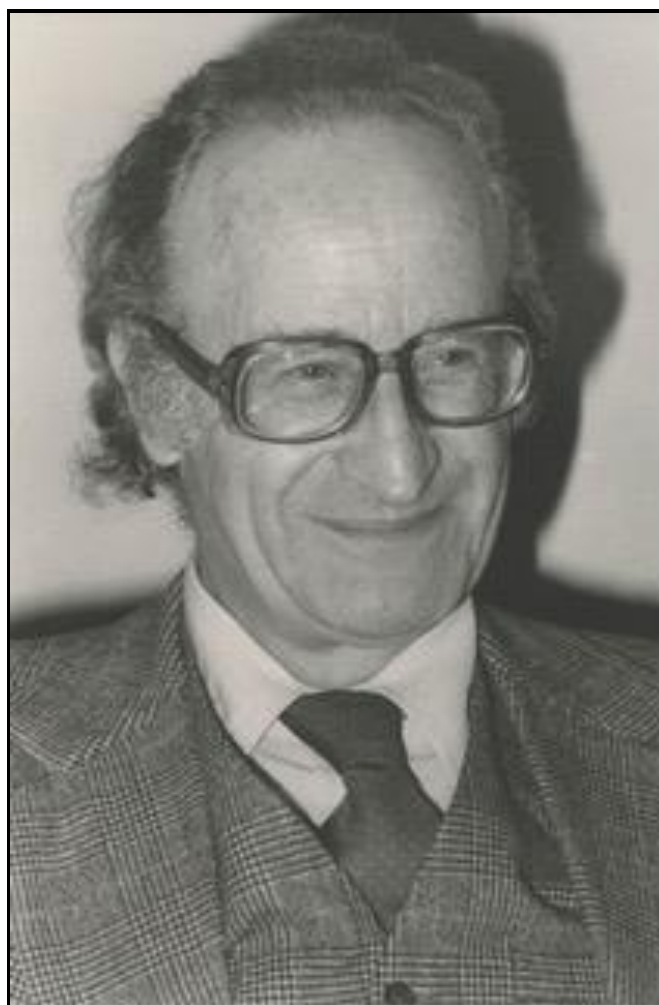


MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE

Entretiens de Pierre Uri avec Anne Rasmussen

Transcription par
Antoine CHATARD et Noëlle URI



HISTOIRE ÉCONOMIQUE
ET FINANCIÈRE DE LA FRANCE

PRÉSENTATION

Le texte que nous publions est la retranscription effectuée par Noëlle Uri et Antoine Chatard, avec le soutien du Groupe d'études géopolitiques, des entretiens biographiques accordés par Pierre Uri du 1^{er} novembre 1989 au 4 janvier 1990. Le style oral a été conservé. Pour une meilleure lecture, des intertitres ont été ajoutés par les transpositeurs.

Ces interviews ont été enregistrées et menées par Anne Rasmussen, actuellement directrice d'études de l'EHESS, directrice du Centre Alexandre-Koyré. Leur écoute est possible en s'adressant au bureau de la Recherche de l'IGPDE¹.

Ces entretiens s'inscrivent dans la campagne de recueil de témoignages oraux initiée par le Comité pour l'histoire économique et financière de la France à sa création.

L'une des particularités de ces interviews est leur longueur puisque chaque entretien dure plus de 3 heures. Pierre Uri a accepté l'exercice et au moment du choix de la communicabilité des entretiens a écrit qu'il souhaitait « la formule qui vous [le Comité] donne toute liberté ».

Cette retranscription est publiée au moment même où paraissent les actes du colloque qui s'est tenu à l'École normale supérieure les 20 et 21 novembre 2021, *Pierre Uri. Le parcours d'un fondateur de l'Europe*, sous la direction d'Alessandro Giaccone, éditions IGPDE-Comité pour l'histoire économique et financière de la France².

1. Pour prendre rendez-vous écrire à : recherche.igpde@finances.gouv.fr

2. Ouvrage également accessible en version numérique sur OpenEdition Books : <https://books.openedition.org/igpde/17151>

ENTRETIEN 1
1^{er} novembre 1989

LES ORIGINES FAMILIALES

Êtes-vous un Parisien ou un provincial ?

Je suis né à Paris. Ma mère était née à Paris. Mon père était né à Tlemcen, en réalité d'une famille alsacienne qui avait quitté l'Alsace. Mon grand-père était instituteur, je crois dans une école israélite, et il est parti pour l'Algérie avant même que la pacification fût terminée, il s'est installé à Tlemcen en 1850. Mon père a donc commencé ses études là, puis à Oran, et pour qu'il puisse les poursuivre, ses parents sont venus s'installer à Paris.

J'ai trois grands-parents sur quatre qui sont Alsaciens et une grand-mère lorraine, de la Lorraine occupée. Je veux dire qu'aucun membre de la famille, aussi loin qu'on cherche, n'était resté en Alsace après 1871. Du côté de ma mère, la famille avait quitté l'Alsace déjà depuis assez longtemps et du côté de mon père, ils étaient, comme je vous l'ai dit, partis pour l'Algérie ; probablement que l'on offrait une situation matériellement supérieure à mon grand-père. Je n'ai pas connu mes grands-parents paternels car mon père ne s'est marié qu'après la mort de sa mère – je dois dire qu'il avait un peu une mère abusive. C'est lui qui a vraiment fait le bond : à 21 ans, il était agrégé de grammaire et à 26 ans, il était docteur ès lettres. On lui a offert immédiatement d'être maître de conférences à Bordeaux et sa mère n'a pas voulu qu'il y aille. De même qu'il ne s'est pas marié tant qu'il avait sa mère, si bien que j'avais un père assez âgé qui n'a pas fait la carrière de professeur qu'il aurait dû faire : c'était vraiment le grand latiniste français. Il a contribué à nombre de dictionnaires, il a traduit des textes dans un style magnifique ; si j'ai un reproche à me faire, c'est de n'avoir pas suffisamment mesuré le bond qu'avait représenté la carrière de mon père par rapport à un grand-père qui était, je crois, un marchand de bestiaux, un père qui était instituteur en Algérie, et lui, qui aurait dû être professeur à la Sorbonne. Ses collègues lui ont dit alors qu'il était devenu secrétaire de la faculté des Lettres « mais quand on est un latiniste comme vous, il faut enseigner ». Dans les dernières années, il faisait une conférence de latin pour les gens qui préparaient la licence d'histoire.

Ma mère est née à Paris d'un père alsacien et d'une mère lorraine et elle a été reçue première à Sèvres puis première à l'agrégation qui, à l'époque, était une agrégation purement féminine et qui était à la fois physique, chimie et sciences naturelles. Mon père a eu le tort, quand ils se sont mariés, comme ils avaient une grande différence d'âge, de lui demander d'interrompre son travail. Je crois que c'est une erreur. Ma pauvre mère s'occupait de son ménage alors qu'elle aurait dû pouvoir continuer à enseigner. Je n'ai pas fait la même erreur avec ma femme, qui est elle-même agrégée, sauf qu'elle a interrompu son travail pendant la période où l'on élevait nos quatre enfants. Je suis donc parisien mais de famille d'origine provinciale.

LES ÉTUDES À HENRI-IV

Et avez-vous fait vos études à Paris ?

J'ai fait toutes mes études à Paris. D'abord, comme j'avais une sœur qui avait dix-huit mois de plus que moi, j'ai pu être admis au lycée Fénelon. Je raconte toujours avec amusement que j'ai eu le premier prix de couture. Nous avons quitté Paris en 1918, mes parents étaient inquiets des bombardements, mon père a été retenu par ses fonctions, mais nous sommes allés à Lyon. J'ai donc pendant deux ou trois mois été élève au lycée de jeunes filles de Lyon, comme je suivais ma sœur. Ce qui est très amusant, c'est que dix-sept ans après, je suis retourné à ce lycée Edgar Quinet et le gamin qui avait été à la classe enfantine, dix-sept ans après a revu son ancienne institutrice mais lui, il était professeur de philosophie en première supérieure. Si mon père a fait un bond, de son père instituteur à professeur à la Sorbonne – ou l'équivalent, c'est bien comme cela que tout le monde le considérait – j'ai fait le bond de l'élève de la classe enfantine à professeur de première supérieure, et encore une fois de philosophie dans le même

lycée. Mais nous sommes ensuite partis au bord de la mer et puis cela a été l'Armistice. Cela se passait en 1918.

Dans la suite de mes études, je me suis retrouvé à Henri-IV, en huitième, et j'ai fait toutes mes études à Henri-IV de la huitième jusqu'à l'hypokhâgne. Alors mon premier prix d'excellence, cela a été en huitième et jusqu'à l'hypokhâgne.

Je dois dire qu'en hypokhâgne, c'était Alain notre professeur de philosophie, c'était Jean-René Chevallier qui était notre professeur et de grec et de français, Fédel nous enseignait le latin, pour une fois nous avions un professeur d'anglais qui n'était pas drôle, il s'appelait Travers, mais enfin il avait au moins l'avantage par rapport aux autres de savoir l'anglais.

J'ai eu tout au cours de mes études à Henri-IV des professeurs absolument exceptionnels. Dès la huitième, il y a eu un professeur, j'étais très jeune – j'avais un an d'avance – qui m'a deviné, c'est-à-dire qu'au début de l'année, j'avais un camarade que je connaissais bien, nous jouions ensemble au [jardin du] Luxembourg, c'était un très bon élève et puis graduellement à mesure que l'on avançait au cours de l'année, ce professeur a découvert que c'était moi qui étais le meilleur élève. Comme j'avais une bronchite, je n'ai pas pu aller à la distribution des prix, il a révélé à ma mère que j'allais avoir le Prix d'excellence. C'était la première fois, je l'ai toujours eu par la suite.

Pour arriver à l'hypokhâgne, je vous ai donné les noms de nos professeurs ; quant à mes camarades, ils s'appelaient Poirier, c'est-à-dire Julien Gracq, et Maurice Schumann entre autres. C'était une hypokhâgne absolument exceptionnelle. Les professeurs étaient tout à fait étonnants. Malheureusement, mes copies ici ont été égarées avec tous mes papiers de l'époque – j'avais quand même gardé mes devoirs de philosophie faits chez Alain. En hypokhâgne, j'ai partagé le prix d'excellence avec Julien Gracq parce qu'il y en avait un pour les externes et un pour les internes (il était interne). Il y a un moment où j'ai souhaité le revoir et puis, finalement, nous ne nous sommes plus retrouvés, en revanche je suis resté très lié avec Maurice Schumann.

Est-ce qu'Alain était aussi votre professeur de khâgne ?

Oui, c'est cela.

D'hypokhâgne et de khâgne ?

Non, je n'ai pas fait de khâgne. Il faut être précis. J'ai été reçu à l'École normale au bout de mon hypokhâgne. Ce n'était pas fréquent, je crois que c'est à peu près la dernière année où cela se soit passé, mais j'ai été battu par [Jacques]³ Soustelle, qui avait trois mois de moins que moi, qui a été reçu premier et qui avait déjà deux certificats de licence, si bien qu'il a fait trois ans à l'École normale et qu'il a été reçu premier à l'agrégation de philosophie.

L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE ET L'AGRÉGATION DE PHILOSOPHIE

Alors vous êtes entré très jeune ?

J'avais 17 ans. Mais encore une fois, Soustelle avait trois mois de moins que moi. [...] À l'École normale, une fois que j'avais fait mon hypokhâgne, vous comprenez que la préparation de la licence de philosophie ne me demandait pas beaucoup de travail.

Pourquoi est-ce que j'ai choisi la philosophie ? Ce qui m'aurait été le plus facile eût été de suivre la voie de mon père – j'étais très fort en latin et en grec. J'avais manqué pour une bêtise le premier prix de thème latin au Concours général, si bien que c'est Poirier, c'est-à-dire Gracq, qui l'a eu. Mais quand nous nous sommes retrouvés en hypokhâgne, c'était quand même moi le meilleur en thème latin. J'ai fait un barbarisme – j'ai mis un pluriel neutre au lieu d'un pluriel masculin, je ne sais plus pourquoi et

3. Tous les textes entre crochets sont des ajouts des transpositeurs (note de l'éditeur).

4. Ces crochets : [...] indiquent que le son est inaudible (note de l'éditeur).

j'avais failli changer le mot. J'ai fait le plus beau thème de ma vie, mais j'ai fait une bêtise ; j'ai eu le prix de version grecque.

J'ai choisi la philosophie, parce que c'était ce qu'il y avait de plus difficile et de plus général. Quand je suis entré à l'École, nous avions comme professeur délégué, mais pour nous seuls, Léon Brunschvicg, qui était le grand philosophe de son temps. Nous avions aussi un agrégé répétiteur, surtout au moment où nous avons préparé l'agrégation, il s'est occupé de nous en nous faisant faire en particulier des mathématiques et qui était celui qui a été un grand héros de la guerre et qui en est mort, c'était Jean Cavaillès. Il est un des hommes les plus merveilleux que j'ai connus, j'ai fait pour lui d'ailleurs une mission pendant la guerre, et j'ai bien peur que le message que j'ai porté soit celui qui ait provoqué son voyage en Angleterre puis son retour, où il a été pris et finalement fusillé. C'était l'École normale de mon temps. Des gens presque tous d'une qualité exceptionnelle puisque mon cacique était Soustelle ; nous avions un camarade qui aurait fait un merveilleux professeur à la Sorbonne, il a été tué à Dunkerque, c'était [Pierre-Henri] Petitbon, et puis toutes sortes de gens aussi divers. Nous avons fêté il y a quelques années le cinquantième anniversaire de notre promotion, celle de 1929.

Vous êtes de la promotion 1928 ?

1929. Étant né fin 1911, j'avais vraiment 17 ans.

Le fait de passer le concours à la fin de l'hypokhâgne, c'était une décision des professeurs qui vous présentaient ?

Non. C'était assez fatigant tout de même de tout faire en un an. En hypokhâgne, nous faisons l'histoire grecque et pas l'histoire romaine, nous faisons la première partie de l'histoire moderne puisque le programme commençait en 1789. Donc il a fallu que je fasse l'effort d'apprendre l'histoire romaine : il y avait un bouquin qui s'appelait le Van den Berg, je crois, et j'ai appris l'histoire romaine en dix jours. Je suis tombé à l'oral sur une question impossible : « Les empereurs gaulois ». Pour moi, cela n'avait pas d'importance, comme je venais de faire toute l'histoire romaine en dix jours, les empereurs gaulois étaient tout aussi connus que César ou Romulus. Tout autre aurait été terriblement embarrassé par cette question qui prouvait que les membres du jury avaient tout de même des idées un peu bizarres et nous demandaient d'être d'étranges spécialistes dans des domaines où il aurait dû suffire d'apprécier notre culture générale. Enfin bref, j'ai eu les empereurs gaulois.

Je suis tombé sur la question que j'avais justement oublié de revoir pour l'histoire avec Lucien Febvre, c'était « l'indépendance des colonies d'Amérique ». Il se trouve que mon professeur d'histoire, qui était [André] Alba – il est devenu inspecteur général –, nous avait parlé d'Amérique latine sous le Premier Empire. J'ai foncé sur ce que je connaissais bien mais j'avais complètement oublié la suite, c'est-à-dire la bataille d'Ayacucho et le rôle de Bolivar. Mais enfin [Lucien] Febvre était un homme d'esprit, très ouvert et m'a dit : « sur un sujet comme celui-là, je ne vous demande pas de détails... » Bref, cela ne m'a pas nui.

En anglais, langue que j'ai très bien connue par la suite, je suis tombé sur un texte alors là vraiment d'une difficulté abominable. C'était du Meredith, et vraiment le vocabulaire de Meredith, il faut être un spécialiste de l'anglais ou en avoir fait beaucoup plus que nous n'en avons fait dans nos classes pour pouvoir comprendre le mot à mot. L'anglais ne m'a pas favorisé, ensuite j'ai été passer trois semaines en Angleterre puis j'ai eu une bourse d'études aux États-Unis, et j'ai fait ma carrière sur la base de ma connaissance de l'anglais, mais cela ne m'a pas servi pour entrer à l'École. Enfin bref, j'ai été onzième, ce qui est assez honorable pour un garçon de dix-sept ans.

Est-ce que votre professeur Alain vous avait beaucoup marqué ?

