

Entretien avec M. Libert Bou le 9 novembre 1981

(Antoine Marès)

L.B. J'ai rencontré Jean Monnet tout de suite après la Libération. J'étais directeur de Cabinet du ministre de l'Agriculture, dans les tous premiers Cabinets qui ont suivi la Libération. Jean Monnet d'ailleurs revenait d'Alger avec d'assez nombreux nouveaux ministres; tout le monde savait le rôle important qu'il avait joué dans les événements qui avaient précédé le débarquement des Alliés, notamment à Alger et les rapports qu'il avait eu avec le général de Gaulle, le général Giraud, Roosevelt et Churchill.

Ma première rencontre avec M. Monnet date d'une visite qu'il a faite au cabinet de l'Agriculture. Et - je l'ai appris par la suite, - il avait coutume de prendre contact non pas immédiatement avec les Ministres mais avec l'homme ou les hommes de leur entourage qui pouvaient suivre les affaires de manière plus permanente que ne pouvaient le faire les ministres. Il s'était renseigné pour savoir qui à l'Agriculture pouvait être son premier contact, son "correspondant en quelque sorte, et il en avait déduit que c'était avec moi-même qu'il devait avoir ce premier contact.

Nous avons alors parlé pendant une demi-heure et il m'a dit tout de suite à la fin de cet entretien: "Est-ce que vous êtes heureux de ce que vous faites ici?" J'étais assez surpris et je lui ai répondu: "Oui, j'ai beaucoup de travail"; on refaisait la France, l'agriculture était complètement à bas, tout était à faire.

Et puis il m'a quitté; le temps a passé.

Il m'avait expliqué qu'il avait l'intention d'établir un plan de développement de l'économie française, de reconstruction du pays, mais quelque temps après il m'a téléphoné en me disant qu'il aimerait bien me voir avant d'aller voir mon ministre, auquel j'avais d'ailleurs rendu compte de la visite de Jean Monnet. Mais il était pris par des tâches politiques et il n'y avait pas attaché grande importance. Moi-même, j'avais été frappé par la précision des questions posées par Jean Monnet. C'était assez inusité dans les cabinets ministériels à l'époque.

Je lui ai demandé alors de venir le voir et je suis allé rue de Martignac; nous avons parlé de ce qu'il faudrait faire dans l'agriculture, quels étaient les gens à consulter; il était en train de former les commissions du Plan et je lui ai indiqué quelques noms de personnalités agricoles qui pourraient participer à cela.

J'étais quand même très pris au cabinet de l'Agriculture et je n'ai pas pu suivre de manière très étroite les développements de la préparation du plan agricole, mais, de temps en temps, il me téléphonait pour me demander ce que je pensais de l'état d'avancement des travaux de la commission et je lui donnais les informations que je pouvais avoir.

La préparation du plan agricole a duré à peu près un an, les commissions fonctionnaient et un jour, Monnet me dit: "Venez me voir!" "L'agriculture, ça ne va pas! On parle beaucoup, en pure perte; il faudrait un animateur, quelqu'un qui connaisse déjà le milieu agricole. Est-ce que vous voulez venir avec moi?"

- J'ai une tâche au cabinet de l'Agriculture, cela me paraît difficile de quitter mon ministre maintenant.

Et tout à trac, il me dit: "Dans la vie, il faut choisir. Il faut être ou paraître". On a souvent cité cette phrase. "Alors vous pouvez rester dans un cabinet ministériel. C'est très agréable, vous êtes considéré! Vous continuerez dans cette voie. Vous avez des atouts et, pourquoi pas? ensuite sur le plan politique. Mais si vous voulez faire quelque chose, il faut venir avec moi. Alors choisissez!"

Je lui ai demandé vingt-quatre heures. Ça me tentait beaucoup d'aller chez Monnet. Il y a eu des atomes crochus, dès le départ. Je suis allé voir mon ministre et je lui ai dit:

"Jean Monnet me propose de venir au Plan. Nous n'avons pas fini ici, mais je crois que l'essentiel de ce que je pouvais faire au Cabinet est fait et, à l'heure actuelle, je serais peut-être plus utile au Plan. Ce serait aussi une très bonne chose pour l'Agriculture, ce serait une très bonne liaison entre le Cabinet et le Plan" qui jouait à ce moment là un rôle très important .

Le ministre m'a répondu: "Non, tu ne vas pas partir comme ça! Si tu veux, abandonne la direction du Cabinet mais reste comme conseiller technique! Au moins, je pourrai faire appel à toi!"

J'ai donc pris la décision de quitter la direction du Cabinet pour être conseiller technique au Plan.

Ce devait être en 1947, au printemps.

Le temps a passé, mon ministre a été remplacé et Monnet a pris contact avec son remplaçant, Pflimlin, qui avait en matière de planification des idées bien arrêtées; il estimait que le Plan devait être fait dans les ministères et non pas en dehors d'eux. Monnet lui a dit alors: "Ecoutez, vous avez quand même un collaborateur avec lequel je travaillais sous votre prédécesseur! Est-ce que vous voulez que nous continuions?"

- D'accord! Mais je tiens à ce que les méthodes changent. J'estime que la première tâche d'un ministre de l'Agriculture est de faire le Plan.

Alors je me suis trouvé là entre l'arbre et l'écorce, en porte-à-faux; mais Pflimlin a été "chic", il m'a invité à des réunions de Cabinet; ensuite il tenait des réunions avec ses fonctionnaires pour préparer le Plan. Cela ne cadrait pas du tout avec la manière dont Monnet préparait le Plan. Lui le préparait avec les organisations professionnelles, il leur demandait ce qu'ils voulaient faire et on essayait de faire cadrer les besoins des professionnels et les besoins de l'administration. Cela ne marchait pas. Alors j'ai eu deux ou trois accrochages avec le Ministre.

