

A.M. Vous avez rencontré Jean Monnet pour la première fois en 1944. Je serais curieux de savoir si vous aviez antérieurement entendu parlé de lui et ce que vous saviez de lui.

L.K. Franchement, très peu de choses. Vers 1937-1938, j'avais des rapports professionnels avec le ministère de l'Industrie, et particulièrement avec M. de Monzie qui, je crois, connaissait très bien Jean Monnet; j'ai entendu parler d'une mission confiée à ce dernier pour voir comment on pourrait remonter le potentiel aéronautique français. Et, compte-tenu des difficultés qu'il y avait avec les Etats-Unis en raison d'un amendement sur les fournitures militaires qui interdisait les livraisons aux pays qui n'avaient pas réglé leurs dettes de guerre, le point d'intérêt était le Canada. Une mission exploratoire a dû être confiée à Jean Monnet à ce moment-là. Elle n'a pas eu de suite pour des raisons bien connues, puisque les Américains ont levé cette interdiction.

Comme tout le monde - car j'avais des camarades dans les missions qui s'occupaient de l'approvisionnement français, à Londres, à l'image de ce qui s'était passé lors de la Première Guerre mondiale - je savais qu'il y avait un certain Monnet qui coiffait le tout. Ces missions ont d'ailleurs travaillé - d'après les échos que j'en ai eu - dans un climat très amical. Je connaissais donc l'existence de Jean Monnet. Je ne savais pas ce qu'il avait fait d'autre dans la vie; je ne savais pas notamment quel avait été son rôle en 1914-1918 et à la Société des Nations. Tout ceci, je l'ai appris quand je l'ai connu et je dois dire que j'ai été plus intéressé par le caractère, les méthodes de travail, l'expérience qu'avait acquise Jean Monnet que par son curriculum vitae.

A.M. Comment et pourquoi êtes-vous entré en contact avec Jean Monnet?

L.K. Ce sont les hasards de la vie. Je suis parti de France en 1941. Divers avertissements - notamment du fait du séquestre que l'Allemagne voulait imposer à la Shell française où je travaillais - m'ont permis de savoir que je courais des risques en restant en France occupée. Or j'avais insisté pour y rester puisque mon métier concernait les raffineries, l'approvisionnement en pétrole et la chimie - alors balbutiante: j'étais chargé des problèmes techniques et des problèmes de contact avec les administrations chargées de l'approvisionnement de la France en carburant. Pendant la "drôle de guerre", j'avais eu une espèce de mission comme responsable d'une partie de l'approvisionnement pétrolier de la France. Prévenu, donc, je suis parti, sans rien faire d'héroïque. J'ai passé la ligne de démarcation en bicyclette, à l'heure où les gens chargés de contrôler cette petite frontière étaient allés déjeuner. Puis j'ai pu me rendre en Afrique du Nord. Les gens étaient très contents de m'accueillir parce que j'apportais un peu de technique dans un endroit où il n'y avait que peu d'ingénieurs. J'ai même constitué une petite équipe avec deux ou trois personnes qu'il valait mieux enlever de France pour leur sécurité personnelle, jusqu'au débarquement. A ce moment, j'ai repris mon uniforme militaire et je me suis présenté au consulat américain voyant qu'il y avait des tendances si diverses à Alger. Je ne porte pas de jugement, ni pour ni contre! Vu mon appartenance à une société internationale comme la Shell où je me trouvais bien, où l'on m'avait donné beaucoup de possibilités pour me développer, je ne voulais pas me présenter à une mission se recommandant du général Giraud ou aux personnes se réclamant du général de Gaulle. Je suis donc allé à ce petit

consulat américain où je connaissais par hasard quelqu'un et où l'on m'a dit: "Mais il y a une mission de liaison, celle du général Mast - la mission des conspirateurs avec l'entrevue de Cherchell etc. -. Vous parlez l'anglais, vous avez une expérience convenable de l'industrie et des problèmes militaires. Vous devriez convenir". Je suis allé voir le général Mast le lendemain et j'ai rencontré son second, le capitaine Beaufre; ils m'ont pris. J'étais lieutenant à l'époque, un "vrai", pas avec des galons en zinc. Et j'ai été officier de liaison. Je suis parti très vite en milieu combattant. En fait, j'ai rencontré à l'état-major le général Doolittle que j'avais vu deux fois avant la guerre et que je connaissais bien parce qu'il était le conseiller de la Shell mondiale pour les problèmes aéronautiques. Il avait des problèmes mineurs à la frontière tunisienne avec un aéroport très peu fréquenté et entretenu par quelques éléments français, des problèmes de relations avec les autochtones....Il faut vous dire qu'il n'y avait pas de front; il y avait quelques petits éléments autour de pièces d'artillerie tractées et des avions très insuffisants pour affronter des Messerschmidt. Il m'a demandé ce que je faisais là. Je lui ai posé la même question sous forme de boutade.

C'est ainsi que j'ai commencé une deuxième petite guerre à Thélepte, Kasserine, pour aider à l'organisation d'une toute petite base aérienne avancée. C'est un souvenir qui n'a rien à voir avec ce que nous allons dire sur Jean Monnet, mais qui est presque une image d'Epinal quand on sait ce que la guerre est devenue par la suite. J'ai fait creuser une espèce d'abri avec quelques planches. Comme je sais faire la cuisine, j'ai trouvé un vieux fourneau que j'ai arrangé avec de l'argile et le soir, que nous arrivions fatigués, que les Américains se contentaient tous d'un sandwich après 17h30, mon petit P.C.,

constitué avec l'officier de liaison américain qui était mon vis-à-vis, devenait une popote tardive où on discutait et où on riait comme des collégiens. Mon souvenir de cette "gueguerre" avec des éléments très inférieurs en qualité aux adversaires est presque une bande dessinée...

