

Entretien avec M. Etienne Hirsch, le 2 juillet 1980

(Antoine Marès)

A. M. Votre nom revient si souvent sous la plume de Jean Monnet lorsqu'il écrit ses Mémoires qu'il nous a semblé absolument indispensable de recueillir votre témoignage. Ceci, ~~dans le cadre~~ dans le cadre d'archives sonores réalisées par la Fondation Jean Monnet.

Nous pourrions commencer non pas précisément en 1943, mais un peu avant, pour expliquer quelles seront vos relations avec Jean Monnet. Comment avez-vous été amené à vous trouver à Londres au début de la guerre, à avoir les fonctions de directeur-adjoint à la tête des services d'armement de la France Libre. Ensuite, avant de rencontrer physiquement Jean Monnet avant 1943, aviez-vous déjà entendu parler de lui? En quels termes? Et par qui?

E. H. C'est très simple. Je suis parti pour Londres dans les conditions suivantes. J'étais en affectation spéciale dans l'industrie chimique où l'on travaillait pour le Service des Poudres et nous avons été évacués du côté de Paimboeuf au moment de l'avance allemande; il y avait là une de nos usines que j'avais fait construire et j'ai entendu par hasard l'appel du général de Gaulle. Je suis un des rares qui l'ait entendu. Je suis parti dans la nuit du 18 au 19 jusqu'à ce que je trouve un port avec un bateau qui m'accepte: je me suis embarqué à La Palice et je suis arrivé quatre jours après à Londres. C'est comme cela que j'ai rejoint la France Libre. J'ai été affecté alors au Service de l'Armement; comme j'étais relativement âgé par rapport aux jeunes qui combattaient et étant donné mon expérience dans le domaine de l'armement, j'étais directeur-adjoint en titre, mais le directeur ayant disparu assez rapidement à la suite d'une mission, j'exerçais en fait les fonctions de directeur; j'étais chargé à la fois de procurer les armements des combattants de la France Libre et les approvisionnements des territoires rattachés à De Gaulle. En ce qui concerne les armements, en liaison avec l'accord conclu par la France Libre avec les Américains, de sorte que j'avais un correspondant à Washington qui, sur mes instructions, procédait aux achats de matériel américain. Voici quelle était mon activité.

A Londres, j'ai fait la connaissance de Pierre Denis, un ami et collaborateur de longue date de Jean Monnet; quand je suis parti de Londres pour Alger, il m'a surtout dit d'y aller voir Jean Monnet dont j'ignorais l'existence. Il m'a décrit l'homme en quelques mots et c'est ainsi que j'ai rencontré Jean Monnet. C'était alors un inconnu.

A. M. Aviez-vous entendu parler de la mission qui s'était rendue à Bordeaux avec l'accord du général de Gaulle en juin 1940?

E. H. Je l'ai appris après. Je l'ignorais totalement. Avant ces événements, j'étais plongé dans mes travaux d'ingénieur, de sorte que je ne savais pas du tout ce qui se passait.

A. M. Quels ont été vos premiers contacts avec Jean Monnet?

E. H. Sur la recommandation de Pierre Denis, j'ai été trouver Jean Monnet qui était commissaire chargé des Armements. Le hasard a fait que moi, responsable des armements à Londres, je rencontre le responsable des armements à Alger. Je l'ai trouvé dans le lycée de jeunes filles qui se trouve en haut d'Alger et où il avait un bureau qui donnait sur la rade: c'est un des sites les plus beaux du monde, c'est extraordinaire; il faisait un temps magnifique, bien entendu. Et alors là, nous avons bavardé à bâtons rompus, nous avons échangé notre opinion sur un certain nombre de personnages que nous connaissions l'un et l'autre et nous nous sommes aperçus que ça "collait" immédiatement et Monnet a dit aussitôt: "Il faut que vous travailliez avec moi, j'en fais mon affaire avec De Gaulle". C'est comme cela que ça s'est enclenché.

A. M. Comment Monnet se situait-il à ce moment-là par rapport au général de Gaulle et au général Giraud? Car il était à Alger depuis un mois quand De Gaulle est arrivé...

E. H. Jean Monnet connaissait De Gaulle. Il l'avait rencontré avant, il le raconte dans ses Mémoires, mais je ne sais pas s'il raconte cet épisode: De Gaulle arrive au domicile de Jean Monnet, il est reçu par sa femme qui ne le connaissait pas et il se présente en disant: "Je suis le général de Gaulle, je viens à Londres pour sauver l'honneur de la France". Ce qui lui avait donné un coup. Alors Mme Monnet téléphone à son mari qui, comme d'habitude, était en retard et qui lui dit: "Donne lui l'apéritif en attendant que je vienne".

Les rapports de Monnet avec De Gaulle n'ont jamais été extrêmement cordiaux. Et avec Giraud non plus car Giraud était un personnage qui n'avait rien de remarquable. Il était là en raison des circonstances et Monnet n'a jamais essayé de le mettre en avant. Je me rappelle un incident amusant. Deux ou trois jours après que j'ai fait la connaissance de Monnet, il m'envoie son chauffeur - Monnet n'habitait d'ailleurs pas loin de chez moi - qui me dit: "E. Monnet vous attend chez lui". Je l'accompagne et j'arrive à un appartement dont la porte m'est ouverte par une espèce d'orang-outan complètement nu et ce personnage velu, c'était Henri Bonnet. Dans l'appartement se trouvaient Henri Bonnet, René Massigli et Jean Monnet. Henri Bonnet était à poil; Monnet était nu sous un kimono et Massigli était habillé, avec une cravate et tout, comme un diplomate qui se respecte. Ils se réunissent dans le salon, apportent un fauteuil et me disent: "Lisez ce document et dites nous ce que vous en pensez!" Ce document était un décret proposé par le général De Gaulle d'après lequel les décisions du Comité français de Libération nationale seraient prises par son

Président. J'étais l'homme de la rue à qui l'on demandait son opinion; j'ai dit que ce texte me semblait très peu démocratique. Voilà quels ont été mes tous premiers contacts avec Monnet.

