre possession. Dans son article 5, la loi de nationalisation stipule « *qu'à partir de l'exercice 1891, les recettes et les dépenses du service téléphonique, y compris les annuités de remboursement à la Caisse des dépôts et des consignations, feront l'objet d'un budget annexe rattaché pour ordre au budget général de l'État* ». On ne peut que s'étonner sur son application : quelles sont les arrière-pensées du législateur ? Dans la réalité, personne, au sein de l'administration ne souhaite gérer l'arrivée de ce nouveau venu.

Cependant, dans le cadre de la sauvegarde du monopole, la direction générale des Lignes télégraphiques reste chargée de la mise en place et de l'entretien du réseau.

Une époque difficile

▪ Instabilité notoire (1879-1914)

La création de l'administration des Postes et des Télégraphes n'a pas été une affaire facile à réaliser. Pendant plusieurs années, chaque service continue de fonctionner selon ses propres règlements et méthodes jusqu'à ce qu'Adolphe Cochery mette en place une nouvelle organisation. À compter du 23 avril 1883, le service technique est régionalisé alors que l'exploitation télégraphique passe aux mains de la Poste qui, elle, est départementalisée.

Le service technique est chargé :

- de la construction et de l'entretien des lignes, des appareils et du matériel postal et télégraphique ;
- de l'installation et de l'approvisionnement des bureaux ;
- de l'enseignement ;
- de la télégraphie militaire.

Les services techniques sont ainsi mis en place au niveau de chaque région ; ils sont dirigés par un directeur-ingénieur assisté d'inspecteurs-ingénieurs, de sous-ingénieurs et de contrôleurs. À cette époque, ce nouveau type de régionalisation est calqué sur le modèle des régions militaires.

Le service de l'exploitation, postale et télégraphique, est placé sous l'autorité d'un directeur départemental des Postes et des Télégraphes assisté d'inspecteurs et de sous-inspecteurs. L'exécution du service est confiée, dans chaque bureau, à un receveur des Postes et Télégraphes qui relève du directeur départemental pour l'exploitation. Il est également placé sous le contrôle du service technique pour l'entretien du matériel et des appareils télégraphiques.

Félix Granet, nouveau ministre, signe le 20 mars 1886, un décret modifiant l'organisation des services et réunit, à nouveau, les services techniques et les services de l'exploitation.

« *Article premier – À partir du 1er mai 1886, le service technique est réuni au service d'exploitation. Les directeurs départementaux sont chargés, chacun dans sa circonscription, des attributions conférées aux directeurs-ingénieurs par le décret du 23 avril 1883.*

Article 2 – Le personnel technique qui, en vertu du même décret, relevait des directeurs-ingénieurs, sera réparti dans les autres services par des arrêtés ministériels.

[...] *Article 5 – Les directeurs-ingénieurs actuels seront appelés aux fonctions d'inspecteur principal du contrôle et répartis dans le cadre des services des postes et télégraphes avec une situation équivalente à leur grade.* »

En 1887, l'administration des Postes et Télégraphes est de nouveau rattachée au ministère des Finances et devient la direction générale des Postes et Télégraphes. Cette direction est ensuite transférée au ministère du Commerce et de l'Industrie le 5 janvier 1889.

Le retour en arrière provoqué par la mise en application du décret du 20 mars 1886, a pour conséquence de diminuer le nombre d'ingénieurs puisque les directeurs départementaux sont chargés des attributions conférées précédemment aux directeurs-ingénieurs. Situation paradoxale car au moment où l'administration des Postes et Télégraphes va prendre en charge le téléphone, la réforme mise en place réduit le potentiel technique de cette administration.

C'est bien ce que confirme le rapport de Charles de Freycinet, président du Conseil, au président de la République Sadi Carnot.

« La conséquence de cette réforme et des mesures administratives qui la suivirent fut de diminuer le nombre des emplois réservés aux ingénieurs et d'amener une réduction correspondante dans le nombre des élèves qui étaient admis à suivre les cours de l'École supérieure de télégraphie. »

Cette situation attira l'attention de la commission du budget qui fit justement remarquer que si l'objet de l'école supérieure de télégraphie restait limité au recrutement des ingénieurs, son utilité cesserait d'être en rapport avec les dépenses qu'elle entraînait.

Mais la mesure qui a enlevé à l'École supérieure de télégraphie une partie de son importance commande impérieusement l'institution d'une école ayant un caractère beaucoup plus général.

Aujourd'hui, bien que la fusion soit faite entre les différents services, elle ne l'est pas entre les divers agents chargés d'en assurer l'exécution.

Aussi les directeurs départementaux qui n'ont pas été préparés au service technique, se voient-ils obligés d'en abandonner la direction à des subordonnés ayant une compétence spéciale, et ces subordonnés, très exercés à la construction et à l'entretien du matériel et de l'outillage, sont eux-mêmes étrangers à toute la partie qui concerne l'exploitation.

Il n'y a qu'un moyen de remédier à un tel état de choses, c'est de n'admettre dans les rangs du personnel supérieur que des agents possédant des connaissances aussi variées que les fonctions qu'ils auront à remplir. »

En 1895, un décret du 9 juillet institue les directions régionales des Postes et Télégraphes : *« au point de vue du fonctionnement de la poste et du télégraphe et des services qui s'y rattachent, les départements de France et d'Algérie sont groupés en 12 régions sur la base admise pour la constitution des régions de corps d'armée... Les départements de la Seine et de la Seine-et-Oise sont soumis à un régime spécial. »* La mise en place de cette réforme va traîner en longueur.

Un an plus tard, un décret, publié le 23 mai 1896, supprime la direction générale des services des Postes et Télégraphes et crée un sous-secrétariat d'État rattaché au ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et des Télégraphes.

En ce qui concerne la capitale et la région parisienne, l'organisation est différente et semble progresser avec l'évolution des techniques.

