



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Théodore Vail

Fondateur et premier président de la compagnie de téléphonie AT&T, Théodore Vail est le véritable inventeur du service public du téléphone

Peter Drucker, le « pape » du management moderne, le considérait comme l'homme le plus efficace de toute l'histoire industrielle des Etats-Unis. Relativement peu connu aux Etats-Unis, Théodore Vail est pourtant à l'origine du monopole d'American Telegraph and Telephone (AT&T) dans le secteur de la téléphonie outre-Atlantique, monopole qui devait durer jusqu'au début des années 1980. Industriel visionnaire et organisateur hors pair, il fut aussi l'un des premiers à placer la notion de service au cœur du développement de l'entreprise.

Théodore Vail n'est pas un self made man, l'un de ces hommes sortis de rien et arrivés au sommet par la force de leur seule volonté dont regorge l'histoire industrielle des Etats-Unis. S'il appartient à la même génération qu'eux, il n'a égale-

ment rien de commun avec ces « barons voleurs » qui, dans les années 1870, mirent le capitalisme américain en coupe réglée. Né en 1848 près de la ville de Minerva, dans l'Ohio, Théodore Vail appartient à une famille riche et influente qui compte parmi ses membres de nombreux ingénieurs et industriels, dont certains ont joué un rôle important dans l'émergence des nouvelles techniques de communication. Ingénieur civil de formation, son grand-père, Lewis, a ainsi réalisé les premières infrastructures dignes de ce nom - routes, canaux et ponts - de l'Etat de l'Ohio. Fondateur, dans le New-Jersey, d'une importante usine de métallurgie, l'un de ses oncles, Stephen Vail, s'est de son côté illustré en construisant le premier vapeur transatlantique américain. Associé à l'un de ses fils, le même Stephen a



également soutenu financièrement Samuel Morse, lui permettant ainsi de concevoir son célèbre télégraphe électrique. Quant à son père, Davis, qui a épousé une fille de patriciens de la côte est, il a longtemps travaillé dans l'usine métallurgique de Stephen avant de partir pour l'Iowa où il a fondé une importante exploitation agricole. Chez les Vail, on a, et depuis longtemps, l'esprit d'entreprise, le sens de l'innovation et la foi dans le progrès techniques chevillés au corps...

Elevé dans l'Ohio puis dans le New-Jersey, enfant rêveur qui passe des journées entières à lire, le futur patron d'AT&T mettra quelques années avant de trouver sa voie. Après avoir commencé des études de médecine, il se décide pour le commerce et trouve une place de vendeur dans une quincaillerie de New-York. Vite lassé par le métier, il est ensuite embauché comme assistant du responsable du bureau new-yorkais de la Western Union Telegraph. La communication, déjà... Deux ans plus tard, nouveau changement de carrière : quittant New-York, il rejoint son père dans l'Iowa pour l'aider à gérer son exploitation agricole. Mais la terre, pas plus que la médecine et le commerce, ne le passionne vraiment. En 1870,

décidément en quête d'avenir, il gagne l'Etat du Wyoming et trouve une place à la compagnie des chemins de fer Union Pacific. Nous sommes alors en 1869 et le secteur du transport ferroviaire connaît un essor phénoménal. Partout, l'heure est à l'organisation des compagnies et à la constitution de grands réseaux, gérés de manière efficace et rationnelle par des managers salariés. Théodore Vail va bientôt intégrer ce milieu en plein essor et qui est sur le point de jouer un rôle capital dans le développement industriel des Etats-Unis. L'Union Pacific lui a en effet confié le service postal par chemin de fer entre les villes d'Omaha et d'Ogden. A ce poste, il va déployer d'étonnantes facultés d'organisation, mettant en place un service rapide de courrier, divisant par deux les délais d'acheminement du courrier entre les deux villes avant d'étendre le service à tout le réseau de la compagnie. Ses succès lui valent d'être nommé directeur général du service postal de l'Union Pacific. Sa réputation d'efficacité est telle qu'en 1873, il est appelé à Washington pour rejoindre le service postal ferroviaire du gouvernement. Un service encore dans les limbes et qui peine à mettre en place une organisation à la mesure de



l'immensité du territoire américain. Cette organisation, c'est Théodore Vail qui la crée, d'abord comme numéro deux du service puis, à partir de 1875, comme numéro un. A 28 ans, il est le plus jeune directeur général d'une administration fédérale. Trois ans durant, il travaille d'arrache-pied pour mettre en place une organisation efficace de transport du courrier, notamment vers les territoires de l'ouest. C'est alors que se produit la rencontre décisive.