Monnet m'a dit qu'il fallait quitter le cabinet et qu'il fallait laisser passer du temps. C'était une remarque extraordinaire. "Et vous reviendrez après. Cela n'ira jamais parce que vous avez été dans le cabinet de son prédécesseur".

Ramadier m'a alors confié une mission pour développer la production de la viande et sa commercialisation. J'ai quitté l'Agriculture pour me consacrer à cette tâche et, de temps en temps, je voyais Monnet pour lui dire ce que je faisais.

Evidemment les rapports entre Monnet et Pflimlin n'étaient pas très satisfaisants puisqu'ils avaient des conceptions tout-à-fait différentes du Plan et lorsque Pflimlin est parti, Monnet m'a demandé de venir au Plan.

Je me suis trouvé détaché de l'Agriculture au Plan où j'étais chargé de la division agricole. Voilà les conditions dans lesquelles j'ai commencé à travailler avec Monnet.

Ce qui m'a le plus frappé, c'était son pragmatisme. Il avançait pas à pas. Il ne cherchait pas à renverser les obstacles de front. Avec Pflimlin, c'était difficile. La vie a continué avec Pflimlin qui était l'anti-Monnet. Monnet était peu loquace, Pflimlin était extrêmement prolix. Il parlait d'ailleurs admirablement bien, ce qui faisait dire à Monnet: "Il ouvre la bouche et une eau tiède se met à couler, à couler, avec une facilité extraordinaire". On retrouvera Pflimlin un peu plus tard dans un événement qui a intéressé la Communauté européenne.

Ce qui m'a également frappé, c'était son efficacité extraordinaire dans les réunions, la manière qu'il avait de deviner autour d'une table les positions des participants avant même qu'ils aient parlé. Il regardait les gens qui étaient autour de la table et il avait tout de suite une opinion sur leur caractère tout d'abord, puis sur le genre d'interlocuteur qu'il avait en face de lui. Il avait un don

pour deviner la personnalité et ce que cette personne allait dire et faire pendant les réunions du plan.

Et puis il avait en toute circonstance une certaine approche philosophique de l'attitude à avoir dans la vie et dans le travail. Et c'était un mobilisateur d'énergies fantastique. Nous nous épuisions parfois à travailler parce qu'il était très exigeant. Il ne souffrait pas la médiocrité, il ne souffrait pas le travail à moitié fait, mais il avait le talent extraordinaire de motiver son entourage et de faire une équipe.

Elle était complètement désintéressée, ce qui est rare dans l'administration. Monnet disait d'ailleurs: "Qu'est ce que ça peut faire le grade que vous avez?" Il ne voulait ni grade ni titre au Plan. Il disait toujours que ce qui est intéressant, c'est ce que l'on fait. "On se met autour d'une table, on aborde un problème et ensuite on décide ce qu'il faut faire et je vous assure, là, il se passe quelque chose".

C'était sa formule: "Il se passera toujours quelque chose!", "Changer les choses!".

A.M. Pourriez-vous préciser pourquoi vous vous êtes senti des atomes crochus avec Jean Monnet?

L.B. Je vivais dans un milieu très politique où les gens parlaient pour ne rien dire. C'était un bavardage énorme, surtout à la Libération. On voulait tout refaire, c'étaient des réunions sans plan, sans préparation; et là, je me trouvais en face d'un homme qui savait ce qu'il voulait, qui avait des idées très précises et quand il avait besoin de se faire une opinion, il écoutait. Il ne parlait pas. Il écoutait beaucoup.

Peut-être est-ce parce que je lui ai plu que j'ai senti des atomes crochus. Il m'a analysé comme je vous l'ai dit tout-à-l'heure. Il a vu qui j'étais et il a pensé que je pouvais "couvrir" - c'était une expression qu'il affectionnait particulièrement - le secteur agricole. La manière dont j'avais abordé les problèmes avec lui et la précision de mes réponses, le caractère sérieux du travail que je faisais, tout cela devait correspondre à l'opinion qu'il s'était fait de moi.

Je dois dire d'ailleurs - et je l'ai souvent répété - que je ne savais rien avant de travailler avec Monnet et que j'ai tout appris de lui. Il était d'une exigence terrible et c'était un bienfait pour nous qui étions ses collaborateurs. On peut dire que les gens qui sont sortis du Plan avaient tous la même "teinture", le même style. Il n'y avait pas de laisser-aller dans nos rapports. J'ai appris deux choses:

à faire des notes très claires, des rapports complets sur un problème déterminé, et à animer les autres. C'est comme ça que j'ai pu faire le transfert des Halles. J'ai appris à animer les autres de lui. A connaître ses interlocuteurs et aussi à éviter le formalisme qui était à l'honneur dans l'administration - et qui l'est toujours -, à aller droit au but et à considérer qu'à partir du moment où on a convaincu les autres, la moitié du travail est réalisé.

D'ailleurs "convaincre les autres", c'était la "Charte Monnet". Un jour, je lui avais dit: "On a fait un Plan, mais pour l'exécuter je suis bien obligé de passer par les services administratifs de l'Agriculture. Au Plan, nous n'avons pas force de Loi. Il faudrait qu'il y ait un décret qui nous autorise à ..."

" Vous croyez qu'on va vous donner des Pouvoirs? Vous ne les aurez jamais! Ce qu'il faut, c'est convaincre les autres et si vous y arrivez, c'est vous et personne d'autre qui fera le Plan. Si vous ne les convainquez pas, le Plan ne se fera pas. Et on saura qui a manqué à sa tâche. Si vous avez convaincu les délégués agricoles, les professionnels, les services administratifs - et je reconnais que c'est difficile; il faut aller les voir, faire antichambre dans les cabinets des ministres, dans les services, patiemment (comme lui l'avait fait au début du P^{lan})". Il fallait arriver au but, les convaincre de ce qu'il fallait faire. - , alors seulement vous aurez réussi".