Ah, oui. Je n'ai pas choisi la philosophie à cause d'Alain, mais encore une fois, j'ai choisi la philosophie parce que c'était ce qu'il y avait de plus général et de plus difficile. Et je vous raconterai l'histoire de l'agrégation, c'est impensable ce qu'était l'agrégation de philosophie à l'époque.

Mais j'ai été très, très marqué par Alain, qui était un professeur absolument unique dans la manière dont il faisait ses cours, la liberté avec laquelle il parlait des différents sujets, le style, son éloquence, la liberté qu'il nous laissait car nous écrivions au tableau telle ou telle pensée, puis il la commentait. Alors,

il nous faisait entrer en classe et nous lui remettions (c'est ce qui a été égaré, entre autres choses, par mes enfants, probablement pour ranger leurs fringues)... nous écrivions librement des devoirs qu'Alain corrigeait avec le plus grand soin, des annotations dans la marge constamment... Et je dois dire que si je passe pour être assez bon écrivain, je le dois essentiellement à deux maîtres : mon maître de troisième, je ne suis pas très, très sûr qu'il était très fort en latin et en grec, mais il avait vraiment un goût littéraire et un sens de la langue française tout à fait exceptionnels. En particulier, il n'usait jamais de clichés. Nous avons donc appris à fabriquer notre manière de nous exprimer. J'étais un enfant de treize ans, un peu trop jeune pour avoir tout lu, en particulier ce qui était le plus difficile. J'ai eu le bon sens de me concentrer justement sur le français car pour moi le latin et le grec c'était facile, au bout de deux ans de latin, je faisais mes thèmes et versions sans dictionnaire en un quart d'heure. Et j'ai fait la même chose pour le grec. Donc ça je l'expédiais. Et je me suis lancé et dans la lecture en français et dans le style, si bien que j'ai eu le premier accessit de français au Concours général.

Je savais me concentrer sur ce qui était le plus important, ce qui pour moi pouvait représenter la plus grande difficulté.

Mon deuxième maître de style a été Alain. Mes amis savent que j'écris avec la plus extrême facilité, plus exactement pendant quarante ans j'ai dicté mes rapports sous une très belle forme, mes livres, mes articles sont très bien écrits – me dit-on, et je l'accepte. Il ne faut pas croire du tout qu'on fait cela du premier jour. C'est précisément parce que dans ce temps-là je grattais beaucoup, j'effaçais, je corrigeais énormément qu'après cela, spontanément, ce que j'écris est immédiatement en forme finale. Il y a des gens qui croient qu'il faut tout de suite se mettre à parler sans notes ou à écrire sans ratures ; eh bien, ils ne parleront jamais bien, ils n'écriront jamais bien. C'est juste l'inverse : c'est parce qu'on fait un très gros effort sur la manière dont on s'exprime, qu'on est très sévère pour la manière dont on écrit, qu'ensuite on parle sans notes, comme je l'ai fait à la tribune du Palais-Bourbon, cela les a beaucoup vexés, ou je l'ai fait pour l'inauguration de la place Jean Monnet, cela a étonné tout le monde.

Mais c'est parce que je m'y suis formé de façon absolument systématique. Le métier de professeur de philosophie d'ailleurs forme à parler. La première année j'avais beaucoup de notes, la deuxième une carte de visite et à partir de la troisième, plus rien du tout, ce qui est la meilleure manière d'accrocher l'attention. De même, je sais que je grattais énormément, que je corrigeais beaucoup ce que j'écrivais, mais ce qui m'a aussi servi sûrement pour le français que j'écris a été le latin et le grec, c'est-à-dire la manière dont je faisais mes versions. J'ai encore des souvenirs là-dessus et en seconde et en première. C'est juste symbolique.

En seconde, j'avais un professeur qui était d'ailleurs un homme très sévère et qui, enfin, en même temps était passionné par son enseignement, un peu poète sur les bords. Nous avions eu comme version le sacrifice d'Iphigénie dans Lucrèce et il y a un vers qui dit : « *sed casta inceste [nubendi tempore in ipso]*⁵ ». Seulement, ce qui est frappant dans le latin, est que *casta* et *inceste* sont l'un à côté de l'autre, comment est-ce que l'on fait l'équivalent en français ? J'avais traduit : « sa pureté profanée tombe », et mon professeur de seconde avait trouvé ça merveilleux. Je dois dire que pour un gosse de quatorze ans, c'était pas mal.

Quant à mon professeur de première, il avait une solution très simple, pour les corrigés de versions ou de thèmes, il lisait et il dictait à la classe ce que j'avais écrit, puis il disait : « Ça, c'est vraiment traduire. » C'est ce genre d'exercice qui formait, qui signifiait quand même que je passais pour un enfant doué, je ne peux pas le contester, je travaillais avec facilité, il n'y a pas de doute. Mais je savais surtout orienter mon travail sur les points sur lesquels j'étais, justement à l'origine, le moins fort. Ce n'était pas la peine de passer mon temps sur le latin et le grec, j'avais appris cela avec la plus grande facilité. Je me concentrais sur le français, puisqu'inévitablement, étant très jeune, je n'avais pas lu tout ce que pouvaient avoir lu des camarades qui étaient plus âgés que moi, donc c'est là-dessus que je me concentrais.

Quand je suis arrivé à l'École normale, ma première leçon a été un échec. Brunschvicg m'avait donné comme sujet d'exposé : « La logique de Leibniz ». Je dois dire que tout agrégé de philosophie que je sois, je continue à ne pas très bien savoir comment j'aurais pu traiter ce sujet. Si bien que je suis resté un peu sec. Alors Brunschvicg était un tout petit peu inquiet, il m'a dit : « Est-ce que vous voulez vraiment faire l'agrégation de philosophie ? Il y a d'autres agrégations... » Je lui ai dit que l'agrégation

5. « Gardée pure de façon sacrilège à l'âge même du mariage ».

de lettres ne me poserait aucun problème, c'est précisément parce que c'est difficile que je m'entête. Cela s'est terminé par Brunschvicg me disant que j'avais atteint une maturité exceptionnelle.

Mon agrégation de philosophie, d'abord je n'ai pas fait que cela. Comme après [l'hypo]khâgne, la licence en philosophe ne demandait pas beaucoup de travail, j'ai fait mon droit en même temps, et puis dans ce temps-là, il fallait non seulement savoir le grec mais avoir fait un certificat de sciences. J'en ai pris un qui était un vrai certificat, ce n'était pas l'ethnologie, c'était physiologie générale, qui passait pour un certificat qui demandait beaucoup de travail et qui était très difficile et donc il y a une année où j'étais à cheval sur Normale Lettres et Normale Sciences. Il m'en est resté quelque chose : je sais un petit peu de quoi je parle quand il s'agit du fonctionnement du corps humain.

L'agrégation de philosophie, en ce temps-là, nous avons failli être vingt normaliens à nous présenter. [Célestin] Bouglé, le directeur de l'École, était affolé et il a réussi à obtenir une bourse pour faire le tour du monde pour les uns, à détourner les autres vers l'histoire ou les lettres. Quand j'ai passé ce concours, en 1933, nous n'étions plus que quatorze normaliens dont sept redoublants et sept nouveaux. Sur les sept anciens, seul [Jean] Beaufret, qui est devenu un célèbre philosophe, a été reçu et sur les sept nouveaux, le seul reçu a été moi.

Et j'étais désolé parce que je suis tombé sur un sale sujet de leçon à l'oral, et au lieu d'être très fier d'être reçu seul de ma promotion à l'agrégation de philosophie, j'ai été désolé parce que ce sujet pas passionnant à l'oral m'a fait perdre le quart de point qui a fait que je n'ai pas été premier. Naturellement cela n'a rien changé à ma carrière, mais sachant que les événements m'ont aidé à prendre une autre direction, j'aurais trouvé que cela aurait été assez drôle d'avoir été cacique à l'agrégation de philosophie. Je n'ai rien à dire d'ailleurs car les deux premiers étaient des gens tout à fait remarquables. Mais toutes les leçons que j'avais faites au cours de l'année, les devoirs que j'avais faits avec Cavaillès, etc., tout le monde me donnait premier... et puis bon, je suis tombé sur « Jugement analytique et jugement synthétique », ce n'est pas très drôle alors que le papier qui avait été tiré juste avant moi était : « La recherche du bonheur est-elle une fin morale ? ». J'aurais tiré l'autre papier, je crois que j'aurais eu cela à mon palmarès. Enfin, j'ai raté ; je suis allé me consoler le soir en allant danser.

Je crois que c'est vrai dans tous les domaines : ce que je faisais, j'essayais de le faire le mieux possible. Je vous signale, entre autres, que je suis un très bon travailleur manuel. Ma mère a eu la sagesse, quand j'avais quatorze ans, de m'envoyer le jeudi matin faire de la menuiserie, puis de la serrurerie et puis de l'installation électrique dans un atelier d'une école primaire de Paris. Donc j'ai appris à travailler le bois, le fer et l'électricité et j'ai fait cela en professionnel. C'est un excellent équilibre.

Et après le baccalauréat, vous n'aviez pas songé à faire une grande école scientifique, vous n'avez pas songé à préparer Polytechnique ?

Il s'est passé que c'est un peu la responsabilité de mon professeur de mathématiques en troisième, qui était sûrement un bon mathématicien mais un déplorable professeur. Il s'est passé aussi que la section A' (A prime) n'existait pas : il fallait choisir entre le grec et les sciences. C'est absurde. Ensuite on a fait un bachot pour les gens les plus doués, dans lequel on pouvait continuer les deux : si bien que cela serait là-dessus que je me serais jeté et j'aurais eu le choix. Mon professeur de mathématiques de troisième m'a un peu découragé des maths. Ma mère avait une ancienne élève qui était professeur de mathématiques et qui m'a donné des leçons de maths, j'ai fait en réalité le programme en dehors avec cette femme, qui était restée très dévouée à ma mère qu'elle avait eue comme professeur, et j'ai fait des mathématiques. Mais j'ai été tout naturellement vers Normale Lettres.

Je dois dire que lorsque j'ai été reçu, j'ai hésité à démissionner pour faire médecine. Cela explique d'ailleurs un peu tous les va-et-vient, tous les zigzags de ma carrière : il y a d'autres métiers que j'aurais aimé faire. Quand je suis entré à l'École normale, je me suis dit que je n'avais pas envie d'être professeur toute ma vie. Et j'avais pensé démissionner pour faire médecine. Et puis il y a deux autres métiers que j'aurais faits volontiers : avocat ou acteur. En un sens, j'ai quand même fait de la physiologie mais je n'ai pas fait de carrière de médecin ; il m'est arrivé d'être amené à parler devant un tribunal – je le faisais mieux qu'un avocat – j'ai été un peu acteur à titre d'orateur de réunions publiques : à l'Assemblée ou au Sénat ou au Conseil économique, j'étais celui qui parlait sans notes et qui par conséquent se faisait le mieux écouter même quand il s'agissait de présenter un rapport sur l'imposition des plus-values, cinquante-cinq minutes sans une note, sous une forme, je pense, presque littérairement irréfutable. Je

me suis dit après coup très rapidement que si j'avais su que comme normalien, j'aurais pu faire ma médecine en même temps – il y a des gens qui l'ont fait – il est probable que je l'aurais fait.

Et puis je me suis dit après coup en regardant ce que faisaient les autres, ce qu'avaient fait certains de mes camarades, que je n'étais pas du tout condamné à être professeur toute ma vie. Le fait est que j'ai été professeur, entre autres choses, mais je n'étais pas condamné à n'être que cela.

En faisant votre droit, vous n'avez pas songé à faire les grands corps de l'État ? L'inspection, par exemple ?

Je vais vous dire ce qui s'est passé. J'ai eu une bourse aux États-Unis après mon agrégation et mon service militaire : chasseur alpin, j'étais à Saint-Maixent, mes camarades souhaitaient telle ou telle garnison si bien que malgré les problèmes que cela me posait de passer d'un uniforme kaki à un uniforme bleu chasseur, j'ai accepté Grasse. Ce n'était pas désagréable du tout, d'ailleurs, sauf que je ne peux pas vous dire que la qualité des officiers était celle que j'ai retrouvée dans d'autres bataillons de chasseurs quand j'ai fait mes périodes. Ceux-là y allaient pour draguer les femmes, ils étaient d'une médiocrité épouvantable.

Après j'ai eu une bourse d'études à l'université de Princeton. Il y avait des bourses assez richement dotées de Procter, vous savez c'est Procter & Gamble – il y en avait une pour Oxford, une pour Cambridge et une pour Paris. Et le président de ce jury, c'était Célestin Bouglé – j'étais le garçon qui avait été le seul reçu à l'agrégation de philosophie à l'âge de 21 ans, personne n'a hésité quand il a proposé que cela soit moi qui ait cette bourse à l'université de Princeton, où j'ai eu la sagesse de ne pas beaucoup travailler mais de beaucoup parler. Beaucoup parler avec mes camarades, avec les professeurs, mais aussi avec les *barmaids* ou avec les types à la station d'essence. J'ai eu la sagesse aussi de m'acheter une voiture tout de suite, de faire quarante mille kilomètres dans mon année à travers les États-Unis, avant de revendre ma voiture à San Francisco et rentrer en faisant le tour par le canal de Panama et La Havane, et puis de me retrouver à New York où j'ai pris le *Normandie*.

Et puis j'arrive à Paris et j'avais reçu à San Francisco un télégramme de mes parents « nommé Quimper ». Je suis parti d'un fou rire, en me disant c'est bien la peine d'avoir commencé à parcourir le monde et être envoyé dans un trou ; c'est peut-être un endroit charmant, il y a des plages à côté c'est vrai, mais comment est-ce que je pourrai continuer ce que j'ai commencé ? Alors j'arrive à Paris et je vais justement trouver [Jacques] Chapsal, qui était le directeur de Sciences Po. Il me dit, normalien, agrégé de philosophie, vous allez tout de suite êtes reçu à l'inspection des Finances. Puis, juste une seconde, il me dit : « N'êtes-vous pas israélite ? » Je lui dis si, et alors il me dit : « Ce n'est même pas la peine d'essayer. » Il a poussé cela un peu loin, puisqu'il est parfaitement exact que le seul juif intégral qui a d'ailleurs été reçu à l'inspection des Finances avant la guerre était Jacques Rueff – non pas parce que c'était un homme remarquable – avec lequel j'ai eu d'excellentes relations par la suite, même si nous n'avions pas tout à fait les mêmes idées. Le fameux rapport Rueff qui a arrêté l'inflation, en réalité il m'a fait venir et a eu une leçon de moi, ce que très peu de gens savent : le plan de stabilisation de 1958 est largement conçu par moi. Mais parce qu'il était l'élève favori du vice-président du Conseil d'État, son nom va me revenir tout de suite, qui lui enseignait l'économie et qui avait dit : « Si Rueff n'est pas reçu à l'inspection des Finances, pas le plus petit arrière-petit-cousin d'un inspecteur des Finances n'entrera au Conseil d'État. »

[François] Bloch-Lainé, quand même lui à demi-juif, m'a dit : « Cela, c'est du Chapsal, il a quand même exagéré. » J'ai [d'ailleurs] un de mes amis qui s'est présenté et il y avait une épreuve sur laquelle c'est vraiment la cote d'amour qui jouait, une épreuve de dissertation et quand on voulait écarter quelqu'un, il suffisait, étant donné le coefficient que cela représentait, de lui mettre une note éliminatoire. J'ai donc été découragé de faire cela, alors je suis allé au ministère et j'ai dit : « Écoutez, étant donné ce que je viens de faire, Quimper, ce n'est pas possible ». Voilà.

PROFESSEUR DE PHILOSOPHIE

Alors ils m'ont dit : « Il y a un professeur qui demande un an de congé pour finir sa thèse. C'est à Lyon. Est-ce que vous accepteriez Lyon ? » J'ai dit [oui] tout de suite. J'imaginai qu'il y avait une bibliothèque universitaire où je trouverais ce dont j'avais besoin. Figurez-vous que la bibliothèque de l'université de Lyon ne recevait même pas *The Economist*. Je n'ai pas vraiment fait beaucoup d'économie cette année-là. On avait oublié de me prévenir, alors que j'avais vingt-trois ans, que professeur au lycée du Parc, qui est tout de même un des grands lycées de France, je complétais mon service comme professeur en première supérieure au lycée de filles, au lycée Edgar Quinet. Je l'ai fait avec joie parce que là j'ai vraiment pu utiliser à plein mon agrégation. Étant donné ce qu'était l'agrégation en ce temps-là, pour faire le cours à des élèves de philosophie, je crois que... J'ai eu des stagiaires qui sont venus chez moi, puis mes élèves – pas tellement de Lyon, ils n'étaient pas très bons – mais des années que j'ai faites ensuite ont gardé, paraît-il, un grand souvenir de mon enseignement.