En 1878, alors qu'il participe à une commission officielle du Congrès, Théodore Vail fait en effet la connaissance de Gardiner Hubbard. L'homme n'est pas n'importe qui. Juriste réputé, très bien introduit à Washington, Hubbard est le beau-père de Graham Bell - l'inventeur du téléphone - et, surtout le président de la Bell Telephone Company, créée un un plus tôt pour exploiter les brevets de Bell. Il est à la recherche d'un directeur général, un homme efficace, ouvert à l'innovation et aux problématiques de services, mais aussi capable d'organiser l'entreprise afin d'assurer son développement. Un profil qui correspond en tous points à celui de Théodore Vail. A ce dernier, Hubbard propose donc de devenir directeur général de la

compagnie Bell. Convaincu par le potentiel de l'entreprise mais aussi par l'invention de Bell, celui-ci accepte aussitôt. Il a tout juste 30 ans.

Installée à Boston, la compagnie Bell compte alors 243 abonnés - tous à New York - une poignée de salariés et trois dirigeants : le président, Gardiner Hubbard, le « chef électricien », qui n'est autre qu'Alexander Graham Bell, et son fidèle assistant, Thomas A. Watson, en charge de la recherche et de la fabrication. Petite, l'entreprise est alors confrontée à la concurrence de plus en plus vive de la compagnie télégraphique Western Union qui cherche à développer son propre réseau de téléphone et qui ne fait pas mystère de sa volonté de racheter la compagnie Bell. Contre la menace mortelle de la Western Union : cet objectif va accaparer Théodore Vail pendant les premières années de son mandat. Sa première priorité est de développer le nombre d'abonnés, notamment en créant un réseau téléphonique interrégional. C'est chose faite dès 1881. Déployé de Boston (Massachusetts) à Providence (Rhode Island), il s'agit du premier réseau longue distance de l'histoire de l'industrie du téléphone. Dans le même temps, Vail mul-



tiplie les accords de licence avec les petites compagnies indépendantes qui ont vu le jour un peu partout aux Etats-Unis. Stratégie judicieuse qui permet à la Compagnie Bell de garder un œil sur le marché tout en s'assurant de confortables revenus grâce à la hausse régulière des communications téléphoniques. Se souvenant peut-être de ce qu'il a appris lors de son passage dans les chemins de fer, Théodore Vail dote en parallèle l'entreprise d'une organisation structurée et met en place une véritable politique de recherche et développement. C'est notamment Bell qui, dans les années 1880, substitue le cuivre au fer pour la fabrication des fils télégraphiques et téléphoniques.

Mais son véritable coup de maître, Théodore Vail le réalise en 1881 lorsque, au terme d'une bataille juridique épique dont l'enjeu porte rien de moins que sur la reconnaissance de la viabilité des brevets de Graham Bell, la Western Union est contrainte de céder son réseau téléphonique à la compagnie Bell pour se concentrer exclusivement sur la télégraphie. Etonnant retournement de situation pour la Western qui, quelques années plus tôt, s'était mise en tête de racheter son concurrent ! Quatre ans plus

tard, en 1885, avec l'aide du financier William Forbes, Théodore Vail franchit un nouveau pas en rachetant la Western Electric, une entreprise de Chicago spécialisée dans la fabrication de matériel électrique. La même année, la Compagnie Bell change de nom pour devenir American Telegraph and Telephone Company (AT&T) dont Théodore Vail devient le premier dirigeant. L'entreprise est alors la première compagnie téléphonique des Etats-Unis, la seule à également à exploiter des communications interrégionales à longue distance.