C'était la grande philosophie du Plan, comme Monnet l'a bien écrit dans ses Mémoires. Je me suis inspiré de cette technique d'intervention pour Rungis. Il y avait un décret qui me donnait tous les pouvoirs, mais je ne m'en suis jamais servi, car je savais qu'il était illusoire de brandir un décret. Par contre, je me suis astreint à aller voir les gens, à discuter avec eux, à les convaincre qu'il fallait venir ici à Rungis, qu'il fallait transférer les Halles. C'est l'"école" de Monnet qui m'a appris cela.

A.M. A partir de quand Jean Monnet a-t-il envisagé de rendre la production agricole française exportatrice, alors que la France avait une tradition plutôt conservatrice et protectionniste?

L.B. Il s'est vite rendu compte dans les conversations et les déjeuners - les déjeuners avec les professionnels, en petit comité, ont joué un très grand rôle - que ces professionnels de l'agriculture étaient des conservateurs et des protectionnistes. Tout l'arsenal de lois agricoles était fondé sur la protection de l'agriculture française contre les importations de l'étranger et tout ceci avait mené à une

stagnation de l'agriculture. De plus, il avait une opinion sur l'agriculture qu'il tenait de son long séjour aux Etats-Unis. Il savait très bien que la population agricole y avait diminué des trois quarts et que la production avait au contraire doublé, ce qui paraissait paradoxal. Il a eu des entretiens à ce sujet avec une personne que je lui avais amenée, avec Philippe Lamour qui était un esprit très ouvert sur le monde, puis avec le professeur Dumont qui était professeur d'économie agricole à l'Agro : c'était un esprit très vif qui avait énormément d'idées, un peu trop d'ailleurs. Mais Monnet aimait beaucoup ce genre de personnage qui faisait bouger les esprits, qui les faisait sortir de la routine.

La première question qu'il a posée à Dumont était la suivante :

- Est-ce que vous estimez que l'agriculture française ne puisse pas produire plus qu'elle ne produit? En y mettant les engrais, les tracteurs, tout ce que vous voulez, pourquoi ne produirait-elle pas plus?

- Il faut changer complètement les techniques de production; l'agriculture française étant fondée sur les pâtures naturelles, en ce qui concerne la production de la viande; il faut transformer cela en labourant les herbages et en plantant des fourrages, ce qu'on fait beaucoup aux Etats-Unis.

- Eh bien, c'est ça ! On va le faire ! Vous avez une tâche bien précise : il faut que dans un an, on ait labouré la moitié des herbages... - me dit-il.

Je lui ai répondu: - Vous vous rendez compte! C'est une révolution très profonde de l'agriculture française et je ne vois pas les Normands labourer leurs beaux herbages pour faire des plantations de fourrages.

- Oui, mais il faut quatre unités fourragères pour un kilo de viande.

Si on veut doubler la quantité de viande, il faut multiplier la production agricole, donc il faut labourer les herbages...

Je me souviens qu'un jour je lui ai dit: "Bon, on va le faire.

Cela entraîne tout une série de réformes..." "Vous voyez, me dit-il, c'est positif!"

Ça a obligé à faire le remembrement des terres, à introduire la traction mécanique dans l'agriculture, qui était encore à base de veaux et boeufs de trait; l'agriculture a été modernisée et le nombre d'exploitants agricoles a diminué.

Cela a été la grande idée de l'intensification de la production agricole comme il avait déjà l'idée que le monde occidental ne pourrait survivre et se développer que dans le libre-échange - ce qu'il a voulu faire ensuite dans le Marché commun -, il voulait produire plus pour satisfaire d'abord des besoins intérieurs puis ensuite exporter. L'agriculture jouerait son rôle dans l'équilibre de la balance des comptes qui était la grande

préoccupation de l'époque. On parlait toujours de là, du bilan national, de l'équilibre de la balance des comptes. Il fallait que l'agriculture y apporte sa contribution. Et c'était une manière très originale de poser le problème puisque, jusque là, l'agriculture n'était pas rentrée dans le mouvement mondial des échanges.

On a bâti le plan sur ces bases là.

Et puis une autre idée est née, celle des aménagements régionaux. Un jour, Jean Monnet me dit: "Il faut que vous alliez aux Etats-Unis voir l'agriculture et vous allez précisément voir un pays qui était particulièrement attaché sur le plan agricole. C'est mon ami Lilienthal qui m'en a parlé; Lilienthal a été le ministre de Roosevelt. Il faut aller là-bas. On va préparer votre accueil et vous allez y aller avec d'autres professionnels pour leur montrer ce qu'on a fait. Voyez donc Lilienthal avec Philippe Lamour et Dumont. Il vient prochainement à Paris."

Nous nous sommes entretenus avec lui, en présence de Monnet qui lui disait: "Expliquez leur ce que vous avez fait dans le Tennessee! Le Tennessee, c'était l'Auvergne! C'étaient les vieilles fermes mal entretenues et maintenant c'est un pays florissant. Et vous avez fait ça à travers un problème industriel, d'abord la nationalisation de l'électricité, la construction de barrages, la protection contre les inondations"...

Et là Lilienthal nous a expliqué d'une manière lumineuse tout ce qu'on pouvait faire autour d'une vallée fluviale. "Il faut une épine dorsale dans l'investissement agricole, une opération coordonnée et intégrée, c'est-à-dire que vous prenez un fleuve, vous le rendez navigable, vous faites de l'électricité avec des barrages, vous irriguez, vous remembrez, vous changez la population agricole, vous faites des fermes nouvelles, tout suit. Quand on commence un aménagement régional de cette manière, on entraîne un progrès formidable de l'agriculture."

Monnet tape alors sur la table: "Voilà, on va sortir des bords de fontaines!"

Il faut savoir que dans le budget de l'agriculture, il n'y avait que des adductions d'eaux rurales, ce qu'il appelait les bords de fontaines. Un petit crédit par ci, un petit crédit par là. Il disait: "On pulvérise et il ne se passe rien. Alors si vous concentrez les crédits: sur quatre, cinq opérations en France, il se passera quelque chose, alors je comprendrai quelque chose à l'agriculture".