Trois ans après la nationalisation, le service téléphonique de la région de Paris devient une direction autonome suite au rapport présenté le 16 juin 1892 par Jules Roche, ministre du Commerce et de l'Industrie, chargé des Postes et Télégraphes.

Sa direction est confiée à un fonctionnaire ayant rang de directeur-ingénieur.

L'organisation poursuit son évolution. Le décret du 12 novembre 1896 précise que le Service technique télégraphique et téléphonique de la région de Paris et le Service des bureaux centraux télégraphiques et téléphoniques de Paris sont placés sous l'autorité d'un directeur qui prend le titre de directeur des services électriques de la région de Paris.

Ce directeur est assisté d'un directeur-ingénieur adjoint pour l'ensemble du service technique et d'un sous-directeur chargé de l'exploitation des bureaux centraux télégraphiques et téléphoniques.

On assiste donc à la mise en place d'une organisation spécifiquement « Télécommunications ». On est en droit de se poser la question : pourquoi ne pas l'avoir appliquée à la province ? Il faudra attendre bien longtemps pour obtenir la réponse.

Au fur et à mesure que les années passent, les services des Postes et des Télégraphes prennent de plus en plus d'ampleur, sans oublier le développement du téléphone. Le décret du 29 octobre 1899 transforme les services de l'administration centrale en cinq directions :

- exploitation postale ;
- exploitation électrique ;
- matériels et constructions ;
- comptabilité ;
- Caisse nationale d'épargne.

Le Cabinet du ministre regroupe le contentieux, le service intérieur et le personnel.

Le corps des ingénieurs des Postes et Télégraphes, créé par le décret du 17 janvier 1902, est doté d'un statut propre. Le cadre est fixé à 35.

L'organisation de l'administration centrale continue d'évoluer. En 1906, le nombre de directions passe de cinq à six car le service du personnel est transformé en direction. Le cadre réglementaire compte alors 968 agents.

En 1907, nouvelle évolution avec l'apparition de l'entité « Paris extra-muros », le décret du 5 juin transforme la direction des services électriques de Paris en trois nouvelles directions :

- la direction des services télégraphiques de Paris comprenant le service technique télégraphique de Paris intra-muros et le service d'exploitation des bureaux centraux télégraphiques de Paris ;
- la direction des services téléphoniques de Paris comprenant le service technique téléphonique de Paris intra-muros et le service d'exploitation des bureaux centraux téléphoniques de Paris ;
- la direction du service technique de la région de Paris extra-muros (services techniques télégraphique et téléphonique).

Chacune de ces trois directions est placée sous l'autorité d'un ingénieur en chef des Postes et des Télégraphes. On y voit là encore une décision incompréhensible : l'exploitation téléphonique de Paris extra-muros n'est pas confiée à la direction du service technique alors que c'est le cas pour Paris intramuros.

Le 3 août 1909, de nouvelles modifications interviennent. La direction de l'exploitation électrique est partagée en deux : une direction de l'exploitation télégraphique et une direction de l'exploitation téléphonique. Par contre, la direction du matériel et de la construction est supprimée et ses activités sont réparties entre les trois directions de l'exploitation.

L'instabilité ministérielle est telle que les différents titulaires du poste, qu'ils soient ministres ou sous-secrétaires d'État, disposent de très peu de temps pour prendre des décisions et les faire appliquer.

Ils sont onze à se succéder durant cette première partie du XXe siècle qui s'arrête brutalement à la déclaration de guerre. Il est même des périodes où le poste n'existe plus. Il est alors remplacé par un directeur général des Postes et Télégraphes dépendant d'un ministère. C'est ainsi que le sous-secrétaire d'État quitte la tutelle du ministre du Commerce et de l'Industrie pour être placé sous celle du ministre des Travaux Publics en 1906 et retourne sous la tutelle du premier cité en 1913.

Le poste de directeur général supprimé en 1896, réapparaît en 1910.

Ce constat général est désespérant, alors que, quelques années plus tôt, le président Fallières, en prononçant l'éloge funèbre de l'ancien ministre Adolphe Cochery, avait dit en substance : *« Chose rare, pour ne pas dire unique, dans la pratique du régime parlementaire, il est resté sept ans sans interruption ministre des Postes et des Télégraphes, montrant par le nombre important des réformes qu'il a réalisées que la stabilité ministérielle est en administration comme en politique une des conditions essentielles du progrès. »*

Difficultés certes, mais que se passe-t-il réellement pendant ces quatorze années ?

En 20 ans, on dénombre cinq réformes de l'administration des Postes et Télégraphes. Les deux directions de l'exploitation télégraphique et téléphonique comportent chacune trois bureaux alors que la direction de l'exploitation postale en compte six. Comme le souligne à juste titre, Louis-Joseph Libois : *« Le parallélisme et l'équilibre sont toujours jalousement conservés entre les deux grandes branches de l'exploitation. »*

Il faut donc attendre vingt ans après sa nationalisation pour que l'exploitation téléphonique soit élevée au niveau d'une direction.

Cependant, on note quelques anomalies ! L'École supérieure, le Laboratoire et le Service de la vérification du matériel et du dépôt central relèvent de l'exploitation téléphonique, alors que l'ensemble des questions tarifaires sont du domaine de l'exploitation télégraphique. Avec le recul du temps, on éprouve certaines difficultés à comprendre les raisons d'une telle répartition.

▪ La première guerre mondiale et ses conséquences

Malgré la guerre et ses combats acharnés, l'organisation de l'administration centrale continue d'évoluer.

Le décret du 5 septembre 1916 crée la fonction de secrétaire général suite au rapport d'Étienne Clémentel, ministre du Commerce, de l'Industrie, des Postes et des Télégraphes. Il s'adresse au président de la République en ces termes :

« Les événements actuels n'ont pas eu seulement pour conséquence de troubler profondément la marche d'un grand service public, celui des Postes, Télégraphes et Téléphones qui, avec des moyens réduits par la mobilisation doit faire face à des exigences sans cesse accrues ; ils ont aussi posé, pour l'après-guerre, d'intéressants et graves problèmes administratifs dont la solution doit être préparée dès maintenant.