A. M. Vos contacts mutuels à Alger ont-ils été axés uniquement sur les problèmes d'armement?

E. H. Non, nous parlions de tout. Monnet s'occupait de tout, il était en relations étroites non seulement avec De Gaulle et les membres du Comité de Libération nationale, mais également avec des quantités de personnages, notamment avec les députés communistes exilés. C'est ainsi qu'il a eu d'excellents rapports avec ces gens qui étaient tous axés sur le retour dans une France libérée. Il voyait les gens de la Résistance qui venaient à Alger, il avait des contacts avec Eisenhower, son chef d'Etat-major, les représentants de la Grande-Bretagne et des Etats-Unis qui étaient au courant de tout, et, bien entendu, avec les militaires chargés de l'armement.

En ce qui me concernait, il était entendu que je m'occuperais essentiellement de l'approvisionnement de la France au moment de la libération. Il fallait la préparer car on prévoyait qu'il y aurait un certain nombre de pénuries graves. Nous avons essayé de rassembler le plus d'informations possibles sur ce qu'étaient et sur ce que pourraient être ces pénuries: Diomède Catroux, qui avait participé aux organisations de Vichy et qui était bien au courant des ressources de la France, fut l'un de ceux qui nous renseigna le mieux lorsqu'il arriva de France. Cela nous fut extrêmement utile.

A. M. Jean Monnet a-t-il été, à votre avis, un élément capital dans la réunion des deux équipes de Londres et d'Alger?

E. H. Son rôle a été certainement très important parce qu'il avait une ouverture d'esprit qu'un certain nombre de gens, davantage polarisés, n'avaient pas autour de lui... Et il était en bons termes avec tout le monde! En particulier avec Louis Joxe qui était le secrétaire du Comité.

En ce qui concerne les problèmes de l'Europe, un élément est apparu dès cette époque. Un jour, j'arrive dans le bureau de Jean Monnet, il était en train de crayonner une carte sur laquelle il y avait la Ruhr, la Lorraine, le Borinage. Et il dit: "C'est là la source des armements, c'est là que se trouvent le charbon et l'acier, pour éviter une nouvelle guerre, il faudrait que ce territoire n'appartienne à aucun de ces Etats". Je lui ai répondu que cela me paraissait être un essai pour faire revivre la Lotharingie et que cela ne me semblait pas possible. Voilà la première amorce de ce qui devait être plus tard la CECA.

- . M. Avez-vous eu à ce moment-là des discussions avec l'entourage de Jean Monnet ou avec lui-même sur des projets précis ou bien étaient-ce seulement des idées qui étaient dans l'air et que chacun approchait différemment?
- E. H., Il n'y a eu à cette époque aucune discussion, du moins en ma présence, à ce sujet. Je ne crois pas que Monnet l'ait abordé avec qui que ce soit.
- A. M. Je vous ai posé cette question car Jean Monnet attribue une importance assez grande à ces discussions d'Alger comme germe de l'idée du Plan Schuman...
- E. H. C'est à cette conversation qu'il fait allusion. Nous avons parlé, mais sans approfondir la question. On n'a pas essayé de développer à ce moment une stratégie différente de celle qu'il avait signalée et que j'avais critiquée. Je dois dire que nous avions des problèmes très immédiats et très urgents à résoudre. L'un des problèmes dont Monnet avait été chargé par De Gaulle et auquel De Gaulle tenait le plus, c'était celui de sa reconnaissance par Roosevelt.
- A. M. Jean Monnet est donc parti entièrement en accord avec le général De Gaulle en Novembre 1943. Ce n'était pas le résultat d'un conflit ou du sentiment que pouvait avoir Jean Monnet qu'il serait plus utile aux Etats-Unis qu'à Alger?
- E. H. Non, absolument pas! Il avait été convenu que Jean Monnet irait aux Etats-Unis, d'une part pour traiter des problèmes d'approvisionnement et, d'autre part, surtout dans l'esprit du général De Gaulle, pour obtenir cette reconnaissance. Il y avait des échanges de télégrammes: Monnet toujours optimiste disant: "Cela viendra demain", et De Gaulle répondant: "Mais ça ne vient pas!". Alors je suis parti rejoindre Monnet au début de l'année 1944, spécialement chargé de mettre au point la question des approvisionnements et, avant de partir, je suis allé voir le général De Gaulle pour savoir s'il avait des instructions particulières à me donner pour ma mission; il n'en avait aucune, par contre, il a insisté: "Dites à M. Monnet que je suis impatient, que je ne sais pas ce qui se passe; il me dit toujours que c'est pour demain et demain n'arrive jamais". Ce sont les seules instructions que j'ai reçues. J'ai répondu que ma tâche n'était pas celle-ci, que c'était l'approvisionnement de la France... Il m'a dit de laisser tomber. Il y a une autre personne que j'ai vue avant de partir: c'était ce brave père Queuille qui errait malheureux à Alger, comme un poisson hors de l'eau. Il avait mal aux pieds, il faisait chaud, il circulait en pantoufles et avant de partir, je suis allé le saluer. Il me dit: "N'oubliez pas que la chose la plus importante, c'est d'avoir la nourriture pour les cochons". Je lui ai demandé alors s'il ne croyait pas qu'il y avait des choses plus urgentes que les cochons. C'était assez pittoresque.
- A. M. Vous êtes donc parti aux Etats-Unis au début de 1944?
- E. H. J'y ai retrouvé Monnet, bien entendu, et je me suis lancé dans des contacts avec

des personnalités américaines susceptibles de définir les modalités de ravitaillement de la France et des Français, sous son aspect civil.

A. M. Vous êtes ensuite passé à Londres...

E. H. J'ai passé trois mois à Washington à discuter ce qu'on pouvait mettre au point à ce moment là, puis je suis parti à Londres pour être prêt au moment du débarquement.

A. M. Avez-vous eu l'impression lors de votre séjour aux Etats-Unis que Jean Monnet y avait du poids? Nombreux sont ceux qui ont été frappés par le fait qu'il était puissant Outre-Atlantique, alors qu'il était si peu populaire en France - j'entends par là qu'il était si peu connu -.

E. H. Il était absolument inconnu en France, à l'exception d'un cercle extrêmement restreint, alors qu'aux Etats-Unis il était un très grand personnage. Il y avait été banquier et puis, il connaissait tout le monde. Il connaissait non seulement les gens qui étaient tout en haut, mais également ceux qui avaient la confiance de ceux qui étaient en haut. Ce qui m'a frappé, c'est que, par exemple, lorsque nous avons dû rédiger une demande formelle, avant de la rédiger, il a fait venir un des Américains qui avait sa confiance et il lui a dit: "Rédigez pour moi la lettre que je dois adresser". C'était sa méthode. Il connaissait la psychologie des Américains et tout ce qui comptait dans la haute administration, de sorte qu'il savait s'y prendre.