Au départ, on pensait que c'était une vue de l'esprit de se lancer dans une opération comme cela.

- Alors vous, Philippe Lamour, qu'est-ce que vous en pensez; demanda-t-il?

- Je crois que c'est une bonne idée. Dans ma région cela résoudra le problème qui est posé depuis cent ans, celui de l'irrigation de la rive droite du Rhône à la hauteur de la Camargue jusqu'au Languedoc."

Nous sommes allés aux Etats-Unis. Lilienthal nous avait offert deux livres qu'il avait écrit: Adventure in planning et Construit pour le peuple. C'étaient deux livres remarquables remplis d'idées semblables à celles qu'agitait Monnet. Notre visite a été édifiante à un point tel qu'en rentrant j'ai dit à Monnet que c'était véritablement la révolution agricole.

- Il faut le faire - me dit-il -. Laissez tomber les pâtures. Sortez quatre ou cinq grandes opérations.

- Mais on ne pourra jamais les financer dans le cadre du ministère de l'Agriculture!

- Ne vous occupez pas de ça. Faites-le!

On a créé une première commission, la commission du Bas-Rhône Languedoc avec un plan de développement de la région à partir du canal qui prenait l'eau dans le Rhône et qui l'amenait jusque dans les environs de Béziers; 200 000 hectares, c'était une opération gigantesque pour la France. Au ministère de l'Agriculture, personne n'y croyait. Les gens qui avaient pour tâche de faire ce travail, le Génie rural, ne pouvait pas, ne voulait pas le faire. Le Directeur général du Génie rural, aujourd'hui disparu, est convoqué par Monnet:

- Voilà, il faut faire cela. C'est l'oeuvre de vos services.

C'était une personne très étriquée, très dévouée à son ministère, à son école du génie rural - il n'y avait que ça qui comptait - et Monnet lui dit:

- Allons, déboulez-vous, déboulez-vous!

M. Blanc ne s'est pas "déboulez" et après cet entretien Monnet m'a dit : - Vous n'en sortirez pas, il faut faire ces affaires là et dans la vallée du Tennessee, il y a eu une haute autorité. Il y a eu une loi ou un décret qui a créé un organisme responsable passant par dessus toutes les administrations- cela ne s'était jamais fait en France-.

- Bon, nous allons le faire. Mais il faut que nous trouvions des partenaires, que nous fassions une société d'économie mixte.

Il me dit d'aller voir Bloch-Lainé à la Caisse des dépôts, qu'il avait des idées là-dessus, qu'il avait décidé d'intervenir sur le plan de l'aménagement du territoire.

Effectivement Bloch-Lainé, dès le premier entretien, a donné son accord pour une société d'économie mixte avec la participation de la Caisse des Dépôts, de banque privées (la BUP en particulier) et les organisations professionnelles (la Chambre d'Agriculture). M. Philippe Lamour a été désigné président de cette société.

Au départ, il y a eu des frictions avec les services officiels; on a qualifié cette Société de "Compagnie des Indes orientales" en métropole. Finalement, les choses se sont arrangées. La technique Monnet qui consiste à entraîner la conviction a été utilisée là-bas et M. Lamour a réussi à entraîner les gens du pays à soutenir l'opération, après des attaques assez vives au départ.

Du succès remporté, on a tiré d'autres opérations. Une deuxième a été faite à Marseille avec la Société du canal de Provence. Une troisième a été faite en Corse avec la Somivac (Société de mise en valeur de la Corse). La quatrième, l'Aménagement des côtes de Gascogne. La cinquième, l'aménagement des Landes de Gascogne. Lorsque M. Pisani est devenu ministre de l'Agriculture, il a voulu en faire une aussi dans l'Est, l'aménagement des Friches calcaires de l'Est-De sorte que ce système d'opération intégrée et coordonnée par un organisme unique s'est développé dans plusieurs régions françaises et, comme le disait Monnet, il s'est passé quelque chose.

A.M. Philippe Lamour rapporte dans le Cadran solaire que cette idée d'aménagement du territoire, notamment de la région Bas-Rhône Languedoc est née au cours d'une promenade de montagne...

P.L. C'était l'aboutissement de toute une série de réflexions. Cette promenade était postérieure à notre voyage aux Etats-Unis. Il a peut-être inversé les choses dans ses Mémoires. C'est dans le bureau de Monnet, avec Lilienthal, que nous avons pris conscience du problème. Effectivement, en montagne, on parlait de ces problèmes. Lorsque nous sommes rentrés des Etats-Unis, nous nous sommes dit que le Bas-Rhône-Languedoc devait être la première application. C'était tout à fait le genre d'opération qui correspondait aux idées de Lilienthal d'assoir un projet autour de ce qu'il appelait "l'épine dorsale" - ici le Rhône -. Et on créait un véritable bras du Rhône en établissant l'ouvrage d'irrigation. J'ai vraiment le souvenir très précis que la "révélation" date de la discussion avec Lilienthal, en présence de Monnet et de la volonté de sortir des "bords de fontaines" et de la pulvérisation des crédits. Monnet voulait des opérations massives. Le directeur du Budget avait pour technique de réduire au maximum les crédits de l'Agriculture, justement parce qu'ils étaient disséminés. Il estimait que ça ne servait à rien, ce qui était un peu vrai dans le domaine de la production.

Lilienthal nous a convaincus : d'ailleurs dans Construit pour le peuple il dit que ce qu'il avait fait aux Etats-Unis pouvait se faire dans le Rhône, dans la vallée du Po ou sur le Gange et le Nil. C'était une idée dynamique qui a changé complètement nos idées sur

les investissements agricoles. Et cela a été efficace car nous avons réalisé vraiment des ouvrages importants; nous avons vu ce qu'était le développement de l'agriculture.