[...] Pour mener à bien la série de réformes dont je viens de parler, il est nécessaire que je puisse compter sur un organe de collaboration immédiat centralisant et coordonnant pour la section des Postes, des Télégraphes et des Téléphones [il semble bien que le ministre utilise cette formulation pour la première fois] les questions et les études d'ordre administratif. À cet effet et sans qu'il y ait lieu de recourir à la création d'un nouvel emploi et, par suite, d'engager de nouvelles dépenses, je me propose de confier la direction de ce service centralisateur au directeur du personnel et du budget.

Cependant, pour donner à ce haut fonctionnaire l'autorité indispensable qu'il doit avoir vis-à-vis de ses collègues et des services, j'estime qu'il convient de lui attribuer le titre de secrétaire général. »⁽³⁾

C'est Louis Pasquet, directeur du personnel au ministère du Commerce, de l'Industrie, des Postes et des Télégraphes (2e section) qui est chargé des fonctions de secrétaire général au ministère du Commerce et de l'Industrie (section Postes et Télégraphes).

⁽³⁾ LIBOIS (Louis-Joseph), *Genèse et croissance des Télécommunications*, Masson, 1983.

Le cumul de ces fonctions provoque de nombreuses difficultés ; c'est pourquoi le décret du 28 octobre 1918 entraîne la fusion de la direction du personnel et du budget et celle de la comptabilité en une seule direction et la création de la direction des Chèques postaux et des articles d'argent.

Parmi les événements dignes d'être signalés, sans toutefois avoir de conséquences sur l'évolution de l'organisation, il faut citer la création du budget annexe et le début de l'automatisation du téléphone à Paris.

La loi de finances du 30 juin 1923 institue, enfin, en son article 70, le budget annexe des PTT. Il s'agit d'un événement majeur dans l'histoire de l'administration, tant attendu et souvent reporté. Cette loi prévoit également la création d'un « conseil » comprenant 28 membres dont le ministre qui le préside. Il se réunit une fois par mois. Il doit être consulté pour toutes les affaires concernant l'organisation générale des services, les cadres, le statut et la rémunération du personnel, les taxes, les projets de travaux ou de fournitures constituant des dépenses de « premier établissement ». Il délibère également sur les projets de budget, ainsi que sur l'ensemble des autres projets présentés au Parlement. Dans la réalité, le rôle de ce conseil sera peu important.

En 1925, le téléphone est automatisé à New York, Berlin, Londres, mais également à San Francisco, Los Angeles, Sydney, Munich, Amsterdam, Lausanne, Bruxelles, La Haye, Genève... En France, la commutation automatique est encore inconnue et l'industrie téléphonique nationale ne semble pas intéressée par cette évolution.

Soumise à de nombreuses pressions, l'administration envisage d'automatiser le réseau de Paris. Ne pouvant s'adresser à un fabricant français, en octobre de cette même année, elle lance un appel dans le but de choisir un système pour Paris ; ce ne peut donc être qu'un système étranger. Parmi cinq sociétés contactées, trois restent en lice ; il n'est pas inutile de les citer car elles vont travailler pendant des décennies pour les télécommunications françaises ! Le Matériel Téléphonique (LMT), la Compagnie Thomson-Houston qui deviendra plus tard la Compagnie Générale de Construction Téléphonique (CGCT) et enfin la Société des Téléphones Ericsson, les deux premières étant des filiales d'ITT, dont les directeurs veulent à tout prix s'emparer de Paris pour y installer le système Rotary.

Une campagne médiatique, sans précédent bien évidemment, mais très bien menée auprès des responsables et des techniciens (fiabilité du matériel, facilité de maintenance...) va aboutir à la publication d'un « Rapport de la commission centrale des mécaniciens des PTT » établi par l'Union nationale des employés des PTT et offert aux membres de la Commission chargée du choix du système devant être installé à Paris.

▪ La deuxième guerre mondiale

Malgré la défaite et l'occupation de la France par les troupes allemandes, les responsables en place vont adopter des réformes importantes et durables et publier de nombreux textes législatifs. On peut se poser la question de savoir s'il s'agit d'initiatives personnelles à connotation patriotique ou de décisions prises sous la dictée de l'Allemagne qui, il faut bien le reconnaître, est bien plus en avance que la France dans ce domaine particulier des Postes, Télégraphes et Téléphones.

Au niveau de l'administration centrale, le 15 juillet 1940, Pierre Catala est nommé secrétaire général des PTT chargé de représenter auprès des autorités allemandes à Paris, le ministre des PTT en poste à Vichy. Ce même jour, Vincent Di Pace est nommé secrétaire général des Télécommunications. Le 20 décembre, il succède à Pierre Catala. Que penser de ce pas de deux ? S'agit-il d'une ébauche de séparation entre les deux services ? À la demande des Allemands ?

Dans le cadre de la loi du 9 février 1941, le télégraphe, le téléphone et la radio sont regroupés au sein d'une seule direction, la direction des Télécommunications, confiée à Charles Lange, précédemment directeur de l'exploitation téléphonique.

L'organisation de l'administration centrale évolue également. Placées sous l'autorité directe du secrétaire général, on trouve, outre le Cabinet, cinq directions :

- poste et bâtiments ;
- télécommunications ;
- Caisse nationale d'épargne, Chèques postaux et articles d'argent ;
- personnel ;
- budget et comptabilité.

Cette organisation a, enfin, le mérite d'être claire. Les trois branches d'exploitation (poste, télécommunications, services financiers) sont ainsi identifiées au sein de trois directions « opérationnelles ». Les deux directions fonctionnelles (personnel, budget et comptabilité) ont des missions parfaitement définies. La loi du 17 octobre 1942 crée une troisième direction fonctionnelle : bâtiments et transports.