Cette guerre de Tunisie s'est poursuivie plus sérieusement. L'escadrille La Fayette est arrivée. On n'a plus eu besoin de moi. J'ai fait une liaison de trois semaines pour l'organisation des chemins de fer en Afrique du Nord. Puis, ne voulant pas rester à Alger où l'atmosphère était invivable - tout y était intrigue - je me suis fait affecter à une véritable liaison tactique avec une division anglaise et galloise, avec de vrais soldats, de vrais fantassins et un ordonnance pour deux qui venait taper à votre tente à sept heures moins le quart pour vous apporter le premier thé de la journée! On a travaillé sérieusement.

Et puis il y a le souvenir fantastique de la libération de Tunis avec la VII^{ème} Armée de Montgomery, les divisions de l'Ouest se rejoignant et les Allemands allant s'installer sur ordre - sans personne pour les convoier! - aux endroits qu'on leur avait désignés pour camper. Et le lendemain ils étaient là: tables, chaises, cigarettes, torses nus, bien contents que la guerre soit finie. Ce jour là j'ai compris que la première vraie défaite allemande que nous avions vécue était une vraie victoire alliée, et qu'il y avait des chances que la guerre soit gagnée. Ces 250 000 hommes pris entre le Cap Bon et Tunis et le mouvement des deux armées alliées Est et Ouest, c'était inoubliable.

Quand cette mission a été terminée, le capitaine Beaufre qui avait dû devenir lieutenant-colonel ou colonel dans l'intervalle m'a demandé si je pouvais passer quelque temps avec lui dans une division marocaine de montagne qui venait d'être dotée de matériel américain et pour laquelle une adaptation était nécessaire. On recevait du matériel avec des brochures explica-

tives en anglais: j'ai aidé à ce réarmement jusqu'à ce qu'un général américain vienne inspecter l'unité pour voir si tout était en ordre.

Quand cela a été fini, je m'embêtais énormément. Il était alors douteux que l'armée française participe à la libération de la Corse, de la Sardaigne et de l'Italie, le doute a été levé plus tard. J'ai rencontré alors Hirsch. Hirsch était l'adjoint du grand patron de Kuhlmann, un polytechnicien et un grand humaniste, et nous avons eu des contacts avant la guerre parce que Kuhlmann avait monté une unité de synthèse de carburant à partir d'hydrocarbures et que cette entreprise avait une production de butane-propane à mettre sur le marché. Or le groupe auquel j'appartenais comprenait Butagaz. Nous avions eu des pourparlers, très sympathiques d'ailleurs, pour que la distribution de Butagaz achète, reprenne et écoule les quelques milliers de tonnes produits dans une usine du Nord. Hirsch était le bras droit - le dauphin - il m'en voudra peut-être de le dire - du patron de Kuhlmann; en 1940, il était parti à Londres où il avait un poste important: il s'occupait du réarmement de ceux qui avaient rejoint de Gaulle.

Quand je le rencontrai, il me dit: "Tu es tout indiqué pour venir avec nous. J'ai très peu de personnel, or il se crée une mission dont la mise sur pied a été négociée par Jean Monnet pour correspondre avec un organisme nouveau dans l'armée", le G 5, qui venait s'ajouter aux quatre autres bureaux, le Quatrième étant chargé des transports et de la logistique. Le G 5 était chargé des relations avec les civils, au sens large, puis il s'est très vite concentré sur les approvisionnements des régions libérées par l'avance des troupes alliées.

Hirsch me recrute donc et me demande de trouver des gens qualifiés connaissant l'anglais et ayant une certaine expérience

de l'industrie et des affaires. Il devait y avoir deux grandes divisions dans cet organisme: les produits alimentaires et les fournitures à l'agriculture, les produits industriels et les fournitures à l'industrie. Vu ma formation et mon expérience dans le pétrole, j'étais plutôt l'homme de la division industrielle.

Je pourrais raconter pendant des heures les séances de la Commission de débarquement présidée par Queuille, le vieux radical, et d'autres personnages qu'on croirait aujourd'hui sortis d'un vieux livre d'images. Les positions politiques étaient très diverses les uns étaient très radicaux par rapport à ce qui se passerait quand la France serait libérée; d'autres étaient plus raisonnables, moins tranchants. Nous avons fait, je crois, un bon noyau. Quand je m'occupe de quelque chose, j'attache beaucoup d'importance aux gens, à leur caractère, à leur motivation. En principe, partout où je suis passé - bien que j'aie commis des erreurs comme tout le monde - les équipes se sont bien entendues.

A.M. Jean Monnet a souligné dans ses Mémoires votre sens de l'esprit d'équipe...

L.K. Il était trop gentil de le dire. L'équipe était donc extrêmement disparate. Mais quand on dit aux gens: "Ce qui est urgent, c'est de réussir cela!", qu'on est très travailleur - moi qui étais très paresseux jeune homme, la vie m'a appris à travailler, peut-être même de trop longues heures -, on aboutit à un résultat. Avec Monnet cela s'est traduit par la mise sur pied des fondements de la commission des approvisionnements, en liaison avec Hirsch qui était à Londres.

