

Théodore Vail et le Bell-Système ATT

Theodore Newton Vail, né le 16 juillet 1845 à Minerva dans l'Ohio et mort le 16 avril 1920 à Baltimore, est le fondateur et le premier président de la compagnie de téléphonie *American Telephone & Telegraph AT&T*

Vail est né dans une ferme du comté de Carroll, O., le 16 juillet 1845.

Sa famille était riche et influente, ses membres descendaient de John Vail, un prédicateur quaker installé dans le New Jersey en 1710.

La richesse n'était pas le seul attribut de la famille Vail. Il existait une forte tradition d'innovation mécanique, de sens des affaires et de prospective. Les parents de Vail étaient des constructeurs, des inventeurs et des ingénieurs.

Son grand-père, Lewis Vail, était un ingénieur civil qui a déménagé dans l'Ohio et s'est fait un nom en construisant des canaux et des autoroutes, des infrastructures relativement nouvelles à cette époque de l'histoire américaine. L'un de ses oncles, Stephen Vail, était le fondateur de Speedwell Iron Works, près de Morristown, New Jersey. La société Speedwell a construit une grande partie de la technologie mécanique utilisée dans le premier bateau à vapeur qui a traversé l'océan Atlantique.

À juste titre, d'autres proches ont été impliqués dans les communications. L'oncle Stephen de Vail, ainsi que les fils de Stephen, George et Alfred Vail, ont financé l'inventeur Samuel FB Morse avec l'argent pour son émetteur sans fil. Le cousin Alfred Vail a inventé l'alphabet à points et tirets utilisé par le télégraphe Morse.

Enfant, Vail connaissait par cœur l'histoire d'Alfred Vail, son cousin autrefois éloigné, associé et principal collaborateur technique de Samuel FB Morse.

Le père de Vail dirigeait même Speedwell Iron Works, l'endroit même où Alfred avait construit les télégraphes originaux de Morse. Vail était également attiré par le télégraphe. Son premier emploi consistait à travailler dans la pharmacie locale, qui se trouvait également être le bureau télégraphique local. Bientôt, il en savait plus sur la télégraphie et la construction de télégraphes que sur sa droguerie.

Il a étudié à la Morristown Academy et pendant deux ans avec un oncle il a étudié la médecine.

À l'âge de 19 ans son oncle Issac Quinby lui a trouvé un emploi chez *WU à New York*.

Dans le journal qu'il tenait, il montrait un jeune homme pris entre son sens moral du devoir et ses instincts de complaisance : Rester éveillé tard la nuit en jouant au billard et en buvant de la bière blonde n'est pas ce que les jeunes hommes devraient faire et, pour ma part, je suis déterminé pour l'arrêter. Les intentions s'avèrent plus faciles que la pratique, et comme sa carrière ne semblait mener nulle part, il déménagea avec sa famille à Waterloo, Iowa en 1866.

En 1866, Vail déménagea sa famille dans l'Iowa.

En 1870 il entre comme agent des postes à l'*American Railway Mail Service*, où il fait preuve d'un grand sens de l'organisation.

Comme les membres de sa famille avant lui, il s'est avéré avoir un don pour l'innovation.

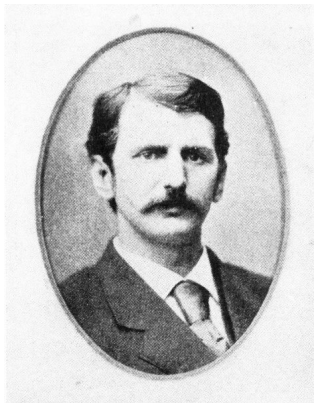
Il lance le « Fast Mail », le premier service de train exclusivement postal, qui a commencé ses opérations en 1875 entre New York et Chicago.

En 1876, Vail devint surintendant général de ce service postal ferroviaire

Son efficacité le conduisit à être appelé à Washington, D.C., en 1873, où il fut nommé surintendant adjoint du service du courrier ferroviaire, avant de devenir surintendant général en 1875.

Le système Bell était un système de sociétés de télécommunications, dirigé par la Bell Telephone Company et plus tard par l'*American Telephone and Telegraph Company (AT&T)*, qui a dominé l'industrie des services téléphoniques en Amérique du Nord pendant plus de 100 ans, depuis sa création en 1877 jusqu'à son application des lois antitrust dissolution en 1983.

En 1878 il accède au poste de directeur général.

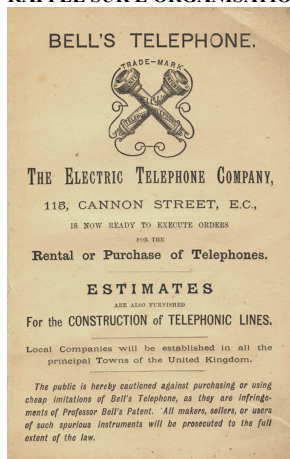


Theodore N. Vail en 1878

Il est l'inventeur des systèmes de téléphonie en tant que service public et de l'organisation générale des services publics en monopoles, publics ou privés, mais contrôlés par une autorité (d'élus aux États-Unis).

Selon Peter Drucker, théoricien du management, Theodore Vail fut l'homme le plus efficace de toute l'histoire industrielle des États-Unis.

RAPPEL SUR L'ORGANISATION DU DEBUT DE L'INDUSTRIE AUX ÉTATS-UNIS.



La première circulaire publique, publiée en mai 1877, fut signée par Hubbard et Watson, qui agissaient au nom de Bell et des autres parties intéressées, ainsi qu'en leur propre nom. Bell était l'inventeur, Hubbard et Sanders les soutenaient financièrement, tandis que Watson était un assistant technique, partageant avec Bell les espoirs et les craintes des expériences et réalisant, avec l'aide de l'atelier de Williams, la construction des appareils conçus par Bell.

Quelques mois après la publication de la première circulaire, les développements étaient tels qu'il était nécessaire de régulariser la propriété et de préparer l'expansion. Les dirigeants de la Western Union décidèrent de constituer un réseau concurrent sans reconnaître les droits de Graham Bell ; c'est ainsi qu'ils créèrent, le 9 juillet 1877, l'*American Bell Telephone Company* raison sociale qui aura un « cousinage » futur au regard de l'**AT&T**. Par conséquent, en août 1877, la Bell Telephone Association fut créée, mais non constituée en société. Cette association était composée de Bell, Hubbard, Sanders et Watson. Les brevets furent transférés à l'association. Les actions de Bell, Hubbard et Sanders étaient éparpillées entre les trois dixièmes chacune ; le dixième restant était attribué à Watson. En octobre 1877, un contrat fut conclu par Hubbard « en tant que fiduciaire desdits brevets », mais novembre, des contrats furent conclus par la Bell Telephone Company (c'est-à-dire l'Association susmentionnée) et signés par Hubbard en tant que fiduciaire et Sanders en tant que trésorier. L'*American Telephone Company* engagea trois techniciens de renom : Thomas Edison, A. E. Dolbear et Elisha Gray, ce dernier ayant été le rival malheureux de Graham Bell en raison d'un délai de dépôt de brevet postérieur de 2 heures. Face à cette attitude, la Bell Telephone entama un affrontement juridique avec la WU western Union, situation qui entraîna l'engagement, en **1878**, de **Théodore Vail** au poste de **directeur général de la Bell Telephone** qu'il consolida juridiquement et financièrement, en donnant à la Compagnie AT&T le nom de National Bell Telephone Company. Il faut préciser que la plainte de la Bell contre la WU avait impliqué les trois filiales de cette dernière : la Gold and Stock Telegraph Company, l'*American Speaking Telegraph Company* et l'*Harmonic Telegraph Company*.

C'est Gardiner Hubbard qui a attiré Vail du service postal vers la nouvelle entreprise. Hubbard s'est familiarisé avec Vail lorsqu'il a participé à des enquêtes du Congrès sur les méthodes de paiement de la Poste pour le transport du courrier. Hubbard a reconnu à Vail les qualités qui seraient nécessaires pour diriger une entreprise nouvelle et technologiquement innovante. Pour sa part, Vail a reconnu la viabilité de la nouvelle invention et a réalisé ses applications potentielles. Bien que ses amis et sa famille lui aient déconseillé cette décision, Vail a accepté le poste. Vail, à son arrivée, le premier annuaire des 243 abonnés new-yorkais venait d'être édité, mais la compagnie était très menacée par la concurrence de la grande compagnie télégraphique *Western Union* qui tentait de monter son propre réseau de téléphonie.

La New England Telephone Company fut constituée le 12 février 1878, avec un capital de 200 000 \$, et se vit accorder le droit exclusif d'utiliser, d'autoriser des tiers à utiliser et de fabriquer des téléphones dans les États de la Nouvelle-Angleterre. La Bell Telephone Company fut également constituée le 30 juillet 1878, avec un capital de 45 000 \$, dans le but d'étendre l'utilisation du téléphone à tous les États-Unis, hors de la Nouvelle-Angleterre. Ces deux sociétés fusionnèrent ensuite sous le nom de National Bell Telephone Company, constituée le 13 mars 1879, avec un capital de 850 000 \$. Par conséquent, la première New England Telephone Company disparut, mais son nom fut ressuscité plus tard lorsqu'une société fut créée sous ce nom afin de regrouper plusieurs petits titulaires de licences initiales et d'exploiter l'activité de central téléphonique sur tout ce territoire.

La politique des titulaires de brevets consistait à nommer des agents dans des localités déterminées, autorisés à louer des téléphones aux utilisateurs, moyennant des loyers déterminés, dont l'agent devait conserver une part déterminée. Dans un contrat daté du 24 octobre 1877, il n'est fait aucune mention de systèmes d'échange, bien que la réserve aux intérêts de Bell du droit exclusif de conclure des contrats avec « toute personne souhaitant utiliser des téléphones pour la transmission de messages contre rémunération » vise probablement le système de district.

Le terme « téléphone » désigne les instruments fabriqués sous les brevets Bell n° 161 739, 174 465, 178 399 et 186 787, ainsi que tous les brevets que Bell détenait ou pourrait obtenir ultérieurement pour des améliorations et toutes les modifications utiles qu'il serait autorisé à utiliser à tout moment. Le terme « un ensemble » est apparemment défini davantage en référence aux paiements contractuels qu'à son fonctionnement pratique, puisqu'il comprend soit « quatre petits téléphones, deux grands téléphones, soit un grand et deux petits téléphones ». L'agent ou le titulaire de la licence s'engage à construire, avec ses propres capitaux et de la manière la plus approuvée, toutes les lignes raisonnablement nécessaires dans la zone spécifiée par toute personne compétente, pour une utilisation en rapport avec le téléphone. Lesdites lignes seront louées ou vendues à des conditions raisonnables. Le prix de location peut être un montant brut, correspondant à la location des téléphones et de la ligne, auquel cas les tarifs indiqués dans le présent document constitueront la somme répartie au titre de la location des téléphones. Le titulaire de la licence s'engage en outre à faire de son mieux pour introduire le téléphone dans toute la mesure du possible et à trouver des locataires pour son utilisation sur le territoire défini. Il s'engage à employer au moins un agent compétent et efficace, dont l'intégralité du temps sera consacrée à l'introduction et à l'entretien des téléphones, et à employer tous autres agents et instruments nécessaires à cette activité. Le contrat à l'origine de ces citations couvrirait un État entier, de sorte que « au moins un » ne semble pas, à cette date, une exigence excessive, mais l'expression est éclairante car elle illustre la prudence de l'une des parties contractantes, quelles que soient les attentes de l'autre.

Suite aux difficultés rencontrées dans différentes localités en raison du manque d'uniformité des tarifs de location des téléphones, la Bell Telephone Company a adopté les tarifs suivants pour toutes ses agences, et les prix seront fixés conformément à ces tarifs.

Le loyer annuel des téléphones est de dix dollars par poste, payable d'avance ; au moins une paire de téléphones doit être utilisée par poste, sauf indication contraire ci-après.

Pour les communications sociales, des téléphones individuels peuvent être utilisés par poste. Par « communications sociales », on entend l'utilisation des téléphones pour des raisons de commodité entre des maisons privées, entre une maison et une écurie privée, entre le domicile d'un médecin et son cabinet, etc.

Pour les communications téléphoniques de district, une réduction de vingt pour cent, et pour les communications résidentielles, une réduction de cinquante pour cent, peut être accordée, et l'utilisation de téléphones individuels est autorisée par poste.

Par « usage domestique », on entend tous les endroits où le téléphone est utilisé dans un bâtiment ou un groupe de bâtiments, comme par exemple plusieurs bâtiments situés dans la même cour et utilisés par le groupe ; ou, en fait, lorsque le téléphone remplace largement les tubes phoniques. Les lignes universitaires peuvent être incluses dans cette gamme.

Les sonneries magnétiques peuvent être vendues quinze dollars l'unité ou louées cinq dollars l'unité par an. Le 8 mars 1878, la Bell Telephone Company a conclu un accord avec la District Telegraph Company de Saint-Louis, qui s'est engagée à « introduire le téléphone Bell dans son réseau de district, à remplacer les cabines téléphoniques de district par des téléphones le plus rapidement possible, à construire des lignes téléphoniques privées et à poursuivre l'introduction et la location de téléphones avec toute la diligence requise ». Le 31 mai 1878, un contrat a été conclu avec la Connecticut District Telephone Company, par lequel cette dernière s'est vu octroyer une licence exclusive, pour une durée de dix ans, d'utilisation des téléphones « à des fins de district » à New Haven et dans certaines autres villes. La District Company a également été autorisée à « connecter les villes susmentionnées par fil et à transmettre des messages entre elles moyennant rémunération au moyen du téléphone Bell, à condition que cette connexion soit établie dans un délai d'un an à compter de la date du présent contrat ; » Cette licence ne saurait toutefois être interprétée comme une licence exclusive à ces fins. La première année, 500 téléphones devaient être loués.

Le 3 juillet 1878, un accord fut conclu entre la Bell Telephone Company de New York et la Bell Telephone Company de Boston, aux termes duquel cette dernière accordait le droit exclusif d'utiliser et de louer des téléphones moyennant un loyer annuel de 10 \$ pour les besoins généraux et de 5 \$ pour les besoins domestiques.