A. M. Connaissait-il la psychologie des Britanniques?

E. H. Très bien. Il avait de très bons amis qu'il connaissait depuis la Première Guerre mondiale, des amis très sûrs. Je dirais même qu'il connaissait non seulement ces psychologies, mais aussi la psychologie des Chinois: je me rappelle qu'après le succès de Mao-Tse-Toung, lorsque les gens affirmaient qu'avec la Russie et la Chine communistes, on était en présence d'une force terrible, il disait que le communisme en Chine serait profondément différent du communisme en Russie. Et ceci, dès le début.

A. M. Êtes-vous resté longtemps à Londres et y avez-vous revu Jean Monnet?

E. H. Non. Entre mon départ de Washington et mon arrivée à Paris, je n'ai pas revu Jean Monnet. Je ne l'ai revu qu'à Paris, un peu après la Libération. J'ai assuré la liaison à Londres jusqu'au début de septembre, ce qui m'a fait manquer l'entrée du général de Gaulle à Paris. J'avais fait entre-temps un voyage éclair en Normandie dans un transport de troupes. J'y avais passé quelques jours, juste avant la libération de Cherbourg où je suis entré avec les troupes américaines; j'ai alors pris contact avec un représentant à Bayeux qui était chargé de recevoir et de distribuer le ravitaillement.

- A. M. Quand vous êtes revenu, quel était votre statut? Jean Monnet lui-même ne faisait plus partie du gouvernement, il était commissaire en mission...
- E. H. Vous savez, moi-même, j'étais sous les ordres de Jean Monnet, mais j'étais payé par l'armée, j'avais le grade de commandant. Cela se passait comme cela, sans aucun formalisme. Il était entendu que je travaillais avec Monnet et c'était tout.
- A. M. A votre retour en France, discutez-vous plus précisément de ce qu'il faut faire non seulement pour le ravitaillement, pour le Plan, mais aussi pour la politique européenne?
- E. H. A ce moment-là, il n'y a eu aucune discussion sur ces sujets. Les problèmes de ravitaillement étaient très aigus et très délicats: obtenir des fournitures et surtout les faire arriver. Comme la plupart des ports étaient encore occupés par les Allemands, les possibilités de ravitaillement étaient étroitement liées aux capacités de débarquement. Bien entendu, la priorité était donnée aux militaires. Alors nous avons obtenu non sans peine - j'avais négocié cela avec les Anglais et les Américains - un contingent de 80000 tonnes, ce qui représentait une goutte d'eau: il s'agissait de définir ce qu'on y mettrait. Il y avait un certain désordre dans l'administration, de sorte que nous avons établi un programme avec un collaborateur, qui était Kaplan - je l'avais introduit auprès de Jean Monnet alors que je l'avais rencontré par hasard dans les rues d'Alger. Je le connaissais un peu d'avant la guerre et j'avais été impressionné par ses capacités de toutes natures; on l'avait embauché dans l'équipe -. Après la Libération, je suis donc rentré à Paris avec Kaplan et tous les deux nous nous étions mis au coin d'une table pour remplir les 80000 tonnes. Après cela, nous sommes allés consulter les différents ministères pour savoir s'ils avaient des critiques à faire. Les seuls qui avaient une idée, c'étaient les gens des Ponts et chaussées qui nous ont dit qu'il leur fallait 1,5 million de tonnes de goudron pour raccorder les routes. Mais comment mettre 1,5 million de tonnes dans une enveloppe de 80000 tonnes? Ils n'en ont pas démordu, alors nous leur avons dit qu'on verrait plus tard quand les ports seraient libérés. C'est la seule observation que nous avons eue et le programme s'est rempli tel quel. C'est vous dire dans quel état de misère on se trouvait; n'empêche que les Alliés ont fait tout ce qu'ils ont pu et qu'au moment de la libération de Paris, on a envoyé par avion de la farine pour que les Parisiens aient du pain. Une des choses qui m'a gêné dans mes relations avec les Alliés, c'est qu'au moment du débarquement en Normandie, alors que je leur avais montré un tableau apocalyptique de la situation alimentaire en France, ils ont vu un pays qui regorgeait de fromage et de beurre. Il a fallu que je leur explique

que s'il regorgeait de ces produits, c'est qu'il était coupé du reste de la France et que, par contre, il n'y avait pas de pain. C'était à un point tel que les Anglais et les Américains qui faisaient la navette avec l'Angleterre, emportaient des quantités de Port-Salut pour ravitailler les malheureux Anglais.

A. M. Nous en arrivons au Plan. L'idée du Plan est-elle antérieure à ce moment? En avait-il déjà été discuté? Cela correspondait-il uniquement aux nécessités de ravitaillement de la France ou à un objectif plus large?

H. Après la libération, j'étais donc à Paris avec Jean Monnet; nous avons réglé sur place les questions de ravitaillement immédiat, mais il fallait évidemment un programme de grande amplitude. Pour cela, on a constitué deux missions, l'une à Londres, l'autre à Washington. Monnet était à Washington et moi à Londres. Ceci a duré de février à novembre 1945. Pendant ce temps, je tâchais d'obtenir de l'Angleterre tout ce qu'elle pouvait nous donner. Monnet faisait de même à Washington et, à ce point de vue, sa mission était plus importante. J'ai retrouvé Monnet en novembre 1945 à Paris. C'est à ce moment qu'il m'a dit qu'il voulait préparer un plan et qu'il a fait sa proposition à De Gaulle. Nous n'avions pas parlé entre-temps puisque nous ne nous sommes pas vus du début 1945 à novembre.

A. M. Même pas par lettre?

E. E. Nous étions plongés dans des questions extrêmement urgentes.

A. M. Jean Monnet a écrit que De Gaulle a accepté son plan le 5 décembre 1945....

H. Nous nous sommes retrouvés avec Monnet en novembre dans un hôtel du Faubourg Saint-Honoré: c'est dans une chambre d'hôtel que nous avons mis au point le document qui a été soumis au général De Gaulle.

A. M. Il n'y a eu aucun problème pour son adoption?

H. Il n'y eut rigoureusement aucun problème; à un tel point que pas un mot du document que vous connaissez n'a été changé et qu'il a été reproduit tel quel en annexe du tome III des Mémoires du général De Gaulle, comme s'il était de lui.