Un détail vous intéressera peut-être: je puisais dans les informations qui venaient de la Résistance, via Londres d'ailleurs. Les signataires en étaient Fer et Pain. Pain était Diomède Catroux qui a continué à jouer un rôle politique. Fer était Maillet, qui préside Intertechnic à Plaisir....

Ayant à recruter du monde, à assister à ce début de discussion sur le débarquement, l'approvisionnement et sa répartition avec des camarades de l'Inspection des Finances (Guindey, Ardant, Couve de Murville), moi qui ne connaissais rien aux structures administratives d'un pays - système de commandement, système d'éclatement des décisions au niveau national, régional - j'ai appris le b.a.ba de tout ça. A un moment, on voulut me confier une sorte d'administration centrale qui aurait reçu les approvisionnements américains et qui les auraient recédés par le biais des groupements professionnels, gare de triage qui aurait été chargée du stockage et des problèmes financiers, donc de la détermination des prix dans un pays occupé depuis plusieurs années et où tout était à faire en ce domaine.

Mais, de même que Monnet n'aimait pas l'administration d'Etat et le côté bureaucratique des choses, c'était tout à fait contraire à mon tempérament; je n'ai pas été formé pour cela. Je suis resté dans les programmes, en distribuant des missions et en communiquant en permanence avec Hirsch.

J'ai eu alors une histoire avec Diethelm qui s'occupait de mon secteur avant d'être remplacé par Giaccobi. Je me suis occupé du niveau des prix des marchandises qu'allaient nous fournir les Etats-Unis, sur notre marché. Avec les collègues des Finances, j'ai étudié les niveaux de prix français, les niveaux de salaires. Puis, à ma grande surprise, j'ai appris que je ne devais pas en tenir compte puisqu'il allait y avoir une majoration de 40% des salaires après le débarquement, donc de joyeux avènement que l'on faisait à la population manufacturière, après des tractations avec la Résistance. Or, sur le plan économique pur, il n'y avait aucune raison de procéder à cette augmentation qui devait entraîner, ipso facto, une dévaluation de 40% dans la situation de pénurie de produits dans laquelle on se trouvait. Je m'étais alors aperçu que malgré l'indemnité journalière de 400 millions de franc

à payer aux Allemands, nous sortions de cette époque tragique beaucoup moins handicapés que tous les autres: notre dette extérieure était nulle, notre dette intérieure faible.

Le problème était que nous manquions de produits à consommer. Il ne fallait donc absolument pas donner des moyens d'achat tant que l'on ne disposait pas de l'approvisionnement: c'est ce qu'avaient bien compris les Belges, avec Camille Gut.

Diethelm était un homme intelligent mais caractériel, avec des pulsions, et on m'avait conseillé de le voir seul. Avec ses collaborateurs - qui avaient été des collaborateurs de Mandel - il y avait une psychose de complot; on arrivait toujours à trouver qu'un tel avait été manipulé....J'ai réussi avec difficulté à le voir en tête-à-tête et je lui ai dit que j'allais réfléchir huit jours au problème de cette augmentation des salaires; je l'ai revu, lui ai fait part de mes conclusions et, au terme d'une longue conversation, il m'a regardé dans les yeux: "Je ~~crois~~ crois que votre démonstration est correcte, mais c'est un débat stérile; cette augmentation de 40% des salaires a été promise par la Résistance". Evidemment, la Résistance la plus gauchiste de l'époque. Je me suis seulement permis de lui dire qu'il m'avait fait travailler une semaine pour rien!

Ceci pour vous expliquer ce que j'ai fait à Alger: commission du débarquement d'un côté, problèmes de la paysannerie avec Dulin, le sénateur de Vendée, problème des prix et de l'économie française au retour, de l'autre côté. Ces trois mois à Alger m'ont donné des rudiments, des outils. A travers ces gens là, j'ai senti le pouls de ceux qui allaient devenir les autorités - j'allais dire subalternes - , car quand ^{on} travaille avec De Gaulle, on est forcément subalterne.

J'ai obtenu ensuite mon ordre de transport sur Londres. Après 24 heures à Gêbraaltar, j'ai rejoint Hirsch au lendemain de la

chute des premiers V 1 sur la capitale anglaise. Les Londoniens étaient tous dans les squares, regardant en l'air: les V 1 avaient un dispositif de guidage qui leur faisait accomplir une espèce de boucle, une fois leur moteur arrêté, avant de s'écraser. Ils avaient un effet de souffle très puissant. Les V 2 devaient, eux, faire des trous très profonds.

Notre mission à Londres, du point de vue économique, était placée sous les ordres du général Koenig. Mais finalement nous dépendions des négociations que Jean Monnet menait à Washington. Nous étions donc insérés dans une hiérarchie militaire, mais les moyens qui nous étaient attribués, ce que nous aurions à notre disposition, étaient le résultat des pourparlers engagés par Monnet. De Gaulle était content de l'utiliser pour ses relations avec l'Amérique, mais il était furieux qu'il n'ait pas voulu se joindre à lui en 1940. Monnet préférait apporter sa contribution pour gagner la guerre avant toute autre considération politique. Bien qu'il ait été le numéro deux de la mission anglaise à Washington, il jouait en fait le premier rôle et il a eu une action décisive pour l'accélération du Victory Programm: les douze lignes de la lettre de Roosevelt à Stimmson sont le travail de Monnet.