Ça allait aussi dans le sens d'une production destinée à l'exportation qui était chère à Monnet.

A.M. Etes-vous resté au plan jusau'à 1961?

L.B. Oui. J'ai commencé l'affaire de Monnet, beaucoup de choses ont été déjà dites; Delouvrier, Marjolin, moi-même dans un article de L'Express, nous en avons parlé.

Mais je peux peut-être dire comment je voyais les choses; j'avais parfois le privilège de dîner en tête-à-tête avec Monnet, ce qui était une marque de sympathie de sa part. Je voyais un peu comment naissaient ses idées. C'était le fruit d'une longue réflexion qui se passait le matin dans les bois. Il arrivait à dix heures au Plan. Et lorsque l'idée avait mûri, il nous convoquait tous et nous disait: "Voilà, aujourd'hui, on va travailler sur ce sujet. Alors coupez vos téléphones, annulez vos rendez-vous. On ne va parler que de ça." Et toute la journée, on ne parlait que de ça, chacun apportant sa contribution. Chacun dans son secteur était ensuite chargé de faire une note.

Pour moi, les répercussions dans l'agriculture.

C'est comme ça qu'est né le Marché commun, dans une de ces réunions où on a parlé de la sidérurgie et du charbon.

Il y avait une ou deux réunions par semaine et Monnet qui avait lu nos notes donnait son opinion. "Ça demande à être fouillé. Ça, ce n'est pas clair. Développez, développez! Il y avait la phase de développement. On "pondait" des pages entières et quand c'était assez important, il regardait la conclusion, les débuts, d'un coup d'oeil. Puis il disait: "Maintenant, il faut le réduire à dix pages". C'était un travail très difficile. Après il nous disait: "Il faut faire la lettre à ma concierge pour qu'elle comprenne".

Puis c'était la lettre au Premier ministre et le rapport.

Sa technique, c'était un coup d'accordéon incessant: développer, restreindre. Et tout ce qui sortait du Plan était de la même plume, de la plume du "père Vergeot", dont on a beaucoup parlé. C'était un universitaire qui était un rédacteur remarquable, très précis. Cela se lisait très facilement, cela coulait magnifiquement. Dans la plupart des organismes, on juxtapose les différents rapports, qui deviennent illisibles. Vergeot était obligé de tout reprendre, ligne après ligne; il nous convoquait et on discutait avec lui du sens de telle phrase. Il écrivait en notre présence, il y avait une intégration entre le styliste qu'il était et

le technicien que j'étais. Il faisait ça avec tout le monde et il sortait finalement un document remarquable. Tout y était très clair.

C'est dans une de ses réunions - comme Uri avait l'esprit "d'escalier" que s'est passée une scène que Lamour raconte dans son livre, mais que je lui ai racontée car il n'était pas là.

C'est là qu'à mes yeux est né le Marché commun. Nous étions donc dans une de ces réunions de travail. C'était au début de semaine. L'un parlait du commerce, Uri parle: "On est mal loti avec notre charbon qui n'est pas cokéfiabte alors que le charbon de la Ruhr est à côté. Et nous, nous avons l'acier. Et si on pouvait mettre les deux choses ensemble, ce serait formidable".

Alors Monnet est devenu rêveur. Et les conversations ont continué. Puis à un moment, il est revenu vers Uri et lui a dit: "Répétez ce que vous avez dit!" Alors, on ne se souvenait même plus ce qu'il avait dit. "J'ai dit...". Monnet: "Non, vous ne l'avez pas dit comme ça!" Et tant qu'Uri ne l'a pas répété comme... il l'avait dit, personne n'a compris l'idée de Monnet.

Et à un moment, Monnet a dit: "C'est comme ça que vous l'avez dit! Si on pouvait mettre dans une même "basket" le coke de la Ruhr et l'acier français, nous serions la première industrie sidérurgique du monde. On va le faire. On va faire un marché commun du charbon et de l'acier". A partir de ce moment là tout le monde s'est mis à "plancher" là-dessus. C'était extraordinaire comme méthode de travail.

Quel sera le résultat? Dans le volume de la production, dans la modernisation, pour les engrais qui dérivent du charbon, les scories de déphosphoration etc. On rassemblait tous ces éléments, on en faisait une synthèse... Voilà.

A.M. Le secret ne faisait-il pas partie des méthodes de Monnet?

L.B. Vous savez, il m'a donné une leçon de démocratie. Il m'a dit un jour: "C'est l'homme politique qui endosse la responsabilité. Ce n'est pas le technicien, l'économiste, aussi brillant soit-il, même s'il en a eu l'idée. Celui qui a eu l'idée, c'est celui qui a signé et qui prend le risque politique de l'opération. Donc c'est le plan Schuman et ça ne sera pas autre chose". Ce qui est un langage que j'avais pas l'habitude d'entendre dans la haute administration française. Les hauts fonctionnaires avaient coutume de s'attribuer, avec juste raison, quelquefois, certaines réformes.

Un soir je lui rappelais cette discussion en lui disant qu'il m'avait donné une bonne leçon de démocratie. "Je vais vous en donner une autre" - me dit-il-. On était en pleine guerre. Churchill et Eden avaient une décision à prendre, importante. Eden dit à Churchill

de la prendre puisqu'il en avait le pouvoir. Et Churchill de répondre: "Non, on réunit les Communes. Ma décision est prise, elle sera appliquée, mais il faut que les Communes soient convoquées". Et on a convoqué les Communes. Ça c'est de la démocratie! Les Anglais sont de vrais démocrates. Ils ne s'en remettant pas au décret-loi. Et pourtant ils pouvaient le faire."

Cela a été aussi très édifiant pour le jeune fonctionnaire que j'étais.

Bien évidemment, l'affaire du Marché commun a cheminé et j'en reviens à Pflimlin. Peut-être vous a-t-on déjà raconté l'histoire...?