A. M. Avez-vous eu, avant l'élaboration de ce texte, des entretiens avec des personnalités du monde industriel?

H. Pas du tout.

A. M. N'y a-t-il pas eu de réaction trop vive à l'adoption du Plan?

H. Il n'y a eu aucune réaction. La seule que nous ayons eue ne venait pas du monde industriel - c'est un peu épisodique -; on avait cherché à avoir des collaborateurs, des agents de liaison avec les différents ministères. Le ministère des Travaux publics a chargé de ces relations un inspecteur des Ponts et Chaussées, un homme tout à fait

charmant et intelligent. Sa réaction a été de me dire: "Vous faites fausse route. La seule chose qui intéresse les Français, c'est la pêche à la ligne et le beef-steack frites". Il y a eu une autre réaction aussi: celle d'un vétérinaire intelligent et gentil, embauché pour les problèmes agricoles, qui nous a dit: "N'oubliez pas que la France est le pays des deux cents fromages". Du côté industriel, il n'y eut pas de réactions. Quand on a pris contact avec les industriels pour fonder les commissions de modernisation, non seulement on n'a eu aucune peine, mais il y avait "afflux au portillon". Les gens ne demandaient pas mieux que de participer.

A. M. La coopération au sein des diverses commissions était-elle bonne et Jean Monnet a-t-il joué un rôle dans le climat qui s'est instauré entre les partenaires sociaux?

E. H. Il a joué un rôle incontestable, c'était lui l'inspirateur, bien entendu. Et en ce qui concerne la coopération avec les syndicats, son rôle a été très important.

Déjà à Alger, il avait de très bonnes relations avec des communistes qui sont devenus des personnages du P.C., en particulier le ministre de la Reconstruction, François Billoux, qui avait la plus grande confiance et la plus grande admiration pour Jean Monnet. Il avait aussi les meilleures relations avec Jouhaux, depuis la SDN, et de bonnes relations avec le président de la CGT, après la scission. Tout cela a été très important. Le Brun, par exemple, représentant et tête pensante de la CGT, a coopéré de façon très étroite au Plan. Pour vous dire quelle a été l'attitude des syndicats, je mentionnerai une chose capitale: le président de la Commission de la main-d'oeuvre était un syndicaliste communiste et cette commission a eu un rôle considérable, puisqu'on manquait terriblement de main-d'oeuvre à cette époque et que l'on était toujours sous le régime de la loi des quarante heures, avec des modalités d'application extrêmement strictes. On ne pouvait dépasser les quarante heures sans autorisation préalable; alors, on a obtenu de la Commission unanime qu'on continue à appliquer les quarante heures, mais qu'au-delà, on considère le temps de travail comme des heures supplémentaires, avec une majoration de salaire de 25%; il y avait donc toute liberté de dépasser les quarante heures et cela a été un élément capital du relèvement de la France. On n'aurait jamais obtenu cette modification s'il n'y avait pas eu cette position de la Commission et le soutien des syndicats.

A. M. Jean Monnet a souligné dans ses Mémoires que c'est sur votre insistance qu'il a introduit le terme "d'économie concertée". Quelle en était la raison?

E. H. J'avais été dans l'industrie privée et je connaissais, ou je croyais connaître, la mentalité des chefs d'entreprise; je considérais que si on leur imposait le Plan

de l'extérieur, il serait très mal accueilli et qu'il y aurait des réactions très négatives. C'est pourquoi j'avais introduit cette notion de concertation. Je me suis mis à la place des gens avec qui j'avais vécu en me demandant quelle serait ma réaction face à un tel projet. Il faut dire que cette notion a été reprise maintenant à toutes les sauces et que cela me sort "par le nez et par les oreilles".

A. M. Comment travaillait-on avec Jean Monnet?

E. H. Les rapports de travail avec Jean Monnet étaient extraordinairement faciles en ce sens qu'il n'y avait pas de protocole, qu'il avait des idées, mais que ce n'étaient pas des idées arrêtées, si ce n'est en ce qui concernait les objectifs lointains. Il était prêt à discuter, à être contredit. Il était ouvert à toutes les suggestions.

A. M. Ses collaborateurs cependant ont souvent fait état de ses exigences de travail...

E. H. Il s'agit de s'entendre à ce sujet. On ne voyait apparaître Monnet qu'à partir de midi et il n'y avait aucune limite supérieure à l'heure de travail; il avait la manie de faire travailler les gens pendant le week-end, aux moments où normalement on se repose. C'est ce à quoi les gens devaient faire allusion, car il n'a certainement pas changé au cours de sa vie.

Il était aussi extrêmement méticuleux: la rédaction d'une note était un exercice de torture, en ce sens qu'on recommençait... parfois pour retomber sur le premier texte.Le nombre de rédactions était totalement illimité jusqu'à ce qu'il soit totalement satisfait. En ce qui concerne la présentation, il tenait beaucoup aux détails; quand on envoyait un document à un ministre, il téléphonait à la secrétaire du ministre pour savoir s'il avait été reçu: Il apportait un soin remarquable dans le détail.

A. M. Au cours de ces années, les problèmes européens ont-ils beaucoup préoccupé Jean Monnet? Envisageait-il des solutions politiques déjà avant 1949?

E. H. En tout cas, il n'en parlait pas. Etant donné mes relations avec lui, s'il avait fait quelque chose, il m'en aurait parlé; or ce ne fut pas le cas. Tout a commencé en 1949 et cela s'est matérialisé par la rencontre d'avril 1949 avec les Anglais.

A. M. A ce propos, je voulais savoir si vous aviez un souvenir précis de ces quelques journées passées à Houjarray? Il est intéressant de noter que le projet de Jean Monnet n'était pas au départ un projet uniquement franco-allemand, comme il est apparu au moment de la déclaration Schuman. Est-ce que cette orientation préalable vers la Grande-Bretagne a été délibérée ou bien était-ce un hasard dû aux circonstances?