Mais les caractères de De Gaulle et de Monnet étaient profondément antinomiques. De plus, Monnet était un international qui sentait le monde. De Gaulle, lui, était par certains côtés extraordinaire: il nous a tiré de deux épreuves qui auraient pu être tragiques. Mais il était terriblement hexagonal.

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

L. K. On se met toujours en avant dans une interview...alors que j'étais un instrument, que simplement je travaillais; mais je dois vous dire quelques mots encore. Parmi nous, certains vou-

lurent partir dans des détachements civils de caractère politique; probablement plus héroïques que nous, ils avaient envie d'être dans l'action politique tactique comme maires ou commissaires politiques: ils sont arrivés en France avant nous. Puis on a libéré Paris. On pouvait atterrir vers le premier ou le deux septembre, mal. Nous sommes arrivés à ce moment là à Villacoublay ou Toussus le Noble, avec Hirsch et un ou deux autres. Il y a eu un petit élément de surprise et d'inquiétude chez nos vis-à-vis, fonctionnaires traditionnels - dont mon ami Sergent - qui avaient leurs bureaux au Louvre: on nous a dégagé un ou deux bureaux au ministère des Finances, à côté du perron de la cour intérieure. Et puis on nous a annoncé que Jean Monnet arrivait et qu'il demandait à rencontrer notre mission parce qu'il avait des discussions importantes avec le G 5. C'était un lundi et les Américains avec qui nous étions en contact étaient aux Grandes Ecuries, à Versailles: ce sont eux qui disposaient des bateaux, des matériels, ils étaient nos vis-à-vis. Le samedi, Hirsch s'était inquiété de ses parents qui, conseillés par des amis, étaient allés vers le lac Chambon, prévoyant des combats autour de Paris. Hirsch s'était procuré une voiture et il me dit: "Je vais essayer d'avoir des nouvelles de mes parents. Si jamais je ne suis pas là lundi, ne t'inquiète pas". Sur ces entrefaites était arrivé le télégramme de Monnet. Avec des paravents, on nous a arrangé des pseudo bureaux au Salon de l'Horloge, au Quai d'Orsay, parmi d'autres groupes de travail. Pourquoi au Quai? Probablement n'y avait-il pas de bureaux au Louvre et la D.R.E. avait-elle le souci de communiquer avec les autres ministères.

Je me souviendrai toujours de Monnet arrivant avec son chapeau qui descendait vers l'avant. Il ne connaissait personne parmi les quelques garçons qui étaient présents. Trois ou quatre

appartenaient à l'ancienne équipe du gouvernement officiel de la France sous l'occupation, plus moi-même. Monnet portait une grosse serviette bourrée de documents rangés dans un gros classeur transparent, avec des onglets, qui m'avait frappé parce que nous n'en avions pas de semblables en France à l'époque.

J'étais très intrigué. Malgré ce problème de relations avec les anciens, il ne s'agissait pas de montrer une faille quelconque dans notre groupe de travail. Monnet nous regarda alors et entra immédiatement dans le vif du sujet.

- Je viens de passer quelques jours à Washington et j'ai obtenu l'assurance que nous aurions tel et tel produit. L'idée de base du plan est que la province a généralement assez de ressources pour s'approvisionner elle-même et ne pas être en danger de pénurie alimentaire tandis que les villes, avec les aléas des transports, souffriront. L'approvisionnement allié ira donc vers les villes. Voilà les tonnages..."

Or tous nos contacts avec les Américains de Versailles allaient en sens contraire des propos de Monnet. On nous disait: "Nous vous aiderons dans la mesure de nos faibles moyens. Nous n'avons aucun port à l'exception du port de chalands coulés au large du Calvados pour faire un port artificiel. Nous sommes très à court d'approvisionnements pour l'armée. Nous ne pouvons disposer ni d'un bateau ni d'un produit utile avant d'avoir épuisé les ressources locales. A ce moment là, nous nous efforcerons de faire l'appoint. Il n'est pas question de fournir une tonne de bateau dans la situation actuelle".

Nous sommes certainement ici à cause de la réaction que j'ai eue. Autrement, j'aurais disparu dans la tourmente - psychologique s'entend - . Pendant quelques secondes, j'ai hésité. Devais-je écouter sans rien dire - ce qui n'était pas dans mon style - ? Devais-je faire des objections au vu de la situation?

J'ai dit à Jean Monnet: "Je viens de vous écouter. Je me présente: capitaine Kaplan, adjoint d'Hirsch qui s'excuse et qui est à la recherche de ses parents. Je ne peux pas vous laisser continuer sans vous exposer la situation vue d'ici, à travers nos correspondants américains".

Il m'a regardé d'un air sévère, m'a écouté - car il écoutait - Pas tout le monde et pas tout le temps, mais il écoutait. La conversation s'engagea et je lui ai proposé d'aller voir aux Grandes Ecuries le général américain responsable pour qu'il se fasse une opinion. Alors il nous regarda tous et me donna raison en nous donnant rendez-vous le lendemain à la même heure. C'est là que j'ai vu que Monnet était un grand type, car il acceptait le démenti, l'objection, il ne cherchait pas à sauver la face. Peu sont capables de faire ça.