Évidemment, c'est un phénomène assez extraordinaire d'être professeur de philosophie en [hypo]khâgne à l'âge de vingt-trois ans. Là j'ai vraiment utilisé à plein mes capacités de philosophe. J'avais choisi deux thèmes : j'alternais des notions d'histoire de la philosophie sur le thème de la Liberté humaine de Socrate à Kant. Et, il y a quelque chose de malheureusement perdu, c'était la seule chose que j'avais gardée, c'était de refaire tout Pascal « autour de la notion de la Liberté humaine ». J'avais gardé ces notes-là puis elles ont été égarées par mes enfants en même temps que mes devoirs pour Alain. C'est la seule chose que j'avais gardée, c'était un travail évidemment gigantesque. Et il s'est trouvé que j'ai retardé une fois de faire cette leçon parce que ma mère venait de mourir d'un accident (elle est tombée par une fenêtre de chez nous). Les tragédies n'ont pas manqué dans la famille...

Vous aviez déjà fait le choix de continuer les études d'économie ? Vous n'aviez pas, par exemple, fait le choix de vous lancer dans une thèse de philosophie ?

J'aurais probablement fait une thèse de philosophie si les événements n'en n'avaient pas décidé autrement. J'étais donc professeur de philo. L'année suivante, un de mes camarades, qui d'ailleurs est mort très rapidement d'un cancer du rectum et qui était au cabinet de Jean Zay, devait être suppléé à Beauvais. Poste merveilleux : je commençais mes cours le lundi matin à dix heures, en emmenant [René] Étiemble dans ma voiture, je terminais mardi à midi, je travaillais tout le mercredi et puis j'étais libre jusqu'au lundi suivant. Et alors le mardi après-midi, je venais à Paris où j'ai écrit mon premier livre sur *La Réforme de l'Enseignement* – qui a d'ailleurs été appliqué trente ans plus tard. Avec des idées évidentes, c'est-à-dire que du moment qu'on relevait l'âge scolaire, il allait de soi qu'il fallait introduire une coupure à l'âge scolaire, que l'enseignement secondaire était une réalité historique et sociologique mais non pas une réalité pédagogique. Et qu'il fallait, si l'on supprimait la différence entre les ordres d'enseignement, avoir d'un côté les lycées, de l'autre côté les primaires supérieures, c'était en réalité une distinction bourgeoise. J'avais su que ce qu'on appelait la rétribution scolaire payée par les parents dans les lycées représentait le sixième du coût. J'ai écrit des phrases méchantes, disant que c'était à peine les frais pour éliminer la concurrence des fils d'ouvriers, c'était le prix d'une assurance.

J'ai écrit une phrase que j'ai reprise beaucoup plus tard, en me citant, et qui était : « Ce qui se passe dans l'enseignement, avec ces ordres de primaire supérieure pour les enfants pauvres et de lycée pour les enfants riches », j'ai écrit : « Nous ne vivons pas dans une société capitaliste mais dans une société bourgeoise qui s'en distingue en ce qu'elle réserve les places non aux plus doués, mais à leurs fils. » C'est une phrase que j'ai reprise dans un livre politique que j'ai fait et que je pourrais reprendre, parce que j'expliquerais ce qui a été fait comme réforme des droits de succession en 1959, qui est exactement : « Vous supprimez tous les droits aux créateurs et vous les donnez tous aux héritiers », cela pourrait être signé Valéry Giscard d'Estaing.

Cette année-là [à Beauvais] était tout à fait agréable, parce que je quittais Paris, et puis j'avais une classe de philo, qui n'était pas extraordinaire, mais je la mêlais parce qu'elle n'avait pas beaucoup d'élèves, avec une classe de maths élém dans laquelle il y avait sept élèves. Alors naturellement je les réunissais avec les philosophes pour la logique et la morale, c'est-à-dire la partie commune, ne gardant les philosophes isolés que pour la psychologie et la logique, je veux dire la philosophie générale et la métaphysique. Mes sept élèves de maths élém ont été, deux ans après à leur premier concours, tous reçus

à Polytechnique. L'un d'eux a d'ailleurs joué un rôle, c'est Abel Thomas : il a été le directeur de cabinet de [Maurice] Bourguès-Maunoury et il est responsable de l'expédition de Suez – ce n'était pas ce qu'il a fait de mieux mais il prétend que c'est moi qui l'ai rendu socialiste. Pourtant, je ne cherchais pas à influencer mes élèves. Mais j'ai appris que mes cours de morale, qui étaient ce que je faisais de mieux, avaient tout de même une certaine nuance politique. L'un de mes thèmes majeurs était : « Il ne faut pas confondre la justice et la charité ». La charité, c'est fait pour les souffrances morales, mais le côté matériel relève de la justice sociale. Je me vois encore hurlant parce qu'il paraît que j'avais une voix du tonnerre et je faisais mes cours au lycée du Parc la fenêtre ouverte, alors cela amusait beaucoup mes camarades parce qu'ils m'avaient entendu dire : « Le malheur des hommes en société n'est pas pour les autres hommes une occasion de se réjouir ».

Je pense tout à fait fondamentalement, bien que je donne de l'argent à plus de cinquante œuvres, que notre société est mal faite et que ce n'est pas comme cela que cela devrait se passer. Je serai amené à vous en parler – mais Dieu sait quand ! – je pense que c'est à cause de positions de droite d'un égoïsme monstrueux qu'on a fait le revenu minimum d'insertion. C'est absurde : il faut faire un revenu minimum pour les gens non insérables et il faut changer, comme je l'avais proposé dans un de mes rapports fait pour le Plan, les conditions d'octroi des indemnités de chômage en posant comme condition que les gens reçoivent une formation. En d'autres termes, il faut avoir l'indemnité de chômage d'insertion et le revenu minimum pour les non insérables. Le revenu minimum d'insertion va être une erreur, cela va coûter très cher d'essayer de former des gens qui sont en réalité handicapés à un titre ou à un autre, et qui par conséquent doivent recevoir les moyens de vivre tout simplement parce que ce sont des hommes.

Pour finir peut-être...

L'année suivante, j'ai succédé à [Jean-Paul] Sartre à Laon.

Est-ce que vous l'avez connu à l'École normale ?

Non, j'ai connu Raymond Aron parce qu'il était revenu après un séjour en Allemagne pour faire sa thèse comme secrétaire du Centre de documentation sociale créé par Bouglé. Donc je l'ai connu et tutoyé toute ma vie parce qu'il était revenu à l'École. Je n'ai connu Sartre que sensiblement plus tard, j'ai écrit beaucoup dans *Les Temps modernes* mais j'avais été introduit par [Maurice] Merleau-Ponty, qui lui était mon bi-khâ à l'École normale, tandis que Sartre est de la promotion de Raymond Aron, donc il avait quitté l'École, il était de la promotion 1924 comme Aron, donc je ne l'ai pas connu à l'École. Je l'ai connu et beaucoup pratiqué comme Simone de Beauvoir, comme Albert Camus, à une des périodes très, très mélangées de mon histoire, je m'occupais à la fois des syndicats, d'un Institut de recherche, j'écrivais dans *Les Temps modernes* et dans *Réalités*.

Et à l'École normale, vous aviez d'autres camarades qui vous avaient marqué, des philosophes notamment ?

Oui. Écoutez ceux que j'ai bien connus comme philosophes, c'était Merleau-Ponty et [Albert] Lautman, et puis Cavallès, car Cavallès lui était notre agrégé répétiteur. J'ai beaucoup connu Lautman, vous savez lui aussi a eu une fin tragique : il était prisonnier en Allemagne, il savait très bien l'allemand, s'est évadé, est entré dans la résistance à Toulouse. Quand moi j'ai passé la ligne de démarcation, mon premier arrêt a été chez les Lautman et il a été arrêté juste après, Cavallès aussi... Quand j'écrirai mes mémoires, il y aura probablement un chapitre sur mes morts. Il y a des hommes tout à fait éminents que j'ai côtoyés toute ma vie, ou au contraire dont la vie a été interrompue tragiquement et très tôt. J'ai connu et Merleau-Ponty et Lautman et cette leçon que j'ai ratée chez Brunschvicg, Lautman me l'avait enseignée. Mais encore une fois, je ne m'en souvenais pas. J'ai rattrapé cela par la suite. [...]

Je n'ai pas tellement travaillé pour l'agrégation. Je vais vous dire ma méthode : ma méthode, c'est quand je travaille d'être très concentré et je crois que je travaillais deux heures par jour. Mais je travaillais avec une telle concentration que je ne pouvais plus après. Alors j'allais à la bibliothèque de la Sorbonne bavarder avec des filles, ce qui fait que quand le type à l'entrée a vu que j'étais à l'oral de l'agrégation de philosophie, il était éberlué : « Vous ? » « Mais qu'est-ce que vous croyez, j'ai dit, il faut être éclectique. »

L'ENGAGEMENT POLITIQUE

Est-ce qu'il y avait un engagement politique à l'École ?

Oui, mais je n'y ai vraiment pas participé. Je n'y ai pas participé. Disons qu'en ce qui me concerne, ma tendance à gauche, il y a eu une période de ma vie où j'espérais qu'on pouvait faire un consensus. Ce n'est pas de ma faute si... j'écrirai sûrement un moment que si je suis vraiment devenu résolument un homme de gauche, c'est la faute à la droite. Quand elle était keynésienne, cela allait ; quand elle est devenue friedmanienne, je ne peux pas suivre.

Quand on fait des politiques fiscales et des politiques de déflation qu'on nous a faites, je suis contre. Il n'y a pas le choix. Alors là, je suis devenu violent : j'ai écrit un article dans *Le Monde* qui s'appelait : « Politique de classes ». Les gens qui refusent l'idée qu'il y a la lutte des classes, c'est eux qui la font.

Nous aurons sûrement l'occasion d'y revenir, mes positions politiques sont tout de même assez complexes : j'ai beaucoup influencé le Parti socialiste, je crois que c'est moi qui en ai fait un parti de gouvernement mais il faut vraiment que j'y réfléchisse. Mais je crois que j'ai beaucoup contribué à faire du Parti socialiste un parti de gouvernement. Oui, c'est moi qui ai fait le programme de la Fédération de la gauche, qui leur ai fait les projets de réforme fiscale, enfin ce genre de choses...

J'ai tout de suite compris ce que c'était que l'injustice sociale à l'âge de 12 ans, sous le Cartel des gauches qui avait décidé ce qu'on appelait l'école unique, ce qui était un mauvais terme mais cela voulait dire la gratuité de l'enseignement secondaire établie graduellement. Je me rappelle que nous passions des vacances à Megève et que nous avons rencontré des gens tout à fait charmants. Ils avaient des enfants de mon âge et le père, qui était un bourgeois, me dit : « Avec cette gratuité de l'enseignement, on va faire des déracinés. » Cela m'a scandalisé, et c'est là-dessus, une réaction comme celle-là, qui a fait de moi un homme de gauche à l'âge de 12 ans. En me disant, ils sont vraiment cyniques ces bourgeois, il s'agit d'écarter la concurrence des fils d'ouvriers, une idée ancienne, au profit de leurs enfants, si médiocres soient-ils. Du temps du lycée payant, à l'époque c'était quarante-cinq élèves dans une classe, moi j'ai eu quarante-cinq élèves quand j'étais professeur : je ne sais pas pourquoi les professeurs aujourd'hui pleurent et dès qu'ils ont plus de vingt-cinq élèves, ils en crèvent. Ils disent que les élèves ne sont pas les mêmes : je leur dis, écoutez, les miens ils ne valaient rien non plus ! Il y avait en moyenne un bon élève sur dix élèves, même quand c'étaient des enfants de bourgeois. Peut-être que les professeurs avaient un peu plus de cœur au ventre et qu'ils n'avaient pas de vacances scolaires aussi longues, c'est-à-dire des journées scolaires également aussi longues.

Je dois dire aussi l'influence d'Alain. Incontestablement, Alain contre les pouvoirs abusifs de l'État et de l'administration, Alain internationaliste. Bien sûr, la paix était une des idées capitales. Et puis, implicitement, cette idée que j'ai résumée sous cette forme-là : « Il y a la place de la justice, il y a la place de la charité. » La charité, ce sont les maladies, les deuils, mais permettre aux gens de vivre, c'est la justice. C'est une idée de philosophe, si vous voulez. J'ajoute tout de suite une des formules que j'ai mises dans un de mes *Who's Who*, il y en a un qui est assez curieux, c'est un livre où l'on fait son portrait soi-même, c'est un *Who's Who* anglais : on fait son portrait soi-même et il vous demande à la fin quelles sont les formules que vous voudriez léguer. L'une de mes formules est : « En politique, on n'a pas le droit de présenter des idées si on ne sait pas jusque dans le détail comment on les met en œuvre. » Cela vous explique peut-être que j'ai été faire le CPA [Centre de perfectionnement aux affaires], par exemple. Cela vous explique peut-être que faisant des cours de morale, qui étaient vraiment ce que je faisais de mieux, j'ai voulu faire de l'économie en me disant, mon vieux, tu as des idées sur la transformation nécessaire pour avoir plus de justice dans notre société mais est-ce que tu en connais les moyens ? C'est toujours cela qui a été ma préoccupation et que je considère comme vraiment un devoir fondamental. Puis en plus, c'est plutôt assez satisfaisant de pouvoir à la fois rester philosophe, c'est-à-dire celui qui a l'idée d'ensemble, et d'être le praticien, c'est-à-dire celui qui sait l'appliquer, qui en plus sait faire passer les idées mais nous y viendrons plus tard sur ce que j'ai appris sur la manière de convaincre. Il faut aussi, autant que possible, le réussir.

LES ÉTUDES À PRINCETON

À Princeton, vous aviez fait des études d'économie ?

À Princeton, j'avais un peu fait de philosophie : c'était très, très curieux, c'était tout à fait différent de ce qu'on faisait en France, c'était essentiellement ce qu'on a appelé à un moment la logistique, c'est-à-dire une logique qui est devenue mathématique, beaucoup d'abstractions... J'ai suivi cela par curiosité et puis j'ai fait de l'économie, mais je dois dire que Princeton n'était pas à l'époque ce que c'est devenu depuis. Princeton a eu ensuite de très, très grands économistes dont l'un était Jacob Viner et l'autre était [Oskar] Morgenstern. Morgenstern est l'homme qui a inventé la théorie des jeux en liaison avec un homme que j'ai connu, le mathématicien hongrois [John] von Neumann qui était à cheval sur les mathématiques et [qui] est l'homme qui a créé l'informatique.

Je participais à deux séminaires, il y en avait un par un type à l'esprit original mais parfaitement incapable de s'exprimer et qui a fini par se suicider en se jetant du haut du stade de base-ball, il s'appelait Graham. L'autre était un grand technicien de la mise sur pied des banques centrales, il s'appelait [Edwin Walter] Kemmerer. Il était allé créer des banques centrales dans je ne sais combien de pays et c'est avec lui que j'ai commencé à avoir des connaissances de finances assez précises.

L'EXPÉRIENCE DE L'ENSEIGNEMENT

On m'a offert des postes acceptables et on ne voulait pas de moi à l'inspection des Finances. J'ai donc continué la philosophie. Mes élèves à Laon, j'ai reçu une lettre récemment d'une fille qui m'a retrouvé parce qu'elle avait trouvé un article de moi et au lieu de regarder dans le *Who's Who* ou sur le minitel, elle m'a écrit à travers la publication qui avait paru, elle m'a écrit vraiment quelque chose d'émouvant, c'est que mes élèves de Laon avaient pour moi une admiration éperdue ; ce n'était pas trop mal pour un professeur qui avait à l'époque vingt-cinq ans, vingt-six ans. Et je succédais à Sartre, ce qui n'était quand même pas absolument facile. Mais là, j'avais acquis une très grande maîtrise et puis je changeais de style : c'était l'année où j'entremêlais mes cours de petites histoires, des histoires drôles, mais qui n'étaient pas sans rapport avec le sujet. C'étaient des choses très vivantes. À la fin de l'année, j'aurais pu monter une pièce de théâtre, j'étais le metteur en scène.