E. H. Cela n'a certainement pas été un hasard. Il faut que je remonte un peu dans le temps. Il y a eu d'abord l'OECE. A ce moment, l'idée de certains Américains avait été d'utiliser ce mécanisme financier pour faciliter l'unification de l'Europe. Je dis bien de "certains" Américains. Dans cet esprit, j'ai eu des contacts avec les représentants anglais qui étaient venus pour la constitution de l'OECE; je les

ai invités ici-même - j'avais Léon Kaplan avec moi - et nous avons essayé de voir ce qu'on pourrait proposer dans le cadre de l'OECE comme entreprise commune; nous avons quelques idées. Finalement, cela n'a abouti à rien du tout parce que l'OECE a fonctionné avec des crédits affectés non pas à l'Europe mais à chaque pays pris individuellement, de sorte qu'une entreprise commune n'avait aucune chance de succès. Voilà une première approche, une initiative personnelle qui n'a débouché sur rien; nous étions d'accord et cela a tourné court. Ensuite, en 1949, Monnet a pris l'initiative; il est allé trouver le ministre des Finances, Petsche, et il lui a dit qu'il voulait savoir ce qu'on pouvait faire avec les Anglais, en fonction de problèmes complémentaires, manque de charbon en France, manque de produits alimentaires en Grande-Bretagne; il souhaitait voir ce qu'il était possible de faire. Sir Cripps a été d'accord et il a désigné les personnes citées dans les Mémoires de Monnet. L'idée de Monnet était incontestablement de faire quelque chose avec les Anglais, qui serait l'amorce de quelque chose de beaucoup plus large.

A. H. Comment expliquez-vous l'échec de ces discussions?

E. H. C'est le fait des Anglais. On a attendu la réponse de Plowden et finalement la réponse a été: "Le gouvernement anglais n'est pas intéressé".

A. H. Pensez-vous que dès ce moment Jean Monnet a essayé autre chose du côté de l'Allemagne?

E. H. Non, très tardivement seulement, au printemps 1950. Entre-temps Monnet avait réfléchi au problème allemand, il avait établi la note que vous connaissez et il a essayé d'y intéresser Bidault, sans succès. C'est après cela qu'ayant intéressé Schuman, des contacts ont été pris avec les Allemands.

A. H. Il subsiste un certain nombre de points obscurs autour de cette note et de la déclaration Schuman. Jean Monnet reconnaît que c'est la perspective de la réunion internationale du 10 mai 1950 qui a déclenché tout ce processus, et la volonté de dénouer la crise franco-allemande. Certains témoins affirment même que Monnet craignait particulièrement un conflit soviéto-américain; est-ce que cette crainte a été, à votre connaissance, formulée par Jean Monnet?

E. H. Pas du tout. Je crois que ce qui est exprimé dans cette note sur l'Allemagne, est le fond de sa pensée. Il y a un problème allemand, ce problème, il faut l'aborder de front; comment l'aborder? Et ceci indépendamment des Russes ou d'Acheson. La réunion tripartite du 10 mai; à mon sens, a été certainement une des raisons pour lesquelles Schuman a accepté la proposition de Monnet, mais cela n'a pas joué pour Monnet.

A. H. Bernard Clappier a donné il y a quelques années un témoignage à France-Presse où il dit qu'Acheson avait mis Robert Schuman devant ses responsabilités en lui déclarant qu'il revenait à la France de dénouer le problème allemand. R. Schuman se serait alors senti responsable et ce serait la raison essentielle de son engagement à accepter la proposition de Jean Monnet.

- E. H. Il y avait une raison beaucoup plus concrète: la production d'acier allemand était limitée par les Alliés, cette limite avait été progressivement augmentée et les Alliés anglais et américains trouvaient que la charge de l'Europe était beaucoup trop lourde; ils voulaient supprimer toute limitation à la production d'acier allemande et la réunion qui devait avoir lieu à Londres devait déboucher sur une situation où Schuman aurait été obligé d'accepter cela, alors que devant le Parlement, il avait déclaré de la façon la plus nette qu'il n'accepterait jamais que l'on accorde à l'Allemagne l'autorisation de produire n'importe quelle quantité d'acier. Je crois que c'est cela, plus qu'un problème de responsabilité. Mais cela n'a pas joué pour Monnet. Si vous voulez, cela a été un atout dans sa démarche auprès de Schuman.
- A. M. Plusieurs préoccupations se sont trouvées converger et la proposition de Jean Monnet apportait une solution à tous ces problèmes. Je voudrais en venir maintenant à la chronologie de l'élaboration du texte de la déclaration Schuman. D'après les archives de Jean Monnet, il y a eu 9 versions et ont connu ce texte: vous-même, Paul Reuter, Pierre Uri, Bernard Clappier, R. Schuman, R. Plevin, R. Mayer...
- E. H. Non, René Mayer ne l'a pas eu avant qu'il ait été soumis au Conseil des Ministres, à ma connaissance....
- A. M. L'avant-veille du Conseil, le dimanche 7, Acheson et Bruce ont été aussi informés..
- E. H. Je n'ai pas assisté à ces entretiens....
- A. M. Y a-t-il eu d'autres personnes au courant?
- E. H. Avant le Conseil, pas à ma connaissance...
- A. M. Et Adenauer?
- E. H. Il a certainement été informé du projet car il a répondu instantanément. D'après ce que je sais, il a été informé par M. Mischlich le matin du Conseil.
- A. M. Il semble que d'autres personnes aient été informées de l'existence du projet, comme René Massigli, Alexandre Parodi.
- E. H. C'est possible, car il y a eu deux Conseils des Ministres, dont l'un où Schuman a dit qu'il y aurait quelque chose sans dire exactement quoi, de sorte que c'est probablement de cela qu'il est question. Schuman, lors de la première séance, s'est bien gardé de communiquer le document.
- A. M. Pourquoi le projet n'a-t-il pas été retenu par Georges Bidault?
- E. H. Il considérait que ce projet contrariait le sien propre; c'est du moins ce que j'ai compris.
- A. M. Avec-vous des échos précis du Conseil des Ministres du 9 mai?
- E. H. La seule chose dont je me souviens, c'est qu'il y a eu quelques mots ajoutés par René Mayer, il était l'élu de Constantine, sur l'Afrique. Mais les amis

avaient été prévenus: René Pleven, René Mayer. Moi, j'avais prévenu Pinay. Monnet - c'est assez curieux - ne connaissait pas Pinay, qui n'était encore qu'un junior dans ce cercle. Je le connaissais et il m'avait fait une certaine impression. J'ai demandé à Monnet s'il voulait que je prévienne Pinay: il a été d'accord et j'ai téléphoné à Pinay pour le voir; il m'a demandé de quoi il s'agissait, je le lui ai dit sans lui donner, bien sûr, le texte en détail, à quoi il a répondu: "Ce n'est pas la peine que vous veniez, je vous promets mon soutien". C'est passé aussi simplement que cela.