Le lendemain, Monnet arrivait avec son petit chapeau, faisant le geste de retrousser les manches et il s'adressa à moi, directement, dans les yeux: "Monsieur, vous aviez entièrement raison. Les informations que j'avais étaient fondées à Washington sur des transmissions erronées. Mettons-nous rapidement au travail et refaisons un programme sur des bases entièrement différentes."

Ensuite, il m'a trouvé à son goût et j'ai travaillé avec lui et Hirsch tout à fait en confiance. Ou on est en confiance avec lui ou ça ne colle pas!

Il avait une sensibilité très rare, mais pas toujours facile, dans les rapports humains. Il fallait être ouvert, accueillant, que le courant passe. Il ne fallait pas qu'il sente un blocage. Cela ne voulait pas dire qu'il aimait les "yes-men". Pas du tout. Depuis ce jour là, non seulement j'ai été un collaborateur direct, proche - nous passions de grandes soirées, de grands dimanches dans les bois à penser à l'Europe de demain etc. -, mais en même temps un ami. Il savait que je ne l'aurais jamais desservi; je

savais qu'il ne m'aurait jamais fait de peine, sauf involontairement. Après, il a entraîné Marjolin, il a envoyé Hirsch à Londres et il m'a emmené à Washington.

A.M. A quel moment?

L.K. Vers la mi-décembre 1944. Il s'est produit alors une coïncidence amusante: lui venait de Londres et nous nous sommes retrouvés par hasard. Je voyageais dans ces fameux D C 4; c'était une ligne formidable où de jolies filles en uniforme vous servaient des boissons chaudes. Jamais je n'ai mieux voyagé que sur cette ligne militaire! C'était mon second voyage aux Etats-Unis et je me demandais où j'allais travailler, où j'allais me loger. ~~Quand~~ je descendais à Terre-Neuve pour une assez longue escale, je vis un petit bonhomme, chapeau bas, en manteau de fourrure à long poil: Jean Monnet. Nous avons pris notre thé ensemble et comme mon avion partait un peu avant le sien, je lui ai demandé de venir avec moi: cela m'aurait fait grand plaisir d'arriver avec lui et cela m'aurait facilité la tâche. Mais Monnet était superstitieux et il m'a répondu: "Le sort en est jeté. J'ai ma place dans cet avion, vous dans l'autre. Je ne change pas". C'était amusant pour un grand homme de tenir de tels propos! Ensuite, ce fut du travail.

Pour le reste, je dirai que Jean Monnet a été un des hommes de qui j'ai le plus appris. Je laisse de côté mes parents, mon père bien sûr. Mais parmi mes professeurs, parmi les gens au dessus de la normale que j'ai connus et dont j'ai pu copier la façon de faire, personne n'arrivait à la hauteur de Monnet. Je ne serais pas l'homme que je suis sans les deux années de travail passées avec Jean Monnet. Non pas par ses réalisations qui représentent un important inventaire, mais parce que cet homme m'a montré des réactions, des comportements vis-à-vis des situations

tellement différents de ce que m'avait appris le passage au lycée, à l'Université et à Polytechnique et tellement révélateurs du manque que comportait ces enseignements! J'ai cherché à réfléchir à cela.

La première réponse est: Monnet est un homme tout à fait hors série, sans réplique connue. C'est vrai. Mais comment l'est-il devenu? Il a été lancé à 15 ans dans la vie: pour vendre le Cognac, il vaut mieux connaître le monde, parler les langues que passer des années sur les bancs des collèges et des amphithéâtres. Ensuite, comme le disent ses Mémoires, il a subi les échecs de la crise américaine, il a même été ruiné...Cet homme là s'est frotté aux grands milieux d'affaires planétaires. Et son rôle pendant la Première Guerre mondiale alors qu'il était très jeune montre qu'il savait travailler et influencer les autres. Mais tout cela n'explique pas ce qu'il était quand je l'ai connu. Cela le préparait, c'étaient des jalons.

Un des rares jours où Jean Monnet a quitté Washington pour New-York - cela s'est peut-être produit deux fois dans l'année - il m'a dit que j'étais stupide; il avait été relancé par d'importants intérêts financiers qui lui avaient demandé ce qu'il comptait faire par la suite. Il était rentré à Washington et il m'avait demandé si je voulais devenir riche.

- Si vous le voulez, je peux confirmer votre nom que j'ai vaguement avancé. Bien entendu, mes amis ne vous offriront pas ce qu'ils m'offraient, mais ils paieront très bien. .

- J'ai commencé ma carrière dans un milieu qui me plaît beaucoup,

lui répondis-je. Le pétrole est en plein développement. C'est fascinant. Les gens sont très ouverts, très sympathiques et un télégramme me réclame tous les mois...Je suis très content de vous aider dans cette mission si intéressante. Mais mon avenir professionnel, c'est le pétrole.

- Vous ne comprenez rien. Quand on est dans les affaires, on doit avoir un objectif: gagner de l'argent. Ou on veut se consacrer à une oeuvre d'intérêt public parce que c'est le choix qu'on a fait, et alors le problème de l'argent n'a plus d'importance. Or vous me dites que vous voulez rester dans l'industrie et vous ajoutez: j'aime ceci, j'aime cela...Vous n'y êtes pas! Si vous voulez rester dans l'industrie, vous ne devez avoir qu'une visée: soigner vos intérêts au maximum!