Moins de dix années auront suffi à Théodore Vail pour faire de la « petite » compagnie Bell un géant des télécommunications. Mais le développement très rapide de l'entreprise a également suscité des tensions au sein du conseil d'administration. Certains administrateurs souhaiteraient en effet que la compagnie leur verse des dividendes plus élevés, ce que refuse Théodore Vail qui, lui, milite pour le réinvestissement systématique des profits. En 1887, faute d'être parvenu à imposer ses vues, désireux également de se reposer, l'industriel démissionne de son poste et s'installe dans la grande ferme qu'il a acquise dans le Vermont. Pendant



quelques années, il voyage en Europe et se consacre à des investissements personnels, notamment dans une entreprise de chauffage de Boston, ce qui manque de la ruiner. En 1894, il part pour l'Argentine où il dirige la construction d'un grand barrage avant de créer, à Buenos Aires, une compagnie d'électricité et une compagnie de chemin de fer qu'il revendra plus tard avec une confortable plus-value. En 1907, alors que, fortune faite, il s'apprête à couler des jours tranquilles dans le Vermont, il est soudain rappelé à la tête d'AT&T...

L'entreprise qu'il avait quitté 20 ans plus tôt en pleine prospérité est alors en bien fâcheuse posture ! La raison principale : l'arrivée à échéance des accords de licence signés au début des années 1880 par Théodore Vail avec les compagnies indépendantes, dont le nombre, de surcroît, a explosé. En ce début de XXème siècle, on en compte plus de 10 000 aux Etats-Unis pour 600 000 abonnés ! Certaines ont été fondées par des tenanciers d'hôtel ou par de gros fermiers et n'exploitent que deux ou trois lignes. Afin d'attirer les clients, elles se livrent entre elles à une féroce guerre des prix, semant le chaos et l'anarchie sur le marché. Remettre de

l'ordre dans le secteur : telle est la mission première que se donne Théodore Vail. Pour y parvenir, et comme il l'avait fait lors de sa première nomination en 1878, il investit massivement dans le développement d'un réseau à longue distance couvrant non seulement l'ensemble de Etats-Unis, mais aussi les liaisons intercontinentales entre les Etats-Unis et l'Europe. La toute première liaison intercontinentale de l'histoire sera ainsi ouverte en 1915. Le deuxième axe consiste à mettre fortement l'accent sur le service aux abonnés, une notion qu'ignorent totalement les indépendants. « Construire un système universel capable d'assurer la communication avec tout correspondant possible et à tout moment » : tel est le but que se fixe Théodore Vail et que résume le célèbre slogan d'AT&T « One policy, one system, universal system » - « une politique, un système, le service universel » - lancé à grand renfort de campagne publicitaire, une première aux Etats-Unis ! L'industriel joue également la carte de l'innovation, notamment en jetant les bases des célèbres Bell Laboratories, définitivement organisés en 1925 et qui s'imposeront, pendant des décennies, comme une pépinière d'inventions dans le domaine des télécommunications.



Mais Théodore Vail le sait. Pour mettre de l'ordre dans le secteur, il ne suffit pas d'être organisé et d'avoir le meilleur service. Il faut aller plus loin, assainir le marché et, pour cela, faire en sorte qu'AT&T obtienne le monopole dans les réseaux téléphoniques. Con vaincu qu'une concurrence sauvage et un secteur inorganisé nuisent à la qualité du service, l'industriel va batailler ferme pour obtenir des autorités fédérales la reconnaissance du monopole d'AT&T. Tâche immense, quasi-impossible même à l'heure où les Etats-Unis, en application des lois anti-trust incarnées par le célèbre Sherman Act (1890), s'emploient à casser l'empire pétrolier de John Rockefeller, ce qui sera fait en 1911. Théodore Vail, pourtant, arrivera à ses fins en persuadant le gouvernement que le téléphone, au même titre que la poste, appelle par nature un monopole, gage de l'efficacité du service. En 1913, AT&T se voit finalement reconnaître le monopole sur les réseaux téléphoniques, en échange de quelques concessions, dont celle d'autoriser les compagnies indépendantes à se connecter sur ses lignes. A 65 ans, Théodore Vail a gagné son pari, jetant les bases de ce qui restera longtemps l'une des plus importantes entreprises

américaines. En juin 1919, l'industriel quitte ses fonctions de directeur général d'AT&T pour devenir président du conseil d'administration de l'entreprise. Il meurt l'année suivante.

Tristan GASTON-BRETON,

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com