La New York Company accepta que son capital social soit composé de 1 200 actions privilégiées et de 800 actions ordinaires, chacune d'une valeur nominale de 50 \$. Le capital devait être fourni par les détenteurs d'actions privilégiées.

Les actions ordinaires ont été versées à la Bell Telephone Company de Boston en contrepartie du droit exclusif.

Le régime territorial est prévu par la clause suivante :

la « partie de la première partie » étant la New York Company et la « partie de la seconde partie » la Boston Company ou sa société mère :

La partie de la première partie s'engage à ce que, dès que la partie de la seconde partie sera disposée à recevoir des commandes dans l'une des villes du district concerné pour transmission vers des lieux extérieurs, elle les transmettra à la partie de la seconde partie, moyennant une rémunération raisonnable pour la réception ou la collecte de ces commandes, et à ce que les messages reçus par la partie de la seconde partie en provenance de points extérieurs au district soient livrés dans ce district moyennant une rémunération raisonnable.

Aucune disposition du présent accord ne saurait être interprétée comme empêchant la partie de la seconde partie d'établir des bureaux dans le district concerné pour la transmission de messages vers des points extérieurs au district concerné.

Aucune consolidation, vente ou modification, ni insolvabilité ou dissolution de ladite partie de la seconde partie n'affectera les droits ou privilèges accordés à la partie de la première partie par les présentes.

Un contrat conclu le 29 janvier 1879 définit pour la première fois l'« utilisation de district » dans les termes suivants :

Il est en outre entendu et convenu, et fait partie intégrante de ce qui précède et dans le cadre de l'accord, que les termes « fins de district et de central » et « utilisations de district » mentionnés dans les accords susmentionnés et dans le cadre de ces accords font référence à l'utilisation de téléphones dans le cadre d'un réseau de district à établir sur le territoire couvert par cette licence, plus précisément décrit comme suit :

Un bureau central ou une station de réception est établi dans les limites prescrites, à partir duquel des lignes de fils sont installées et circulent dans différentes directions à l'intérieur du territoire prescrit. Dans certaines des principales usines, magasins, boutiques, bureaux, locaux commerciaux, habitations, etc., le long de ces lignes, des téléphones sont installés et connectés de manière à ce que les personnes se trouvant à ces points de connexion, après réglage approprié des interrupteurs, coupe-circuits, instruments, etc., et échange de signaux appropriés, puissent communiquer entre elles sur la même ligne, ainsi qu'avec ledit central ou station de réception, et avec des correspondants situés sur d'autres lignes disposant d'une connexion téléphonique similaire.

La définition des « fins de district ou de central » est précisée dans un contrat d'une clarté et d'une précision exceptionnelles dans toutes ses clauses. Daté du 9 août 1879, il nomme C. H. Haskins agent pour les États du Wisconsin et du Minnesota, et est signé par **Theo. N. Vail directeur général de la National Bell Telephone Company**.

Les termes « District » et « Central » utilisés dans le présent contrat s'appliquent à une entreprise téléphonique dans laquelle, dans une ville ou un village, un ou plusieurs circuits téléphoniques sont établis et reliés à un ou plusieurs bureaux centraux afin de recevoir ou d'exécuter des ordres ou d'établir des connexions entre différentes villes. L'activité de district comprend le droit de transmettre des messages contre rémunération sur ces lignes, mais exclut le droit de transmettre des messages contre rémunération entre différentes villes.

La réservation du système interurbain est également indiquée dans le présent contrat par la clause suivante :

Cette société [c'est-à-dire Bell Company] se réserve le droit exclusif de louer des téléphones pour les communications entre différentes villes ou pour la transmission de messages contre rémunération, et de louer des téléphones à des sociétés ou des particuliers dont l'activité ne peut être exercée que partiellement sur le territoire qui vous est attribué, bien qu'un ou plusieurs de ces téléphones puissent être utilisés sur ledit territoire.

Hubbard mit en œuvre sa politique consistant à nommer des agents pour des zones déterminées, à louer des téléphones et à réserver à l'entreprise les communications entre lieux éloignés. Bell, dans sa lettre aux bailleurs de fonds londoniens¹, souligna l'intérêt d'empêcher toute vente, mais les progrès réalisés au début de 1878 étaient si importants et les promesses si grandes que Hubbard comprit l'importance de confier l'organisation de l'entreprise à des mains fortes. Fort de sa propre expérience, il comprit pleinement la nécessité d'une gestion active et prévoyante. En juillet 1878, M. Vail devint directeur général, quittant à cette fin un poste important au sein du service postal des États-Unis. Les capitaux, jusque-là fournis par Hubbard et Sanders, étaient désormais nécessaires en quantités bien supérieures à leurs maigres ressources. Certains habitants de Boston furent suffisamment impressionnés par le travail accompli et les perspectives d'avenir pour investir dans la Bell Company. Ils nommèrent à sa présidence le colonel William H. Forbes, homme influent et fort de caractère, qui laissa son empreinte sur l'entreprise. L'entreprise était désormais bien engagée dans une carrière active, sous des auspices qui lui apportèrent influence et dynamisme.

Le territoire fut cartographié, des agents furent nommés et des accords conclus pour le développement d'une activité que personne ne connaissait, car elle n'avait jamais existé auparavant.

L'activité essentielle de cette entreprise était le téléphone, et Charles Williams prit des dispositions pour sa fabrication.

Mais on constata que des sonnettes d'appel étaient également nécessaires, et avec le temps, des standards téléphoniques devinrent nécessaires. Tout naturellement, le personnel de Bell s'intéressa activement au développement de ces accessoires, et l'entreprise adopta une politique de concession de licences à des fabricants répartis dans tout le pays. Les titulaires de licences de central étaient autorisés à acheter auprès de ces fabricants les accessoires dont ils pouvaient avoir besoin. Les fabricants suivants étaient titulaires de cette licence :

Charles Williams, Jr., Boston. Post & Co., Cincinnati. Gilliland Electric Manufacturing Co., Indianapolis. G. H. Bliss & Co., Chicago. Davis & Watts, Baltimore.

Très tôt, la Bell Company exerça donc une influence sur l'utilisation d'appareils autres que le téléphone lui-même et rechercha des méthodes de contrôle garantissant à ses titulaires de licence des appareils de qualité approuvée, tout en leur laissant le choix des modèles fournis par ces différents fabricants.

Dès lors, la Western Union se trouva contrainte à la négociation qui aboutit à l'accord du **10 novembre 1879** par lequel la Western Union reconnaissait enfin les droits de Graham Bell, c'est-à-dire : cession du réseau téléphonique déjà installé, des brevets en matière de technique téléphonique et renoncement à toute activité dans le domaine téléphonique. À titre de réciprocité, la Bell rachetait le réseau téléphonique de la WU et renonçait à toute activité dans le télégraphe, activité apparemment confidentielle – à notre connaissance – si l'on juge le peu de recherche et d'exploitation télégraphique de la Bell.

Puis, en devenant, le 19 mars 1880 l'American Bell Telephone Company, la compagnie prenait le contrôle de la Western Electric spécialisée dans l'équipement téléphonique, au moment où elle totalisait 30 000 postes principaux.

L'ouverture, le **2 juin 1880**, de la liaison à longue distance Boston – New York marqua les débuts du **Long Lines System**.

En **1880**, l'évolution de la situation nécessita la création d'une autre société au capital encore plus important. **L'American Bell Telephone Company**, créée en mai de la même année, succéda à la National Bell Company.

Le premier rapport de l'American Bell Company, publié en mars 1881, montre que les grandes lignes de sa politique consistaient à octroyer des licences pour les usages locaux, à conserver le service longue distance et à étudier toutes les questions pratiques impliquées, pour son propre bénéfice et celui de ses licenciés en général. Les extraits suivants de ce premier rapport aux actionnaires décrivent ces différentes caractéristiques :

La politique de ne conclure que des contrats de cinq ans a été adoptée afin de laisser à notre société le temps d'établir les meilleures relations permanentes avec ses licenciés et de déterminer lesquels d'entre eux seraient des partenaires satisfaisants. De nombreuses demandes de licences permanentes sont actuellement déposées, et nous avons commencé à octroyer de tels contrats là où l'activité est menée avec dynamisme et succès, en échange d'une participation substantielle dans les actions des entreprises locales. En poursuivant ce plan, la société acquerra progressivement une participation importante et permanente dans le secteur téléphonique à travers le pays, vous libérant ainsi de toute dépendance.

CONCURRENCE, CONSOLIDATION ET DÉVELOPPEMENT

Afin d'illustrer les principes d'organisation de l'industrie, le dernier chapitre couvre la période allant de 1877 à la création de l'American Bell Telephone Company en 1880.

Mais cette période fut si marquante qu'il convient de la rappeler.

Nous avons déjà brièvement évoqué la concurrence de la Western Union. Forte de son influence, dotée de ressources financières importantes, de lignes téléphoniques s'étendant dans tout le pays, d'agents partout et employant un grand nombre d'électriciens qualifiés, il est aisé de concevoir la confiance avec laquelle la Western Union s'est opposée à Bell. Il est plus difficile, à ce stade, de rendre justice à la gestion résolue de la Bell Company, dont les ressources matérielles étaient limitées, mais dont la foi dans ses brevets était inébranlable et dont la détermination à développer l'activité s'est manifestée rapidement et continuellement. Le sauvetage de la situation par Bell Company peut être attribué au double facteur : la défense des droits de brevet et la création de centraux Bell partout où cela était possible, qu'ils soient ou non en concurrence avec les centraux de Western Union. Outre le fait qu'une entreprise comme Western Union attache de l'importance aux résultats commerciaux de la concurrence, il convient de rappeler qu'en cas de doute, ou de présomption d'existence, quant à l'originalité d'une invention, le titulaire d'un brevet qui ne possède qu'un brevet est bien moins bien placé pour protéger ce brevet que celui qui, en plus de son brevet, a créé une entreprise à partir de celui-ci. Un brevet est accordé pour des raisons d'utilité publique, et l'existence d'une entreprise constitue une preuve de cette utilité ; Mais un titulaire de brevet qui se contente de détenir un brevet sans l'exploiter activement ni faire en sorte qu'il soit exploité ne confère pas au public les avantages pour lesquels, à première vue, le brevet a été accordé. La création concrète d'une entreprise à partir de l'invention d'autrui ne confère au créateur aucun droit en équité et ne diminue en rien la contrefaçon en droit. Le danger pour l'inventeur réside dans une possible partialité dans l'interprétation d'arguments douteux ou discutables.

Il n'est pas suggéré que de telles idées aient été présentes à l'esprit de la direction de Bell, en ce qui concerne la prévision des résultats éventuels. Les preuves disponibles montrent clairement qu'elle a pris conscience de l'énorme bénéfice public qui devait découler de l'utilisation du téléphone, et en particulier du système d'échange, ainsi que des avantages financiers correspondants pour ceux qui le contrôlaient.

Elle a également compris que Bell avait le mérite d'avoir rendu possible la communication téléphonique, et elle estimait que ses brevets lui en conféraient le contrôle. Elle n'a pas hésité à s'engager dans cette voie. Le fait d'avoir engagé un procès contre un adversaire bien mieux doté en ressources matérielles était sans doute dû en grande partie à leur conviction de la solidité de leur dossier et à leur reconnaissance du fait que, même désarmé, la justice est une ressource considérable en cas de conflit.

Parmi les différents endroits où les intérêts de la Western Union avaient établi des bureaux de change, Boston fut choisie pour faire l'objet d'une affaire type. Le procès visait techniquement un agent de la Western Union nommé Dowd. Les véritables accusés étaient au nombre de quatre : la Western Union, l'American Speaking Telephone Company, la Gold and Stock Telegraph Company et la Harmonic Telegraph Company.

La Harmonic Telegraph Company était détenue ou contrôlée par Elisha Gray et S. S. White, « un homme très riche de Philadelphie » qui avait établi des dépôts dentaires dans tous les États-Unis.

La American Speaking Telephone Company fut créée pour développer les intérêts téléphoniques de la Western Union. Gray et son associé en détenaient un tiers. Des témoignages furent préparés, mais l'affaire ne fut jamais jugée.

Des experts en électricité et en Le tribunal avait examiné toutes les preuves réunies et avait informé la Western Union qu'il était impossible d'invoquer l'antériorité ou de contester la validité des brevets Bell.

M. Frank L. Pope, expert réputé en électricité et en brevets, a donné son avis en ce sens, et M. George Gifford, éminent avocat et principal avocat de la Western Union, est parvenu à la même conclusion. En conséquence, des démarches furent entreprises en vue d'un accord. La nature de ces démarches et leur résultat furent consignés ultérieurement par M. Gifford dans une déclaration sous serment, dans laquelle il déclarait avoir exercé, entre 1878 et 1879, les fonctions de procureur général.

À cette époque, la Gold and Stock Telegraph Company, une société liée à la Western Union, avait fabriqué et contrôlé l'utilisation de plusieurs milliers de téléphones (il y en avait environ 10 000) et avait établi des centraux téléphoniques, auxiliaires de son activité télégraphique, à New York et ailleurs.

Les téléphones contrôlés par la société étaient composés d'un récepteur, généralement appelé récepteur magnéto, et censé être sensiblement le même que celui décrit dans le brevet de Bell ; mais leur forme était revendiquée et avait été construite par Phelps et Gray. Les émetteurs étaient des microphones à charbon, construits selon le plan d'Edison

et Phelps, et contenaient la bobine d'induction couverte par le brevet Page, également détenu ou contrôlé par la Western Union Telegraph Company. Parmi les autres moyens de défense invoqués, on a invoqué les publications européennes relatives à l'invention de Reis, et il a été allégué que le téléphone de Bell, tel que décrit dans son brevet, n'était pas capable de parler. Elisha Gray a été présenté comme inventeur antérieur, et les inventions d'Edison et de Dolbear ont été invoquées. La Western Union Company a présenté une défense très vigoureuse, et des témoignages longs et coûteux ont été recueillis à l'appui de sa réponse. Après la clôture, ou la quasi-totalité, des témoignages des deux parties, il (M. Gifford) était convaincu que Bell était le premier inventeur du téléphone et que le défendeur Dowd avait contrefait le de Bell en utilisant des téléphones intégrant des émetteurs à carbone et des microphones, et qu'aucun des moyens de défense invoqués ne pouvait prévaloir. M. Gifford conseilla la Western Union Company en ce sens, estimant que la meilleure solution pour eux était de parvenir à un accord avec les plaignants. Pour parvenir à un tel règlement, la position de la Western Union était, selon M. Gifford, très forte. Outre les brevets d'Edison, de Gray et d'autres, elle possédait ou contrôlait ce qu'on appelait le brevet Page, qui couvrait la bobine d'induction utilisée dans les émetteurs et revêtait une grande importance pour elle. Sur ses conseils, poursuivit-il, des négociations furent engagées avec les intérêts de Bell. Il rencontra Me Chauncey Smith, avocat de la Bell Company, aux Montagnes Blanches, où ils restèrent une semaine pour négocier. Il ouvrit les négociations de son côté en admettant la validité du brevet de Bell et la contrefaçon des défendeurs, mais il réclama que tous les brevets soient regroupés et que la Western Union en détienne la moitié. Cette demande fut rejetée et les négociations échouèrent. Elles furent renouvelées par les mandants à New York et aboutirent à la cession de la Western Union Company à la Bell Telephone Company. Au lieu de la moitié réclamée, Western Union a accepté un cinquième, et a accepté de se retirer de l'activité, transférant ses centraux au prix coûtant.