Le 23 août 1941, le Service d'Études et de Recherches Techniques (SERT), service devenu autonome en 1934, se voit confier le contrôle technique et devient la Direction des Recherches et du Contrôle Technique (DRCT).

Le 28 août 1941, le gouvernement de Vichy publie une loi et un décret mettant en place une nouvelle organisation régionale dans laquelle apparaît pour la première fois la fonction d'ingénieur en chef régional. « *Les ingénieurs en chefs régionaux sont chargés dans leur région de la direction des télécommunications électriques et radioélectriques.* »

Très peu de temps après, le 3 septembre 1941, un arrêté précise que : « *Dans la limite de leurs attributions respectives, les deux chefs de service, le directeur régional et l'ingénieur en chef régional, ont autorité sur les directeurs départementaux de la région.* »

Les directeurs départementaux se retrouvent ainsi placés sous l'autorité de deux supérieurs hiérarchiques, ce qui n'est certainement pas une situation confortable et, qui plus est, source de nombreux problèmes, voire de conflits.

Le 10 août 1942, la création de la direction des services de l'enseignement entraîne le partage de l'École nationale supérieure en deux écoles : l'École Nationale Supérieure des Télécommunications (ENST) et l'École Nationale Supérieure des PTT (ENSPTT).

Il faut attendre le 2 mars 1943 pour qu'un nouveau décret donne de nouvelles précisions quant à l'organisation régionale des PTT.

Article premier

Les services régionaux des Postes, Télégraphes et Téléphones comprennent dans chaque région :

- *la direction des services postaux placée sous l'autorité d'un directeur régional ;*
- *la direction des services télégraphiques et téléphoniques placée sous l'autorité d'un ingénieur en chef régional.*

Article deux

Les directeurs régionaux des services postaux sont ordonnateurs secondaires des dépenses imputées sur les crédits qui leurs sont respectivement délégués.

Article trois

Sous l'autorité respective des directeurs régionaux et des ingénieurs en chef régionaux, un directeur est placé à la tête de chaque département de la région.

Ce décret mentionne par ailleurs que la région de Paris n'est pas concernée et bénéficie d'un régime particulier. Il s'agit certes d'une avancée importante initialisant une première

séparation entre les services postaux et les services des télécommunications, mais en maintenant la tutelle financière des premiers sur les seconds.

Le 4 mai 1944, la loi n°102 crée le Centre National d'Études des Télécommunications (CNET) ; curieusement, elle ne paraît pas au *Journal officiel* car cette nouvelle organisation qui comprend quelques sections particulières d'ordre paramilitaire doit, en principe, rester inconnue de l'occupant.

Le CNET est un organisme interministériel rattaché au ministère des PTT.

Le projet du texte de loi est rédigé par J. Dauvin, directeur de la DRCT, qui a la volonté de lancer une politique de recherche ambitieuse dans le domaine des télécommunications au lendemain de la guerre.

▪ **Au lendemain de la deuxième guerre mondiale**

Le 29 janvier 1945, le Gouvernement provisoire de la République française confirme par ordonnance la création du CNET décidée le 4 mai 1944 par la loi 102.

L'administration des PTT, consciente des progrès à réaliser dans le domaine de la recherche et du développement, crée le 25 avril 1946, le service de recherches et du contrôle technique (SRCT) et le rattache directement au ministère.

Notons ici que le 4 novembre 1953 la décision est prise de rattacher le SRCT au CNET, ce qui semble tout à fait normal étant donné les missions et objectifs de ces deux organismes.

Après la Libération, l'organisation du ministère n'est pas modifiée, à ceci près que les directions de la Poste et des Télécommunications deviennent des directions générales par décret du 10 mai 1946.

Charles Lange est maintenu dans ses fonctions et devient ainsi le premier directeur général des Télécommunications.

Consciente des difficultés rencontrées par les candidats abonnés au téléphone qui doivent se rendre dans un bureau de poste pour souscrire un abonnement, la direction générale crée, le 5 mars 1954, les centres d'abonnement et d'entretien. Au nombre de 450, ils sont chargés des abonnements téléphoniques, de l'entretien des installations, du relèvement des dérangements des lignes et installations et enfin de la comptabilité téléphonique.

Pour tenir compte de la croissance importante du téléphone et de la situation du service télégraphique en pleine expansion, le ministère des PTT devient le 24 août 1959, le ministère des Postes et des Télécommunications ; toutefois le sigle PTT est conservé.

Le 27 décembre 1962, les directeurs régionaux deviennent enfin ordonnateurs secondaires ; ils vont attendre encore cinq ans pour obtenir la gestion de leurs bâtiments ; c'est chose faite le 2 octobre 1967. À cette occasion, la direction générale est réorganisée en trois grands services :

- programme et études économiques ;
- équipements et marchés ;
- exploitation.

Elle évolue à nouveau, le décret du 4 juillet 1968 en donne la nouvelle organisation :

- le service de l'exploitation devient la direction de l'exploitation et des affaires commerciales ;
- le service équipements et marchés devient une direction ;
- la sous-direction du service social devient un service.

Ce même décret précise les attributions du directeur général : « *le directeur général des Télécommunications est chargé de coordonner l'activité de la direction de l'équipement, de la direction de l'exploitation et des affaires commerciales, du service des programmes et des études économiques ainsi que du Centre national d'études des Télécommunications (CNET)* ».

▪ **À l'aube des années 70**

En présentant le projet de budget pour l'année 1963 aux sénateurs, Jacques Marette déclare : « *Malheureusement, le secteur des télécommunications en France n'est pas encore suffisamment considéré comme un secteur prioritaire d'investissement.* »

Il faut attendre de nombreuses années après la fin de la seconde guerre mondiale pour que les autorités et le grand public, pour des raisons très différentes, prennent enfin conscience de la gravité de la situation du téléphone.