Mais à ce moment-là, je me suis aperçu quand même des étrangetés du bachot. Mes élèves de Laon, qui étaient bons, sont tombés sur une correctrice de philosophie qui a laissé passer uniquement le dernier de ma classe. J'ai demandé la révision des copies, la révision a été faite par [Vladimir] Jankélévitch, qui était à ce moment-là professeur et que j'avais connu à Lyon où il était professeur de khâgne quand moi j'étais professeur de philo au Parc, il est parti au milieu de l'année pour devenir professeur d'université et eut comme successeur Jean Guilton l'académicien. Je les tutoie tous les deux, et Jankélévitch est vraiment devenu un très, très grand ami. Il a corrigé et il a dit : « Ce n'est même pas la peine de discuter, cette femme est folle. » Ce qu'il y avait tout de même de terriblement injuste, c'est que la révision des copies ne faisait pas qu'on remettait cela au jeu, les malheureux ont dû passer leurs vacances à passer en septembre, ils ont tous été reçus. J'avais déjà vu cela quand j'étais à Lyon : j'avais une classe qui était moyenne, je n'ai eu comme classe brillante que mes mathématiques élémentaires à Beauvais, je vous ai dit tous polytechniciens, et à mon retour de l'expédition de Narvik quand pendant deux mois, avant d'être exclu de l'université par le gouvernement de Vichy, j'ai eu mes élèves [du lycée] de Reims. J'avais une classe de philo et une classe de maths élém, je vous raconterai nos adieux ; c'est une affaire qui m'émeut encore.

J'ai eu un regret. Mes cours de morale avaient vraiment une prise extraordinaire sur mes élèves, c'est vraiment une chose qui mérite que j'y revienne. Enfin, il se trouve qu'un de mes élèves m'a donné ses notes, qui sont fort bien prises. J'en ai dit quelques mots dans la préface d'un de mes bouquins politiques qui s'appelait *Pour gouverner*, où j'avais vraiment dit : il y a la morale de l'acte et la morale de la vie. La morale ordinaire, c'est uniquement des interdictions sur des actes particuliers ; le grand problème moral, c'est la vie qu'on choisit. Cela traduit des implications que cela peut comporter, la position vis-

à-vis de la religion, la position politique, le choix de la fonction, les rapports qu'on a avec les gens avec qui on travaille, etc., et pour cela, il faut constamment se remettre en question. Et puis alors je laisse sa place aussi bien à la morale chrétienne qu'à ce que je pouvais prendre dans d'autres civilisations. Je sais que c'était une chose très riche, très dense et qui accrochait l'attention. Quand je suis revenu après l'armistice et que j'ai appris que j'allais perdre mon poste, alors je me suis dit : « Vu les deux mois que j'ai devant moi, ce sera la morale que j'enseignerai, aussi bien à mes philosophes qu'à mes matheux. » J'ai eu tort de ne pas le rédiger. Si j'avais fait une thèse, ç'aurait été carrément mon cours de morale. Je crois que là il y avait une approche originale, dense, riche, où je parlais à la fois, enfin dans des termes très libres, aussi bien sur ce qu'était la famille que des problèmes économique-politiques mais pas trop, je n'essayais pas du tout d'influencer. J'ai regretté après coup de ne pas l'avoir écrit, cela m'aurait été extrêmement facile, cela aurait été mon œuvre. J'ai écrit des choses philosophiques, très peu, mais quand j'étais chez Perroux, nous avons fait ensemble, enfin plutôt cela a paru ensemble, j'ai écrit un papier, sous pseudonyme puisque c'était sous l'Occupation, intitulé « Communauté et société » qui est un beau texte philosophique. Je n'ai pas publié grand-chose d'autre qui soit proprement philosophique, sauf ce que mes amis considèrent comme montrant que d'origine je suis un philosophe même quand j'écrivais des articles dans *Le Monde*. Il m'en est resté ce souci d'aller d'un bout à l'autre des choses, c'est-à-dire la vision et l'application. J'ai appris, et je l'ai fait plusieurs fois, à tirer le meilleur parti possible des malheurs. J'ai été exclu en vertu des décrets de Vichy. Ce qu'on ne sait pas habituellement, ce qu'on oublie de remarquer, c'est le sadisme de ces Vichyssois : ils ont choisi, pour sortir le décret sur les juifs, le *Nouvel An juif*, 3 octobre 1940. Le *Nouvel An juif* s'appelle *Rosh Hachana*, c'est le jour du jugement. Rien que cela, je pense qu'en coller quelques-uns au mur... C'est vraiment prodigieux, enfin d'ignominie. Je trouve cela symbolique.

Alors dès le lendemain, puisque je savais l'anglais – je ne parlais pas comme un Français, le tiers de mon œuvre est en anglais, je fais des discours en anglais, je parle à la télévision, etc. enfin, c'est un de mes grands atouts, internationalement cela m'a servi bien sûr – dès le lendemain je me suis mis à lire Keynes dans le texte. J'avais eu ma licence en droit, ce qui ne m'avait demandé aucun travail : huit jours la première année, quinze jours la deuxième, trois semaines la troisième et j'avais chaque fois des mentions.

LA FORMATION À L'ÉCONOMIE

Et vous avez trouvé l'enseignement intéressant, vous l'avez fait en faculté ?

Oui, j'étais allé à la faculté, je n'y faisais pas grand-chose, j'ai surtout travaillé en dehors. On m'assure que maintenant le droit c'est plus difficile : je n'en suis pas sûr, je crois que c'est toujours la même chose. Je n'ai jamais regretté d'avoir fait mon droit alors quand on m'a rendu ma liberté, j'ai fait le DES de droit public et le DES d'économie politique. J'avais voulu faire le DES de droit public en 1936 et il y a une matière que j'ai oublié de revoir, puisque j'avais naturellement préparé en huit jours, j'avais été au Vel d'hiv de l'époque entendre Léon Blum. Si bien qu'il y a une matière qui m'a fait chuter. Cela a eu des conséquences sur ma carrière, car pour passer l'agrégation d'économie politique, il fallait avoir trois DES. Du fait que j'avais été à un meeting au lieu de revoir je ne sais plus quelle matière que j'avais apprise de façon tout de même un peu trop superficielle, il fallait que je relise mes notes, je n'ai jamais passé l'agrégation d'économie politique. Je m'en suis d'ailleurs parfaitement bien passé, cela ne m'a pas empêché d'être professeur, mais j'ai tout de même vu ce que c'était que les mandarins, car j'ai été professeur associé. Disons qu'à part [François] Perroux et [Alfred] Sauvy, je suis l'économiste français qui a le plus écrit. Et au bout de – combien est-ce que j'ai passé de temps à Dauphine ? je ne sais plus – j'étais donc professeur associé grâce à Mai 1968, et il y a une année où d'éminents collègues du comité de spécialistes n'ont pas proposé mon renouvellement, j'ai trouvé cela drôle, c'est tout. Le président a quand même voulu qu'on me garde un an de plus : cela m'était complètement égal, c'est le moment où j'avais cinq métiers. Mais j'ai trouvé tout de même un peu drôle que des gens qui n'avaient tout de même pas tout à fait ma position internationale soient juges si je devais être renouvelé comme professeur ou pas. Encore une fois, ce genre d'incident m'amuse. C'était par jalousie parce que j'étais en même

temps membre du Conseil économique où j'avais une grosse influence et, deuxièmement, j'avais énormément de succès auprès de mes étudiants. Bonne raison de ne pas me renouveler puisque la situation de professeur associé était à l'époque une situation précaire.

Et les DES, vous les aviez faits à la faculté aussi, pas à l'École libre des sciences politiques ?

Non, non, mes DES je les ai faits à la faculté et, en particulier, j'ai suivi les cours de Perroux et ses séminaires à l'École des hautes études qui étaient très calés. Perroux, c'est vraiment lui qui a ouvert les portes puisqu'en France jusqu'alors on n'enseignait que les économistes français, c'est-à-dire vraiment une infime fraction de ce qu'est la littérature économique. Moi j'avais la facilité de savoir les langues et j'ai écrit dès ce moment-là des choses assez techniques, et quand j'ai pu revenir, je ne suis pas resté à Paris, on en reparlera tout à l'heure, Perroux tenait beaucoup à moi et m'a demandé tout de suite, dès que je suis rentré, d'entrer dans son Institut. On m'a offert naturellement de me redonner un poste, j'ai dit que j'avais quitté la philosophie et que je voulais faire autre chose dans la vie ; on m'avait offert Lyon, je m'en souviens. C'était pas mal, ma femme y était professeur puisqu'elle m'avait rejoint quand j'avais passé la ligne de démarcation.

J'ai fait aussi le DES de droit public, c'est-à-dire qu'il ne faut pas s'étonner que je puisse rédiger des textes. J'ai rédigé, Monnet dit – je ne sais pas s'il n'exagère pas – que c'est moi qui ai rédigé le traité de la Ceca. Ce qui est sûr c'est que j'ai rédigé la Convention sur les dispositions transitoires parce que j'avais avec moi un remarquable juriste, qui m'avait dit : « Mais c'est vous qui savez ce que vous voulez dire, c'est à vous de l'écrire. » Il m'avait donné des conseils utiles, j'anticipe sur les histoires de la Ceca, mais il n'a pas corrigé un mot – il m'avait dit le cas échéant je vous dirai s'il vaut mieux utiliser tel mot ou tel autre – et il m'avait donné une certaine liberté, me disant c'est une convention, cela peut être plus descriptif qu'un traité. Nous avons appelé cela section au lieu d'article pour faire la différence, et c'est plus discursif que les textes de traités, qui sont des règles, là c'était presque la description d'une action. J'ai dicté cela en une après-midi, sous son regard. Nous l'avons remis le lendemain et le surlendemain, je crois que c'est sans exemple dans l'histoire, les autres délégations réunies m'ont dit : « Il n'y pas un mot à changer. » Je passais pour faire de très bons textes.

J'ai rédigé effectivement tous les textes d'application du traité Ceca quand j'étais à Luxembourg, ils sont tous de ma plume, j'ai rédigé tous les articles difficiles du traité de Rome, j'avoue que les plus difficiles à rédiger c'est à moi qu'on le demandait, sans compter les rapports. Donc ma formation juridique m'a servi.

LE CENTRE DE PERFECTIONNEMENT AUX AFFAIRES (CPA)

Et l'autre chose que j'ai faite, c'est tout à fait par accident. Il y avait un homme assez remarquable, il était sorti de l'armée, il est devenu un spécialiste du droit des sociétés, il voulait passer son doctorat et il est venu me demander de lui donner des leçons d'économie. Et puis il était professeur au CPA et m'a dit : « Ce serait épatant pour le CPA si vous y alliez ». Alors j'ai été le normalien qui est entré au CPA et qui en est sorti major. Mais c'est là que j'ai beaucoup appris sur les questions fiscales pour lesquelles je me suis passionné par la suite parce que j'ai appris à quel point c'était compliqué, à quel point c'était injuste, à quel point c'était inefficace. De sorte que c'est devenu un des thèmes de ma vie. En 1946, j'ai écrit dans *Réalités* un article qui s'appelait « Scandales de l'impôt », je pourrais encore l'écrire aujourd'hui puisque l'administration reste ce qu'elle est et puisqu'aucun ministre des Finances n'était digne d'être ministre des Finances. Aucun... Je n'y vais pas par quatre chemins sur ce sujet. J'ai fait aussi un DES d'économie, cela allait de soi, cela ne m'a posé aucun problème.

Alors le CPA, cela fonctionnait comment, c'était une école... ?

Le CPA était à ce moment-là à Paris et était une école de fin d'après-midi. Je n'étais pas resté chez mon père. Quand on a appris qu'il allait y avoir des rafles, ma première nuit je l'ai passée chez les Dominicains de la Tour Maubourg avec qui j'avais fait connaissance grâce à Perroux, très ami avec le

père Maydiou, l'homme qui a converti Maurice Schumann, c'était un type épatant. Et puis le père Carré, qui a été à l'Académie française, des hommes tout à fait éminents. J'y ai aussi rencontré Edmond Michelet et Georges Duhamel. Nous n'avions vraiment entre nous pas de problèmes idéologico-religieux. J'ai donc travaillé avec eux et j'ai écrit sous des pseudonymes différents des articles dans leur revue qui s'appelait *La Vie intellectuelle* et, en particulier, un article dans lequel il y a des formules mathématiques. C'est-à-dire que s'il fallait faire des mathématiques en économie, j'en faisais. Enfin je ne suis pas économiste mathématicien, je ne suis pas Maurice Allais.

Je me suis relancé à plein dans l'économie et plus le CPA, où je me suis fait beaucoup d'amis, et en plus un des professeurs du CPA, enfin il a été très chic car j'ai eu une bourse. Or vous savez très bien quelle était ma situation personnelle à Paris. Et c'était un de mes professeurs, qui était de la région d'Orthez, qui m'a donné les papiers qui m'ont permis de passer la ligne de démarcation. J'étais censé aller là-bas pour trouver un séjour de vacances pour ma famille, ce qui n'était pas absurde puisque j'avais encore une carte de professeur que j'avais Dieu merci gardée, j'en avais une autre sur laquelle il y avait le timbre juif, mais j'avais gardé celle-là, et comme j'essayais de passer la ligne de démarcation en juillet, j'avais l'air d'avoir juste terminé mes cours : vu le lieu et la date, ce n'était pas absurde. C'est une histoire que j'ai racontée par écrit, elle est assez drôle : quand pour financer une recherche sur la sclérose en plaques pour laquelle il n'existait pas de recherche, l'ancien préfet de Paris a créé une association et il a essayé de la financer en demandant cent cinquante contributions soit d'une page soit d'une histoire émouvante ou drôle, et j'ai raconté mon passage de la ligne de démarcation. Une aventure assez amusante, on en parlera si vous voulez... Un homme qui était pourtant le secrétaire général du ministère de l'Industrie, il s'est arrangé à ce que j'aie passer ma thèse du CPA à Lyon. Tout cela s'est passé familialement... personne ne m'a trahi et j'étais major.

Ce sont des études qui se déroulaient sur un an ?

Ces études se déroulaient sur un an. Alors nous travaillions en équipes, ce qui pour mes camarades évidemment était précieux car j'avais plus de temps disponible qu'eux. Eux étaient des gens qui étaient dans les affaires : le CPA, c'est une espèce d'école de guerre des affaires, et par conséquent nous travaillions en équipes, c'était souvent moi qui préparais les exposés et qui aidais les autres. On avait copié la méthode américaine de l'étude par cas : on nous donnait un dossier réel, sans indiquer le nom de l'entreprise mais qui était vraiment tiré de l'entreprise, et nous devions la voir sur tous les domaines que suppose la gestion des affaires, que ce soient les finances, les impôts, les relations sociales, les débuts de l'informatique... Tout cela, nous en traitions sur des cas et on intervenait oralement : c'était un débat. Peut-être que la facilité de parler m'aidait et puis, après tout, un peu d'imagination pratique puisque j'ai toujours pensé que plus on faisait des choses intellectuelles, plus il fallait en même temps être manuel. Et je trouvais qu'à vingt-deux ou vingt-trois ans, être professeur de philosophie, c'était vraiment trop sérieux, il fallait compenser cela en dansant beaucoup ; je ne sais si j'étais un très bon professeur, mais j'étais un très bon danseur. Je crois, une parenthèse, je crois que bien mener sa vie, c'est essayer d'être un homme aussi complet que possible. Alors, l'embêtant c'est qu'on est amené à être très dispersé et qu'on s'occupe trop des affaires des autres, et pas assez de sa propre carrière. Mais je ne le regrette pas.

Pour votre formation économique, est-ce que vous estimez que vous avez été bien préparé aux situations que vous avez rencontrées par la suite ?

Oui. Je dois d'abord quand même beaucoup à Perroux pour son enseignement. Les autres professeurs n'étaient pas tout à fait du même niveau, mais j'ai aussi énormément travaillé par moi-même. Je suis un homme bien préparé à étudier lui-même. Quand j'ai écrit ces papiers par exemple sur *Les formes du marché et l'équilibre*, c'est un de mes papiers dans lequel il y a eu quelques équations. Je pouvais lire directement un ouvrage en allemand, le [Hüssenberg]. Oui, pour préparer l'agrégation de philosophie, il fallait bien que je sache l'allemand.