Le cinquième mentionné ne correspondait pas à la proportion des recettes de change, mais à « 20 % de tous les loyers ou redevances effectivement perçus ou considérés comme payés conformément aux dispositions du présent contrat, au titre des licences ou baux pour les téléphones parlants (à l'exclusion des sonnettes d'appel, des batteries, des fils et autres appareils, ou services fournis ou exécutés) » (article 1). L'American Bell Telephone Company ne vendait pas d'appareils aux sociétés exploitantes, mais les fournissait sous licence spécifique pour leur utilisation, et Western Union avait droit à un cinquième des montants perçus au titre des appareils fournis. Le texte intégral de l'accord a été publié par l'Electrical Engineer (New York) le 28 août 1895.

Ainsi prit fin la première et l'une des plus redoutables attaques contre les brevets et l'activité de Bell. Il était peut-être encore trop tôt pour comprendre que le grand avantage conféré par la fusion des bourses existantes, au lieu de les maintenir en concurrence, ne se limitait pas aux entreprises concernées, mais qu'il existait également un avantage public. Le principe sous-jacent restait à démontrer au cours des années suivantes.

La Bell Company pouvait désormais se consacrer avec une vigueur redoublée à la poursuite de ses activités, ce qui permit aux administrateurs de déclarer en 1881 :

Le nombre d'instruments détenus par nos titulaires de licence aux États-Unis :

- au 20 février 1880, il était de 60 873,

- au 20 février 1881, il était de 132 692,

soit une production annuelle de 71 819 instruments. Ce nombre inclut 20 885 instruments repris de la Gold and Stock Telegraph Company [Western Union] et utilisés par nos titulaires de licence.

Il est désormais courant de prendre une « station » comme unité de mesure pour les statistiques d'échange. Une « station » nécessite à la fois un émetteur et un récepteur.

Autrefois, l'American Bell Company avait l'habitude d'enregistrer à la fois les émetteurs et les récepteurs comme des instruments. À cette époque, il est probable qu'un certain nombre de téléphones à magnéto étaient encore utilisés comme émetteurs. Bien que le type exact d'instrument, ni le nombre exact de stations, ne puissent être déterminés, on peut supposer qu'alors, comme aujourd'hui, deux appareils constituaient une station. Par conséquent, pour faciliter les comparaisons ultérieures, les chiffres ci-dessus sont transcrits en termes de « stations » comme suit :

- 20 février 1880, 30 436 stations ;

- 20 février 1881, 66 346 ;

ce dernier chiffre incluant 10 442 stations reprises de la Western Union. L'accord avec Western Union a intégré dans la sphère d'influence de Bell Company un autre fabricant, actif dans les travaux électriques depuis de nombreuses années, disposant d'installations considérables et dont les experts avaient démontré, comme indiqué précédemment, une grande compréhension des exigences du service de change. L'activité d'Edison ou Western Union a été absorbée par Bell Company, dont le personnel et l'influence ont dominé la situation, sauf en ce qui concerne les activités de fabrication, qui étaient destinées à absorber les principaux fabricants titulaires de licences de Bell Company.

Vail et les grandes lignes de son parcours : idées et actions :

À la tête d'AT&T, il commença par s'investir dans une grande campagne — révolutionnaire à l'époque — de relations publiques institutionnelles sur le slogan « One policy, one system, universal system » (une politique, un système, le service universel). Il a aussi l'idée d'opérations « portes ouvertes ». Sur le plan commercial, il fit porter les efforts de l'entreprise sur la qualité du service, et pour cela améliora les conditions de travail des opératrices car il estimait que leur rôle était essentiel, mais en contrepartie elles devaient être courtoises et efficaces.

Cependant, son effort le plus important fut porté sur les prix, ce qui fut possible en rationalisant la production de la Western Electric, la filiale d'équipements électriques, et en trois ans le coût d'une ligne a été divisé par deux.

Il estimait que pour obtenir une consommation téléphonique maximale, AT&T devait accepter de travailler avec de faibles marges, car une entreprise, même privée, qui a une vocation de service public, ne doit pas baser sa gestion sur seulement la notion capitaliste du profit maximum.

Il ouvrit largement le capital d'AT&T aux petits porteurs qui pouvaient aussi être des clients potentiels, d'autant plus qu'il s'agissait de fait du meilleur placement de père de famille, peu rémunérateur mais sûr.

Theodore Vail a toujours considéré que AT&T était une entreprise privée d'un genre très particulier car elle avait un rôle de service public. La diffusion du téléphone, partout et pour tous à des prix bas, fut son obsession, et pour y parvenir il était convaincu qu'une entorse à la loi sur les monopoles était justifiée. Il pensait qu'une concurrence sauvage et un secteur inorganisé aurait été néfaste au développement harmonieux et de qualité du téléphone.

Dans son rapport d'activité de 1909, il se fixe comme objectif de « construire un système universel capable d'assurer la communication avec tout correspondant possible, à tout moment ». Finalement son monopole de fait dans les réseaux téléphoniques s'est imposé car il a su convaincre qu'il s'agissait de la « solution idéale » pour garantir aux Américains un service de qualité, et lors de la mise en œuvre de la *loi anti-trust de 1911*, AT&T ne fut pas inquiétée, alors que l'empire pétrolier de John Rockefeller était démantelé.

En 1913, à la demande du département de la Justice, AT&T vend ses parts de Western Union qu'il venait de racheter.

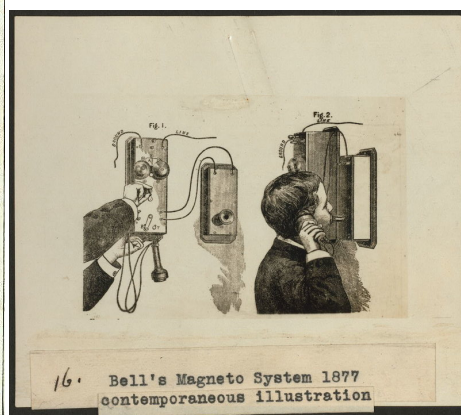
En 1918 AT&T fut quand même nationalisée, mais Theodore Vail obtint sa reprivatization dès l'année suivante.

À la suite de cette dernière bataille, il prend sa retraite en 1919 .

Chez Bell, Alexander Graham Bell , inventeur du téléphone, est devenu « l'électricien » de l'entreprise, gagnant un salaire nominal de 3 000 \$ par an. L'assistant de Bell, Thomas A. Watson, destinataire du tout premier appel téléphonique au monde, fut nommé surintendant en charge de la recherche et de la fabrication, tandis que **Vail occupa le poste de direction jusqu'en 1887.**

Avec le soutien financier d'un riche marchand de Boston, William Forbes, rachète Western Electric, une entreprise de Chicago fabriquant du matériel électrique.

Au cours de son premier mandat, Vail a démontré à la fois un talent pour anticiper les développements techniques et une vision pour combiner les technologies. L'une de ses principales réalisations a été de diriger l'expansion des centraux téléphoniques locaux.



En 1881, Vail dirigea le premier système téléphonique longue distance, qui s'étendait de Boston, Massachusetts, à Providence, Rhode Island. De plus, il a organisé le financement et la structure commerciale du système.

Lorsqu'en 1883, le brevet n°174.465 délivré à Graham Bell pour des « améliorations à la télégraphie » vint à expiration, les entreprises de téléphone se créèrent par milliers. Dès lors, les actions de la WU chutèrent à grande allure. Alors on appela Théodore Vail qui en quelques années bâtit le Bell System

En 1884, on découvre le moyen de faire fonctionner des lignes longues encore primitives.

Théodore Vail va utiliser ces lignes dites longues pour assurer l'emprise de la WU sur les petites compagnies locales.

Les problèmes se posaient au niveau du service universel. Vail mit alors en place un compromis : la péréquation. Par exemple, ce qu'un fermier du Iowa ne payait pas, l'AT&T allait le demander à l'abonné urbain, c'est-à-dire, ce que la communication locale ne pouvait supporter comme tarif, l'AT&T le faisait supporter au trafic à longue distance.

En février 1885, Vail créa une filiale uniquement dédiée à la construction des « long lines » : l'*American Telephone & Telegraph Company AT&T*, filiale de la Bell Telephone Company spécialisée dans les communications grandes distances interrégionales.

Ses statuts, déposés le 28 février de cette année, lui donnaient pour mission de construire et d'exploiter des lignes hors des États-Unis. Ce qui ne l'empêcha pas de verrouiller les petites compagnies en les obligeant à passer par elle pour être raccordées au réseau longue distance et, avec la Western Electric et les laboratoires de recherches, de contrôler l'apparition de technique innovantes susceptibles de mettre en danger son système. Voilà donc la vraie date de naissance de la dernière raison sociale de la Bell avec ses multiples logos successifs représentant, toujours, évidemment une cloche.



Vail avait créé une division d'approvisionnement verticalement intégrée ainsi qu'un réseau de filiales agréées par la société mère.

Peut-être plus important encore, il avait créé une branche de recherche et développement hautement créative et efficace au sein de l'entreprise. Cette division a fondamentalement changé la façon dont les peuples du monde communiquaient électroniquement entre eux. Il a également contribué à la création de la Western Electric Company, une division de Bell Telephone qui fabriquait du matériel téléphonique.

Finalement, Vail a quitté Bell à la suite d'un différend avec le conseil d'administration de l'entreprise. Les membres du conseil d'administration voulaient des dividendes plus élevés ; Vail voulait réinvestir plus d'argent dans l'entreprise.

En 1887, à la suite de problèmes de santé, il quitte la compagnie pour se reposer dans sa ferme du Vermont et voyager en Europe.

À son retour, il investit une bonne partie de sa fortune dans une entreprise de chauffage de Boston, mais cet investissement se révèle catastrophique et il perd finalement les sommes investies.

En plus d'être un innovateur, Vail était également un investisseur et un entrepreneur. Cependant, tous ses investissements n'ont pas été fructueux. En 1889, il perdit beaucoup d'argent lorsqu'une entreprise dans laquelle il était impliqué, la Boston Heating Company, fit faillite.

En 1894, il part pour l'Argentine pour diriger la construction d'un barrage, puis crée une compagnie d'électricité avant de racheter une affaire de transports à Buenos Aires. Il put vendre ces affaires quelques années plus tard et en tire un très bon profit.

En 1896, installa un système ferroviaire électrique à Buenos Ayres, puis introduisit des systèmes téléphoniques dans de nombreuses villes d'Amérique du Sud, enrôlant la capitale britannique. pour ces entreprises.

De 1885 donc, à 1893, 100 000 postes téléphoniques furent installés et entre 1896 et 1901, on en comptait un million.

De filiale de l'American Bell, l'AT&T devint le 30 décembre 1899, le centre de gravité du groupe.

Il est rappelé que l'American Telephone and Telegraph Company succéda à l'American Bell Telephone Company, qui a elle-même succédé à la National Bell Telephone Company.

M. Vail fut directeur général de la National Bell Telephone Company en 1878, puis de son successeur, l'American Bell Telephone Company, jusqu'en mai 1885.

M. Hudson succéda à M. Vail au poste de directeur général en mai 1885 et conserva ce poste jusqu'à sa nomination à la présidence en avril 1889.

Sur la photographie, on peut observer deux hommes juste derrière Bell. Celui à gauche de l'observateur, qui regarde hors de l'image, est John E. Hudson. Celui à droite, regardant Bell, est E. J. Hall, dont l'activité et l'intérêt pour l'industrie étaient importants.



FIG. 152.—Professor Bell inaugurating the New York-Chicago Line, October 18, 1892.

Puis les présidents successifs de cette organisation ont été :

William H. Forbes, de sa création à septembre 1887 ;

Howard Stockton, de septembre 1887 à avril 1889 ;

John E. Hudson, d'avril 1889 à octobre 1900 ;

Alexander Cochrane, d'octobre 1900 au 17 avril 1901 ;

Frederick P. Fish, du 17 avril 1901 au 7 mai 1907 ;

Theodore N. Vail, à partir du 7 mai 1907 pour lutter contre la concurrence que constituaient les 12 000 autres compagnies existantes.

L'AT&T fit revenir Théodore Vail en 1907 qui lança le fameux slogan : « one policy, one system, universal service » (une seule politique, un seul système, un service universel).

M. Vail, qui avait abandonné la direction pendant un temps, a été remplacé par M. Hudson, qui avait agi comme conseiller juridique de la société, puis, après une brève interruption, par M. Fish, également avocat et spécialisé en brevets. M. Fish prit sa retraite et M. Vail reprit la direction de l'entreprise en tant que président.

Chacun de ces dirigeants connut un problème de son époque. M. Vail, dans un premier temps, devait créer une entreprise novatrice malgré de graves difficultés ; M. Hudson devait poursuivre une activité bien établie pendant une période de contrôle des brevets ; M. Fish devait développer énergiquement l'activité Bell face aux empiètements de la concurrence ; et M. Vail, enfin, devait développer l'entreprise dont il avait lui-même contribué à jeter les bases.