Lorsque la Communauté a été créée, le traité de Rome signé, Monnet s'est trouvé en présence de plusieurs demandes des participants d'établir le siège des Communautés à Paris. C'était central. Allemands, Italiens, Belges même, étaient d'accord. De plus, l'affaire était née à Paris. Il semblait préférable qu'elle s'y installe. Monnet était tout à fait d'accord et il m'avait dit: "Il faudrait voir s'il n'y a pas un terrain près de Chantilly, d'abord parce qu'il me faut des bois le matin, ensuite parce qu'il faut faire un "district" européen qui soit près d'un aéroport". L'affaire a cheminé et lorsque les choses étaient mûres, les délégués étrangers ont demandé que la France présente officiellement sa candidature. Pflimlin était alors Président du Conseil. Monnet est allé le voir; il avait eu des déboires avec lui avec l'agriculture. Il allait en avoir un de taille. Monnet lui dit donc: "Il faut que nous posions notre candidature et bien sûr Paris s'impose".

- Comment? Strasbourg. -Il était maire de Strasbourg-.

- Non, ce n'est pas possible! Il faut que ce soit une capitale importante

- Mais Strasbourg sera la capitale de l'Europe. Je ne ferai de proposition de la France que lorsque les autres pays m'auront donné leur accord pour Strasbourg.

Cela a été la débandade générale. D'ailleurs Monnet a dit: "Vous ne savez pas ce qu'il propose comme siège? Une sous-préfecture!"

C'est là que le Belge a proposé Bruxelles à titre provisoire. C'est comme ça qu'on s'est installé à Bruxelles. C'est comme ça que de Gaulle a réagi de la manière que l'on sait. Un jour, Monnet m'a dit: "De Gaulle aurait eu une autre position si le siège avait été à Paris". Il était contre ce "machin" apatride parce qu'il se situait en dehors de l'hexagone français. Si le siège avait été à Paris ou en tout autre lieu du territoire français, c'était la démonstration que la France n'était pas inféodée à un organisme étranger et que, d'autre part, il était devenu lui puissance accueillante: donc, là correction aurait exigé que l'on accueille bien les délégués. Il aurait tenu un autre langage.

Ensuite, lors'il est parti, il m'a dit: "Vous, il faut que vous fassiez une grande opération comme celle que vous avez faite dans le Bas-Rhône"

- Pourquoi me dites vous ça?
- Parce qu'on ne fait qu'une chose dans sa vie!
- Toujours la même. J'ai toujours fait un bilan. Cela a été vrai en quatorze, cela a été vrai avec Rossevelt avec l'entrée des Etats-Unis dans la guerre et cela a été vrai avec le Plan. On a vu ce qu'il fallait faire. Tout était détruit. Par quoi commencer? Les activités de base".

C'était une idée géniale. Tout le monde voulait commencer par reconstruire des maisons sans avoir le ciment. Il a fait le bilan de ce qui manquait; il en a déduit les activités de base et c'était le moyen d'orienter les investissements vers ce qu'il fallait vraiment faire pour pouvoir asseoir le développement sur des activités de base reconstituées.

"Vous ne ferez qu'une chose dans votre vie. Donc des aménagements régionaux". Les Halles, c'est un aménagement régional et j'ai entrepris cette affaire dans cette optique-là, avec une société d'économie mixte. Aucune administration n'était compétente dans cette affaire: ni la Ville de Paris ni le ministère de l'Agriculture ou celui du Commerce. Personne ne savait ce qu'étaient les Halles et de qui elles dépendaient. Comme d'ailleurs la Ville de Paris ne voulait pas transférer les Halles il fallait bien construire un organisme qui a fonctionné malgré même les réserves de départ de la Ville de Paris.

Alors j'ai fait à nouveau ce que Jean Monnet m'avait appris à faire c'est-à-dire réunir les professionnels, les intéresser, les convaincre et avancer pas à pas jusqu'à ce qu'un consensus général emporte la décision et permette ensuite la réalisation de l'ouvrage. Je me suis souvent souvenu de ce qu'il me disait: "Vous avez le pouvoir de convaincre, alors servez-vous en! Le Plan ne se fera pas si les activités vivantes du pays ne considèrent pas le Plan comme leur chose. Il faut que ce soient eux qui le fassent. Quand ce seront eux qui l'auront fait le plan se réalisera parce qu'on est dans un pays démocratique, on n'est pas dans un régime autoritaire. Vous êtes obligé d'obtenir l'accord des gens et leur mobilisation pour réaliser ce à quoi vous les avez amenés à penser et à conclure."

C'est une technique terriblement efficace. Quand j'ai fait le transfert des Halles, cela s'est fait tout seul, parce que les gens voulaient le faire. C'était leur affaire. Ils y avaient pensé, ils y avaient travaillé. Beaucoup de gens ont été surpris par ça, mais c'est la tech-

nique Monnet. Et pas autre chose.

Jamais vous ne ferez un plan réalisable en France si les industriels, les sidérurgistes, les syndicats, les agriculteurs, les commerçants ne considèrent pas le plan comme leur chose! L'idée des commissions de modernisation était géniale parce que tout le monde était associé. Mais à vous de manoeuvrer là-dedans! A chaque fois qu'il y avait une élucubration, on s'efforçait de l'éliminer. Comme on tenait la plume, on pouvait orienter un peu le débat. Le procès-verbal était très important parce qu'il fallait que les gens s'y reconnaissent. Et on retrouvait l'essentiel dans la conclusion qui devait être très dense, très serrée. Quand quelqu'un n'était pas d'accord - le représentant de la CGT par exemple - on joignait sa position au rapport, en annexe. C'était démocratique. Et tout le monde était satisfait.

.M. Il y avait donc des réunions communes. Vous n'étiez pas isolé dans les problèmes agricoles....