Secoué par les événements de mai 1968, le gouvernement a pris acte de la nécessité du téléphone comme moyen de communication en cas de crise grave. Les Français, quant à eux, possèdent maintenant un logement, la radio, la télévision, le lave-linge... Ils veulent le téléphone et des autoroutes.

Les demandes de raccordement au téléphone explosent. Les délais d'attente sont des plus en plus longs et le trafic s'écoule très mal. Pour faire face à ces problèmes, les structures de la DGT vont être modifiées à deux reprises et des voix se font entendre pour donner une plus grande autonomie aux Télécoms.

L'organisation de l'administration centrale de PTT définie par le décret de 1946 reste en vigueur jusqu'en 1968. Elle a duré une vingtaine d'années, alors que celle mise en place en 1909, bat un record de longévité avec 30 ans de stabilité. Faut-il en conclure qu'il ne se passe rien au PTT ?

Certes non, mais après deux guerres dévastatrices, la situation financière de la France n'est pas brillante et les budgets accordés aux PTT, même dans le cadre du budget annexe, ne sont pas à la hauteur de ce que souhaitent les responsables.

Le téléphone va de plus en plus mal, il va même très mal.

C'est alors que Valéry Giscard d'Estaing, ministre de l'Économie et des Finances dépose un amendement en commission des Finances rédigé comme suit : « *Création, à partir du 1er janvier 1969, d'un établissement public de caractère industriel et commercial nommé Compagnie nationale du téléphone et doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Cet établissement sera chargé de mettre en place les équipements téléphoniques et d'en assurer la gestion.* »

L'amendement n'est pas adopté, mais son dépôt va servir de détonateur. Après une longue période de stabilité les changements vont s'accélérer : des projets de réformes voient le jour sans être cependant suivis d'effets immédiats.

Toutefois, on peut noter que le décret du 20 juillet 1971 supprime le poste de secrétaire général et crée un service du personnel dans chacune des deux directions générales.

L'événement le plus important au début de cette décennie fait l'objet du décret en date du 20 juillet 1971 créant les agences commerciales et les centres principaux d'exploitation. Il s'agit d'installer au niveau opérationnel des établissements spécialisés et qualifiés pour traiter efficacement l'évolution exponentielle du téléphone en France.

Chaque cellule de base, c'est ainsi qu'on appelle ces nouvelles entités, assure une fonction spécifique.

L'agence commerciale (ACTEL) assure la fonction « commerciale » ; elle est responsable de la gestion commerciale des abonnés à tout service des télécommunications (demandes d'abonnements, demandes de renseignements, promotion des produits nouveaux) et de

l'action commerciale (accueil, action technicommerciale, animation commerciale). Le réseau commercial est composé, à terme, de 158 agences implantées dans les villes les plus importantes et de 270 téléboutiques rattachées aux agences et qui ont pour mission, de distribuer les produits et les services offerts par les télécommunications, de recevoir les demandes de raccordement ou d'abonnement à un nouveau service.

Les agences sont rattachées au département commercial de la Direction Opérationnelle des Télécommunications (DOT).

Le centre principal d'exploitation (CPE) assure la fonction « exploitation technique », c'est-à-dire l'exploitation et l'entretien de tous les équipements de télécommunications de sa zone d'action. En d'autres termes, il assure un suivi de la qualité de service offerte aux abonnés, effectue la maintenance et l'entretien des installations de commutation et de transmission, et relève les dérangements affectant les lignes et les postes d'abonnés.

Les CPE, au nombre de 301, sont rattachés au département trafic, exploitation, qualité des services de chaque DOT.

Au moment de cette prise de décision, la fonction « construction des lignes » est assurée par la subdivision des lignes départementales.

Le troisième type de cellule de base, le Centre de Construction des Lignes (CCL) est créé quelques années plus tard (voir plus loin 1979). Ce retard est imputable à la réticence manifeste des services postaux qui refusent d'abandonner cette mission qui, de toute évidence, n'entre plus dans leur domaine de compétence.

Le grand bond en avant

▪ Un bon départ

Les crédits nécessaires au développement du téléphone ayant été enfin obtenus, la direction générale doit procéder à une réorganisation de l'état-major et revoir en profondeur l'organisation territoriale.

Il convient en premier lieu de créer (27 mars 1972) le Service de l'Exploitation et du Trafic (SEXT) en remplacement du service de l'exploitation téléphonique manuelle devenant obsolète au fur et à mesure de l'automatisation du réseau.

Deux nouvelles directions nationales sont créées :

- le 5 juillet 1972, la Direction des Télécommunications du Réseau National (DTRN) en remplacement du Service des Lignes à Grandes Distances (LSGD). Sa mission consiste à programmer, construire et exploiter l'ensemble des moyens de transmission constituant le réseau interurbain ;
- le 13 décembre 1979, la Direction des Télécommunications du Réseau International (DTRI), chargée de la définition, de la programmation et de l'exploitation du réseau international.

Pour mieux coordonner les travaux sur le terrain, des Directions Opérationnelles (DOT) sont créées, le 14 juin 1973. Elles constituent un échelon intermédiaire entre les directions régionales et les cellules de base (dénomination de l'époque), plus connues sous le nom d'établissements opérationnels. Les attributions des DOT sont uniquement opérationnelles ; elles regroupent, dirigent et coordonnent les services responsables de la production, de l'exploitation et de la mise à disposition des usagers des installations de télécommunications. Elles fixent les objectifs de ces services, leur attribuent les moyens de les obtenir et contrôlent les résultats.

Le 16 octobre 1974, la direction générale se restructure en créant trois nouvelles directions :

- Direction de la Production (DPR) ;
- Direction des Affaires Commerciales (DAC) ;
- Direction des Affaires Industrielles (DAI).

La direction de la production assure la réalisation des objectifs de qualité de service et de production des télécommunications nationales. Elle est responsable du trafic, de l'organisation et de l'exploitation technique des réseaux.