LA PRATIQUE DE L'ALLEMAND

Et l'allemand, vous l'avez appris où ?

L'allemand, je sais vous le dire. Mon père m'a obtenu une bourse pour que je passe deux mois de vacances en Allemagne. À l'époque je n'en savais pas un mot. Le premier mois, j'avais un professeur, il me donnait une leçon par jour et j'ai appris l'allemand avec un dictionnaire dans un auteur dont je savais qu'il était très difficile qui est Thomas Mann. Et ma première lecture en allemand a été *La Mort à Venise*. Alors que je ne savais pas l'allemand ! Je l'ai appris comme cela, mais tout de même je parlais avec les gens de la maison, cela venait graduellement. J'avais comme méthode d'avoir lu une grammaire allemande en une matinée et de ne jamais la rouvrir par la suite. D'apprendre la langue uniquement par la pratique, car j'avais 19 ans. Le deuxième mois, j'étais à Francfort, dans une famille où les gens n'avaient rien à faire. En particulier, il y avait un type qui je crois draguait surtout les femmes, et qui n'avait rien d'autre à faire que de parler avec moi. Il y avait aussi une association franco-allemande avec laquelle je m'étais lié, donc je parlais allemand huit à dix heures par jour. Mes deux mois d'Allemagne sont évidemment l'équivalent d'un séjour sensiblement plus long, outre qu'incontestablement j'apprends les langues très vite : j'ai appris l'espagnol en huit jours en Espagne. Je m'en suis beaucoup servi par la suite parce que j'ai énormément travaillé en Amérique latine. Mais maintenant, j'ai un peu oublié l'espagnol. En cas de besoin, ça revient. Si je participe à un colloque en Espagne, les Espagnols peuvent parler espagnol et me poser des questions en espagnol. Je fais la même chose pour l'italien. Mais les deux langues que je parle couramment sont l'anglais et l'allemand. L'allemand, parce que je l'ai appris à ce moment-là, et je suis revenu en le sachant pas mal. Cela m'a quand même sauvé la vie plusieurs fois pendant la guerre. Je me trouvais dans une situation un peu délicate, alors je me disais : il faut risquer le tout pour le tout. J'avais un sang-froid dont je peux après coup être fier. Je ne cillais pas quand je donnais mes papiers et puis j'expliquais pourquoi je me trouvais là. Bref, sans avoir l'air d'être dans une situation anormale et parler l'allemand, cela m'a facilité quand même les choses.

J'ai négocié le Plan Schuman partiellement – après cela j'avais pas mal oublié l'allemand parce que j'avais passé une année d'études aux États-Unis, alors mon anglais était devenu tellement courant que cela battait un peu l'allemand... Il m'a fallu quelquefois assez longtemps pour pouvoir faire coexister les langues sur le même niveau. Quand je suis arrivé en Amérique, je savais plutôt plus l'allemand que l'anglais, mais naturellement au bout de six mois, je savais l'anglais absolument couramment, au point un peu d'oublier le français... Il a fallu vraiment que je m'exerce quand je suis rentré en France, où je devais enseigner la philosophie. Il fallait que je m'exerce pour ne pas introduire des mots anglais. J'ai tenu au contraire à ne jamais utiliser le franglais, fût-ce dans mes articles économiques.

J'ai donc négocié en allemand, partiellement, la politique commerciale dans le Plan Schuman, les gens qui étaient censés s'en occuper étant d'une incompétence et d'une absence d'imagination totales. En fait, on m'a confié l'affaire, en même temps que toutes les autres, et j'ai discuté avec un homme extrêmement compétent qui était le directeur du Commerce extérieur allemand. Il parlait allemand et je parlais français, c'est parfait comme méthode parce que chacun pouvait parler avec la plus extrême précision, en sachant qu'il était parfaitement compris par l'autre. Puis quand je suis arrivé à Luxembourg, j'ai décidé que je parlerais allemand avec les Allemands et à la fin de mon séjour le recteur de l'université de Mannheim m'a dit : « Ce n'est pas possible de savoir que vous êtes étranger. » Je faisais la conférence sans notes en allemand, comme je la faisais en anglais, et en plus il est plus facile d'avoir un accent parfait en allemand qu'en anglais. En anglais, on peut jouer sur l'ambiguïté : les Américains pensent que j'ai l'accent anglais, les Anglais pensent que j'ai l'accent américain. Je joue là-dessus, en tout cas personne ne me dit que j'ai l'accent français, ce n'est déjà pas mal. Alors que ce n'est pas difficile et il n'y a pas de problème si on a un peu la pratique pour parler l'allemand comme un Allemand, c'était ce que j'avais fini par faire, mais par un effort délibéré, c'est-à-dire que je n'ai pas fait comme les autres, je me suis dit je suis ici, il faudra que je parle allemand avec les Allemands. Cela a beaucoup servi, cela a vraiment joué un rôle, je dirais historique. Quand je suis arrivé à Luxembourg, les Allemands se méfiaient de moi. Ils savaient que j'avais tout en main, ils se sont dit que j'allais m'en servir pour favoriser les Français. Et puis un jour, j'arrive devant les fonctionnaires avec une solution – je crois que c'était sur la ferraille – en me disant c'est tellement souple, pratique, que les Allemands vont sûrement être tout de suite d'accord. Pas du tout. J'écoute la traduction qui est parfaite et puis l'Allemand

me singe Vercingétorix, se lance dans une attaque en disant mais c'est très compliqué, c'est du dirigisme à la française, nous ne serons jamais d'accord avec cela, etc. Je ne comprenais pas. Alors coup de théâtre. Je me mets à dire en allemand : « Je vois qu'il serait grand temps que je me mette à parler allemand. La traduction était parfaite, il y a tout de même un malentendu, je vais reprendre l'exposé. » J'ai tout repris, sans une hésitation et sans une faute. Le type reprend la parole, un mot à dire : « Tous nos compliments et nous sommes complètement d'accord ». Et les Allemands, de ce jour-là, m'ont fait une confiance totale, et cela a joué en particulier dans la négociation du traité de Rome parce que dès qu'il y avait une difficulté avec des Allemands, je les prenais à part et j'allais leur parler allemand. À partir de là, on a créé une relation extraordinaire parce que je leur parlais allemand, et que je le parlais parfaitement.

Il y a quelqu'un qui a fait l'inverse, c'est [Martin] Bangemann, qui a été ministre de l'Économie en Allemagne et qui est maintenant membre de la Commission, quand il est devenu député européen, il ne savait pas le français. Et maintenant, il fait des conférences sans notes, cela lui fait une réputation.

J'ai joué ce jeu-là avec les langues, je peux vous dire qu'en Amérique latine dans les comités dont je faisais partie pour l'Alliance pour le progrès ou pour les Nations unies, et Dieu sait quoi, si dans le comité l'Américain n'était pas là, je disais : « On ne parle pas anglais, on parle espagnol. » Cela aussi me donnait du crédit, cela fait partie des méthodes d'approche, je crois que c'est important. Cela demande un effort, mais qui n'est pas insurmontable et c'est payant.

Donc voilà mes histoires de langues et voilà comment j'ai utilisé mon passage par Paris. Après cela, j'ai eu une situation que l'on m'a procurée dans un comité d'organisation. Alors j'ai quand même mené une vie assez dure parce que ma femme m'avait rejointe, elle était professeur à Bourg-en-Bresse, et moi je travaillais à Lyon, je me levais donc tous les matins à cinq heures. Je me trouvais avoir une situation modeste mais pratique, et ce qu'il y a d'amusant, c'est que j'ai eu à traiter de la question des prix, nous étions un comité d'organisation et j'ai vraiment sur ce sujet, enfin sans importance – vous pensez les prix dans la fabrication de pipes, je ne sais plus mais il y avait un mot pour ce genre d'industrie – et j'avais trouvé une solution qui était extraordinairement simple, vraiment avec autant d'imagination que celle que j'ai déployée pour le Marché commun. Mais c'était un bon début. Je me suis trouvé dans une situation difficile parce que cela m'a amené à aller faire un voyage dans le Jura, lors d'une expédition punitive allemande. Je peux vous dire que là, j'ai eu de la chance de m'en tirer. Je n'ai pas mal joué. J'ai présenté une carte de ce comité d'organisation, qui était une carte tricolore, ce qui m'a facilité les choses. Ils ne sont pas allés beaucoup plus loin, et c'est moi qui ai servi d'interprète, ce qui ne manque pas de piquant, le jour où ils ont raflé tous les hommes à Oyonnax.

LE BILAN DE LA FORMATION À L'ÉCONOMIE

Pour faire le bilan de votre formation économique, est-ce que vous estimez que la France était quand même en retard par rapport aux autres pays sur la réception des économistes étrangers ?

Il se trouve que moi j'ai travaillé avec [François] Perroux, qui est vraiment l'homme qui avait étudié à Vienne mais avait aussi étudié l'école suédoise, qui a vraiment introduit en France les économistes des autres pays. Donc il savait bien l'allemand, il ne savait pas bien l'anglais et il faisait de la théorie. Il faut commencer par ça. C'est une discipline absolument obligatoire.

Autrement, je ne peux pas vous dire que les autres professeurs m'aient beaucoup marqué mais j'ai beaucoup travaillé par moi-même, c'est-à-dire que j'ai énormément lu les économistes, pas seulement français mais des économistes d'autres pays, puisque je suis resté à Paris jusqu'en juillet 1942 et, par conséquent, à ce moment-là je faisais juste mes études de droit et d'économie et le CPA. Je vivais sur les dix-huit mois de traitement, je crois, qu'on me versait après ma révocation. Donc je savais travailler par moi-même. C'est-à-dire que dans une mesure j'étais formé par Perroux, dans une autre mesure je me suis formé moi-même.

Et très largement, j'ai pu aborder quand je suis revenu à Paris des sujets les plus divers, puisque chez Perroux j'ai fait un gros livre sur le Fonds monétaire international, c'est-à-dire que vraiment je suis devenu un spécialiste des problèmes monétaires internationaux sur lesquels j'ai plus tard présenté des idées originales sur la manière de les réformer. J'ai fait une étude sur Beveridge et la Sécurité sociale et

j'ai fait des études très calées sur le revenu national. En particulier, il y a un chapitre de moi dans un livre que nous avons fait à trois, c'était sur « ce qu'il faudrait pour faire en France correctement le calcul du revenu national », c'est d'une technicité absolument redoutable. J'ai écrit aussi dans ce qui était les cahiers de l'Institut de Perroux, qui était à ce moment-là l'Isea [Institut de science économique appliquée], j'ai écrit un papier très technique sur « comptabilité nationale et comptabilité d'entreprise », en montrant où ça se rejoint et où sont les différences puisque les plus-values entrent dans le produit d'une entreprise et n'entrent pas dans le revenu national.

Je vous donne cela comme un des exemples : la thèse que j'avais faite pour le CPA, c'était *Vers une définition légale du bénéfice*, c'était un sujet extraordinairement technique dans lequel j'avais démontré – peut-être à tort d'ailleurs – que les débuts d'indexation qu'on avait introduits n'aboutissaient pas à une solution correcte. Je ne suis plus sûr que la mienne le fût aussi, j'en ai trouvé une meilleure par la suite.

Ma formation d'économiste a été aussi une formation pratique : je suis entré au Plan. Perroux recevait aussi beaucoup les économistes étrangers. Ils parlaient anglais et c'était moi qui faisais la traduction, consécutive s'il vous plaît, c'est-à-dire qu'après une conférence d'une heure, je la répétais en français. Du coup j'ai constaté que la connaissance des langues, ce n'était pas l'essentiel pour être interprète, c'était la connaissance du sujet lui-même.

Et par conséquent, j'étais exposé à toutes sortes de choses dans le domaine économique, à la fois par mon propre travail et par le travail et par les ouvrages nombreux que j'ai faits chez Perroux, et par toutes les conférences auxquelles je participais. En plus, nous avons été aussi faire un voyage en Angleterre qui m'a beaucoup servi puisque c'est tout de même là que nous nous sommes initiés au revenu national, qui est devenu ensuite ma spécialité, puisque c'est moi qui ai en France créé les Comptes de la Nation.

Je ne sais pas, il est probable que ce n'est pas comme ça que j'aurais fait si ce n'étaient pas les événements qui m'avaient poussé dehors. En d'autres termes, je n'ai pas fait des études suivant le mode classique.

J'ai quand même fait mon DES après tout et, par conséquent, je savais toutes les matières qui étaient là-dedans, je les connaissais bien. Je ne sais plus ce que j'ai eu comme mention, j'ai oublié, c'est un détail. Mais il est certain que je me suis trouvé, au moment où j'avais simplement terminé mon DES, certainement beaucoup plus avancé en économie que les gens qui avaient suivi la filière régulière, parce que j'étais plus âgé – c'était juste l'inverse du début de ma carrière – j'avais été professeur, si je faisais un exposé, je le faisais sans notes et sans aucune difficulté. Et à telle enseigne que quand un professeur, qui était Gaëtan Pirou, qui était lui un remarquable professeur plutôt qu'un remarquable économiste, avait voulu, je crois qu'il avait commencé un grand traité d'économie, et est-ce qu'il était mort et qu'il avait demandé par testament à ce que ce soit moi qui écrive le volume sur la répartition ? En tout cas j'ai eu affaire à sa femme, qui a été très surprise parce que je n'avais pas passé l'agrégation d'économie politique, donc elle se demandait comment son mari avait pu penser que c'était moi qui pouvais écrire ce livre fort technique – les problèmes de la répartition, c'est vraiment de l'économie théorique très compliquée. Quand elle a appris que j'étais normalien, agrégé de philosophie et que cela ne m'avait pas empêché de faire des études aux États-Unis et de travailler chez Perroux, etc. elle a compris qu'il y avait peut-être d'autres voies que cette voie un peu absurde de l'agrégation d'économie politique, que j'ai passée par personnes interposées car j'ai fait les quatre leçons de quatre candidats qui ont tous les quatre été reçus. C'était l'époque où les candidats avaient vingt-quatre heures pour faire leur leçon et pouvaient se faire aider par qui ils voulaient. Alors un de mes camarades m'a demandé de faire partie de son équipe, et son équipe, ils étaient quatre à travailler ensemble, et alors les trois autres m'ont demandé d'en faire autant. J'ai fait en effet les quatre leçons de quatre candidats. Le plus drôle est que l'un d'eux m'a écrit, il a fait une carrière d'ailleurs, ils ont tous fait carrière, je ne regrette pas du tout de les avoir fait passer.

Moi, il me manquait un DES pour me présenter et puis je n'avais pas fait ma thèse, mais ce n'était rien puisque j'avais écrit des bouquins chez Perroux, il n'y avait qu'à dire que l'un d'eux était une thèse, il était tout prêt à le faire, il aurait beaucoup souhaité que je passe l'agrégation. Bon, je montrais qu'on s'en passait, d'ailleurs surtout en économie, les grands économistes français ne sont pas des agrégés d'économie politique, sauf Perroux. Ceux qui ont été professeurs et que j'ai vus à l'Académie des sciences morales, ce ne sont pas les plus grands économistes français. Ce sont des auteurs de manuels.

La plupart de nos économistes sont des ingénieurs des mines, des polytechniciens, des statisticiens ou des scientifiques ou bien le philosophe que je suis. Ils ont plutôt une position internationale qu'une position en France.

Et en 1949, au premier comité d'experts des Nations unies, nous étions cinq, enfin sur cinq économistes, c'est moi qu'on a fait venir de France. J'avais quand même déjà aussi l'expérience du Plan. C'était un rapport dont je voudrais qu'il soit republié sur le problème de la politique de l'emploi, une politique de lutte contre le chômage qui mériterait d'être republié, nous aurions moins de chômeurs dans le monde si l'on avait bien voulu le ressortir au lieu que tous les gouvernements se mettent à la traîne de Monsieur Milton Friedman, parce que Monsieur Milton Friedman est un politicien suffisamment habile pour avoir avec lui, et les hommes d'affaires en leur disant qu'il ne faut pas que l'État intervienne, et les syndicats en leur expliquant que les salaires n'avaient aucun rapport avec l'inflation. C'est grâce à ce genre d'économistes vendus que nous avons le chômage depuis quinze ans.