.B. Nous étions tous là. Moi, j'entendais ce que disaient les gens de l'industrie. Et il y avait toujours des rapports. Et puis dans l'agriculture, ne serait-ce que sur le problème du machinisme agricole ou des engrais, nous étions en liaison avec l'industrie.

.M. Y avait-il des tensions entre les différents secteurs?

.B. Non, pas au niveau Monnet. On discutait les priorités et, au cours de la discussion, il apparaissait évident qu'il fallait commencer par les activités de base. Evidemment, quand on était dans des réunions interprofessionnelles, les syndicats voulaient immédiatement des logements. "Reconstruite la France! Nous sommes mal logés!" On n'en avait pas les moyens. L'attitude du Plan était très courageuse. Elle n'était pas démagogique. Le plus difficile a été de convaincre les ministres, les responsables de tout ça. Le ministre de la Reconstruction, Dautry, en particulier, voulait reconstruire. Monnet a dû lui expliquer qu'il n'y avait pas ciment, de pierre etc.

.M. Est-ce que Jean Monnet a continué de suivre les affaires du Plan après son départ en 1952?

.B. Quand il a créé le Comité des Etats-Unis d'Europe, il me convoquait rue Foch, de temps en temps. Il m'invitait à déjeuner et puis on parlait du développement agricole en Europe, de ce que je pensais du pool vert, de la politique agricole commune.

Il avait fait cela pour faire prendre conscience de ces problèmes aux hommes politiques et les utiliser dans le sens du développement du Marché commun; dans le sens qu'il souhaitait lui, les Etats-Unis d'Europe. Lui qui n'avait jamais eu de contacts avec le monde politique! Un jour,

son secrétaire, Aicardi, se trouvait dans son bureau et il cherchait à faire la liaison avec le Parlement - C'était quand la Communauté européenne de défense a été battue - Monnet d'ailleurs n'en voulait pas si rapidement. La CED viendra quand tout aura réussi, ce sera le couronnement, disait-il. Mais Pleven a voulu absolument brûler les étapes et y aller. Alors Monnet a dit qu'il fallait réussir. -, et Aicardi lui a dit: "On n'a pas eu de contacts avec le Parlement". Monnet ne voulait pas ces contacts. Il ne saisissait pas très bien ce milieu. Il n'aimait pas ces fluctuations d'humeur; ce langage politique lui était absolument étranger.

Un jour qu'il m'a reçu au Comité pour les Etats-Unis d'Europe, je lui ai dit: "Vous voyez que vous faites de la politique!"

Il m'a répondu: "Maintenant, je ne fais que ça!"
En Europe, pour avancer, il faut avoir des "politiques" et si l'on veut que le Marché commun progresse, il faut mobiliser les partis de chacun des pays européens. C'était formidable comme travail! Il les a animés, il leur a fait partager ses idées. Il a créé un courant.

Je le voyais alors au sein du Comité. Il me demandait de lui faire des papiers sur le Marché commun agricole. Il aimait beaucoup qu'on lui fasse un papier parce que ça obligeait à préciser des idées. Je crois qu'il a fait ça avec tout le monde: avec Delouvrier, bien sûr, avec Marjolin - il y a eu la discussion entre Marjolin et lui à propos de l'OECE et la CEE, Monnet lui disant: "Vous vous mettez dans un organisme qui n'aboutira à rien. Vous allez faire des études et il n'en sortira rien dans la pratique. Tandis que la Communauté européenne a des pouvoirs. Ce ne sont pas seulement des parlottes."

Marjolin a cru que l'on pouvait développer ces idées d'une Europe communautaire dans un organisme plus large. Monnet disait que les Anglais y entreraient quand ça marcherait. Il avait été à Londres et il avait beaucoup d'autorité auprès des Anglais. Monnet avait raison à cet égard et ça prouve que ça a marché, puisque les Anglais sont venus. Il nous avait dit que le mouvement était irréversible, qu'après le plan Schuman il y aurait d'autres plans.

Avec le traité de Rome, on a aussi brûlé les étapes, parce que son idée, c'était une intégration par secteurs.

A.M C'est Pierre Uri qui l'a poussé dans cette voie...

L.B. L'idée maîtresse de Monnet était de développer les échanges. Il pensait que cela entraînerait les intégrations par secteurs. Il était contre les intégrations qui n'étaient pas mûres, ce qui avait été le cas pour la défense qu'il n'envisageait qu'une fois tous les autres secteurs intégrés, même le domaine monétaire.

On a souvent parlé aussi de l'unité monétaire; il disait que ça viendrait après, qu'il fallait que les échanges se fassent. Pour l'agriculture, il tenait beaucoup à ce marché commun; cela rejoignait sa volonté de sortir de la politique de Méline, de cette politique intensive de l'agriculture, de la transformer en une politique ouverte sur le monde. Et cela a été bénéfique. On peut dire qu'il a changé complètement la France et l'Europe avec ses idées; avec ce premier plan, toute la reconstruction de la France s'est faite. La Quatrième République, qui était peut-être caractérisée par l'instabilité politique a réalisé quelque chose de formidable: l'équipement de base, dont on se rend compte maintenant. Quand De Gaulle est arrivé pour la seconde fois les structures étaient solides; il a amené la stabilité politique, et à partir de là, on a connu cette formidable expansion économique sur laquelle Monnet comptait bien. Expansion économique qui était due à la libre circulation des produits dans le Marché commun.

Il y a quelque chose que Jean Monnet n'apprécierait pas maintenant: c'est l'énormité des services de la Communauté. Quand je pense que quand il s'est installé... Il m'avait dit une fois: "Ils voulaient me mettre dans un espèce de "grand bazar". de ministère, et j'ai demandé à Aicardi de me chercher quelque chose de petit, avec des salles pour se réunir" .

C'était petit. Nous étions logés dans les combles, nous, les fonctionnaires. Il y avait des pièces d'apparat pour les réunions. Il a dit: "Cela me convient très bien. Plus la maison est grande, plus on engage de gens et moins on est actif et dynamique".