A. M. Quelle a été l'attitude de Vincent Auriol?

B. H. Je ne me le rappelle pas.

A. M. Avez-vous un souvenir précis de l'évolution du texte de la déclaration Schuman? Une chose m'a beaucoup frappé: j'ai entre les mains le premier projet du 16 avril 1950, celui que vous avez rédigé avec Jean Monnet et Paul Reuter....

B. H. Paul Reuter est arrivé bien après.... A ma connaissance, Reuter est venu une fois le texte prêt et Monnet s'est adressé à lui en tant que juriste pour savoir s'il avait quelque chose à dire. J'ai l'impression qu'il n'a pas changé un mot du texte. Mais c'est un souvenir qui peut-être trompeur, Paul Reuter vous préciserait mieux la chose.

A. M. / Lecture d'une partie du premier projet (du 16 avril) relative à l'union franco-allemande qui disparaît des autres projets pour laisser place à la dimension européenne/

Pourriez-vous préciser à qui est dû cet élargissement du projet?

B. H. Je ne peux pas vous le dire. Je suis très surpris par ce texte. Je ne me rappelle absolument pas qu'on ait parlé d'union franco-allemande ou d'unité allemande. Je ne crois pas avoir vu ce texte. Il doit s'agir d'un texte purement de Monnet qu'il a dû changer et qu'il ne m'a même pas montré.... je suis tellement surpris par les deux idées qui sont développées dans ce texte que je peux presque affirmer que je ne l'ai pas vu.

A. M. Pensez-vous que le secret qui a entouré l'élaboration et l'adoption du Plan Schuman a été une condition essentielle de son succès?

B. H. Absolument. J'en suis profondément convaincu. Vous savez à quel point il a suscité d'hostilité dans les milieux industriels; de telle sorte que s'il avait été dans le public avant, le gouvernement n'aurait jamais osé sauter le pas en disant que cela soulèverait un tollé. Il y a une chose que je puis vous dire - je ne suis pas si Monnet en parle dans ses Mémoires - j'étais le seul qui avait une expérience du monde industriel dans le groupe qui a participé à la conjuration et j'avais quand même le sens de mes responsabilités. J'ai demandé à Monnet de consulter un charbonnier et un sidérurgiste, pour sa responsabilité. Il a été d'accord; alors, j'ai

vu le président des Charbonnages de France qui était membre de nos commissions, que je connaissais bien et en qui j'avais une grande confiance. Je lui ai montré le projet et je lui ai demandé ce qu'il pensait des répercussions sur les charbonnages tout en lui montrant la note de Monnet sur l'Allemagne, de façon à ce qu'il sache que ce n'était pas une plaisanterie mais que cela répondait à une préoccupation très profonde. Il m'a dit: "De toute façon, nous avons des charbonnages qui sont fichus, ça ira un peu plus vite en ce qui concerne les charbonnages du centre et du Midi, mais de toute manière, il faudra bien y aller. Vous pouvez marcher." En ce qui concerne l'acier, c'était une question plus délicate. J'ai vu un membre de notre commission de la sidérurgie dans la discrétion duquel, pour des raisons personnelles, j'avais une entière confiance. Il s'appelait Aron et il était conseiller technique de la Chambre syndicale de la sidérurgie, après avoir été avant la guerre directeur général d'une grande entreprise sidérurgique; je lui ai montré les deux documents et sa réponse a été: "C'est ça ou la mort". J'étais soulagé. Je considérais ces réponses comme capitales, venant de gens responsables et compétents. Le projet ne pouvait pas être une catastrophe pour le charbon et la sidérurgie français. Ces contacts ont eu lieu quelques jours avant la proclamation du texte de mai.

- A. M. Pensez-vous qu'une position plus souple de la France - je pense ici à votre voyage à Londres à la mi-mai - aurait permis d'inclure les Britanniques ou était-ce totalement exclu?
- E. H. Les Britanniques voulaient bien participer à une discussion, mais avec la possibilité de tout remettre en question. Cela, c'était une affaire fichue. J'étais tout à fait d'accord avec Monnet que si on ne considérait pas ce texte comme une base, sans engagement de s'engager, il ne resterait plus rien.
- A. M. Jean Monnet a-t-il été déçu par la position britannique?
- E. H. Il s'y attendait. Il espérait quand même parce qu'il a toujours été très optimiste, mais ça n'a pas été une véritable déception.
- A. M. Vous avez participé ensuite à l'élaboration des textes institutionnels de la CEECA. Quels ont été les obstacles principaux que vous avez rencontrés?
- E. H. Une chose a été très importante. Adenauer avait dit à Schuman: "Je veux que cette affaire réussisse et s'il y a des difficultés avec mes gens, n'hésitez pas à me saisir, je veillerai à ce qu'elles soient réglées". Il a été encore plus loin, voulant que celui qui le représenterait ait notre confiance. Il voulait donc que nous le voyions et que nous lui donnions notre accord avant de le désigner. Il a envoyé un premier personnage - Monnet m'avait invité à Houjarray pour le voir - et Monnet a considéré qu'il ne faisait pas l'affaire. Le second a été accepté. C'est vous dire quelles étaient les relations avec Adenauer.

La plus grande difficulté qu'on a rencontrée au cours de la mise au point du traité a été la question des cartels. Vous savez que les Alliés et notamment les Américains voulaient décartelliser l'industrie allemande; nous, c'était la sidérurgie. Alors Hallstein voulait que l'on stoppe la décartellisation du fait que l'on négociait le traité. Là, le refus de Monnet a été catégorique, car si cette négociation avait eu pour résultat de maintenir la structure unitaire de la sidérurgie allemande face aux structures dispersées dans les autres pays, cela aurait été la ruine de toute l'affaire. Cela a bloqué la poursuite des mises au point pendant un certain temps. A un point tel que Monnet a prévenu Adenauer et qu'il m'a envoyé le voir. Je suis allé à Bad-Godesberg et j'ai expliqué la chose à Adenauer qui m'a immédiatement répondu: "Dîtes à M. Monnet que l'affaire sera réglée". Voilà comment cela s'est passé et comment a été résolue la principale difficulté.

Pour le reste, bien entendu, il y a eu quantité de problèmes: le Luxembourg était affolé parce que c'était sa principale industrie, tous les sidérurgistes sont venus me voir avec d'épais dossiers pour me montrer que pour chacun d'eux ce serait la ruine. C'était très pittoresque et c'était réconfortant en ce sens qu'ils ne pouvaient pas être ruinés tous à la fois par le Traité! Pour le charbon, la principale difficulté a eu lieu avec les Belges et le Borinage: ils voulaient quelque chose qui leur permette de gagner de l'argent tout en perdant sur leur charbon! Il n'y a pas eu d'autre difficulté vraiment sérieuse.