Les politiques de chacun de ces dirigeants différaient selon les circonstances de leur époque, mais tout au long de la période, les rapports annuels indiquent une politique cohérente sur des points essentiels : l'entreprise devait reposer sur l'intercommunication, non seulement locale, mais nationale, dans la mesure où les capacités des instruments le permettaient ou pouvaient le permettre, car aucune finalité n'était reconnue. La satisfaction de ses clients était une préoccupation constante, et le développement de méthodes et d'appareils pour répondre aux nouvelles conditions était considéré comme une préoccupation essentielle et constante.

En tant qu'entreprise monopolistique, l'American Bell Telephone Company (comme toutes les autres compagnies de téléphone ailleurs) était attaquée par tous les opérateurs téléphoniques et par tous les abonnés qui espéraient obtenir un service moins cher grâce à la concurrence ;

mais, en examinant l'ensemble de la période, on constate que, tout en recherchant un rendement adéquat sur l'investissement de ses actionnaires, l'entreprise a reconnu dès le départ ses obligations envers le public en tant que prestataire de services publics ; et ses obligations, non seulement envers les actionnaires, mais aussi envers le secteur, afin de favoriser son développement matériel par tous les moyens possibles.

Tableau 1
éléments statistiques sur le réseau téléphonique américain en 1895

Population totale des Etats-Unis :	69 471 144
Nombre total de postes :	251 994
Taux de pénétration global (%) :	0,36
Proportion entre professionnels et résidentiels (%) :	90/10

Répartition du nombre des postes en fonction de la taille des villes.

Population	% de la population américaine	Nombre de téléphones	% du parc téléphonique	Taux de pénétration (%)
Villes de plus de 50 000 habitants	21	143 455	57	1,00
Villes de 10 000 à 50 000 habitants	9	71 536	28	1,11
Villes de 2 500 à 10 000 habitants	8	28 441	11	0,51
Zones rurales	62	8 562	3	0,02

Répartition des centraux en fonction de la taille des villes

Population	Nombres de villes	Lieux équipés de centraux	% desservi
Villes de plus de 50 000 habitants	72	72	100
Villes de 10 000 à 50 000 habitants	294	288	98
Villes de 2 500 à 10 000 habitants	1 297	474	37
Moins de 2 500 habitants	7 710	259	3

Sources : 1890, 1900 Census ; American Bell Telephone Co, Exchange Statistics Book, Bell Labs Archives.

Ce tableau présente l'état du développement du téléphone aux Etats-Unis en 1895, après dix-huit années de monopole exercé par Bell. Il y avait 252 000 abonnés au téléphone dans le pays, soit un taux de pénétration de 0,36. Leur nombre progressait de seulement 5% chaque année, rythme auquel il aurait fallu plusieurs siècles pour parvenir à une pénétration universelle des foyers.

Plus significative encore est la distribution géographique des abonnés : 57 % se trouvaient dans 72 grandes villes qui ne regroupaient au total que 21 % de la population du pays. 97 % des villes de moins de 2 500 habitants et au moins la moitié des villes ayant une population de 2 500 à 10 000 habitants ne possédaient aucun central téléphonique. Bien que 62 % de la population américaine vivait dans les zones rurales en 1895, celles-ci ne comprenaient que 3 % des abonnés téléphoniques. De même, 90 % des usagers étaient des professionnels.

Cette situation ne peut pas trouver une explication satisfaisante dans le fait qu'il soit plus coûteux de desservir les petites villes. A cette époque, les gros centraux urbains étaient les plus chers et les plus difficiles à utiliser. Le service téléphonique, au temps de la commutation manuelle, était caractérisé par des économies d'échelle (2 les réseaux étendus, la signalisation des signaux était plus complexe, la maintenance plus coûteuse et le travail moins productif. Les commutateurs de petite taille dont avaient besoin les petites villes et les zones rurales étaient au contraire aisés à fabriquer et d'un faible coût d'utilisation.

Néanmoins, Vail ne jouait pas d'équivoque : Bell System cherchait réellement à mettre en place le « service universel » de 1878 à 1895, en suivant sa propre voie. Loin de rechercher une généralisation du téléphone à des fins de politique sociale, Bell System avait pour modèle, dans les années 1880, le télégraphe des années 1870. Le télégraphe était un réseau « universel » de communication, orienté vers des utilisations professionnelles et qui reliait entre eux les terminaux de tous les principaux centres de commerce du pays. Il commença par s'implanter dans les grandes villes avant de s'étendre progressivement aux petites communes, sans jamais cependant pénétrer les foyers et les zones rurales. « Un système, une politique, un service universel » renvoyait au type de monopole de la Western Union, centralisé, coordonné, et interconnecté au niveau national. Cela explique l'insistance de Bell System sur le développement des communications longue distance, souvent au détriment du local et des lignes courte distance. Le parti pris de Bell en faveur des communications urbaines, de longue distance et à usage professionnel, ne résultait pas de limitations économiques ou techniques. C'était une politique commerciale délibérée.

La Western Union parvint à dominer l'industrie télégraphique en étant la première à développer un réseau interconnecté au niveau national. Elle utilisa ce levier pour isoler et détruire ses rivaux. Bell s'efforça de suivre la même voie, ce que Vail exprima presque littéralement en déclarant que la conception de Bell du service universel avait précédé le marché du téléphone. Ce concept était tiré de sa propre expérience et de son observation du marché du télégraphe ...

Jusqu'à l'intervention des indépendants, le téléphone suivait aux Etats-Unis la même trajectoire de développement lente et restrictive qu'en Europe. Heureusement pour les Etats-Unis, l'expiration en 1893 et 1894 des brevets déposés par Alexander Graham Bell sur les modèles de téléphones de base permit aux indépendants, fabricants d'équipements et fournisseurs de services de commutation, d'entrer sur le marché.

Le phénomène de la course aux raccordements

Le rôle de la concurrence dans le développement du téléphone, au début du XIXe siècle, est largement reconnu par les historiens.

Une partie cruciale de cette histoire a cependant été négligée. Ce qui rend particulièrement intéressante la rivalité entre Bell et les indépendants est la forme unique que prit cette concurrence. A la nette différence de la concurrence actuelle dans le secteur des télécommunications qui se place dans un contexte d'interconnexion de réseaux en concurrence, le Bell System et les indépendants refusaient de s'interconnecter. Cette forme de concurrence des centraux téléphoniques était à l'époque connue sous le nom de « service dual ». Je m'y réfère par l'expression « course aux raccordements ». Cette course était le résultat de différentes stratégies commerciales et de décisions de justice prises entre 1894 et 1898. Depuis l'origine, la maison mère Bell refusait d'autoriser ses compagnies sous licence à se connecter aux lignes interurbaines des firmes « d'opposition ». Elle mit fin également aux tentatives des réseaux locaux concurrents d'utiliser les centraux Bell et de raccorder le réseau Bell au central de la compagnie indépendante. Des tentatives pour obtenir l'interconnexion obligatoire par des voies juridiques furent contrecarrées par les interprétations dominantes de la loi sur le transport pour tiers. Finalement, l'obstacle majeur à l'interconnexion vint des indépendants eux-mêmes. En 1898, ils cessèrent de rechercher l'interconnexion et firent pression sur les instances législatives pour qu'elles interrompent leurs efforts en vue d'obliger les deux réseaux à s'interconnecter. Dans les quatre années qui suivirent l'expiration des brevets de l'inventeur du téléphone, les indépendants affirmèrent très vite leur présence dans les petites villes et les zones rurales négligées par Bell. Leur contrôle exclusif des connexions dans ces zones aurait été battu en brèche en cas d'interconnexion avec le Bell System. Les indépendants vinrent à penser qu'ils pourraient supplanter Bell System et qu'ils n'avaient aucun besoin de se raccorder à son réseau. Ces décisions combinées définirent les contours de la concurrence dans le secteur qui prit la forme d'une rivalité entre deux systèmes séparés et non connectés.

En 1900, près de 6 000 nouvelles entreprises desservaient près de 600 000 clients.

Vail a affronté ce nouveau problème avec trois solutions réalisables. Tout d'abord et surtout, il a décidé qu'AT&T devait proposer le meilleur système téléphonique possible. À cette fin, il a concentré l'entreprise sur l'établissement d'un réseau téléphonique longue distance qui engloberait tous les États-Unis. Pour atteindre cet objectif ambitieux, Vail savait qu'il lui faudrait engager des investissements à grande échelle dans le domaine de la recherche scientifique. Cet engagement a abouti à la création de la propre branche de recherche de l'entreprise, les Laboratoires Bell.

La réalisation la plus importante de Vail dans cette direction a été d'établir une connexion avec toutes les compagnies de téléphone existantes dans le système AT&T. Cela a abouti à la création et à la mise en œuvre du système longue distance envisagé.

En 1904, Vail se retira dans sa ferme.

En 1907 Vail fut de nouveau incité à accepter la présidence de l'*American Telephone and Telegraph Co AT&T*,

Les Etats-Unis étaient une nation divisée en matière de téléphonie. Les indépendants contrôlaient 49% des téléphones du pays et le service dual existait dans 57% des villes. C'est à ce moment que Theodore Vail, qui venait d'être reconduit dans ses fonctions de **président d'AT&T**, commença à promouvoir la philosophie du service universel. Le concept et la doctrine n'en avaient jusqu'alors jamais été explicités, même si, bien sûr, de nombreux débats avaient eu lieu sur les avantages et inconvénients d'un service concurrentiel et fragmenté par rapport à un service monopolistique et unifié.

Vail a progressivement construit la doctrine du service universel entre 1907 et 1914, au fil des rapports annuels de la compagnie. Ces textes étaient aussi bien des pamphlets politiques que des documents professionnels : ils furent expédiés à des milliers de journaux et leaders d'opinion ainsi qu'à tous les actionnaires de la société. Dans ces rapports, Vail martelait l'idée que seul un réseau « universel, interdépendant et intercommunicant » permettrait d'exploiter tout le potentiel de la téléphonie.

Que voulait dire Vail en parlant de service universel ? L'engagement d'installer un téléphone dans tous les foyers ou d'équiper chaque communauté d'un central n'était pas le point essentiel de la doctrine du président d'AT&T. Vail percevait plutôt le service universel comme un monopole intégré qui permettrait l'interconnexion de tous les usagers du téléphone. La réalisation de ce projet passait par la fin de la course aux raccordements. En effet, La force du système Bell, écrivait-il dans le rapport annuel de la société aux actionnaires en 1907, résidait dans son universalité, qui « comporte l'obligation d'occuper et de développer l'ensemble du domaine ».

Vail avait 62 ans lorsqu'il retourna au travail, attiré par le financier JP Morgan, qui contrôlait désormais l'entreprise. À cette époque, la Bell Telephone Company était devenue American Telephone & Telegraph (AT&T).

La mission de Vail était de sauver l'organisation en difficulté, qui avait eu des ennuis parce que ses brevets téléphoniques avaient expiré et que d'autres petites entreprises se lançaient dans le secteur des communications téléphoniques.

Vail a été repositionné dans son emploi précédent, mais a été confronté à une situation et à un territoire qui avaient considérablement changé. AT&T était désormais confronté à la concurrence. Lorsque les brevets téléphoniques de Bell ont expiré en 1893 et 1894, de nombreuses compagnies de téléphone indépendantes sont entrées dans le jeu — à peu près 12 000 — profitaient de la dérégularisation.

La course aux raccordements dans la construction du service universel

au début des années 1900. un rappel détaillé est nécessaire pour faire la preuve que c'était l'absence d'interconnexion et non la concurrence en elle-même, qui poussait les compagnies téléphoniques à rechercher le service universel. Nous nous fonderons sur les trois motivations identifiées dans la section précédente.

Les indépendants obtinrent leurs premiers succès en installant des centraux destinés à exploiter le marché des villes de petite et moyenne importance négligées par Bell. Au contraire de Bell, qui concentrait ses efforts sur la construction d'un grand réseau national, les indépendants cherchaient à connecter leur centraux avec des lignes interurbaines sur de courtes distances. Fréquemment, ils s'efforçaient délibérément de couvrir les territoires oubliés par Bell dans le but d'accroître leur pouvoir concurrentiel. Les indépendants saisirent l'opportunité de construire des centraux concurrents à ceux de Bell jusque dans les villes grâce à l'augmentation du nombre de leurs abonnés dans les zones rurales environnantes. Ce schéma de progression depuis la périphérie vers le centre (à l'inverse de la stratégie de Bell) se reproduisit dans de nombreuses villes et banlieues. Afin de ne pas perdre la guerre des réseaux, Bell a été forcé de construire des milliers de nouveaux centraux et d'accroître dans de larges proportions son réseau de lignes courte distance. On proposa aux petites villes de nouveaux services plus adaptés à leurs besoins : des lignes de groupe de classe F (Class F party lines) étaient offertes aux habitants des régions faiblement peuplées situées à proximité d'un central Bell ; le service urbain « Petersham » mit en place des cabines publiques dans des endroits trop petits ou trop lointains pour qu'on y installe des centraux.

Vers 1907, les compagnies indépendantes avaient installé 10 109 centraux

Au sommet de sa gloire dans les années 1910, Vail était perçu comme l'incarnation même du système Bell.

Avec son corps imposant, son regard intense, ses cheveux blancs et sa moustache, on aurait dit la version «secteur privé» de son modèle, Theodore Roosevelt. À l'instar de ce

dernier, Vail dissimulait ses instincts impérialistes sous le vernis du devoir civique: «Nous nous reconnaissons une certaine "responsabilité", une certaine "imputabilité" vis-à-vis du public», écrivait-il en 1911, se faisant la voix d'AT&T, «ce qui est à la fois différent et davantage que ce à quoi s'engagent les autres entreprises du service public, qui ne sont pas autant intégrées à la vie quotidienne de la communauté toute entière.» Quelle que soit la cause à laquelle il s'attelait, son goût pour la grandeur était sans équivoque. «Il ne pouvait pas faire les choses autrement qu'en grand,» écrit Albert Paine, son biographe. «Il commencerait par construire une cage à écureuil, mais ça finirait par devenir une véritable ménagerie.». Thomas Edison a simplement dit de lui: «M. Vail est un grand homme.»

Novice dans l'industrie des télécoms, ce que projetait Vail pour AT&T était parfaitement en accord avec son temps.