Elle comprend quatre services :

- ingénierie et équipements (SIE) ;
- exploitation et trafic (SEXT) ;
- bâtiments, énergie et transports (SEBT) ;
- marchés (SCM).

La direction des affaires commerciales est chargée de la commercialisation des produits et services des télécommunications, de l'analyse des besoins, de l'animation du réseau commercial, de la préparation et de l'application des décisions tarifaires.

La direction des affaires industrielles définit les éléments de la politique industrielle des télécommunications. Elle dirige le contrôle technique des équipements et détermine les objectifs de recherche et de développement.

Chaque abonné au téléphone ayant droit à l'attribution de l'annuaire téléphonique de son département, la production de ce précieux auxiliaire va, bien évidemment, croître au point de provoquer la création du service national des éditions de l'annuaire (SNEAT) le 21 avril 1975, service rattaché à la DAC. Rappelons que l'impression des annuaires est confiée à l'Imprimerie nationale et que la recherche de la publicité est assurée par l'office d'annonces (ODA), filiale de l'agence Havas.

En cette période de plein développement du téléphone, la direction générale recrute beaucoup de techniciens qu'il faut bien entendu former. C'est pour cette raison que sont créés les centres régionaux d'enseignement des Télécommunications (CRET) le 1er octobre 1977. Quelques mois plus tard, le 31 décembre 1977, la direction de la formation professionnelle technique des Télécommunications voit le jour à son tour. Elle est chargée de la conception des cours et de la réalisation des supports pédagogiques. Par l'intermédiaire des directeurs interrégionaux de la formation (DIF), elle coordonne et contrôle le fonctionnement des CRET, qui vont très vite devenir des centres interrégionaux de formation (CRIT).

Simultanément ce même 31 décembre, l'Institut national de la formation des cadres techniques des Télécommunications (INCT) est créé ; il a pour mission d'assurer la formation des cadres à l'exclusion des ingénieurs du corps des Télécommunications et des administrateurs.

Le 9 septembre 1978, la direction de l'enseignement supérieur des Télécommunications (DEST) est créée. Elle regroupe l'École Nationale Supérieure des Télécommunications de Bretagne (ENST B) et l'Institut National des Télécommunications (INT).

En ce qui concerne l'organisation territoriale, la direction générale innove une fois de plus en créant le 19 octobre 1979, un nouvel échelon opérationnel : les zones de Télécommunications. Cette décision brise de nombreux tabous, bouleverse l'organisation administrative classique et provoque de nombreuses réticences.

La direction générale se justifie ainsi :

- les Télécommunications doivent prévoir la suite du programme de rattrapage pour imaginer l'organisation cinq ans plus tard ;
- les vingt structures régionales hétérogènes sont inconfortables et empêchent la mise en place d'une gestion précise et rigoureuse ;
- l'expérience de la mise en place de la délégation d'Île-de-France est positive. Elle mérite donc d'être transférée en province étant donné la part de plus en plus importante que cette dernière va occuper ;
- l'autre expérience positive est celle des directions opérationnelles des Télécommunications dont la mise en place a été inspirée par la facilité avec laquelle les

petites régions peuvent résoudre leurs problèmes. Se chargeant de la gestion quotidienne, ces unités ne s'occupent pas de plus de 300 000 lignes, sauf à Paris, et devraient vraisemblablement, à terme, avoir les mêmes prérogatives qu'une région.

La DGT doit donc choisir le meilleur mode de gouvernance pour 40 ou 50 DOT aux plans industriel, technique, commercial, économique et social :

- la gestion des vingt régions est devenue extrêmement lourde. Les effectifs de la DGT ont grossi de 1 000 personnes et, de plus, la DATAR et le préfet de région interdisent désormais toute croissance sur Paris, sans parler des difficultés pour trouver des locaux disponibles ;
- les délégations vont servir de relais pour la DGT en profitant de l'expérience déjà acquise en région sur la programmation.

Dans le cadre de la réorganisation territoriale, la DGT crée, à la mi-1979, les Centres de construction des lignes en transformant les subdivisions des lignes dirigées par des inspecteurs principaux placés sous l'autorité des directeurs départementaux de la Poste.

Les CCL assurent la fonction « construction des lignes » et sont responsables de l'ensemble des travaux (conception, exécution, contrôle) réalisés dans le cadre de la création, de l'extension, de l'entretien des réseaux urbains (génie civil, lignes) et du raccordement des abonnés. Les CCL sont rattachés au département lignes et transmission de chaque DOT.

Le 16 novembre 1979, la direction générale se réorganise à nouveau transformant la direction des affaires commerciales (DAC) en direction des affaires commerciales et télématiques (DACT) pour tenir compte de l'arrivée du Minitel et de ses nombreuses applications.

Le champ d'activités de cette direction est donc étendu à :

- l'étude des besoins des usagers en produits et services télématiques ;
- la définition des caractéristiques fonctionnelles de ces nouveaux produits et services ;
- la coordination des expériences portant les produits et services de la télématique.

Cette nouvelle transformation entraîne la création du service de la prospective et des études économiques (SPEE) dont les travaux portent notamment sur :

- l'évolution du futur, la société de demain, la sociologie ;
- la connaissance de l'activité et l'innovation dans le domaine international ;
- l'évolution technologique.

TDF entre dans le giron de la DGT. En effet, le 9 janvier 1980, le ministère des PTT se voit confier la tutelle de l'établissement public de diffusion : Télédiffusion de France (TDF) par délégation du Premier ministre.

Cette tutelle était précédemment exercée par le ministère de la Culture et de la Communication.

TDF créée par une loi de 1974, qui a séparé l'ORTF en plusieurs entités, est un établissement public à caractère commercial et industriel chargé d'assurer la diffusion des programmes de radio et de télévision, d'organiser, de développer, d'exploiter et entretenir les réseaux et installation de diffusion.

Pour la petite histoire, le ministère change de nom mais conserve le même sigle PTT (jamais abandonné) qui signifie alors Poste, Télécommunications et Télédiffusion.