C'était très accusé, c'était une boutade, car il n'était pas du tout comme ça. Et à la fin de sa vie, il a été d'un désintéressement complet.

Je vous dis cela pour essayer d'éclairer la personnalité de Jean Monnet. Jusqu'en 1938, où il s'est mis au service du gouvernement français, il a certainement goûté à toutes les choses de la vie, au maximum, ne serait-ce que dans ce formidable ménage: il a été pourchassé par l'ex-mari de sa femme pendant des années. C'était un homme de chair, qui avait des pulsations, des enthousiasmes. Par rapport à d'autres, son école a été la vie.

Celui que j'ai connu ne peut s'expliquer sans son expérience antérieure et le tournant de sa vie a été le moment où il a dit: je me consacre à l'expérience publique. Vu ses goûts de caractère planétaire, ce n'est pas un homme qu'on peut transformer en stéréotype indépendamment de la tranche de vie où on le prend. Quand on lit ses Mémoires, tout y est; on le saisit plus ou moins dans son itinéraire total.

Quand je l'ai connu, dans les innombrables conversations que nous avons eues, il m'a démontré que pour arriver à une très forte conviction, il faut que celle-ci^{se} soit développée à l'intérieur de vous-même, il faut se la forger. Si votre conviction n'est que le résultat d'une référence à des textes, à des documents, c'est insuffisant. C'est le cas de la politique, également de gens arrivé

très haut dans le milieu des affaires. Mais ce que Monnet avait d'unique au monde c'était cette puissance de conviction: il fallait qu'il soit très fort et très bien constitué pour se forger une telle conviction et pour agir nuit et jour dans le sens de l'objectif qu'il s'était fixé.

Pourquoi? Il n'avait pas d'aura, de magnétisme. C'était dû au fait que cette conviction venait de l'intérieur de lui-même. Mais pourquoi y était-il arrivé? Je crois que Monnet qui était très modeste, d'ailleurs, très simple dans sa façon de vivre, qui détestait les titres, était au fond un homme qui avait un orgueil immense. Son orgueil dépassait de très loin celui de gens qu'on croit orgueilleux parce qu'il collectionnent tous les hochets de la gloire. Bien que cela n'ait jamais été explicite entre nous, j'ai l'impression que Monnet a raisonné de la façon suivante: quand il a décidé de se consacrer à la chose publique, comme ce n'était pas un homme à s'éparpiller, il a conjugué deux choses. Et là, l'expérience a en partie joué. Il s'est dit qu'il fallait qu'il s'occupe d'un groupe de problèmes homogènes qui soit d'importance pour l'humanité - c'était là son grand orgueil - et, à la lumière de ses expériences, sa hantise était une Europe source de guerre, d'où son idée de citoyenneté commune de la Lotharingie. Mais ce n'était pas suffisant: il fallait qu'un homme ou qu'un petit groupe d'hommes puissent faire bouger les choses. Je crois qu'il a choisi ainsi son action européenne.

Pour ramener les choses à moi, quand j'ai vu ce que ce petit homme à formation scolaire très réduite était capable de faire, comment il le faisait - avec des tas d'astuces dont je pourrais vous parler -, j'ai compris l'inanité relative de la culture enseignée, transmise. J'ai eu l'impression qu'il y avait beaucoup de gâchis dans ce qu'on m'avait appris bien que

je n'aie pas longtemps moisi sur les bancs. Quand je vois ce qu'on "enfourne"! Pour quel résultat? Quelle aptitude cela donne-t-il à apprendre dans la vie, à faire face aux situations, à convaincre les autres, à analyser, à agir? Est-ce que l'enseignement livresque nous apporte ce qu'il devrait? Comment peut-on le mâtiner d'autre chose? Monnet m'a changé. Son exemple a été un exemple formidable. Il m'a obligé à "changer de disque".

A. M. Pourriez-vous me parler de la méthode de Jean Monnet?

L. K. Il n'y en a pas. Du jour où il a ^{fait} fait un choix, que les objectifs ~~étaient~~ ^{étaient} relativement cernables, il avait d'abord beaucoup de flair pour s'entourer. Il ne pouvait travailler que dans un climat chaleureux, un climat de confiance, avec un petit groupe avec lequel il communiquait avec un "feed back" permanent. Une fois qu'il avait constitué son groupe, qu'il avait cerné les buts, il agissait en fonction de la manière dont les choses s'imposaient à lui...Voici deux anecdotes qui m'amènent à vous dire que Monnet n'avait pas de méthode. D'abord, Monnet était très sensible à l'environnement, à la couleur, aux gens auxquels il s'adressait: ce n'était pas un homme de granit. Il m'avait fait plusieurs fois quitter l'anti-chambre rue de Grenelle - ou ailleurs - en me disant: "Ici on est mal!" Parce que les murs étaient ocres, ou verdâtres... ça ne lui plaisait pas. D'autre part, l'énorme difficulté de son travail, c'était lui-même; pour le reste il déléguait et il avait une vue assez claire sur la façon de compartimenter l'action. Lui se mettait au niveau où il fallait exposer la question à un Président du Conseil, à un ministre, à tel ou tel comité. Et cette question pouvait être celle d'un jour. Mais quand je l'ai connu, le sujet était déjà l'Europe et cela n'a pas cessé de l'être, dès 1945.