Alors j'aimerais bien qu'on ressorte ce rapport que nous avons fait avec des hommes très éminents, dont l'un était John Maurice Clark, l'auteur de [*Studies in*] *The Economics of Overhead Costs* qui est vraiment un très, très grand livre, le deuxième était Nicholas Kaldor, qui a été vraiment... enfin, il est mort il y a deux ou trois ans, il était un grand ami à moi. Comme John Maurice Clark se sentait tout de même fatigué, c'était un homme très âgé, il avait demandé qu'on lui adjoigne un homme qui était aussi à Harvard, qui était [Arthur] Smithies. Et puis nous avions un Australien, pour la forme, et on lui avait donné la présidence de façon qu'il soit tranquille et il ne jouait aucun rôle : en réalité, le rapport a été fait par Kaldor et par moi. C'est un rapport très important, cela a été le premier grand groupe d'experts des Nations unies.

C'est dire que j'avais très rapidement gagné mes galons. Après cela, il y a ce que j'ai fait en France, évidemment. Au Plan, où j'ai très rapidement été amené à jouer un rôle-clé, puis les affaires européennes qui ont vraiment été l'essentiel de ma carrière.

LES ÉVÉNEMENTS DES ANNÉES 1930

Avez-vous été marqué par les événements politiques et économiques des années trente, par le Front populaire, principalement ?

Oui, je peux vous dire que j'ai soutenu le Front populaire. J'ai même une fois pris la parole en tribune dans une réunion électorale où il y avait un monsieur qui s'appelait Grammont, qui appartenait à la grande famille qui à l'époque était dans la télévision. Il se présentait comme radical et n'avait pas dit un mot du Front populaire. Alors j'ai pris la parole – il était normalien d'ailleurs, lui aussi – et il n'y a plus eu qu'à lever la séance. En quelques phrases, je l'ai démoli.

Et dès mon année à Lyon, je faisais une chronique pour les syndicalistes dans le *Lyon républicain*, en expliquant les problèmes économiques qui se posaient. J'ai en principe une collection de mes articles, je ne suis pas sûr que ces premiers articles du *Lyon républicain*, je les aie encore.

POUR UNE RÉFORME DE L'ENSEIGNEMENT

Ce que j'ai comme articles remontant très loin, c'est la bagarre que j'ai entreprise tout de suite. Je vous ai dit que quand j'étais à Beauvais, j'avais écrit un livre sur la réforme de l'enseignement : c'est pratiquement moi qui ai lancé l'idée de la coupure en deux de l'enseignement secondaire et de la suppression de la dualité des ordres du primaire et du secondaire. J'avais essayé de dire : je vous en prie, maintenant il va falloir... On élargit l'enseignement, on va passer de l'enseignement de caste à l'enseignement de masse : comment est-ce qu'on recrute du personnel ? J'avais dit : qu'est-ce que les agrégés vont foutre en sixième, ils doivent être dans les classes supérieures et il n'y a aucune espèce de raison que les instituteurs restent indéfiniment instituteurs. Si on les recycle, on leur fait deux ans de recyclage, ils pourront passer en secondaire, ce sont des gens qui ont l'habitude de l'enseignement mais qu'on spécialisera.

Alors vous savez ce qu'il en est advenu : les agrégés, quand même pratiquement sont en second cycle, mais j'ai eu des bagarres infernales avec la Société des agrégés, violentes, car pour eux la formule c'était : le professeur de lycée, c'est l'agrégé. Je leur ai dit : « C'est curieux ; et les professeurs d'écoles normales, cela ne vous intéresse pas ? Vous ne croyez pas que ce serait plus important d'avoir des agrégés dans les écoles normales qui forment les instituteurs, que d'avoir des agrégés en sixième ? » Ils m'ont répondu : « Mais vous négligez la lente imprégnation que représente l'enseignement secondaire. » Je leur ai dit : « J'ai l'impression que ce qui vous intéresse le plus, ce sont les agrégés de grammaire. Il se trouve que c'est l'agrégation la plus facile, et comme c'est là où il y a besoin du plus grand nombre de professeurs, c'est la plus facile et où la carrière est la plus rapide. » Et c'était une époque où à Paris, on était plus payé qu'en province. Alors les agrégés de grammaire arrivaient à Paris au bout de trois ans et les agrégés de philosophie au bout de quinze. Je leur ai dit : « Pardonnez-moi, moi je suis agrégé de philosophie, je ne suis pas agrégé de grammaire, et un système dans lequel c'est l'agrégation la plus facile qui conduit au traitement le plus élevé le plus rapidement ne me paraît pas absolument équitable. Mais ceci n'est qu'un détail. La vérité, c'est que vous vous intéressez aux lycées parisiens. Voilà. »

J'écrivais des articles dans leur bulletin et à bout d'arguments, il y a un vieux monsieur qui me dit : « Pour parler de ces choses-là, il faut avoir un peu plus de bouteille. » Alors je lui ai répondu : « Monsieur, il ne faut pas confondre l'âge et l'expérience. À moins que l'on ne se donne le mal de se renouveler sans cesse, l'âge n'est que le temps nécessaire pour avoir tout oublié. » Et puis je vais vous dire : « C'est en effet ma deuxième année d'enseignement et vous, je ne sais pas depuis combien de temps vous enseignez, mais figurez-vous que j'ai plus d'expérience que vous. Parce que ma première année comme professeur de philosophie, je complétais mon service en première supérieure. Et la deuxième année, je le complétais en particulier en faisant du français en cinquième. Je dois vous dire d'ailleurs que je le faisais pas mal, j'apprenais aux gosses à dire les vers. C'est-à-dire mettre le ton, au lieu de faire tatata, tatata, tatata. » (À mes collègues qui en bénéficiaient, je leur ai dit : « Il paraît que j'ai bien fait l'un et que je fais bien l'autre, mais n'allez pas me raconter que c'est la même chose. ») « Alors si vous, Monsieur, vous avez une expérience aussi diverse que moi, avec la cinquième et la première supérieure, avec le français pour les gosses et la philosophie pour les candidats à l'École normale, alors vous pourrez parler. Mais pas sur ce ton, et pas avec moi ».

Alors j'avais écrit des articles, mais la Société des agrégés s'est absolument entêtée dans cette position parfaitement absurde et intenable. Je leur avais dit : « Vous ne pouvez pas défendre une solution dans laquelle ce sont ceux qui sont les plus formés qui ont les horaires les plus courts et que ce sont ceux qui sont les moins formés, qui par conséquent devraient avoir le plus de temps disponible pour préparer leurs leçons, qui ont au contraire les horaires les plus élevés. Il faut que vous ayez un métier différent. Vous êtes là pour les classes terminales, pour les classes préparatoires et pour être assistant à l'université. » C'est pratiquement à quoi on est arrivé et on est arrivé, disons trente ans après, à séparer carrément les deux cycles : j'avais proposé moi-même Collège et Lycée. J'avais proposé autre chose, qui était... je me demandais s'il ne fallait pas mieux mettre deux ans entre les deux parties du baccalauréat, c'est-à-dire en réalité arriver au niveau d'une hypokhâgne ou d'une hypotaube. Je crois que c'était une bonne idée, l'université fonctionnerait beaucoup mieux si nous avions au fond... si vous comparez l'organisation française et l'organisation américaine, vous vous apercevrez que ce qu'on appelle enseignement supérieur aux États-Unis est en réalité un peu la fin de notre enseignement secondaire. Le *College*, c'est je dirais une terminale et une classe préparatoire. Et je trouve que c'est un assez bon système. Notre baccalauréat, ce n'est pas le bon niveau. C'est ou trop élevé ou trop bas.

La propédeutique ?

On avait fait la propédeutique. Moi, j'aurais préféré qu'on généralise l'année préparatoire après le bachot dans l'enseignement secondaire et cela faisait vraiment une belle fonction pour les agrégés. Je crois que j'ai retrouvé les articles, mais je ne les sors pas dans mes Inédits puisqu'ils ont été publiés. Ils sont naturellement introuvables, maintenant... le bulletin de la Société des agrégés... mais je me rappellerai toujours cette formule : « Monsieur, il ne faut pas confondre l'âge et l'expérience. »

Je dois dire qu'une fois, quand j'étais à Dauphine, enfin j'étais en train de mettre les choses au point avec les assistants – ils avaient eu la peau de mes collègues traditionnels. On a pensé que moi j'avais un peu plus d'expérience politique et du maniement des hommes. Le fait est que je les ai parfaitement pris

en main, cela a pris quinze jours mais je les ai pris en main. Ils m'ont dit, enfin le plus intelligent d'entre eux m'a dit : « Vous avez une sacrée habitude ! » Il avait très bien analysé la manière dont je m'y prenais. Je leur expliquais comment il fallait savoir varier la façon dont on approchait les gens suivant ce qu'ils étaient, suivant ce qu'étaient les matières, etc. C'est une des choses que j'avais en particulier apprises en n'étant pas un professeur traditionnel.

Au total, j'ai enseigné donc un peu plus de quatre ans en lycée, j'ai enseigné quatre ans à l'ENA et j'ai enseigné sept ans à Dauphine. Puis j'ai fait tout de même un peu de privé, c'est-à-dire que j'ai été à l'Isea – l'Institut de Perroux –, j'ai été banquier américain pendant deux ans et puis il y a un moment où je n'étais ni professeur ni... j'étais à l'Institut Atlantique où je dirigeais les études, en réalité j'écrivais bouquin sur bouquin. Donc j'ai vingt-neuf annuités et demie de retraite de fonctionnaire : j'ai été détaché rétroactivement pour quatorze ans. C'est assez drôle : j'étais censé être contractuel au Plan et à la Ceca, puis on s'est aperçu qu'il n'y avait aucune espèce de raison que je ne sois pas agrégé détaché. Le plus difficile a été, alors que cela aurait dû être le plus simple, c'était quand j'étais professeur associé à Dauphine, où pendant longtemps encore j'ai été traité comme contractuel, il a fallu régulariser si bien qu'ils ont mis un temps fou à commencer à me verser ma retraite. Ils m'ont fait faire des économies forcées. Cela m'en a dit long sur le fonctionnement administratif.

Une dame, après s'être occupée de ma carrière en me disant qu'il fallait que je régularise un petit peu [ma situation] parce que c'était un peu compliqué, on ne pouvait pas l'avoir au téléphone, elle ne répondait pas aux lettres et pas même à celles d'un président d'université. Cela a fini par s'arranger, puis comme j'avais plusieurs métiers... Je ne mourais pas de faim, mais enfin quand même ! Je vis dans cet appartement qui n'est pas gratuit. C'est parce que j'étais banquier que j'ai pris cet appartement, je me suis débrouillé par la suite à pouvoir quand même me le payer, même maintenant que je suis à la retraite. Bon, qu'est-ce que vous voulez que je vous raconte encore ?

LE FRONT POPULAIRE

Sur le Front populaire, qu'est-ce que vous en pensez, en gros ?

Sur le Front populaire, j'ai fait partie des défilés. Une rencontre amusante d'ailleurs, c'était de voir Raymond Aron sur le trottoir, on lui dit : « Qu'est-ce que tu attends pour te joindre à nous ? » et il nous a dit : « J'étais socialiste avant vous. » Il faut reconnaître qu'il avait cessé de l'être. Enfin, nous avons eu des relations très amicales, avec quelques petites difficultés à la fin. Mais peut-être que je vous le raconterai ou que je ne vous le raconterai pas. C'est lui qui avait proposé que je devienne professeur à l'ENA. En revanche, je crois que c'est un peu sa faute si je n'ai pas été professeur au Collège de France. Il m'a dit tout de suite « Je suis pour toi » et puis il a présenté un autre candidat. On s'est dit : « Qu'est-ce qu'on fait ? » C'est idiot, j'aurais été élu puisque l'autre se serait sûrement retiré. Comme nous avions des relations amicales avec lui, on n'a pas insisté. Je n'ai pas de regrets mais c'est le Collège de France qui en a. Je ne vous dirais pas [qui c'est]. C'est quelqu'un qui n'a pas eu le succès que j'aurais probablement eu. On ne peut pas tout avoir.

Est-ce que vous aviez une opinion d'économiste sur la politique économique du Front populaire ?

Ce serait beaucoup dire. Je ne peux pas vous dire qu'à l'époque, enfin j'avais quoi, juste ma licence en droit, et puis aux États-Unis, j'avais fait un peu de finance. Mais encore une fois, je ne peux pas vous dire que mon année américaine ait beaucoup apporté à ma formation d'économiste. Elle a beaucoup apporté à mon approche très mondiale puisque j'ai immédiatement fait d'immenses voyages. J'ai tout de suite beaucoup voyagé, dès avant la guerre j'avais été aussi bien en Russie, en Italie qu'en Grèce. J'ai l'habitude de voyager, enfin maintenant... après cela a été mon racket ! Je raconte toujours que je suis le type qui a réussi à aller dans... Enfin, il est plus facile de compter les pays où je n'ai pas été que les pays où j'ai été, et que le solde est largement positif parce que j'étais invité partout, deuxièmement c'étaient des missions qui étaient payées. Si bien que les trois ou quatre voyages que je me suis payés sont largement couverts par ce que j'ai gagné sur les autres. C'est une bonne solution.

Vous êtes allé en URSS ?

Oui, bien sûr, plusieurs fois. Y compris, j'ai parlé, j'ai été interviewé par toute l'équipe qui s'occupait d'Europe à leur Institut d'économie mondiale et des relations internationales.

Mais pas avant la guerre ?

Avant la guerre, j'y suis allé avec l'association France-URSS. J'y avais fait un voyage dès ce moment-là. C'était mon premier voyage en Russie. Ensuite je m'y suis trouvé à plusieurs reprises. Une fois, par exemple, j'ai été au Japon – j'ai été cinq fois au Japon, chaque fois par des routes différentes. Une fois c'était en passant par Moscou et c'est [Jean-Pierre] Fourcade qui a demandé à son conseiller commercial de me loger parce qu'il n'y avait pas de place dans les hôtels. Il nous a emmenés voir Zagorsk, c'est-à-dire les fameux monastères qui n'étaient pas tellement accessibles au public, enfin lui avec sa voiture diplomatique pouvait passer, sauf que tous les trois cents mètres, il y avait un poste de police qui immédiatement donnait un coup de téléphone, enfin c'était vraiment à pleurer. Et j'y ai fait un voyage, il n'y a pas tellement longtemps, pour aller voir la Sainte Russie, c'est-à-dire les vieilles villes qui ont été totalement détruites par les Allemands avant de se retirer, mais qui ont été admirablement, je dirais religieusement reconstruites.

Au moment où Gorbatchev arrivait au pouvoir, je retrouvais un ami russe que tout le monde connaît bien, c'est [Youri] Roubinski qui est conseiller politique ici après avoir été un des directeurs de cet Institut d'économie mondiale. C'est un type qui sait le français prodigieusement. Il avait été souffrant ce jour-là et quand il a appris que j'avais été parler des problèmes de la Communauté avec ses collègues de son Institut, il m'a dit : « Ils ont dû avoir le sentiment de se trouver devant un des monstres sacrés de l'Europe. » Mais pour un Russe, il faut avouer que c'est une bonne connaissance du vocabulaire. Et il connaissait admirablement l'histoire de la réunion de l'Alma, qui s'est tenue exactement dans ce salon, c'est-à-dire l'opération politique que j'avais faite en 1962, en réunissant Guy Mollet et Antoine Pinay, etc., de cela je serai amené à vous parler : mon rôle dans la politique française.

J'ai fait une expérience curieuse d'ailleurs. Il y a eu une fuite : tous les journaux en ont parlé, aucun journaliste n'a consulté aucun des participants à cette réunion. Ils avaient tous leur théorie sur ce qui s'était passé et aucun n'a cherché à savoir. Et on s'étonne que les journaux ne se vendent pas en France... Et alors, je vais publier dans mes mémoires le papier que j'ai écrit et qui commençait en citant, c'est en fait une phrase de Laval pendant son procès : « Vous n'y étiez pas, j'y étais. Il vaut mieux que ce soit moi qui parle. » Mais, c'est assez prodigieux.