Cette décennie se termine par le regroupement, le 7 février 1980, des deux directions régionales de Paris intra-muros et Paris extra-muros au sein de la nouvelle direction régionale Île-de-France.

▪ Retour en arrière

Dès son entrée en fonction, Louis Mexandeau, nouveau ministre (socialiste) des PTT prend deux décisions importantes quant à l'évolution des structures. Par décret du 16 juillet 1981, il crée deux directions régionales Postes et Télécommunications, à Caen dont il est député... le fait du prince ?

La seconde est très symbolique et significative d'un retour en arrière ; par décret en date du 15 août 1981, il supprime les neufs zones de Télécommunications créées trois ans plus tôt (19 octobre 1978) (figure 1).



FIG. 1. – Découpage du territoire national en dix-huit DRT avec les DOT existantes, région Île-de-France non comprise. Situation au 26 août 1977. © Orange/DGCI.

Il déclare vouloir mettre fin à la lente dégradation du service public ; ses priorités sont :

- maintien de l'unité entre la Poste et les Télécommunications (ce qui n'exclut pas une gestion différente des deux branches) ;
- décentralisation des services ;
- maintien des monopoles techniques ;
- ouverture d'un débat « démocratique » avant tout.

Toujours dans le cadre du maintien de l'unité, le ministre reprend la communication en main et crée, à son niveau, le 16 avril 1982, le service de l'information et de la communication (SIC). Dans le même esprit, il décide, le 29 septembre 1983, d'implanter à Caen un nouveau service d'études commun à la Poste et aux Télécommunications (SEPT), rattaché au CNET. Son installation est effective à compter du 6 février 1984.

▪ Vers la séparation

Toujours soucieux du maintien de l'unité coûte que coûte, Louis Mexandeau crée au sein de son ministère, le 26 janvier 1986, une délégation à la stratégie et une direction des affaires communes.

À l'occasion des élections législatives de mars 1986, il se produit un changement de majorité provoquant l'installation du deuxième gouvernement de la cohabitation avec Jacques Chirac comme Premier ministre. Gérard Longuet est nommé secrétaire d'État, puis ministre délégué, chargé des Postes et des Télécommunications. Dès le mois d'octobre 1986, il installe une mission à la réglementation dont l'objectif est d'adapter le droit des PTT au nouveau contexte économique. Le 4 juin 1987, TDF quitte le giron des PTT pour devenir une société anonyme (SA).

Bien qu'aucun projet de séparation ne soit réellement mis en chantier, le 12 décembre 1987, la direction générale des Télécommunications adopte un nouveau nom : France Telecom et un nouveau logo (figure 2).

À cette époque, France Telecom se décline au singulier et il n'y a pas d'accent sur les « e » de Telecom.

Dans le domaine de l'organisation territoriale, le service national des ateliers garages se met effectivement en place à compter du 1^{er} janvier 1988.



FIG. 2. – Nouveau logo. © Orange/DGCI.

La réforme

Il faut rappeler que dès sa réélection à la présidence de la République en 1988, François Mitterrand dissout immédiatement l'Assemblée nationale et nomme Michel Rocard Premier ministre qui s'entoure d'un nouveau gouvernement au sein duquel figure Paul Quilès, ministre des Postes, des Télécommunications et de l'Espace.

Dès le 30 mai, il signe une convention (préparée par son prédécesseur Gérard Longuet) avec un entrepreneur de droit privé portant création d'une ZTA (Zone de Télécommunications Avancées) à Lyon.

Les élections législatives se déroulent les 5 et 12 juin 1988. Elles provoquent, bien entendu, la démission du gouvernement. Les résultats sont favorables à la gauche qui retrouve une majorité à l'Assemblée nationale.

Michel Rocard est reconduit Premier ministre. Paul Quilès conserve son poste. Le 30 juin, il participe au Conseil des ministres européens qui adopte une résolution sur le développement du marché commun des services et des équipements de télécommunications. Cette résolution prolonge les propositions formulées dans le célèbre Livre vert et confirme ses objectifs libéraux.

À l'issue de la grande grève de l'automne 1988 dite « des camions jaunes », Paul Quilès évoque la nécessité « *d'un débat public sur le rôle et la place des Postes et Télécommunications dans la vie économique du pays* ». Le 16 novembre, lors des questions orales à l'Assemblée, Michel Rocard confirme les propos de son ministre.

Dès le 6 décembre, Hubert Prévôt est chargé par le ministre de préparer et conduire « *un débat public sur la place du service public des Postes et Télécommunications dans la France d'aujourd'hui et de demain* » (figures 3 et 4).



FIG. 3. – Hubert Prévôt, 1988. © Orange/DGCI.



FIG. 4. – Débat public Prévôt à Lyon, 1989. © Orange/DGCI.

Le 11 avril 1989, le pré-rapport Prévôt est rendu public et présenté à la presse. Le 21 mai suivant, Paul Quilès met en place une nouvelle direction à la réglementation générale qui relève directement de l'autorité du ministre.

Son rôle consiste à définir et à adopter, conformément aux orientations de la politique gouvernementale, le cadre juridique général dans lequel s'exercent les activités relevant du secteur des postes et des télécommunications. Il ne fait aucun doute que le ministre se dote d'une équipe spécialisée et compétente pour préparer les projets de lois à venir.

Le 30 août 1989, Hubert Prévôt présente son rapport définitif qui reconnaît « *l'urgence d'un projet social et la nécessité de l'autonomie de gestion des PTT* » !

Après une période de concertation (septembre-novembre 1989) et de longs préparatifs (novembre 1989-avril 1990), le Conseil des ministres adopte le projet de loi réorganisant le service public de la Poste et des Télécommunications le 11 avril 1990.