Monnet était à la fois son plus grand adversaire et son propre

levier. Tout est action de Monnet sur Monnet. S'il doit expliquer un problème difficile - et là son manque de culture ^{classique} lui rend parfois la tâche plus difficile - il sait que la date se rapproche il rédige très bien, mais après vingt brouillons, au point que la secrétaire tombe par terre en crise de nerfs, jusqu'à ce qu'il ait trouvé son mode d'expression, en peu de phrases, en peu de mot dans un ensemble bien construit. C'est un perfectionniste. Au cours de cet effort, de cette "digestion", il vous disait: "Vous ne trouvez pas qu'il fait chaud?" alors qu'on était bien. Au contraire, si sa lettre ou son document était terminé, il disait: "Tout va bien, il fait beau, on respire bien!". Les gens ne le connaissaient pas beaucoup sous cet aspect là, sauf ceux qui ont travaillé directement avec lui. Et cela faisait partie de ses qualités.

Prenons l'exemple de personnes qui ont fait des études classiques, comme vous et moi: si vous vous contentez de faire un bon devoir, une bonne lettre, vous demandez-vous l'effet qu'elle va provoquer? Vous vous direz que ça va. Mais avec Monnet, non seulement l'accouchement de la lettre avait été effroyable, mais il avait téléphoné à la secrétaire en lui demandant à quelle heure le "patron" était de bonne humeur pour la remettre au meilleur moment... Il m'a aussi montré une autre astuce. Vous avez par exemple une discussion difficile avec un vis-à-vis étranger. Monnet envoyait sa lettre sous forme de brouillon en disant à son interlocuteur de la corriger pour qu'elle le gêne le moins possible, pour qu'il puisse faire adopter le projet quand il sortirait, et il précisait qu'il acceptait les corrections d'avance. Qui fait ça dans notre monde à nous? Ca commence seulement à se savoir: vous avez fait un complice de votre interlocuteur.

L.K. Cela vient de la vie! Envoyer un parfum Lanvin à la secrétaire, ce n'est pas une méthode. Il faut y penser. Lui dire: soyez gentille et téléphonez-moi s'il y a quelque chose qui ne marche pas! c'est la même chose. Monnet était efficace si cela en valait la peine et il avait développé cette notion de l'importance telle d'un sujet que lui, Jean Monnet, s'en occupait jusque dans les détails pour faire bouger l'affaire. Il y avait chez lui l'association de plusieurs éléments: un sujet de nature internationale, la possibilité pour un homme seul d'agir efficacement, l'absence d'une culture apprise. Chez lui, l'acquis était essentiel.

Jean Monnet m'a fait énormément travailler. Il m'a appris qu'on pouvait rédiger en deux pages et demie, quitte à mettre beaucoup de nuances, sinon les gens ne lisent pas. Au début, sur un sujet comme les programmes économiques français, c'était difficile...Ma première lettre faisait 24 pages. Je l'ai ramenée à 8, puis à 4. Il l'a réduite à 3.

Autre anecdote: nous revenions en France au moment où il venait d'obtenir un prêt-bail qui allait très au-delà de nos espoirs mais dont on n'a pu profiter à fond du fait de la fin du conflit. Il avait un "draft" qui ne lui plaisait pas et il l'avait refait. A Terre-Neuve, il me le montra: il devait annoncer à De Gaulle le résultat de sa négociation. Sa lettre avait quatre pages et se terminait ainsi: "Je crois pouvoir dire que nous avons obtenu un accord avantageux et conforme aux besoins de la France". J'ai alors regardé Jean Monnet et je lui ai dit: "Ce 'draft' ne vous ressemble pas, M. Monnet". "Pourquoi?" "Vous m'avez appris à faire des lettres courtes, visant à l'essentiel. Voilà que vous revenez à Paris avec un excellent accord de prêt-bail: si j'avais à en rendre compte au président du Conseil - et c'est votre élève qui parle - ma lettre aurait quatre lignes: "Je suis heureux de vous dire que les pourparlers se sont terminés. Vous trouverez

un résumé de l'accord conclu en annexe; il est conforme aux objectifs que vous nous aviez tracés..." J'avais un peu exagéré.

J'ajoutais: "Si cet accord avait été assorti de conditions politiques éventuellement désagréables, avec des restrictions, des refus, je comprendrais qu'il faille quatre pages. Mais là, c'est parfait et vous avez l'air de plaider coupable!" Il a réduit sa lettre de deux pages. C'était un jour où il n'avait pas réussi sa lettre, où il devait se sentir mal.

Il adorait Pierre Uri parce qu'il était capable de dire au bout de dix minutes de conversation un peu compliquée: "Laissez moi dix minutes!" Il partait avec une secrétaire et il rapportait un texte!

A. M. Avez-vous travaillé au Plan?

L. K. De l'extérieur. La première année du Plan, je n'étais plus fonctionnaire. J'ai fait partie des commissions comme industriel. Lors de cette première année - parce que Jean Monnet m'aimait bien et que je connaissais les problèmes généraux français du fait de la mission à Washington - il m'est arrivé de participer à des discussions avec d'autres: j'ai travaillé dans la commission de l'énergie, dans celle de la chimie et dans celle des carburants.

L'invention du Plan, avec cette représentation tripartite, était une excellente idée, tout comme celle d'un plan non contraignant; l'autre grand mérite de Monnet est de n'avoir pas donné la priorité à la reconstruction et d'avoir voulu mettre en place d'abord les outils de la reconstruction. Le contraire de ce qu'on avait fait après 1918 en refaisant à l'identique les régions sinistrées. Ces sortes de décisions de bon sens lui arrivaient naturellement, mais il n'était pas du tout un technicien de quelque ce soit. Il se serait trompé de zéro dans les ordres de grandeur!