Par rapport à la déclaration Schuman, il y a eu évidemment des modifications. Au point de vue institutionnel, il y a eu deux modifications importantes: l'une, l'institution du Conseil des Ministres qui s'est faite à l'instigation des Néerlandais - c'était évidemment une lacune et si, dans le cadre de la CECA, ce n'était pas grave, cela l'a été pour la CEE. L'autre, l'Assemblée parlementaire, dont il n'est pas fait mention dans le texte d'origine, est venue de notre côté: quand le texte de la déclaration est sorti, j'ai reçu la visite d'André Philip qui m'a dit: "Attention, vous n'avez aucun élément démocratique". J'étais tout à fait d'accord avec lui et je suis allé trouver Monnet pour le lui dire. Monnet m'a renvoyé brutalement en ne répondant que je n'y comprenais rien, que cela n'avait rien à voir. Je ne me suis pas tenu pour battu et quelques jours après, Monnet me dit: "Vous m'avez parlé d'une Assemblée, si nous en reparlons?". C'est vous dire quelle était l'attitude de Monnet, prêt à accepter ce qu'il avait tout d'abord repoussé. Alors on a introduit cette Assemblée à deux étages, les représentants étant d'abord désignés puis élus. Monnet n'y est même intéressé et il a demandé au secrétaire général de la Chambre des Députés de réunir ses collègues étrangers de façon à préparer le statut de l'Assemblée parlementaire européenne.

A. H. Avez-vous suivi la ratification, n'y a-t-il pas eu de gros problèmes?

M. H. Il y a eu de très gros problèmes, en ce sens qu'il y a eu l'opposition de De Gaulle.

du lobby des sidérurgistes. La Chambre professionnelle était très hostile. Au cours des négociations, on a fait participer les sidérurgistes. Je les ai réunis un jour dans mon bureau en présence du président de la Chambre syndicale que je connaissais de l'avant-guerre - il s'appelait Aubrun, un homme capable et de caractère, mais qui croyait défendre sa profession -. J'ai exposé comment nous voyions les choses et je leur ai demandé leur avis. Aron a commencé à prendre la parole dans un sens favorable et Aubrun, qui était un de ses camarades d'X, lui a dit: "Tais-toi, tu n'as pas la parole". C'était assez violent. Au cours des discussions des textes, un des sidérurgistes m'a dit: "Ne parlez pas de concurrence, parlez de saine émulation !": ils avaient l'habitude des cartels où chacun avait son territoire bien délimité. C'était une révolution pour eux!

A. H. Quelle place accordez-vous dans l'après-guerre à la naissance de la CECA?

E. H. Je trouve que la chose capitale là-dedans, c'est la main tendue à l'Allemagne. C'est la chose essentielle. On a suivi une démarche différente de celle qu'on a suivie après la Première Guerre mondiale.

A. H. Plus que d'avoir entamé les souverainetés nationales?

E. H. Les deux. Mais ça les entamait bien peu. Le premier élément était surtout important: le traité de De Gaulle n'a rien apporté de plus! Ce Traité de 1951 a complètement changé les relations entre les deux côtés du Rhin.

A. H. Pensez-vous que s'il n'y avait pas eu de pression américaine, il y aurait quand même pu y avoir ce traité de la CECA?

E. H. Il n'y a pas eu de pression américaine. Il y a eu ce que je vous ai dit à propos de l'attitude de Robert Schuman, mais les Américains n'ont fait pression sur aucun des pays participants pour qu'il adhère. La réaction d'Adenauer a été entièrement spontanée.

A. H. Donc il faut dissocier assez nettement les motivations qui ont entraîné la création de la CECA et la constitution de la CED?

E. H. Pour la CED, on se trouvait également devant une situation inextricable, en ce sens que - je crois - René Pleven avait déclaré au Parlement: "Jamais je n'accepterai que l'Allemagne fasse partie de l'OTAN" et les Américains disaient: "Il nous faut absolument une armée allemande". Cela a été pour Pleven un échappatoire.

J'ai participé à la rédaction du traité, je présidais la Commission des armements.

A. H. Avant même la négociation, avez-vous participé à l'élaboration de la déclaration du 24 octobre 1950?

E. H. Non.

A. H. Politiquement, aurait-on pu faire adopter ce projet?

- E. H. S'il n'y avait pas eu l'attitude négative de Mendès France, ça passait!
- A. M. En 1954? Si Mendès France s'était engagé?
- E. H. Exactement. Je considère que c'est une lacune grave dans la situation actuelle de ne pas avoir eu cela. Nous souffrons encore de l'échec de la CED. Il y a eu des positions..... J'ai assisté à la séance où Pinay a présenté le projet à un certain nombre de gens, dont le maréchal Juin. Il a demandé publiquement au maréchal s'il était d'accord. Il a répondu oui. Après cela, il a dit le contraire.
- A. M. Le projet devait-il suivre celui de la CECA ou bien a-t-il été prématuré?
- E.H. On a été pris par les circonstances, par l'insistance américaine pour avoir une armée allemande.
- A. M. Accélérée par la situation internationale.....
- E. H. Sûrement, mais ce n'était pas directement la guerre de Corée. Adenauer a dit textuellement: "Ce serait une tragédie pour le monde et pour l'Allemagne qu'il y ait à nouveau des soldats allemands en uniforme allemand". Ceci, au moment de la préparation du traité de la CED en 1951. Là aussi Adenauer m'avait dit: "Si vous avez des difficultés - car l'Allemand qui siégeait dans ma commission dépendait d'Erhardt qui était hostile au projet - , adressez-vous au chef de la délégation qui les réglera". Et j'ai eu à faire ça deux ou trois fois.
- A. M. Jean Monnet s'est-il aussi profondément engagé dans cette affaire que dans la CECA?
- E. H. Non, il l'a appuyée mais il considérait que, malheureusement, elle arrivait trop tôt.
- A. M. N'aurait-il pas pu, grâce à son influence dans certains milieux politiques de gauche, éviter des divisions et permettre le vote de la CED?
- E. H. Je ne sais pas parce qu'Auriol était hostile, Jules Moch aussi...C'était très difficile. Ça venait trop tôt, c'est évident.
- A. M. En 1952, vous remplacez Jean Monnet au Plan. Je suppose que vos contacts avec lui se sont faits plus rares, en raison de vos fonctions et de son éloignement. Par la suite, vous est-il arrivé d'avoir à nouveau des contacts fréquents?
- E. H. Rien de comparable aux périodes précédentes, mais j'étais au courant de ses préoccupations.
- A. M. Avéz-vous participé aux développements ^{européens} ultérieurs de manière active?
- E. H. Non, jusqu'à ma nomination à la tête d'Euratom.
- A. M. Comment caractériseriez-vous la période où Jean Monnet a été à la tête du Plan?
- E. H. Cela a été la mise en place d'un mécanisme de concertation. C'est donc quelque chose d'extrêmement important qui dure jusqu'à maintenant. Ça a été aussi la période où a commencé, difficilement, une certaine idéologie de la planification en France. A cet égard, les contacts de Jean Monnet avec la presse ont été capitaux.