Ce dernier a accédé au pouvoir en plein cœur d'une époque fascinée par la taille et la vitesse des nouvelles machines (le Titanic comptant parmi les exemples les moins glorieux de cet idéal) et convaincue de la perfectibilité de l'homme ainsi que d'une conception unique et optimale pour tout système. Ce furent les deux dernières décennies de l'«Utopia Victoriana», une ère où l'on croyait en la planification technologique, la gestion scientifique, et le conditionnement social qui a vu la montée de l'eugénisme, de la «gestion scientifique» de Frederick Taylor, et du darwinisme.

Et donc à l'époque, croire que l'homme était capable de perfectionner ses moyens de communication était loin d'être une idée fantasque. Dans un sens, quand Vail a élargi la pensée sociale à l'industrie, il a réussi quelque chose du même acabit qu'Henry Ford avec ses lignes de montage. Sa vision: un empire de la communication semblable à l'Empire britannique, sur lequel le soleil ne se coucherait jamais.

Cela pourrait nous sembler étrange mais Vail, malgré son capitalisme triomphant, rejetait l'idée de «concurrence». Il jugeait le monopole, lorsqu'il est entre les bonnes mains, supérieur. «Concurrence,» écrivait-il, «signifie conflit, guerre industrielle; cela signifie controverse; mais souvent cela signifie profiter de ou avoir recours à tous les moyens possibles que la conscience des concurrents... permettra». Un raisonnement moralisateur: la concurrence donnait mauvaise réputation aux entreprises américaines. «Ces actes vicieux associés à une concurrence agressive sont en grande partie responsables, si ce n'est entièrement, de l'antagonisme actuel présent dans l'esprit du public vis-à-vis des affaires, et en particulier des grandes entreprises».

Pas de main invisible

Adam Smith, l'homme dont la vision du capitalisme est sacro-sainte aux États-Unis, était convaincu que des motifs purement égoïstes pouvaient produire des biens collectifs par le biais d'une «main invisible». Mais Vail n'y croyait pas: «Sur le long terme (...) le public dans son ensemble n'a jamais bénéficié en quoi que ce soit d'une concurrence ravageuse». Ce qui était pour Smith la clé vers une industrie efficace était pour Vail ce qui la conduirait à sa perte. «C'est toujours le public qui finit directement ou indirectement par payer le prix d'une concurrence agressive et non-réglée», écrivit Vail dans un rapport annuel du système Bell. Dans sa vision hétérodoxe du capitalisme, partagée par des hommes comme John Rockefeller, Vail estime que nous pouvons, et devons, faire confiance aux «vrais» géants du marché – ceux qui détiennent le monopole dans chaque industrie – pour décider de ce qui est mieux pour le pays. Mais il attribue également au monopole une valeur au-delà de l'efficacité: la sécurité que représente celui-ci, pensait-il, allait repousser le côté obscur inhérent à la nature humaine et faire ainsi place aux qualités naturelles de l'homme. Il voyait un futur sans version capitaliste de la lutte darwinienne, et dans lequel des entreprises organisées de manière scientifique et dirigées par des hommes bons en étroite collaboration avec le gouvernement serviraient au mieux les intérêts du public.

Dans Ma vie et mon œuvre, Henry Ford estime que ses voitures sont «la preuve concrète qu'une théorie économique peut fonctionner». De la même manière, le système Bell était l'incarnation des idées de Vail pour les communications. AT&T se construisait un monopole privé, mais manifestait de manière sincère son engagement vis-à-vis du bien de la communauté. En même temps que l'entreprise développait le plus grand réseau mondial, elle promettait une ligne téléphonique pour chaque américain. Vail voulait un «système universel de transmission de l'information (communication écrite ou personnelle) accessible à tous en tout lieu, un système aussi universel et vaste que le réseau routier national qui passe devant la porte de chacun et permet d'aller frapper à la porte de quiconque». Comme il l'avait prédit en 1916 à l'occasion d'un dîner en l'honneur du système Bell, un jour «nous pourrions appeler n'importe où dans le monde».

Service «universel»

Ce n'est qu'à l'aube de ses 60 ans que Vail a commencé à façonner la forme monopolistique d'AT&T. En 1907, J.P. Morgan et plusieurs investisseurs new-yorkais prirent le contrôle de la société et en nommèrent Vail président. À l'époque, l'entreprise était en difficulté et on la pensait à la traîne loin derrière les centaines d'«indépendants» qui surgirent dans les années 1890 et 1900 pour tenter de contrer le début de monopole de Bell, dont le système était dérivé du brevet d'Alexander Bell. Et un peu comme quand Steve Jobs est revenu chez Apple, le retour de Vail chez Bell à 62 ans a changé la donne.

À son arrivée, le nouveau slogan de Vail était sans équivoque : UN SYSTEME, UNE POLITIQUE, LE SERVICE UNIVERSEL

Il est essentiel de comprendre ici le sens du mot universel. Ce n'est pas universel comme dans couverture santé universelle par exemple, mais plutôt quelque chose qui se rapprocherait du concept d'«église universelle». Un appel à l'élimination des raccords hérétiques et à l'unification de la téléphonie.

Une stratégie subtile et sophistiquée

En 1908, lorsque Vail a dévoilé le nouveau slogan d'AT&T, il dut faire face à une coalition de centaines de compagnies de téléphone en guerre contre la société Bell. Mais une fois président, Vail a pu élaborer une stratégie subtile et sophistiquée pour l'emporter sur ses concurrents: il se servit de la connectivité comme d'une carotte plutôt qu'un bâton, une technique qui, associée à une fusion-acquisition, s'avéra un moyen efficace de prendre le contrôle du marché de la téléphonie américaine. Une histoire qui se veut une grande leçon pour toute entreprise indépendante qui se retrouve confrontée à un ennemi mille fois supérieur; une leçon aussi importante en 2010 qu'en 1910, donc.

Vail a donc approché chaque opérateur téléphonique indépendant et, dans le fond, suggéré qu'ils règnent sur l'empire de la téléphonie comme un père et son fils. Il leur proposa de devenir membre du système Bell, mais à condition qu'ils adoptent les normes et l'équipement Bell. Il imposa également des frais pour l'utilisation des lignes Bell longue-distance, mais sans faire aucune promesse de connexion d'appels de ou vers des abonnés non-Bell. Les propositions de Vail étaient en substance des ultimatums que Genghis Khan n'aurait pas reniés: rejoignez le réseau et partagez les gains, ou bien préparez-vous à disparaître. Mais inutile d'aller chercher si loin pour trouver le modèle de Vail; en son temps John D. Rockefeller s'était déjà servi du «vendez ou mourez» pour établir la Standard Oil.

Les indépendants ont tenté de se décourager les uns les autres à signer des accords avec Bell; comme l'un d'entre eux écrivait dans un bulletin: «On ne peut pas servir deux maîtres à la fois. Il faut faire un choix: le peuple ou une entreprise cupide». Mais même les plus forts ont fini par s'avouer vaincus et forcés à s'allier. Et en ce qui concerne les indépendants relativement petits, ce fut simplement le rachat direct, souvent via des agents à la solde de J.P. Morgan mais qui gardaient secrète leur appartenance à Bell.

La deuxième solution de Vail impliquait une coopération avec des concurrents et la location des lignes téléphoniques de son entreprise. Troisièmement, et peut-être le plus délicat, il a convaincu le gouvernement américain que le meilleur service téléphonique possible – son concept de «service universel» – pourrait être mieux réalisé grâce à un monopole.

Au début, le gouvernement avait hésité à cette idée. Les régulateurs fédéraux étaient mécontents de ce qu'ils considéraient comme le comportement impitoyable dont la société avait fait preuve pendant l'intervalle entre les deux mandats de direction de Vail. En plus d'interdire aux petites entreprises l'utilisation de son réseau, AT&T détenait également la mainmise sur les circuits longue distance.

Les petites entreprises, manquant de fonds pour lutter contre un géant comme AT&T, ont été englouties par les plus grandes. En fait, non seulement le gouvernement était mécontent d'AT&T; le public l'était aussi.

Le 25 janvier 1915, la première ligne téléphonique transcontinentale est opérationnelle. Vail lui-même faisait partie de cette première transmission qui reliait Alexander Graham Bell à New York à Thomas Watson à San Francisco. La connexion inclurait également le président Woodrow Wilson à Washington, DC. Un an plus tard seulement, un service téléphonique longue distance était établi vers l'Europe.

Le 25 janvier 1915

le premier appel téléphonique transcontinental a eu lieu avant l'ouverture officielle de l'Exposition internationale Panama Pacific (PPIE) et de l'Exposition universelle de San Francisco.

Il y a plus de 100 ans l'*American Telephone and Telegraph Company* (aujourd'hui **AT&T**) effectuait le premier appel téléphonique transcontinental entre New York, San Francisco, Jekyll Island, Géorgie et Washington, DC

Alexander Graham Bell, l'inventeur du téléphone et co-fondateur d'AT&T, a initié l'appel historique avec un groupe de dignitaires à New York.

Son ancien assistant **Thomas Watson** a reçu l'appel à San Francisco, le président d'AT&T, **Theodore Vail**, a participé depuis Jekyll Island et le président américain **Woodrow Wilson** a pris la parole depuis la Maison Blanche.



Ken McNeely, président d'AT&T Californie, prend la pose tout en tenant le téléphone d'origine utilisé par le président Woodrow Wilson pour passer le tout premier appel téléphonique transcontinental le 25 janvier 1915.



L'appel a été l'aboutissement de décennies de travail, l'installation de 130 000 poteaux téléphoniques et de 2 500 tonnes de fil de cuivre, et une innovation clé connue sous le nom de "L'Audion " ou d'amplificateur à "tube à vide (inventeur Lee de Forest)" qui a permis d'étendre le circuit New York-Denver à San Francisco.

Parmi les personnes présentes à l'inauguration figuraient le ministre des Travaux publics, M. Roberto Lopez Fabrega, l'archevêque, Monsenor Francisco Beckmann, le président de la *Cia Panamena de Fuerza y Luz*, M. Thomas Oglesby, et le chef du service téléphonique, M. Walter A. Daniels.

Suite à la bénédiction de l'archevêque du nouvel échange, un appel d'ouverture a été fait entre le président du Panama, Ernesto de la Guardia, et le ministre, Lopez Fabrega.

Il fallait environ 10 minutes pour connecter un appel transcontinental, car la connexion devait être établie étape par étape avec un standardiste dans chaque ville le long du chemin. L'appel solennel du 25 janvier a duré trois heures et demie, de 16h30 à 20h00, heure de New York. Ensuite, Boston s'est joint à d'autres conversations - même une en cantonais, entre le fondateur d'un central téléphonique chinois à San Francisco et un responsable du Southern Pacific Railroad à Boston.

Plus tard dans la soirée, la ligne a été ouverte aux clients payants. Le premier appel a été passé par Fred Thompson, à l'hôtel Stewart à San Francisco, à sa mère, Margaret Thompson, à l'hôtel Bensonhurst à Brooklyn. Ils ont signalé que cela ressemblait à un appel local.

L'abonnement le moins cher possible

Entre 1894 et 1900, le tarif mensuel des services locaux a chuté en moyenne de plus de 50%.

Ce n'était pas simplement le jeu concurrentiel qui poussait le prix équipements de la compagnie en monopole à se rapprocher des coûts.

Le prix du téléphone a généralement deux composantes : un coût d'abonnement et un coût d'usage.

	A Nombre de villes	B En pourcentage	C Population	D En pourcentage
1894	22	2	399.000	1
1898	249	30	6.189.000	23
1902	449	55	14.617.000	54
1906	466	57	15.263.000	57
1909	451	55	15.085.000	56

Seules les villes de plus de 5 000 habitants sont prises en compte. La colonne A est le nombre de villes d'au moins 5 000 habitants qui abritent des centraux concurrents, non-connectés. La colonne B est le pourcentage des villes de plus de 5 000 habitants ayant un service dual. La colonne C est la population totale de toutes les villes de plus de 5 000 habitants ayant un service dual. La colonne D est le pourcentage de la population totale des villes de plus de 5 000 habitants ayant un service dual.

Sources : Telephony 1894-1909 ; Telephone and Telegraph Atlas, AT&T-Bell Labs Archives ; Bell and independent exchange rates, 1912-13, Box 29, AT&T-Bell Labs Archives.

La tarification après 1894 était délibérément orientée de façon à minimiser les barrières liées au raccordement pour encourager l'arrivée de nombreux nouveaux abonnés.

Bell, comme les indépendants, offrirent leurs services dans certaines régions à des tarifs inférieurs au seuil de rentabilité afin d'élargir leurs réseaux et d'accroître les recettes de l'interurbain.

Il était fréquent de voir les opérateurs Bell fixer temporairement leurs tarifs à un dollar par mois, ou même fournir gratuitement leurs services dans des villes ou les indépendants avaient capté nombre de leurs abonnés. Parce que la valeur du réseau Bell diminuait avec le nombre des abonnés, l'entreprise se sentit obligée de les retenir à tout prix.

La nécessité de conserver un grand nombre de clients eut également une influence sur la structure de la technologie.

Chacun des concurrents commença à offrir des lignes de groupe peu onéreuses pour quatre, huit et même dix personnes afin d'accroître le nombre de leurs abonnés.

L'objectif était d'obtenir le maximum d'abonnés le plus rapidement et au moindre coût possible interconnexion avec d'autres centraux

Pour une compagnie téléphonique, l'interconnexion avec des centraux distants s'est avérée être un moyen rapide et relativement peu coûteux d'accroître le nombre de ses abonnés. Les indépendants créèrent des associations destinées à faciliter leur coordination.

Contrairement au vieux mythe selon lequel les compagnies indépendantes seraient exclusivement locales, celles-ci réussirent à mettre en place des compagnies commerciales longue distance d'envergure régionale.

Bell fut forcé de réagir en développant son réseau interurbain et en rationalisant ses procédures liées aux transferts des appels longue distance.

Finalement, la pression concurrentielle força Bell à modérer sa politique de « non interconnexion avec les indépendants ».

La compagnie conclut progressivement des accords en vue de se connecter avec des centraux indépendants et des lignes rurales dans les régions où elle n'était pas implantée.

Finalement, l'idée d'un réseau téléphonique unifié gagna l'appui des industriels, du public et des instances de réglementation.

Avec l'urbanisation et les progrès de l'unification territoriale du pays, beaucoup d'usagers, particulièrement les petites et moyennes entreprises, commencèrent à trouver insupportable la fragmentation du service.