On était très à l'étroit, mais on agissait efficacement. Pour Bruxelles, c'était la même chose. Il craignait qu'on ne fasse une "super-administration". Hélas! c'est bien ce qui s'est fait. C'est devenu un énorme bazar. Son portrait se trouve au neuvième étage et je le vois à chaque fois que je m'y rends puisque le hasard a voulu que je sois - après ma retraite - lié à une affaire qui dépend de Bruxelles. Avec son sourire et ses yeux pétillants.

Ça a été une aventure extraordinaire.

A.M. Quelle place occupe Jean Monnet dans la France contemporaine et pour quelle raison y est-il si méconnu?

L.B. Je crois que cela est dû à sa discrétion. Il n'aimait pas que l'on parle de lui. Il aimait travailler en petit comité, dans l'ombre, et les hommes politiques français ont peut-être une mentalité différente des hommes politiques américains. Aux Etats-Unis, il y a interpénétration entre le secteur public et le secteur privé. Quand la majorité

change, tous les fonctionnaires s'en vont, dans le privé, puis ils reviennent, de sorte que la mentalité dans les administrations et au niveau des ministres est tout à fait différente. On a une approche des problèmes de même nature, que l'on soit dans le privé ou le public.

En France, Monnet aurait aimé changer les choses: d'ailleurs, les commissions du plan étaient faites pour ça. Les hommes politiques français n'ont jamais admis cette espèce de symbiose entre hommes du privé, industriels, commerçants, agriculteurs et hommes politiques. Eux, ils ont le souci de l'Etat et les autres font leur travail à leur niveau. Les ministres se sont toujours méfiés de la "technique Monnet" qui associait les professionnels. Ils ont trouvé ça bizarre. Et tout ce qui n'était pas fait au niveau du Parlement ou des cabinets ministériels, ne comptait pas.

Alors la presse, la radio, la télévision - qui ont un peu changé à l'égard de Monnet à la fin - considéraient que les problèmes ne se réglent en France que sur le plan politique. Pas ailleurs.

Monnet était donc là pour faire des rapports, mais il n'en poursuivait pas la réalisation. C'était faux. Il réalisait tout ce qu'il disait; c'était lui-même qui le réalisait, ou il le faisait réaliser. Je me souviens que les ministres étaient souvent incommodés par Monnet, d'abord par ses démarches, par son attitude; cela inquiétait, on se demandait quel jeu il jouait, s'il voulait jouer un rôle politique. Ils n'arrivaient pas à comprendre que Monnet n'avait pas des ambitions politiques. Je me souviens de Jules Moch disant au cours d'une réunion: "Monnet, il faut s'en méfier il est en train de tirer les ficelles. Et un beau jour, vous allez le voir plébiscité, il va arriver"...

Il y avait donc la volonté d'éteindre la renommée et la personnalité de Monnet qui d'ailleurs ne tenait pas à ce qu'on parle de lui, précisément parce qu'il ne voulait pas incommoder les ministres.

Son attitude était donc ressentie comme mystérieuse: avec De Gaulle, c'était une hostilité fondamentale qui datait de la période d'Alger et de la réconciliation Giraud-De Gaulle organisée par Monnet en présence de Roosevelt. Mais De Gaulle avait une haute considération pour Monnet, mais sans aucune sympathie. Sur l'Europe, ils étaient profondément divisés.

Guy Mollet, - avant De Gaulle -, le socialiste internationaliste, lorsque Monnet s'est lancé dans le Marché commun, a trouvé un petit monsieur qui voulait lui apprendre ce qu'était l'Europe alors que c'était la doctrine socialiste, du moins sur le plan politique, et ça l'irritait beaucoup.

Alors il y a eu la consigne du silence, encouragée par Monnet, et des ministres qui se méfiaient. Il a fallu attendre longtemps pour

que le Plan soit discuté au Parlement. C'était du temps de Hirsch; je crois que c'est Corniglion-Molinier qui a fait engager un débat à l'Assemblée le jour où les députés ont dit qu'après tout, c'était le Plan qui menait la politique économique de la France et qu'on n'en avait jamais discuté. Monnet hésitait à aller devant le Parlement pour le Plan parce qu'il se disait qu'on allait "tout mettre en l'air", qu'on allait tout remettre en question. Il pensait qu'il fallait que le Plan soit exécuté pour qu'on en parle. Il voulait qu'on en parle a posteriori, qu'on le critique, mais pas a priori. Il avait d'ailleurs raison parce que le Plan aurait été complètement défiguré s'il était passé par le Parlement.

Voilà pourquoi en France il n'était pas connu. Et il n'a jamais tenu à se faire connaître. Aux Etats-Unis, bien sûr, tous les hommes politiques, tous les industriels, tous les banquiers connaissaient et appréciaient Monnet parce qu'il avait cette interprétation du public et du privé, qui lui était chère.

Il encourageait d'ailleurs ses collaborateurs à aller dans le privé. Il pensait que c'était une bonne chose et qu'il fallait le faire. Moi, pour l'agriculture, j'avais fait de l'agriculture "militante" et il m'avait dit: "Ce n'est pas la peine d'y retourner; vous savez ce qu'est le secteur privé. Ça suffit".

A.M. Pour conclure cet entretien, n'auriez-vous pas une remarque ou une anecdote significative à mentionner?

L.B. Une fois, à déjeuner, avec ces collaborateurs, on parlait un peu à bâtons rompus, et je ne sais qui a dit: "Il faudrait qu'on y réfléchisse! Et Monnet a répondu: "Vous savez, en réfléchissant, ça foire! La plupart du temps. Quand vous avez une idée elle a longuement mûri en vous sans que vous le sachiez". Tout le monde s'est mis à rire. "On va chercher à réfléchir sans le savoir".

A.M. Je vous remercie de votre témoignage et je vous enverrai prochainement le texte de cet entretien que vous pourrez compléter si vous le désirez.