C'est un homme qui sait manier de façon extraordinaire les journalistes.

C'est une période où dans l'industrie on s'est adapté à la planification, on a changé l'état d'esprit des gens; j'ai utilisé une expression: "L'industrie française a connu quinze ans de malheur, de 1930 à 1945". Pendant ce temps on ne songeait qu'à survivre, tout investissement était considéré comme un luxe dangereux. C'est la mentalité qu'il a fallu changer et cela a été très difficile. Que les gens, au lieu de se dire qu'il y avait un marché auquel il fallait se tenir, songent à l'accroître, c'était un changement radical. En 1952 je crois, il y a eu une crise et les gens étaient pessimistes, craintifs, ils n'osaient pas sortir de leur coquille; alors j'ai fait faire une enquête par sondages, financée par les membres de la Commission de l'industrie - ce qui était une façon de résoudre le problème financier et d'y intéresser ces milieux - . Le thème de cette enquête: "Si votre pouvoir d'achat augmentait de 15%, à quoi le consacreriez-vous?". Cette enquête a donné des résultats très positifs qui ont été utilisés par les industriels et les grands magasins. Ainsi on a vu qu'il y avait un marché potentiel, ce qui a contribué à encourager les investissements et à relancer l'activité.

L'idée de planification s'est introduite à l'intérieur même des entreprises: la première à l'avoir introduite en son sein même a été Saint-Gobain. A partir du moment où on voyait s'organiser des services de planification dans les entreprises, c'était gagné.

A. M. D'où vient chez Jean Monnet cette idée de planification, en dehors des contingences immédiates? De ses expériences pendant les guerres mondiales? De l'exemple américain du New Deal? Parce que sa planification était libérale.....

E. H. Il n'y a pas de doute. Son idée de la planification reposait sur la conviction, c'est la base de la philosophie de Monnet. Et puis il était très frappé de voir la routine de la France par rapport à ce qui se passait aux Etats-Unis. Je lui ai montré, par exemple, que l'entreprise sidérurgique française la plus moderne en 1945 était une entreprise de la Lorraine annexée par les Allemands qui avait été construite par Thyssens en 1906. Moi-même j'étais horrifié de voir ça, car dans l'industrie chimique où je travaillais, il y avait plus de dynamisme et de prospérité. Mais quand nous avions besoin de tubes de synthèse d'ammoniaque, il fallait s'adresser en Allemagne ou en Tchécoslovaquie; on ne pouvait pas en avoir en France!

A. M. Tout était à faire?

E. H. Oui, sur le plan de la transformation des mentalités.

A. M. Et Jean Monnet y a réussi?

E. H. Oui. Ça a surtout débouché quand il y a eu un changement de génération, à partir de 1952. Ceci, plus notre effort de propagande, a commencé à arriver à maturité.

A. M. Auriez-vous une remarque spéciale à faire sur l'action de Jean Monnet après 1952?

E. H. Son rôle a été très important car il était une autorité morale, même plus à l'étranger qu'en France, de sorte qu'il a influencé les milieux politiques et syndicaux plus que les milieux professionnels. Dans son Comité pour les Etats-Unis d'Europe, il n'y avait pas d'industriels; c'est assez curieux.

A. M. Et par rapport aux hommes politiques, comment le situez-vous? Son approche plus économique était-elle plus moderne, plus efficace?

E. H. Je ne dirais pas qu'il avait une approche plutôt économique. Dans son esprit, ce qui était important, c'étaient les institutions. Alors, devant la faillite d'une approche d'ensemble, type Briand, il s'est dit d'une façon très pragmatique qu'il fallait partir de quelque chose de concret. L'économique n'était qu'un instrument pour créer des institutions: il s'est intéressé essentiellement à l'aspect institutionnel de la CECA. L'aspect "charbon-acier" lui était égal. C'était l'alibi pour construire des institutions, la seule chose qu'on lègue.

A. M. Etait-il concevable à l'époque de construire des institutions européennes ou un embryon d'institutions européennes sur autre chose que le charbon ou l'acier?

E. H. C'est difficile à dire. On a réussi là...Le charbon et l'acier étaient quand même, cinq ans après la guerre, la source du pouvoir militaire. Ça a changé depuis. De sorte que la notion de paix, de relations entre la France et l'Allemagne faisait un ensemble sur lequel on pouvait construire en provoquant des émotions profondes.

A. M. On a souvent mis le général De Gaulle et Jean Monnet face à face, peut-être artificiellement, mais ils se sont trouvés dans des situations historiques où, plus ou moins, l'un excluait l'autre. Comment voyez-vous leurs rapports?

E. H. Ma réponse se trouve dans une boutade de Monnet: "Il faut choisir si on veut être quelqu'un ou si on veut faire quelque chose". De Gaulle, c'est à la fois Achille et Homère, c'est le héros qui écrit à la gloire du héros et qui a le plus grand mépris pour les hommes, alors que Monnet était au contraire extrêmement humain, à tous points de vue, dans ses rapports personnels, dans sa préoccupation du bonheur et du bien-être des hommes. C'était le cadet des soucis de De Gaulle. Monnet s'intéressait aux individus modestes qui venaient lui demander aide ou conseil, il se mettait en quatre pour eux, il faisait des démarches. Il avait aussi le respect des opinions, il parlait aux gens pour savoir ce qu'ils pensaient et il envisageait toujours le côté positif des hommes et des choses; il ne dénigrait jamais. Voilà les qualités humaines que je voulais souligner chez Jean Monnet.