Je passe mon temps à faire des digressions. Alors je vous raconterai le dîner de l'Alma, qui s'est passé en 1962 et qui m'a amené à faire le programme du Cartel des non parce que je leur ai dit : « Vous ne pouvez pas simplement dire non. Il faudrait peut-être que vous ayez un programme. » Et puis, enfin bon, le programme complet était très intéressant, mais Maurice Faure a dit : « Oh, il suffit d'une page. » Moyennant quoi, il y a eu un article de [Pierre] Viansson-Ponté disant : c'est tout de même un peu flou. C'était idiot, parce qu'il y avait par-dérrière un programme extrêmement précis et tout à fait surprenant, puisqu'on m'avait dit : « Il ne suffit pas d'avoir l'accord de [Antoine] Pinay ou de gens comme cela, il faut aussi avoir l'accord d'un type qui s'appelait, je crois, Camille Laurens, qui était le secrétaire général de la droite. » Et à qui j'avais dit tout de suite : « Je suis devenu un homme de gauche à cause du refus de l'école unique par la droite. Et j'avais douze ans. » Il m'a dit : « Nous avons bien changé sur ce point, nous nous rendons compte que c'était une faute, que plus les gens... plus l'on répandait la culture, plus le pays pouvait avancer. »

Là, j'ai vu la mort de [Maurice] Deixonne. J'avais aussi besoin de faire l'accord sur la loi Debré. Alors Guy Mollet me dit : « Il faut que vous ayez l'accord de Deixonne. » Et Deixonne m'a dit : « Ce que vous faites est tellement important que vraiment cela vaut la peine de passer par-dessus. » Et en plus, la loi Debré n'était pas une mauvaise loi. C'est la loi Guerneur qui était un scandale. Ça, vraiment ! Elle avait été votée d'ailleurs dans une séance de nuit où il n'y avait personne, c'était vraiment un scandale. On limitait le nombre de postes dans l'enseignement public et, en revanche, il suffisait de besoins reconnus pour en créer dans l'enseignement privé. Pas mal ! Alors c'est ce genre de droite qui me rend un homme de gauche. Parce que quand même cette loi, il y a encore de quoi se scandaliser. Mais, je pense tout à fait à ce que m'a dit un jour Hélène Ahrweiler : « Moi j'aurais supprimé la loi

Guermeur et je m'en serais tenue là. » C'est exactement ce qu'on aurait dû faire, on aurait évité bien des difficultés. Non, j'avais expliqué à Deixonne et à Guy Mollet qu'ils n'avaient pas bien lu la loi Debré : la loi Debré permettait de payer des professeurs, mais elle ne servait pas à créer de nouvelles écoles. Et par conséquent, elle jouait surtout dans les régions qui se dépeuplaient, c'est-à-dire la Vendée, et par contre elle ne développait pas du tout l'enseignement privé en concurrence avec l'enseignement public, disons dans les régions en expansion comme le Sud-Est ou comme la région parisienne. Et que par conséquent, c'était acceptable et qu'il ne fallait pas faire d'histoires là-dessus. Cela faisait partie des problèmes qu'il fallait régler évidemment en 1962.

Ceci dit je me suis aperçu à ce moment-là que les hommes politiques ne savent pas grand-chose, ne savent pas non plus bien prévoir les élections. Guy Mollet passait pour un connaisseur extraordinaire de la situation politique, il m'a dit : « De Gaulle gagnera le référendum et perdra les élections. » Bah non, il a gagné les élections de 1962. Il les a gagnées un peu par la faute de Maurice Faure, parce que le programme tel qu'il était fait avait mis d'accord..., mais Maurice Faure était pressé et a dit : « Oh, mais du moment que nous nous sommes mis d'accord, ça suffit. » [Ce qui fait qu']on a eu l'article de Viansson-Ponté disant que c'était vague, alors que c'était précis. Et les quatre ou cinq pages n'ont pas été connues du public. Je ne crois pas que je les aie publiées dans mes Inédits, j'aurais peut-être dû le faire.

Ah non, non, c'est vrai que j'ai pris pour règle que mes Inédits étaient uniquement économiques et non pas politiques. D'où le titre : je ne vous l'ai pas dit, c'est *Fragments de politique économique*⁶. Livre I : « Les libertés de la fonction publique », Livre II : « Les servitudes de la dispersion ». Cela va paraître dans quelques jours, j'ai insisté pour que les deux titres figurent. Je crois que cela décrit à peu près le genre de vie que j'ai menée. Mais je serai amené sûrement dans mon livre aussi à être assez critique, oh ça ne vise pas seulement la France, sur le fonctionnement, enfin la dégradation du personnel politique en Occident. Alors je prendrai surtout l'exemple américain qui est frappant, enfin j'expliquerai tout de même aussi qu'en France, ce n'est pas toujours, dans différentes instances, exactement les hommes qu'il faudrait. Cela peut éviter de provoquer quelques ennuis. [...]

Vous n'avez donc pas d'idées de théoricien économique encore sur les événements ? Sur la politique de Paul Reynaud de 1938 ? Sur l'avant-guerre ?

Je vais vous dire quand j'ai commencé à écrire des articles économiques, cela a été à la Libération. Là, j'ai écrit des articles pour dire que ce qu'on faisait était de la pure et simple folie, ce n'était pas parce qu'on allait augmenter les salaires de 50 % qu'il y aurait du beurre sur le marché. Voilà. J'ai retrouvé ces papiers. J'avais écrit des articles pour syndicalistes, c'est-à-dire sur les problèmes de droit du travail, à Lyon j'avais plutôt pris cette position-là et une position politique en faveur du Front populaire. Mais je ne me suis pas exprimé sur la politique du gouvernement Léon Blum. Bon, il y a une chose, j'étais sûrement favorable à la dévaluation, mais enfin ce n'était pas le moment où je m'exprimais sur des sujets techniques. Je me suis exprimé sur des sujets sociaux.

Et sur la loi des quarante heures ?

Je n'ai pas pris position là-dessus. Sur la forme sous laquelle elle a été faite, elle a sûrement été mal faite, n'est-ce pas ? On n'a pas idée de faire des choses aussi rigides. Beaucoup plus récemment, j'ai été amené à faire des propositions sur les problèmes du temps de travail, etc., maintenant, il n'y a pas de sujet économique sur lequel je ne m'exprime. Mais je ne peux pas vous dire qu'à l'époque je me sois senti qualifié. J'ai toujours eu pour règle de n'accepter que des choses légèrement inférieures à mes capacités. Je ne me sentirais pas heureux si je me chargeais de choses que je ne saurais pas faire.

Donc je ne peux pas vous dire que j'aie pris là-dessus des positions. J'ai soutenu le Front populaire, j'ai évidemment vu avec désolation la façon dont on prenait le problème monétaire, la façon dont on prenait la question du temps de travail – théoriquement, cela pouvait être une bonne solution, mais bien fait, c'est une question de modalités. Ce sont des choses sur lesquelles j'ai beaucoup écrit dans les dernières années, mais pas à l'époque.

6. Parus en 1989 aux Presses universitaires de Grenoble.

À ce moment-là, j'étais professeur de philosophie, avec mes capacités d'intervenir dans une réunion publique, une voix forte et une facilité de parole. Mais je n'ai pas vraiment pris position, ni sur la politique de Paul Reynaud. Je me suis occupé vraiment du problème de la réforme de l'enseignement, des problèmes sociaux et des problèmes du travail.

Mais les problèmes de la réforme de l'enseignement, c'est une position très nettement politique. Ce livre commence par « Une réforme de l'enseignement est une révolution sociale ». C'est la première phrase. Vraiment, depuis ce temps-là, j'ai beaucoup élaboré la théorie des inégalités avec une idée que je crois très importante, que j'ai introduite dans des papiers qui n'ont pas été utilisés au PS, je ne sais pas pourquoi ; ou plutôt si, enfin c'est toujours la même chose, il suffit que les papiers soient des autres pour que l'on ne s'en serve pas ! Ça, c'est la règle générale. Cela sera un des sujets de mes mémoires. Être autour de la table, c'est une chose ; être à côté, c'est l'expérience de tout le monde, on vous change vos idées, on ne les prend pas telles quelles. Bon, lesdits papiers qui auraient beaucoup servi, ils ont été enterrés.

Alors le problème de l'enseignement : mes théories sur l'inégalité sont, je crois, d'une très, très grande importance politique. C'est vraiment un des points sur lesquels je me répète, je me suis aperçu que j'avais écrit cela déjà il y a très longtemps : l'idée que la réforme fiscale est un des moyens les plus essentiels d'une politique économique et d'une politique sociale, c'est un thème auquel je m'accroche depuis extrêmement longtemps. Et j'ai quand même beaucoup d'idées sur les problèmes de relations internationales, sur les problèmes de l'emploi. [...] Enfin, je crois vraiment, je l'ai écrit une fois, je crois vraiment pouvoir dire qu'il n'y a pas vraiment de grands sujets de politique économique sur lesquels je n'aie écrit un livre. Que ce soit la politique agricole, que ce soit le problème du développement, que ce soit le problème de la faim dans le monde, que ce soit le problème monétaire international, que ce soient les problèmes fiscaux, que ce soient les problèmes de la monnaie et du crédit, j'ai écrit sur toutes ces choses-là. En d'autres termes, je suis très peu spécialisé.

Et pour moi, l'économie, ce n'est pas uniquement de la logique formelle. Suivant la position que vous prenez en théorie, vous aboutissez à des conclusions pratiques extrêmement différentes. Ce qui me préoccupe, c'est le lien entre la théorie et l'action, je n'ai jamais séparé les deux. Moi, j'ai toujours fait la théorie de mon action, même quand je travaillais quatorze heures par jour à mettre sur pied la Ceca. Je faisais la théorie de ce qu'on appelait les distorsions, une théorie précise. Qu'est-ce qu'il faut appeler distorsion ? Ce n'est pas la même chose qu'une disparité. C'est ce qu'il faut corriger : les différences, c'est ce qui permet les échanges, les distorsions, c'est ce qui les fausse. Ce n'est pas du tout la même chose. Ce sont les problèmes auxquels je me suis constamment attaché. Là encore je ne suis pas heureux.

Quand je vois qu'on complique encore les affaires fiscales, que chaque pays a toujours un député quelconque qui propose encore un amendement à des textes purement nationaux et que, pendant ce temps-là, on ne sait pas du tout ce qu'on va faire sur l'Europe, cela me paraît être une régression intellectuelle absolument fabuleuse.

Je suis pour prendre les grands sujets. Je ne suis pas du tout pour la politique des petits pas. Tout cela, je serai amené à vous le raconter : j'ai une certaine philosophie qui n'est pas la philosophie des petits pas. Mon expérience à moi, c'est le contraire : il y a des périodes où vous pouvez tout changer et des périodes où vous ne pouvez pas changer une virgule. Il y a des périodes glaciaires. Mais il y a des périodes au contraire où, tout d'un coup, il se passe quelque chose de spectaculaire qui vous permet de faire une transformation radicale. C'est ce que j'ai vécu. Quand j'ai vu Monsieur [Henry] Kissinger parler de la politique des petits pas au Moyen-Orient, je me suis dit : « C'est foutu. » Ce n'est pas du tout cela la vraie expérience.

La vraie expérience, c'est le Plan Schuman et c'est le traité de Rome. C'est une chose presque impensable. Cinq ans après la fin de la guerre, faire que la France et l'Allemagne soient les deux pays les plus étroitement liés du monde, et puis faire de la France protectionniste le pays qui entraîne tous les autres vers une Europe à la fois économique et politique, c'est tout de même assez inattendu. Et cela se fait d'un seul coup, ou pas du tout.

Je crois que ce sont des choses intéressantes à dire, pourrais-je l'écrire, je crois que c'est intéressant, cela a vraiment une portée. J'ai quelquefois la langue méchante. C'est René Mayer qui disait : « Quand je peux faire un mot, personne ne m'en empêchera. » C'est ce qui m'arrive avec des gens à propos de la politique agricole que je considère comme scandaleuse. C'est une violation du traité de Rome absolument effarante. C'est complètement imbécile, c'est profondément injuste, totalement antiéconomique, cela empêche de faire tout le reste, enfin bref, elle est même absolument illégale.

L'origine de la politique agricole, c'est le chapitre du traité, je l'avais fait – enfin il y a eu une idée de [Robert] Marjolin que j'avais transformée – et à partir de là, on avait fait ce chapitre. Et on prévoyait une conférence et cette conférence s'est conclue par : « Les présentes décisions des ministres se substituent au chapitre tant du traité de Rome. » C'est évidemment totalement illégal. Le traité a été ratifié et les décisions des ministres ne sont même pas soumises au Parlement : aucune valeur juridique. Et bien c'est là-dessus que l'on vit. C'est extraordinaire ! Personne ne l'a jamais attaqué sur ce terrain, sauf moi. Mais je ne suis pas en position de le faire : je ne peux pas saisir la Cour de justice pour dire : annulez-moi toute la politique agricole et prenez la mienne. J'en parlerai dans mes mémoires parce que j'ai écrit un livre là-dessus, c'est un sujet absolument capital puisqu'il bloque tout.

Alors, on aura à parler encore de mon entrée au Plan et de mes rapports avec Perroux, enfin cela n'a pas toujours été agréable.

LE CONTEXTE INTERNATIONAL D'AVANT-GUERRE

Dans le contexte international d'immédiat avant-guerre, est-ce que vous avez senti la menace de guerre ?

Ah, oui. Oui, tout à fait nettement.

Vous aviez conscience de l'Allemagne...

Absolument. Je dois dire qu'en 1936, non, dès 1933, j'ai considéré que la théorie de la non-intervention dans les affaires intérieures des États était une politique imbécile et réactionnaire. Dès l'incendie du Reichstag, c'est-à-dire cette ignoble manœuvre pour trouver des coupables, plus les premières persécutions des juifs, c'était une raison suffisante pour intervenir contre une Allemagne désarmée. Et en finir en quinze jours. Il y a des cas où je suis des propositions qui vont dans le même sens, c'est qu'il devrait y avoir une force internationale contre les coups d'État. Tous ces malheureux pays en développement passent leur temps à avoir des coups d'État militaires par des sergents qui considèrent qu'ils ont la capacité de tout régler [...].

Et du coup Hitler était perdu. Le gouvernement [Albert] Sarraut ne s'est pas décidé. Il a demandé à Londres si Londres se joindrait à nous. Alors Londres ne s'est pas joint à nous parce que c'était Neville Chamberlain, ce genre de gens. Cela aurait été [Winston] Churchill, cela se serait probablement passé autrement. Mais pourquoi diable est-ce qu'on a besoin d'intervenir en Allemagne ? Nous avions une armée, les Allemands n'en avaient pas. C'était facile. On était à la porte, on mobilisait, puis les Allemands se retiraient et Hitler était évidemment renversé. Et nous aurions sauvé quarante millions de gens. Et on ne l'a pas fait.

Tout cela, je l'ai senti, compris. Je dois vous dire que même disons la vie... pourquoi est-ce qu'à ce moment-là, je n'ai pas écrit les livres que j'aurais pu écrire et des choses comme ça ? C'est parce qu'en réalité je sentais la guerre venir et je me disais : je voyage autant que je peux pour voir le plus grand nombre de choses possible et puis je vais beaucoup au théâtre. Mes deux passions, c'étaient le théâtre et les voyages. Et je me suis dit : ce n'est pas la peine de me mettre à écrire un livre, je n'aurai pas le temps de le terminer. Non, je n'avais aucune illusion, je savais que nous allions avoir la guerre alors qu'on pouvait l'éviter.

Mais cela n'empêche qu'on ne s'est pas encore décidé à distinguer les cas où l'intervention dans les affaires intérieures des États est légitime. On en est toujours à la théorie de la non-ingérence. Quand même, il y a quelques pays qui sont assez scandaleux. Je ne vois pas pourquoi il y a une non-ingérence dans les pays qui soutiennent le terrorisme. Les Français sont à 70 % pour une intervention des forces militaires contre le terrorisme : je dois dire que je ne leur donne pas tort. J'en serais à considérer qu'on répond aux prises d'otages par des prises d'otages. C'est vraiment intolérable, enfin empoisonner le monde comme ça [...].

À l'époque, je vous le dis tout de suite, vraiment ma vie dans les trois années qui ont précédé la guerre a été moins sérieuse que je ne l'aurais menée si je n'avais pas pensé qu'en réalité nous allions à la guerre. Par conséquent, ce n'était pas la peine d'entreprendre de grandes choses.

L'antisémitisme nazi, vous en aviez conscience aussi ?

Ah oui. Quand je suis rentré, j'ai fait la guerre à Narvik.