Sa réflexion suivait les besoins, les ressources, leur prix... les grandes questions. Il avait le goût des bilans et des balances, pas du tout celui des chiffres.

La seule condition que j'avais posée en allant à Washington était de ne jamais m'occuper de pétrole. Connaissant bien la jalousie des gens, je ne voulais pas que l'on puisse dire que j'avais agi en quoi que ce soit pour favoriser tel ou tel approvisionnement...Curieusement, Monnet avait de mauvaises relations affectives avec le pétrole. C'était trop puissant, trop international et il me disait de temps en temps: "Vos amis pétroliers, je ne les connais pas très bien, mais je ne sais pas pourquoi, je les trouve trop puissants, ils me font peur". Il est vrai qu'il n'y a rien qui soit aussi concentré et important que le pétrole depuis la guerre.

A. M. Votre réflexion sur le caractère des pétroliers m'amène à vous poser une question un peu provocatrice. A votre avis, Jean Monnet était-il plus américain que français?

L. K. Je vais vous répondre personnellement, parce que je me suis posé la question pour moi-même, pour des amis aussi. Je pèse bien mes mots car cette question touche à un des abcès les plus purulents de la société française moderne. La France se voudrait, toutes proportions gardées, l'égale des Hollandais qui ont Philips, Royal Dutch, AKU, partiellement Unilever, supérieure aux Allemands, l'égale des Américains. On lit de temps en temps des articles d'économistes purs qui disent que nous serions plus puissants, plus aptes à faire face aux problèmes du monde si nous avions des multinationales. Et en même temps, au fond d'eux-mêmes, ils sont villageois, hargneux et extrêmement jaloux de tout Français qui réussit dans le monde, peut-être par ambition déçue. Je vais prendre l'exemple de Schlumberger, bien qu'il soit maintenant un grand ami de Mitterrand; dans mon métier, j'ai vu les efforts faits pour

constituer une industrie d'équipement off-shore, notamment grâce à l'enseignement donné à l'Institut du Pétrole et au ministère. Le développement technique français a été de bonne qualité, concurrentiel. Mais Schlumberger qui avait eu le certificat d'excellence du Pentagone pendant la dernière guerre pour l'accroissement d'activité et de rendement des forages dans le monde était à peine mentionné dans les revues technologiques françaises, car il avait apporté sa science à l'étranger! Il faudrait sonder les inconscients collectifs! Dans des milieux de très haute qualité, ayant fait de très hautes études, il est normal de faire Harvard, le MIT, Stanford, mais aller fournir son travail et ses compétences à un grand groupe étranger est suspect.

Que de fois ai-je entendu dire à propos de Monnet: "Il est plus international que français!", "il n'est même pas français!"

Or l'histoire retiendra que Jean Monnet a été un des hommes qui ont joué un rôle dans la diffusion ^{de l'idée} d'élargissement des groupes politiques réduits, hexagonaux. On devrait être fier d'avoir des hommes qui ont réussi! Est-ce le signe d'un complexe d'infériorité? Sûrement. La France peut d'ailleurs le ressentir: 1914-1918, la saignée. En 1940, on est battu à plate couture. On n'est sorti d'affaire que par la guerre menée par le monde entier, et pas par la France. Et maintenant nous manquons d'énergie et nous sommes frappés lourdement par la crise.

L'Angleterre accepte plus facilement que nous de ne plus être un grand pays. Mais elle a une reine...La France n'a pas épousé son temps et n'avale pas ses échecs...

A. M. Jean Monnet vous a-t-il parlé de l'avenir de la France?

L. K. Pendant la négociation de Washington au cours de laquelle il fallait demander ce qui nous était nécessaire, montrer pourquoi nous le voulions, que nous pouvions en faire bon usage, Monnet était très favorable au développement et aux possibilités

de la France. Et il a été un ardent défenseur des deux premiers plans: il les a abordés avec l'idée qu'on pouvait moderniser l'agriculture, transférer des effectifs à l'industrie...Il faudrait voir des gens qui l'ont mieux connu après. Mais je crois que sa pensée était la suivante: "Je mets la France en exergue comme levier d'une Europe cohérente et qui réussira". Il était français à condition que la France adopte une politique de structuration d'une Europe fédérale. Mais si vous me demandez si Monnet était un zélateur de la France seule, certainement pas. Pourtant il était d'une famille très française de Cognac, comme les Chaumet...Moi, je ne suis qu'un produit rapporté, mon père étant venu en France à l'âge de 12 ans. Pour ~~Mardi~~ la France devait s'inscrire donc dans un avenir européen, seul espoir possible du maintien d'une civilisation française. Là où De Gaulle disait: on dilue les originalités françaises dans un magma européen, lui disait: un des matériaux solides sur lesquels peu se construire une vraie Europe, c'est l'Allemagne et la France. Il n'était pas tellement chaud pour l'entrée de l'Angleterre dans le Marché Commun, du moins au début. Il m'a souvent répété: "Les Anglais sont réalistes, ils viendront quand ce Marché commun sera fait. Il ne faut pas les avoir au début sinon l'Europe ne se fera pas".

A. M.

Je vous remercie de votre témoignage.