La concentration des réseaux téléphoniques au niveau d'une municipalité ou d'un état devint de plus en plus fréquente.

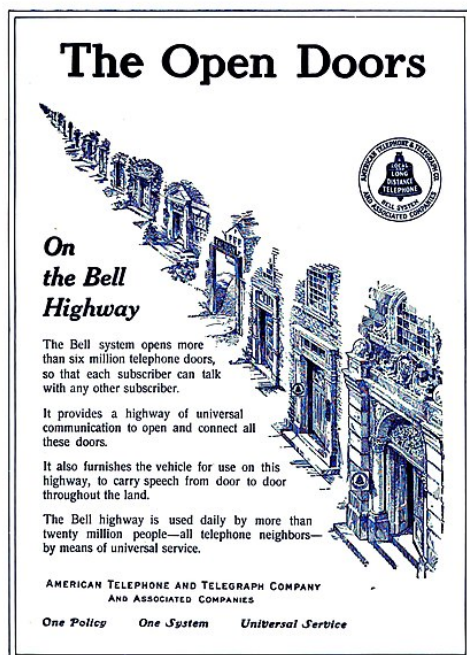
L'unification du service, après 1914, fut en général l'issue d'un processus délibéré et rendu public, impliquant les conseils municipaux, les instances législatives des États et les commissions de réglementation, et même dans certains états le résultat de référendums public.

La loi fédérale Willis-Graham de 1921 fit sauter les derniers obstacles légaux à la consolidation en suspendant l'accord Kingsbury et en soustrayant les compagnies téléphoniques aux contraintes de la loi antitrust de Sherman.

En contradiction avec les idées développées par la plupart des ouvrages économiques ou de réglementation des services publics écrits des dizaines d'années plus tard, le monopole sur le téléphone ne s'est pas mis en place en raison d'économies d'échelle du côté de l'offre. Il a vu le jour à cause des économies liées à la taille du réseau du côté de la demande, induites par l'interconnexion universelle.

La loi Willis-Graham est généralement considérée comme marquant la clôture officielle de la période de concurrence.

Pour contrer la résistance du gouvernement, Vail a avancé un argument plutôt intéressant : le service téléphonique équivalait essentiellement à un monopole naturel, comme le service postal, et que tout le monde était mieux servi par un tel monopole. Le gouvernement a vu le bien-fondé de cette idée.



1912 Publicité du système Bell faisant la promotion de son slogan pour le service universel

En 1913, le service juridique de l'administration du président Woodrow Wilson accorda à AT&T un **monopole téléphonique** en échange de certaines concessions. D'une part, AT&T a dû accepter de permettre à des sociétés indépendantes de se connecter à son réseau.

Cet accord était connu sous le nom de Kingsbury Commitment, car il a été initié par le vice-président d'AT&T, Nathan C. Kingsbury, qui a compris qu'un tel accord diminuerait la perception selon laquelle son entreprise était un géant de l'intimidation. L'accord a été conclu à l'insu du public et restera en vigueur pendant des décennies jusqu'à la déréglementation intervenue à la fin du XXe siècle.

En 1920, le bénéfice brut de l'entreprise était de 103 946 988 \$, le bénéfice net de 70 686 904 \$ et le nombre de milles de fil possédés de 23 377 404.



Logo des sociétés affiliées à Bell System de 1921 à 1939

Vail mourut à Baltimore le 16 avril 1920 à 74 ans, peu de temps après avoir quitté son poste de président d'AT&T, mais à ce moment-là il avait déjà accompli l'œuvre de sa vie. Le système Bell dominait sans conteste le marché américain de la téléphonie, et les communications longue-distance étaient standardisées selon sa volonté. L'idée d'un système ouvert et concurrentiel a perdu face à la conception du monopole selon AT&T : éclairé, réglementé, et contrôlé. AT&T restera ainsi jusqu'à la fin des années 80, puis fera son grand retour sans trop de changement dans les années 2000. Comme l'écrit l'historien Milton Mueller, Vail avait achevé la « victoire politique et idéologique du paradigme du monopole réglementé poussé sous la bannière du service universel ». Et, ajoute le biographe de Vail, « sa plus grande réussite lui a survécu, ne jamais lâcher tant que les hommes achètent et vendent sur le marché et que la vie sociale continue ».

La valeur de sa succession était estimée à environ 2 000 000 \$. Il a laissé 100 000 \$ chacun à Princeton et Dartmouth, et 200 000 \$ à partager à parts égales entre la Phillips Exeter Academy, le Middlebury College, Harvard et le Massachusetts Institute of Technology. A ce dernier il a laissé également sa grande collection de livres sur l'électricité.

Après sa mort, le Vail Award a été créé pour honorer sa mémoire. Il est décerné aux personnes qui accomplissent un travail au-delà de leurs attentes ou qui font preuve d'un courage ou d'un héroïsme inhabituel en cas d'urgence.

Le monopole de l'entreprise a bien servi à la fois l'entreprise et les clients, et AT&T s'est développé à la fois financièrement et technologiquement. Au cours des décennies suivantes, il est devenu le système téléphonique le plus avancé et le plus fiable au monde.

Ce faisant, le téléphone, entre les mains d'AT&T, a eu un impact profond sur la société et les affaires.

En effet, dès 1934, les télécommunications étaient devenues si solidement ancrées que le Congrès se sentait obligé de créer la Commission fédérale des communications.

Une grande partie de la grande transformation opérée par l'industrie est directement attribuable à la vision de Vail en tant que leader.

Lorsqu'il a combiné les départements d'ingénierie d'AT&T et de Western Electric, il a créé un département de recherche – Bell Laboratories – qui a produit des innovations qui auraient des implications considérables, telles que le transistor, les téléphones à clavier, les réseaux de données et les technologies optiques et numériques. Au fil des années, les Bell Labs et leurs chercheurs ont reçu six prix Nobel, neuf médailles américaines de la science, six médailles de la technologie et bien d'autres récompenses.

BELL SYSTEM PROGRESS, 1925-1940

L'investissement en installations et équipements téléphoniques est passé de 1 300 000 000 \$ au début de 1925 à 4 750 000 000 \$ à la fin de 1940. Cet investissement accru reflète non seulement l'ajout d'installations téléphoniques au service du public, mais aussi la transformation des instruments physiques, grâce à des recherches systématiques, en des formes améliorées, plus efficaces, plus fiables et plus pratiques à utiliser.

À la fin de 1940, 2 186 000 téléphones pouvaient être interconnectés aux États-Unis, soit une augmentation de 6 100 000 par rapport au début de 1915.

La communication téléphonique, confinée à ce continent en 1915, a acquis une portée mondiale. De nouveaux services auxiliaires, tels que le téléimprimeur, ont été introduits. Au cours des dix années qui ont pris fin en 1940, les tarifs téléphoniques ont diminué, ce qui a permis aux utilisateurs d'économiser plus de 300 000 000 \$.

Depuis 1925, des améliorations remarquables ont été constatées en termes de rapidité, de précision et de clarté des communications téléphoniques, de réduction des pannes d'équipement et d'amélioration des relations commerciales avec les clients, afin de garantir un service technique optimal, de la manière la plus satisfaisante et la plus agréable possible.

En 1940, les impôts représentaient 15,7 % de chaque dollar de recettes téléphoniques, contre 7,9 % en 1925. Au total, 1 637 000 000 \$ d'impôts ont été versés au Trésor au cours de cette période.

L'âge des employés du système Bell a considérablement augmenté. En raison de tous les facteurs influant sur les revenus des employés, l'enveloppe salariale hebdomadaire moyenne contenait 40 % de plus en 1940 qu'en 1925.

En 1925, la durée moyenne du travail était d'environ 45 heures par semaine. En 1940, la semaine de travail était de 40 heures ou moins.

L'amélioration des méthodes, des outils et des conditions de travail a contribué à améliorer et à rendre le travail plus sécuritaire.

Les dispositions des régimes d'avantages sociaux et de retraite des employés ont été libéralisées et renforcées. Les versements au titre de ces plans sont passés de 5 100 000 en 1925 à 16 000 000 \$ en 1940. La rotation du personnel, tant forcée que volontaire, a été réduite et les programmes visant à promouvoir la stabilité de l'emploi ont été renforcés.

La structure financière du Bell System a été renforcée. Le ratio dette/obligations totales en capital a été réduit de 36 % au début de 1925 à 32 % à la fin de 1940. Les charges d'intérêt sur la dette étaient inférieures en 1940 à celles de 1925.

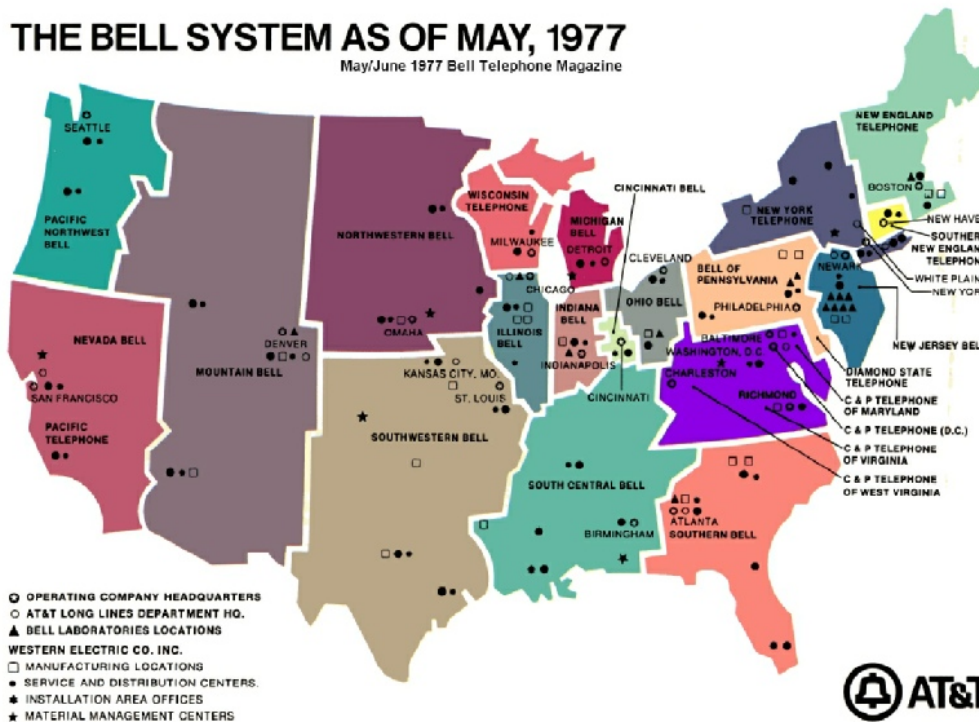
Des dividendes réguliers raisonnables ont été versés sur les actions d'A.T. & T.Co. à un montant constant par action. Ces dividendes ont représenté en moyenne 6,5 % de l'investissement des actionnaires, excédent compris, sur la période.

La propriété a été entièrement entretenue et des provisions adéquates ont été constituées pour amortissement.

...

THE BELL SYSTEM AS OF MAY, 1977

May/June 1977 Bell Telephone Magazine



La déréglementation et ses effets sur l'AT&T

Dans la foulée des législations successives, la déréglementation des télécommunications qui ouvrira le débat en Europe en faisant connaître la référence que constituait l'AT&T, commença tout de même en 1968. En effet, à cette date, la FCC permit à l'entreprise américaine Carterphone de brancher ses appareils sur le réseau commuté de la Bell, ouvrant ainsi un marché gigantesque.

La seconde phase vint en 1969, lorsque la FCC autorisa une petite entreprise, la MCI à ouvrir une liaison privée par ondes hertziennes entre Chicago et Saint-Louis. Puis, en 1971, la même commission permit à des transporteurs de louer des lignes à l'AT&T pour les sous-louer à leurs clients, devenant ainsi des « carriers » sans avoir investi un seul cent.

Mais c'est évidemment en 1982, que la décision de démanteler AT&T pour mettre fin à son monopole de fait, fut prise. En 1984, ses 22 filiales d'exploitation furent réorganisées en 7 sociétés régionales (les Regional Bell Operating (RBOC)). Celles-ci sont les suivantes, également dénommées les « baby Bell » :

1. Ameritech ;
2. Bell Atlantic ;
3. Bell South ;
4. Nynex ;
5. Pacific Telesis ;
6. Southwestern Bell ;
7. US West.

Notons que la Nynex est née de la réunion d'anciennes compagnies locales de Bell : la New York Telephone Company qui desservait la grande métropole et sa banlieue et la New England Telephone Company qui couvrait les cinq États du Nord-Est.

Désormais, depuis 1993, aux États-Unis, trois opérateurs sont en présence sur le marché des longues distances : AT&T, MCI et Sprint.

Les clients doivent faire appel à au moins deux prestataires et souscrire deux abonnements : un pour les communications locales et de voisinage, établi auprès de l'une des 7 compagnies régionales ; l'autre, pour les communications longues distances, en général, celles susnommées. Le raccordement du réseau reste du ressort des compagnies régionales les RBOC'S.

Au lendemain de la première guerre mondiale, l'ATT avait trouvé les bases de son équilibre et les structures qui assureraient son succès pendant plus d'un demi-siècle. À son égard, on peut estimer que la branche « télégraphe » était à la limite du virtuel, tant il est vrai que centrée sur le téléphone depuis l'abandon de ses participations dans la WU imposée par la loi anti-trust, la Bell jouissait d'un monopole téléphonique de fait.

Déjà, en 1947, elle comptait 34 millions de postes de toute nature.

Ainsi, 80 % des postes étaient exploités par le Bell system, constitué lui-même de l'association de vingt-trois compagnies opérant chacune sur un territoire déterminé.

L'association d'intérêts ainsi réalisée englobait également la très importante entreprise de fabrication et d'installation de matériel, la Western Electric Company et un service de recherches et de laboratoires puissamment outillé, les Bell Telephone Laboratories. Tout cet ensemble coordonné par une organisation centrale jouait un triple rôle :

- c'était une holding détenant la majeure partie des actions des compagnies exploitantes et de la Western Electric ;

- c'était un état-major où l'on effectuait, au bénéfice des compagnies associées, des études aussi bien techniques que d'exploitation et de méthodes commerciales. Les Bell Laboratories étaient dirigées conjointement par l'AT&T et la Western Electric ;

- enfin, par son « département des lignes à grande distance », l'AT&T était propriétaire soit seule, soit conjointement, avec les compagnies locales du réseau, de circuits entre États, dont elle assurait le développement et l'entretien .