L'examen du projet de loi s'effectue selon un calendrier très serré :

- 12 mai 1990 : adoption, en première lecture, par l'Assemblée ;
- 7 juin 1990 : adoption, en première lecture, par le Sénat ;
- 19 juin 1990 : adoption, en seconde lecture, par l'Assemblée ;
- 26 juin 1990 : adoption, en seconde lecture, par le Sénat ;
- 27 juin 1990 : les députés adoptent définitivement le projet de loi.

En conséquence, à partir du 1^{er} janvier 1991, la Poste et France Télécom changent de statut et deviennent deux établissements autonomes de droit public (EADP) avec comptabilité d'entreprise ; le statut de fonctionnaire est maintenu pour le personnel. Les deux établissements ont obligation de service public.

D'un établissement autonome de droit public (EPAD) vers une société anonyme (SA)

À partir du 1^{er} janvier 1991, France Télécom, le nouvel établissement autonome de droit public, se met progressivement en place. À vrai dire, ce changement interfère peu dans l'organisation. On note simplement l'apparition d'un nouveau logo (figure 5).



FIG. 5. – © Orange/DGCI.

Bien entendu, il faut souligner la mise en place du conseil d'administration présidé par Marcel Roulet (figure 6) entraînant la nomination d'un nouveau directeur général.

Le 27 novembre 1991, le conseil d'administration adopte le principe d'une évolution importante en transformant toutes les directions opérationnelles en directions régionales comportant plusieurs directions opérationnelles.



FIG. 6. – Marcel Roulet. © Orange/DGCI.

Sans le dire ouvertement, il s'agit du retour aux zones de télécommunications. En effet, le 1er janvier 1993 cinquante nouvelles directions régionales voient le jour et sont placées sous l'autorité de six directeurs exécutifs délégués selon une répartition géographique dont l'équilibre n'est pas évident.

Pour la majorité politique en place, France Télécom doit évoluer vers une société par actions où l'État serait majoritaire. C'est dans cette optique que Gérard Longuet dépose un projet les 19 et 21 juillet 1993.

Marcel Roulet, président de France Télécom, s'engage à fond dans cette voie et prépare un programme ambitieux lors de sa présentation à la presse, il conclut en ces termes :

« Tous ces efforts considérables ne sont pas seulement un défi que France Télécom se lance à lui-même. C'est aussi un engagement ferme qu'il prend à l'égard de la collectivité nationale toute entière : tel est le sens du contrat de plan 1995-1998 que nous venons de signer avec l'État. »

Pour permettre à France Télécom d'aborder, avec les meilleurs atouts, l'ère nouvelle qui s'ouvrira le 1er janvier 1998, il conviendra enfin de conférer au groupe un véritable statut d'entreprise dans les conditions propres à assurer une transformation sans rupture : maintien du statut du personnel et majorité du capital détenu par l'État. Pour cela aussi il nous reste moins de 1 000 jours...

La clé de notre succès sera notre aptitude à répondre au meilleur prix aux attentes de plus en plus diversifiées de notre clientèle. »

Confirmé dans ses fonctions de président de France Télécom, le 12 juillet 1995 par Alain Juppé, Premier ministre, Marcel Roulet espère (son mandat officiel se termine fin décembre 1995) conduire l'ultime étape de la transformation, celle qui doit faire de l'opérateur historique une entreprise privée. L'agressivité des entreprises anglo-saxonnes le fait réagir : *« impossible de gagner la course quand on a du plomb dans les poches et des voltigeurs comme concurrents ».*

Il va donc tenter de convaincre François Fillon, son ministre de tutelle, un proche de Philippe Seguin, président de l'Assemblée nationale : *« ce dossier est socialement gérable ; mais si cela se passe mal, vous me faites sauter. J'ai soixante-deux ans et plus grand-chose à perdre ».*

Marcel Roulet est partisan du changement rapide de statut de France Télécom, mais toutes ses tentatives se heurtent à l'hostilité du personnel et des syndicats ; les grèves d'octobre 1993 et du 30 mai 1995 sont largement suivies. Il lui faut également tenir compte de la montée en puissance du syndicat contestataire SUD.

François Fillon souhaite réformer en douceur et ne tient pas compte de l'avis de son collègue Alain Madelin, ministre de l'Économie, qui partage la position du président de France Télécom, lequel propose de transformer l'EADP en entreprise privée dont l'État pourrait céder une partie minoritaire du capital à des investisseurs privés. La réponse est sans équivoque : *« à nouvelle réforme, nouveau président ».* Il est évident que le gouvernement veut du sang neuf. Alain Juppé, le Premier ministre, et François Fillon s'accordent sur ce thème.

Marcel Roulet est le « commandeur » légendaire de France Télécom, mais il n'est plus l'homme de la situation, d'autant plus qu'il a été nommé par la Gauche ; ce en quoi les dirigeants du moment se trompent car c'est Gérard Longuet qui l'a nommé directeur général des Télécommunications alors qu'il est le patron de La Poste. Compte tenu de ses qualités humaines et professionnelles et de ses résultats, Paul Quilès l'a confirmé dans ses fonctions.

Le 30 août, Marcel Roulet se retire *« sans frisson ni murmure »* et cède sa place à François Henrot qui fut pendant un certain temps directeur des Affaires commerciales à la DGT. Sept jours après sa nomination, il démissionne... Cette histoire rocambolesque

provoque un beau remue-ménage au sein du gouvernement ! Finalement c'est Michel Bon, directeur de l'ANPE, qui prend les rênes de France Télécom devenu quatrième opérateur mondial ; une entreprise prospère : 148 milliards de francs de chiffre d'affaires et dix milliards de bénéfice.

Sous la houlette de Michel Bon, France Télécom se réorganise en :

- trois branches opérationnelles :
 - grand public ;
 - entreprises ;
 - réseaux ;
- deux branches fonctionnelles :
 - ressources ;
 - développement ;

et finalement France Télécom SA voit le jour le 31 décembre 1996.

De nouvelles évolutions se profilent à l'horizon, mais cela est une autre histoire.