L'histoire des communications téléphoniques aux États-Unis est aussi, dans une large mesure, celle d'une organisation commerciale hors du commun. Le 8 janvier 1982, cette organisation annonçait qu'elle se démantèlerait dans les deux ans et, le 1er janvier 1984, elle tenait sa promesse.

Avant son démantèlement, l'American Telephone and Telegraph Company, également connue sous le nom de « Ma Bell », était à bien des égards la plus grande entreprise du monde. Par son influence, ses actifs et son impact sur la vie quotidienne des gens ordinaires, elle éclipsait non seulement les autres entreprises, mais aussi les nations. Plus d'un demi-milliard de conversations transitaient quotidiennement par ses équipements. De lui dépendait le flux de messages qui améliorait la vie des maris et des femmes, des parents et des enfants, des entreprises et des clients, des amants, des amis, des inconnus – quiconque ici voulait parler à quelqu'un là-bas, ou vice versa.

Le terme juridique pour ce qui s'est passé le 1er janvier 1984 est « désinvestissement », mais ce mot semble inadéquat pour décrire l'équivalent d'un géant aux multiples membres qui s'arrache membre après membre, en jetant les morceaux dans toutes les directions et en laissant le paysage jonché de gros morceaux sanglants de son ancien n. La nouvelle AT&T, souvent appelée « Baby Bell », était composée de deux parties dont les actifs valaient la bagatelle de 34 milliards de dollars : AT&T Communications, responsable des services longue distance, et AT&T Technologies, une organisation-cadre dont les divisions filiales comprenaient AT&T Bell Laboratories, AT&T Network Systems, AT&T Technology Systems, AT&T Information Systems, AT&T Consumer Products et AT&T International.

Vingt-deux sociétés locales, dont les actifs combinés valaient environ 115 milliards de dollars, soit les trois quarts des actifs totaux du Bell System, ont disparu. Lors de la réorganisation qui a suivi la cession, les 22 sociétés locales ont été fusionnées en sept sociétés régionales. Chacune de ces sept sociétés figurait immédiatement parmi les plus grandes entreprises commerciales des États-Unis. AT&T était plus grand que GM, Ford, GE, IBM, Xerox et Coca-Cola réunis.

La cession fut le résultat du plus grand procès antitrust de l'histoire, intenté par le ministère de la Justice des États-Unis en 1974. Le résultat ne fut pas entièrement en défaveur d'AT&T : le ministère de la Justice abandonna son procès et l'entreprise fut libérée des contraintes auxquelles elle était soumise depuis 1956, conformément aux termes du décret de consentement qui avait mis fin à un précédent procès antitrust.

La levée de ces contraintes en 1984 a ouvert la voie à une bataille commerciale qui promet d'être aussi passionnante que toutes celles qui se sont déroulées depuis la guerre d'Erie entre Cornelius Vanderbilt et Daniel Drew et [Jay Gould](#) il y a plus d'un siècle – la bataille entre AT&T et IBM sur le marché des services, systèmes et équipements de traitement de données informatisés. Dans le monde des grandes entreprises, Baby Bell contre Big Blue est l'équivalent de Muhammad Ali contre Joe Frazier. Plusieurs années avant la cession, le président d'AT&T, Charles L. Brown, essayant peut-être de préparer le terrain pour les événements qu'il avait prévus, a choqué certains de ses propres employés lorsqu'il a annoncé : « Il y a une nouvelle compagnie de téléphone en ville... une entreprise de haute technologie qui applique des stratégies marketing avancées pour satisfaire les exigences très sophistiquées des clients. » Brown a suggéré que l'image réconfortante de Ma Bell ne correspondait peut-être pas à cette nouvelle entreprise : « Maman », a-t-il conclu, « ne vit plus ici. »

Brown était prématurée; Ma Bell n'est décédée que le jour de l'An 1984. Maintenant qu'elle est partie, nous pourrions prendre un moment pour nous souvenir de sa vie remarquable. Que représentait-elle pour nous? Comment est-elle devenue si grande et si forte? Quel héritage laissera-t-elle? Comment allons-nous nous en sortir sans elle?

La taille d'AT&T avant la cession est le premier fait qu'il faut saisir. On peut se faire une idée de cette taille, de l'ampleur de la plus grande entreprise du monde, si l'on considère qu'au dernier jour de 1983, les actifs de l'entreprise, soit 150 milliards de dollars, représentaient 3,5 % du total des actifs des cinq cents entreprises que le magazine Forbes classait comme les plus grandes du pays, et dépassaient les actifs combinés de General Motors, Ford, General Electric, IBM, Xerox et Coca-Cola.

Les actifs d'AT&T comprenaient environ 182 millions de téléphones et plus d'un milliard de kilomètres de câbles, soit assez pour faire six fois le tour du monde et aller-retour, soit 46 000 fois le tour du monde. L'entreprise employait près d'un million de personnes et versait près de 30 milliards de dollars par an. Au cours de sa dernière année avant la cession, elle a gagné 5,75 milliards de dollars, soit plus de 15 millions de dollars par jour, soit environ 11 000 dollars par minute, sur un chiffre d'affaires brut de 69,8 milliards de dollars.

Grâce à sa réputation d'action particulièrement sûre, la plus grande entreprise du monde était également la plus populaire auprès des petits investisseurs. Au moment de la cession, plus de trois millions de personnes possédaient des actions ordinaires d'AT&T. Un investissement dans des obligations garanties par Ma Bell était généralement considéré comme à peine plus risqué qu'un investissement dans des obligations garanties par le gouvernement américain.

La taille d'AT&T reflète le rôle du téléphone dans la vie moderne. Et le rôle du téléphone, son omniprésence, reflètent le succès d'AT&T dans la réalisation de sa mission en tant qu'entreprise commerciale. Selon les mots de Charles Brown, cette mission était de « relier les Américains entre eux et au monde entier par une communication directe et quasi instantanée ». En un peu plus de cent ans, l'accomplissement de cette mission a transformé nos vies, notre travail et notre monde

Immédiatement avant la dissolution de 1984, le système Bell avait la structure d'entreprise suivante :

American Telephone and Telegraph Company , société holding et opérateur longue distance

Compagnie de téléphone Bell de l'Illinois

Compagnie de téléphone Indiana Bell , constituée

Compagnie de téléphone Bell du Michigan

Compagnie de téléphone et de télégraphe de la Nouvelle-Angleterre

Compagnie de téléphone Bell du New Jersey

Compagnie de téléphone de New York

Compagnie de téléphone Bell du Nord-Ouest

Compagnie de téléphone Bell du nord-ouest du Pacifique

Compagnie de téléphone Bell Central Sud

Compagnie de téléphone et de télégraphe Southern Bell

Compagnie de téléphone Bell du sud-ouest

La Bell Telephone Company de Pennsylvanie

La compagnie de téléphone Chesapeake et Potomac

Compagnie de téléphone Chesapeake et Potomac du Maryland

La Chesapeake and Potomac Telephone Company de Virginie-Occidentale

La Chesapeake and Potomac Telephone Company de Virginie

La compagnie de téléphone Diamond State

La société de téléphone et de télégraphe des États des montagnes

Compagnie de téléphone résidentiel Malheur

La compagnie de téléphone Ohio Bell

La Compagnie de téléphone et de télégraphe du Pacifique

Compagnie de téléphone Bell du Nevada

Compagnie de téléphone du Wisconsin

Autres filiales :

Bell Canada (1880-1975)

Northern Electric (fabrication d'équipements au Canada) (1914-1956)

Western Electric Co., Inc. (fabrication d'équipements)

Bell Telephone Laboratories, Inc. (R&D (recherche et développement), copropriété entre AT&T et Western Electric)

Cincinnati Bell, Inc. (détenue à 22,7 %)

The Southern New England Telephone Company (détenue à 16,8 %)

Bellcomm , Inc. (1963-1972 ; créé pour soutenir le programme Apollo)

Le 1er janvier 1984, les anciens composants du système Bell ont été structurés en sociétés d'exploitation régionales de Bell (RBOC) suivantes, connues sous le nom de Baby Bells.

American Information Technologies Corporation, sous la marque Ameritech

- Compagnie de téléphone Bell de l'Illinois
- Compagnie de téléphone Indiana Bell , constituée
- Compagnie de téléphone Bell du Michigan
- La compagnie de téléphone Ohio Bell
- Wisconsin Bell , Inc.

Société américaine de téléphone et de télégraphe

- AT&T Communications , Inc.
- Systèmes d'information AT&T , Inc.
- AT&T Technologies , Inc.
- Laboratoires téléphoniques Bell , Inc.

Société Bell Atlantique

- Compagnie de téléphone Bell du New Jersey
- La Bell Telephone Company de Pennsylvanie
- La compagnie de téléphone Chesapeake et Potomac
- Compagnie de téléphone Chesapeake et Potomac du Maryland
- La Chesapeake and Potomac Telephone Company de Virginie-Occidentale
- La Chesapeake and Potomac Telephone Company de Virginie
- La compagnie de téléphone Diamond State

Bell Communications Research , Inc . , détenue à parts égales par tous les Baby Bells

BellSouth Corporation

- Compagnie de téléphone et de télégraphe Southern Bell
- Compagnie de téléphone Bell Central Sud

Cincinnati Bell , Inc.

- Compagnie de téléphone Bell de Cincinnati

Société NYNEX

- Compagnie de téléphone de New York
- Compagnie de téléphone et de télégraphe de la Nouvelle-Angleterre

Groupe Pacific Telesis

- Compagnie de téléphone Pacific Bell
- Compagnie de téléphone Bell du Nevada

Société Bell du Sud-Ouest

- Compagnie de téléphone Bell du sud-ouest

La compagnie de téléphone du sud de la Nouvelle-Angleterre

NOUS OUEST , Inc.

- Compagnie de téléphone Bell du Nord-Ouest
- Compagnie de téléphone Bell du nord-ouest du Pacifique
- La société de téléphone et de télégraphe des États des montagnes
- Compagnie de téléphone résidentiel Malheur

Après 1984, de multiples fusions ont eu lieu entre les sociétés d'exploitation et entre elles, de sorte que certains composants de l'ancien système Bell sont désormais détenus par des sociétés indépendantes du système Bell historique, y compris des sociétés de télécommunications étrangères.

Mais, le 25 juin 1985, IBM, l'International Business Machine, prenait 20 % de participation dans la Microwave Communication Incorporated (MCI) numéro 2 des communications longues distances aux États-Unis. Puis l'opération passa par la cession à MCI d'une filiale d'IBM, la Satellite Business System (SBS). En échange, IBM recevait 45 millions d'actions de MCI. Cette prise de participation faisait d'IBM le concurrent direct d'AT&T sur le marché des communications longues distances aux États-Unis et à l'étranger. Précisons que MCI et SBS étaient nées à la fin des années 1970 en s'infiltrant dans les petites fractures que laissait, à l'époque, le monopole AT&T.

Devant cette situation, la FCC avait autorisé l'AT&T à rapprocher ses activités d'exploitant de réseau pour les communications interurbaines et de vendeur d'équipements terminaux, par un accord du 18 septembre 1985.

En effet, depuis 1980, l'AT&T avait été obligée de maintenir deux structures séparées, ce qui alourdissait ses frais .

Sous un autre angle ; Theodore N. Vail - raconté par Annette R. Fry

Vail a compris que le succès futur de la compagnie de téléphone nécessitait un engagement envers l'idée de service. En 1883, Vail a envoyé des lettres aux agents généraux de la compagnie pour leur demander leur avis sur la satisfaction des clients concernant le service téléphonique et les prix, la possibilité de tarifs plus bas ou de classes de service moins chères et les tendances de l'attitude du public.

Un jour, au début des années 2000, une jeune femme descendit du train dans une petite ville du Vermont pour téléphoner à New York. Elle expliqua à l'opératrice du petit central téléphonique qu'elle était.

« Bien sûr, je ne sais pas si vous êtes la nièce de M. Vail ou non », répondit l'opératrice. « Mais je vous crois sur parole. Et si c'est le cas, vous devriez en être fière, car il a été si bon envers nous, les filles. »

Avant que Theodore Newton Vail, 62 ans, ne revienne à la présidence d'AT&T en 1907, peu de clients pouvaient s'attendre à une réaction aussi enthousiaste de la part des employés du téléphone. Dans de nombreuses régions du pays, les opérateurs et les dirigeants du Bell System considéraient le public avec une hostilité manifeste.

Le changement de caractère du Bell System au cours de ces années de croissance rapide d'avant-guerre reflétait en grande partie la personnalité et les attitudes de l'homme qui en fut le président de 1907 à 1919.

Mais Vail était bien plus qu'un travailleur acharné doté d'une personnalité attachante et d'un don pour gagner la loyauté et l'affection de ceux qui l'entouraient. C'était un génie de l'organisation et un décideur d'entreprise capable de voir l'avenir et de le construire.

Les cinq décisions politiques les plus importantes de Vail sont aussi importantes que l'invention du téléphone pour la croissance et la prospérité de l'entreprise. Ces décisions sont les suivantes :

- L'activité de l'entreprise est l'anticipation et la satisfaction des besoins de services du public.
- Le téléphone est un monopole naturel qui devrait être intégré à l'échelle nationale.
- Le système Bell doit générer ses propres recherches et technologies et contrôler sa propre source d'équipement.
- L'entreprise doit attirer un marché de capitaux fort.
- La régulation publique du secteur de la téléphonie doit être soutenue comme alternative à la propriété publique.

À l'exception de la politique de l'entreprise en matière de réglementation publique, ces points de vue guidaient déjà Vail lorsqu'il a commencé à travailler pour Bell System.

Bien que les réalisations de Vail au cours de son deuxième passage à la compagnie de téléphone soient celles dont on se souvient le mieux aujourd'hui, son plan de croissance du téléphone avait en fait été élaboré une vingtaine d'années plus tôt, dans les années 1880. Sa vision, semble-t-il, était plus que la sagesse des années ; même en tant que jeune homme, il pouvait voir plus loin que ceux qui l'entouraient.

En 1878, lorsque Theodore Vail, 33 ans, devint directeur général de la jeune Bell Telephone Company, il avait déjà exercé de nombreuses professions et activités. Il avait étudié la médecine et le droit, avait été télégraphiste et instituteur, avait travaillé dans une ferme et dans une pharmacie. Enfin, en tant que commis au service postal ferroviaire américain de l'Union Pacific, il se découvrit une fascination – et un génie – pour la systématisation et l'organisation.

À cette époque, un passager qui embarquait pour un voyage en train arrivait à destination des semaines, voire des mois, avant qu'une lettre ne parte pour le même voyage au même moment. Jusqu'à l'arrivée du jeune Theodore Vail, personne ne semblait avoir pensé à trier le courrier à bord du train. L'énergie débordante de Vail et ses compétences en gestion lui ont valu le poste de surintendant général du courrier ferroviaire en 1876.

C'est à Washington que Gardiner Hubbard, le soutien financier et beau-père d'Alexander Graham Bell, rencontra le jeune et dynamique directeur des postes. Hubbard était membre d'une commission postale du Congrès. Commencant à s'irriter des frustrations bureaucratiques liées à l'emploi fédéral, Vail était mûr pour l'offre de Hubbard de prendre en charge l'organisation de la nouvelle compagnie de téléphone, même si cela signifiait une réduction substantielle de salaire.

« L'oncle Joe » Cannon, le membre du Congrès qui deviendrait plus tard le président de la Chambre des représentants, fut stupéfait par la décision de Vail de travailler pour « la chose » inventée par Bell. « C'est vraiment dommage », aurait déclaré Joe Cannon. « J'ai toujours aimé Vail. Hubbard a essayé de me vendre des actions. Je suis désolé d'avoir trouvé un type aussi sympathique que Vail. »

Dès le début de son association avec la compagnie de téléphone, Vail a poursuivi une vision dans laquelle tous les citoyens des États-Unis seraient connectés par des fils parlants.

Vail a compris que le succès futur de la compagnie de téléphone nécessitait un engagement envers l'idée de service. En 1883, Vail a envoyé des lettres aux agents généraux de la compagnie dans tout le pays pour leur demander leur avis sur la satisfaction des clients concernant le service téléphonique et les prix, la possibilité de tarifs plus bas ou de classes de service moins chères et les tendances de l'attitude du public.

Mais, selon Vail, un bon service impliquait également une consolidation des activités de communication à l'échelle nationale, ce qui était impossible, selon la plupart des gens, compte tenu de la puissance de la Western Union Company. À l'époque, Western Union avait acquis ses propres appareils téléphoniques, ayant embauché Thomas A. Edison et mis en place un système téléphonique avec 56 000 abonnés dans 55 communautés.

Lorsque Vail a rejoint la compagnie de téléphone, elle était en guerre avec le géant du télégraphe, qui faisait alors 15 fois sa taille. Vail a pris les choses en main avec brio, passant de la confrontation à la coopération. À la suite de négociations avec Vail, Western Union a reconnu la revendication de la compagnie Bell sur le marché du téléphone de base et a vendu son équipement et ses centraux à Bell. En échange, la compagnie Bell a promis de ne plus s'occuper du marché du télégraphe dans les territoires de Western Union.

La paix avec Western Union fut une étape importante vers l'établissement du système national unique que Vail avait imaginé. Une autre étape fut la création de l'American Telephone and Telegraph Company, une société spécialisée dans les lignes longues destinées aux services de péage.

« Cette liaison de ville à ville, d'État à État et de nation à nation offre des possibilités plus vastes que celles que nous connaissons jusqu'à présent. Je ne vois aucune limite à ce qui peut être accompli ni au travail qui reste à accomplir. »

Même après l'accord avec Western Union, Vail se préoccupait de l'expiration des brevets en 1893 et 1894. Comment le système allait-il conserver sa prééminence ? Vail pensait qu'il était essentiel d'être à l'avant-garde de la recherche en matière de communications une fois les brevets initiaux expirés.

Vail estimait également que les objectifs de service exigeaient que la fabrication et l'approvisionnement soient intégrés à l'entreprise. Cela fut assuré par l'achat de la société Western Electric à Chicago, une action clairvoyante conçue par Vail en 1881.

Mais Vail n'a pas eu la chance de trouver la base de capital solide qu'il considérait comme essentielle à la réalisation de sa vision d'un système national. C'est ce souci de financer la croissance qui l'a poussé à se séparer de la compagnie de téléphone.

Au début des années 1880, Vail était directeur général de la société mère, l'American Bell Telephone Company. American Bell était l'entité corporative impliquée dans le financement des sociétés d'exploitation régionales. En 1885, Vail démissionna de son poste de directeur général d'American Bell pour devenir le premier président d'American Telephone and Telegraph, la filiale des lignes longues. À cette époque, American Bell se portait très bien, à tel point qu'elle versa 1,5 million de dollars de dividendes en 1885. Cela allait à l'encontre de l'opinion de Vail, qui était convaincu que la société mère devait réinvestir ses bénéfices dans l'entreprise pour construire une base financière solide.

En 1887, lorsque le président d'American Bell démissionna, Vail fut écarté du poste, qui était à l'époque plus prestigieux que la présidence de la nouvelle AT&T. Il se sentit offensé de ne pas avoir été nommé président de la société mère. « Ma position actuelle dans l'entreprise », écrivit-il, « n'est pas celle que j'espérais atteindre et elle est aussi, à certains égards, embarrassante et désagréable. »

Pendant près de dix ans, cet homme dynamique et exubérant a consacré toute son énergie à cette jeune entreprise. Pour des raisons de santé, il a remis sa démission. Avec sa femme et son fils, il est parti pour un voyage de récupération suivi d'un séjour prolongé à Speedwell Farms, sa belle propriété du Vermont.

Heureusement, Vail n'était pas un pauvre homme à cette époque et il eut bientôt de nombreux projets en cours. Fasciné par les inventions promettant de révolutionner la vie et les modes de vie, l'ancien pionnier du téléphone ne manqua pas d'entreprises pour occuper son enthousiasme entrepreneurial. Certaines d'entre elles, comme un projet visant à chauffer les maisons de Boston avec des conduites de chaleur souterraines à vapeur, furent des échecs cuisants. D'autres, comme un tramway en Argentine, se révélèrent très rentables.

Mais Vail était toujours préoccupé par le sort de la compagnie de téléphone. Dans un memorandum de 1901 adressé au sénateur américain W. M. Crane du Massachusetts, il soulignait la nécessité pour le Bell System de se doter d'une base financière solide pour répondre aux exigences des batailles à venir. Cela, bien sûr, se passait à une époque où tous les brevets de base de Bell avaient expiré depuis longtemps et où la concurrence des sociétés indépendantes proliférantes était généralisée.

« La plus grande opposition, écrit Vail, est venue du manque d'infrastructures offertes par nos entreprises, c'est-à-dire soit l'absence de service, soit un service médiocre. Des circonstances indépendantes de notre volonté en sont en grande partie responsables, car il était très difficile, au début, de fournir de l'argent. »

Un autre chef d'entreprise américain qui partageait le rêve de Vail de consolider le secteur des communications était JP Morgan, l'apôtre des fusions d'entreprises qui a orchestré la création de US Steel, General Electric et d'autres groupes industriels. Vail estimait que les efforts de Morgan promettaient les politiques budgétaires saines nécessaires pour remettre le Bell System aux commandes du secteur.

Et c'est ainsi que lorsque les forces de Morgan prirent le contrôle du conseil d'administration d'AT&T en 1907, Vail accepta - bien qu'à contrecœur en raison de son âge - l'invitation de reprendre les rênes de l'entreprise. (À cette époque, AT&T était devenue la société mère.)

Vail n'a pas perdu de temps pour mettre en œuvre la stratégie qu'il avait conçue pour parvenir à un système de communication unique offrant le meilleur service possible. Il a mis fin au harcèlement des compagnies de téléphone indépendantes et a rendu attrayant pour elles de s'associer à Bell.

Il a mis l'accent sur le contrôle centralisé et la standardisation des appareils, des équipements et des méthodes d'exploitation.

Il a annoncé une politique de franchise et de coopération avec les efforts de réglementation du gouvernement, et a décidé que le système téléphonique devrait rester entre des mains privées.

Enfin, il a établi une base financière solide pour la croissance.

Pour financer son expansion et remplacer les équipements obsolètes, Vail a levé 400 millions de dollars au cours de sa seconde présidence d'AT&T. Pour fournir une source de capitaux stable et fiable, Vail a repensé l'offre d'actions AT&T pour attirer les acheteurs plus intéressés par des revenus stables et une croissance plutôt que par des investissements spéculatifs.

La stratégie la plus importante de Vail pour consolider le système Bell en difficulté se situe peut-être dans le domaine des relations publiques. Le nouveau président d'AT&T est déterminé à ce que le public bénéficie non seulement d'un service de qualité, mais aussi qu'il soit pleinement informé de ce qu'il reçoit. C'est Vail qui est à l'origine de la devise « Une politique, un système et un service universel ». En 1908, il lance ce que l'on appelle aujourd'hui la publicité institutionnelle pour raconter l'histoire du système Bell en tant qu'institution de la vie américaine.

Lors de la première réunion des directeurs d'AT&T après son accession à la présidence, Vail a annoncé qu'il avait l'intention de consacrer 250 000 dollars à cette campagne. Les directeurs ont protesté en affirmant que ce n'était pas nécessaire, puisque tout le monde était déjà au courant de l'existence du téléphone. « Mais tout le monde n'y pense pas », a répliqué Vail.

Gagner des amis pour le Bell System était l'une des plus grandes fiertés de Vail. Mais pour cela, il ne suffisait pas de parler au public du service universel et de la nouvelle voix de Bell - « la voix avec le sourire ». Il fallait une raison pour le sourire ; il fallait que le système adopte une nouvelle attitude envers ses employés si les opérateurs et les gestionnaires voulaient traiter le public avec une nouvelle courtoisie et une nouvelle efficacité.

Pour cultiver cette attitude, Vail a inauguré de nombreux services pour les employés, depuis de meilleures toilettes et cafétérias jusqu'aux prestations de maladie, de vieillesse et de décès. Les améliorations apportées aux salaires et aux avantages sociaux reflétaient son profond intérêt personnel pour le bien-être des employés de Bell.

Le rêve de Vail d'un système de communication universel avait toujours inclus l'idée que les lignes télégraphiques devaient être intégrées au système téléphonique. Le mot télégraphe a été inclus dans le nom d'AT&T pour des raisons qui ne sont pas uniquement allitératives.

Après la panique de 1907, la Western Union traversait une période difficile. En 1910, Vail négocia une prise de contrôle des actions de la compagnie télégraphique démoralisée et fut élu président. Il ne perdit pas de temps à revitaliser la Western Union. « Je veux que les deux services soient liés aussi étroitement que possible. Les coûts seront moindres, les services seront améliorés. Ces petits bureaux télégraphiques sales au rez-de-chaussée doivent être nettoyés, standardisés et rendus attrayants. »

Le mariage avec le service télégraphique fut de courte durée. En 1913, le ministère de la Justice s'apprêtait à intenter un procès antitrust contre AT&T. Dans une lettre adressée au procureur général, AT&T accepta - dans le cadre de ce que l'on appelle aujourd'hui l'« engagement de Kingsbury » - de se débarrasser de ses actions Western Union. Elle s'engagea également à ne plus acquérir d'autres compagnies de téléphone indépendantes sans l'approbation de la Commission du commerce interétatique et du ministère de la Justice.

Tout au long de sa deuxième carrière en tant que capitaine du navire Bell, Vail a collaboré scrupuleusement avec les agences gouvernementales « dans un esprit de franchise et de candeur absolues ». Il croyait en la réglementation gouvernementale comme condition nécessaire pour garantir que le public soit correctement servi par ses services publics.

Il croyait également en la réglementation gouvernementale parce qu'il la considérait comme la seule alternative viable à la propriété publique. Et à cette époque, il y avait de nombreux partisans de la propriété publique, en particulier après la prise de contrôle du système téléphonique par le gouvernement en Grande-Bretagne en janvier 1912.

Avec l'entrée des États-Unis dans la Première Guerre mondiale, les partisans de la propriété publique l'emportèrent. Après tout, les nécessités de la guerre avaient poussé l'État à prendre le contrôle des chemins de fer. Pourquoi pas des compagnies de téléphone et de télégraphe ? En juillet 1918, le Congrès adopta une résolution conjointe accordant au directeur général des Postes Burleson le droit de prendre le contrôle des communications par fil.

L'expérience de courte durée de propriété gouvernementale, à laquelle Vail et tous les autres membres de la compagnie de téléphone ont pleinement coopéré, n'a pas grand-chose sur la valeur de la propriété gouvernementale. (Sauf peut-être qu'il est plus facile pour le gouvernement fédéral d'obtenir des augmentations de tarifs. Les tarifs longue distance et locaux ont augmenté, au grand désespoir des États et des localités.) Les opérations sont restées entre les mains de Bell et le système a été rendu à AT&T l'année suivante.

Le New York Times a écrit à propos du rôle de Vail : « M. Vail n'a jamais cru au droit des grandes entreprises à agir sans entrave. Aucun grand homme d'affaires ne s'est jamais soumis au contrôle avec autant de loyauté, et la réglementation était pour lui l'idée qu'il se faisait de ce qu'exigeait l'intérêt public. »

Mais la carrière de Vail au sein de la compagnie de téléphone qu'il aimait touchait à sa fin. En juin 1919, peu avant le retour du Bell System aux mains du secteur privé, il quitta son poste de président et devint président du conseil d'administration. La santé du grand patron déclinait. En avril 1920, trois mois avant son 75^e anniversaire, il mourut à l'hôpital Johns Hopkins de Baltimore.

Parmi les centaines d'hommages rendus à son décès, celui de CW Barron résume peut-être le mieux l'héritage qu'il a laissé :

« Theodore N. Vail était l'un des plus grands bâtisseurs du monde. Il a révolutionné les affaires américaines en mettant l'accent sur le service. Son bilan en matière de développement du service de l'homme à son prochain est sans égal aux États-Unis. »

Annette R. Fry est rédactrice de supports pédagogiques et de motivation pour les entreprises, notamment pour l'émission AT&T « Upbeat », et collaboratrice de magazines nationaux.