LA GUERRE

Vous aviez été mobilisé ?

Ah, tout de suite, oui. Écoutez, je partais pour le Maroc et puis nous rencontrons en route des gens qui nous disent : mais la mobilisation est affichée. Je suis rentré précipitamment à Paris. Mon centre de mobilisation était Reims, parce que c'était là que j'étais professeur, puis j'ai été envoyé d'abord sur la frontière belge où l'on faisait des travaux, des espèces de petits nids de mitrailleuses pour prolonger la ligne Maginot puisque, idée absurde, on fait une ligne Maginot mais elle s'arrête, il est bien entendu que les Allemands ne passeront pas par la Belgique... Disons qu'on a fait travailler les entreprises du bâtiment, les Bouygues de l'époque ! Militairement, cela n'avait aucun sens. Personnellement, je suis convaincu qu'on a fait des procès aux hommes politiques, mais la vérité c'est que la France est morte à l'époque de la stupidité de ses généraux. J'en sais quelque chose.

Quand j'ai fait mon service, j'ai failli avoir une grave histoire. J'étais donc dans un bataillon de chasseurs, le commandant, vous savez, les chasseurs alpins, les bataillons ne sont pas dans des régiments. Ce sont des corps par eux-mêmes, c'est un corps d'élite, etc., tout ce que vous voudrez. Bon. Et nous étions en manœuvre et le commandant nous explique que les chars vont à quatre à l'heure, l'infanterie marchant directement derrière. C'est en effet ce que j'avais appris aussi à Saint-Maixent. Bon, je n'avais pas besoin d'être de Gaulle pour savoir que c'était complètement idiot. Nous étions en 1933-34 et Monsieur Weygand, lequel avait été le chef d'État-major de Foch en 1918 puis avait refoulé les Russes de Pologne, était chef d'État-major. Il s'agissait de ne rien changer. Alors je lui dis : « Mon commandant, j'ai tout de même réfléchi un peu sur ce sujet, si vous comparez ce qu'était une voiture en 1918 et ce qu'elle est en 1934, je vous dis que la mécanique a complètement changé. Et quant aux chars, je crois savoir qu'ils roulaient à quatre à l'heure, c'étaient les petits chars Renault, mais que maintenant il y a ceux qui font du trente et ceux qui font même du soixante. Alors je ne suis pas tout à fait sûr que le meilleur emploi soit de les faire marcher à quatre à l'heure avec l'infanterie suivant derrière. » « Taisez-vous ! Vous n'êtes qu'un pékin, vous ne connaissez rien à ces affaires-là. Si vous insistez, je vous mets pour quinze jours aux arrêts de rigueur. » Nous avons su très rapidement, quand j'étais encore à Reims, j'avais un de mes camarades qui savait le nombre de divisions que l'Allemagne mettait sur pied. Alors on n'avait pas beaucoup d'illusions. Et par-dessus le marché, nous avions le général Gamelin qui avait succédé à Weygand, il tenait beaucoup à conserver ses réserves et les chars français, qui étaient aussi nombreux que les chars allemands, étaient dans le camp du Larzac pendant que les Allemands traversaient la frontière belge. Moyennant quoi, il y a eu le procès de Riom, n'est-ce pas, et on s'en est pris à Léon Blum. Bon. Alors j'ai eu des preuves, mais constantes, de l'imbécillité de nos militaires. Quand ce ne serait que la façon dont ils promouvaient les officiers de réserve. On les promouvait au fayottage. C'est-à-dire que si vous suiviez les écoles de perfectionnement qui avaient lieu le dimanche, alors vous passiez lieutenant, capitaine, commandant, etc. Ce qui veut dire que c'étaient les gens qui faisaient le moins de choses dans la vie, qui avaient le plus le temps de se faire promouvoir à des rangs supérieurs comme officiers de réserve.

L'avant-guerre, au fond nous en avons parlé, je vous ai dit même les idées que j'avais et que je continue à avoir sur la doctrine de la non-ingérence. N'y a-t-il pas des cas, au contraire, où il y a une communauté internationale et que ce qui se passe est tellement scandaleux et tellement contraire en plus à la volonté des peuples en cause, tellement antidémocratique, que je ne vois pas ce qu'il y a de scandaleux à aller de l'extérieur combattre des dictateurs qui n'ont aucune légitimité et qui mènent des

actions abominables. Ou de l'extérieur, aller combattre des terroristes ou... je ne peux pas dire que cela me choque et Dieu sait que je n'aime pas beaucoup la violence.

Alors pendant la guerre, vous avez été en Belgique ou... ?

Alors non, pendant la guerre, j'étais d'abord sur la frontière belge à faire des travaux. Là j'ai une histoire assez amusante encore : je me suis dit, il faut que les travaux avancent. Nous étions à... mes hommes faisaient vingt-quatre kilomètres à pied dans la journée. Alors pensez le temps qu'il restait pour ces lignes de mitrailleuses, n'est-ce pas ? Il se trouve qu'il y avait une entreprise avec son matériel et ses camions. Je leur parle et je leur dis : que penseriez-vous d'amener mes hommes et de les ramener, et ils vous aideraient vous à décharger et à charger ? Ils me disent : ce serait une solution épatante, le travail avancerait trois fois plus vite. Je dis à mes gars : qu'en pensez-vous ? Ah mais bien sûr. Je leur dis, vous savez que cela veut dire que vous allez manier la pelle et la pioche beaucoup plus d'heures, mais par contre vous n'allez pas travailler en faisant tous les jours vingt-quatre kilomètres à pied. Ce qui me paraissait, en temps de guerre, une solution rationnelle. Un jour nous redescendons, puis il y avait là un capitaine d'artillerie, dont j'ai appris qu'il était polytechnicien, qui dit : « Quoi ? Qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce que c'est ces gens sur des camions ? Quel est le commandant du détachement ? » Je me présente : « C'est moi, mon capitaine. » « Comment ? Est-ce que vous vous rendez compte si jamais cela verse, les indemnités que l'État aura à verser ? » Je lui dis : « C'est une considération qui me paraît en effet très intéressante, mais je croyais que nous étions en temps de guerre. Il me semble que le risque de l'ennemi est plus grand que le risque des accidents d'automobile. Alors j'ai pensé que je faisais mon devoir en trouvant une solution qui permettait que les travaux avancent trois fois plus vite. Vous êtes militaire de carrière, vous avez en plus un galon de plus que moi. C'est la règle de l'armée, les types vont descendre, les fortifications ne seront pas faites. » J'ai appris après cela qu'il était polytechnicien.

Le recrutement des officiers de réserve se faisait exactement à l'envers des capacités. Vous savez ce qu'ont fait les Américains ? Dans l'armée, il faut bien savoir qu'il y a 20 % des hommes qui sont en première ligne. Et que tout le reste, c'est de la logistique. Qu'une grande partie des fonctions dans l'armée, ce sont des fonctions comparables à des fonctions civiles. Ce qu'ont fait les Américains, c'est de donner aux gens des grades correspondant à leur position civile, de façon à pouvoir les utiliser. Enfin, il y a des juristes dont on a fait des généraux. Parce qu'il y avait des problèmes à régler pour lesquels il fallait avoir de l'autorité. Le système français était celui du fayottage, c'était l'armée pour l'armée et non pas l'armée pour la Nation. Je me suis trouvé à être officier de réserve dérisoire et, en revanche, les professeurs de faculté étaient caporaux. Et un polytechnicien, pensez que nous étions en guerre, s'inquiétait pour le cas où un camion verserait et où il y aurait quelques types légèrement blessés. C'est un incident qui en dit long sur ce qu'était Weygand. Alors Weygand mettait trente jours d'arrêt de rigueur à un type qui avait oublié de le saluer dans la cour de l'École militaire, ça, c'était important.

Mais se demander si par hasard de Gaulle n'aurait pas raison... Remarquez que de Gaulle, il ne faut pas se raconter d'histoire. Je ne sais pas si vous avez lu la première édition de *L'Armée de métier*, on l'a corrigée par la suite. Cet officier de char a bien compris que les chars, cela n'irait pas à quatre à l'heure. Quand on est officier de char et qu'on a des engins qui, au lieu de faire du quatre, font du soixante, cela me paraît évident et pas génial, et tout de même extravagant que nous aurions pu avoir des chefs d'État-major, des généraux qui n'aient pas vu ça ! Mais que moi, je me sois fait traiter de pékin ridicule face à un type qui lui est devenu général. Bon, comme je ne faisais pas les écoles de perfectionnement, j'ai fini comme le plus vieux lieutenant de l'armée française.

Et puis après ça, j'ai été envoyé à cause de ma connaissance de l'anglais à l'école, à Auxi-le-Château, où on formait les officiers de liaison avec l'armée anglaise et nous avons attendu l'arrivée des Anglais. Et comme j'étais à la fois formé comme officier de liaison et que j'étais chasseur, on a trouvé tout naturel de m'envoyer à Narvik. Alors avant tout, j'ai passé d'abord... j'avais ma voiture avec moi, puisque nous étions tranquilles sur la frontière belge. Ma femme, qui était professeur à Rouen, me dit que son frère était affecté à je ne sais pas quoi. Je lui ai dit : « J'ai une nouvelle qui est encore un peu plus dramatique, moi je suis envoyé à Narvik. »

Alors j'ai eu le temps de passer à Paris et d'embrasser mon père et je me suis mis en route pour Brest, où j'ai vu la pagaille qu'était l'embarquement. Je suis le chasseur alpin qui a fait quarante-cinq jours ou soixante jours de mer, je ne sais plus combien. Bon, on est partis pour Malmö, c'est là qu'on s'est arrêté

et puis ensuite nous sommes allés dans une petite île qui s'appelait Harstad, d'où on a fini par prendre Narvik.

Mais alors que nous étions déjà rappelés en France, parce que la France était envahie, on nous a embarqués, nous sommes allés en Bretagne, où on a failli se faire prendre aux pattes d'ailleurs, puisque moi on m'a envoyé en mission pour aller rechercher les types pour leur dire on rembarque et j'ai eu juste le temps de prendre mes affaires dans la maison où j'étais logé et de sauter dans le bateau quand il était déjà à un mètre du bord. C'est comme cela que je n'ai pas été prisonnier. Alors là, on nous a amenés en Angleterre et de Gaulle est venu nous voir, moi j'étais jeune marié et ma femme attendait un enfant, si bien que je ne suis pas resté. Du coup, on nous a emmenés à fond de cale dans des cargos au Maroc. Au Maroc, j'étais à Meknès, les militaires nous ont interdit de nous mettre en civil, si bien que nous avions nos équipements qui avaient été faits pour Narvik et nous nous trouvions au Maroc. Ce n'était pas extrêmement confortable. Enfin je ne sais plus comment, on nous laissait une certaine liberté si bien que j'ai été me promener à Marrakech... nous étions à Meknès, j'ai été à Fès, à Marrakech, j'ai été à Rabat, Casablanca, je suis retourné au Maroc depuis, enfin j'ai donc fait un petit peu de tourisme. Puis après on nous a rapatriés, alors chose amusante, c'était un teuf-teuf qui nous emmenait, il était entendu que nous nous embarquions à Oran pour nous faire démobiliser en France, si je me rappelle bien à Port-Vendres. Et tout à coup, le train s'arrête à Tlemcen. Alors je me suis dit, c'est là que mon père est né, qu'il a vécu ses premières années, je prends un taxi, je vais visiter [...] Tlemcen. Le train était parti mais il s'arrêtait à la station suivante, qui était à trois kilomètres. Mon taxi l'a largement rejoint, si bien que je n'ai pas été déserteur. Alors j'ai été démobilisé à Port-Vendres, mais le drame, c'est que ma famille n'avait pas la moindre idée où j'étais. Pendant trois mois, ils ont été sans nouvelles.

Et ils avaient fui Paris. Ils étaient partis de Paris en voiture mais ils avaient mis les bagages au train, si bien que ma première machine à écrire a été volée. De Meknès, j'ai télégraphié à différents amis que je pouvais avoir en zone libre. Et je suis tombé, en particulier, sur une des anciennes élèves de ma mère chez qui mon père et ma sœur s'étaient réfugiés et qui avait par ailleurs des nouvelles de ma femme, laquelle avait été prise dans les bombardements alors qu'elle était enceinte et avait dû se réfugier dans les fossés pendant le bombardement de Rennes. Finalement le télégramme est arrivé et j'ai eu une réponse par télégramme : mes parents, mon père et ma sœur étaient à Limoges. Alors c'est là que je les ai rejoints et il y a eu une dispute assez violente avec mon père : est-ce que nous rentrions, ou est-ce qu'on ne rentrait pas ? Et lui voulait rentrer : je crois qu'il ne mesurait pas le danger. Il se trouve que ni mon père ni ma sœur n'ont été embarqués. Ni je dois dire mes oncles et tantes ni mes cousins germains. Et que les rafles ont commencé au niveau des cousins germains de mes parents. Des deux côtés. Y compris les enfants et puis des amis que j'avais à Lyon... un gamin merveilleux de 14 ans qui était emmené avec ses parents et qui n'est pas revenu. Enfin, j'ai connu toutes ces horreurs.

LE PASSAGE DE LA LIGNE DE DÉMARCATIION

Finalement on est rentrés et c'est comme cela que j'ai fait mes études d'économie et mon CPA. Et quand même après, cela devenait dangereux, surtout pour moi, et après ma première nuit chez les Dominicains, je me suis réfugié chez mes beaux-parents, qui eux étaient des catholiques fervents qui habitaient Asnières. Et c'est de là que je... donc à ce moment-là, j'ai cessé de porter mon étoile jaune, c'était plus sûr et j'ai gardé mon ancienne carte qui n'était plus... Il aurait fallu la faire valider, enfin j'ai quand même réussi à passer la ligne de démarcation, grâce encore une fois à ces lettres où l'on disait que je cherchais des villas.

Alors si cela vous amuse, je peux vous raconter l'histoire de mon passage de la ligne de démarcation. Encore une fois, je l'ai écrite dans ce petit recueil de cette association pour la recherche sur la sclérose en plaques. Je me suis dit quand même, je ne vais pas descendre à la gare d'Orthez parce qu'elle est exactement sur la ligne et il doit y avoir des contrôles terriblement stricts. Alors je me suis arrêté, j'étais un homme encore assez jeune et j'avais la grande habitude de la marche – j'étais tout de même alpiniste. Je suis donc descendu à la station précédente qui était à treize kilomètres. Je prends ma route, je n'avais pas grand-chose comme bagages et j'avais pas mal composé mon paquet, parce que je n'avais... ma femme m'avait dit : « Mets ta carte d'identité authentique dans tes chaussettes. » Dieu merci je ne l'ai

pas fait, puisque j'ai été fouillé ; j'ai dit pas question. J'avais donc mon ancienne carte, où il y avait encore « professeur ». Elle n'avait pas été validée, on est passé là-dessus. Puis je suis arrêté par une patrouille : il y avait un sergent et un douanier avec sa bicyclette. Alors je lui parle allemand, parce que d'abord je me dis : foutu pour foutu, il vaut mieux du sang-froid. Je lui dis, voilà ce que je fais, je suis professeur, je cherche une villa parce que vous savez, toute la côte est occupée, etc., j'ai des amis par ici. Il me dit : « Il n'y a rien à faire, il faut que vous alliez à la Kommandantur. » Je pars avec le gars avec sa bicyclette, il commence à me raconter... il me dit : ah ! Pour une fois que je peux parler avec quelqu'un. Parce que je savais l'allemand. Et puis à mesure que nous parlions, il me racontait ses malheurs en Russie. Et puis il me disait, mais quand même ici, vous vous rendez compte, toute la journée je fais ces va-et-vient jusqu'à la Kommandantur, je commence à être fatigué. Alors progressivement, moi je lui expliquais ce que je venais faire par-là, etc. Et puis d'un coup, il me dit : « On ne va pas continuer comme ça, montez sur la barre de mon vélo. Et je suis arrivé à la Kommandantur sur la barre du vélo d'un douanier allemand. » Il dit tout de suite : « Voilà ce monsieur, il est professeur, il cherche une villa, je me demande vraiment ce qu'on lui veut. » Je me suis dit, cela ne se présente pas trop mal. Et il dit tout de suite au type : « Vous voyez bien ! Alors qu'est-ce que je fous ici ? Vous ne pouvez pas le laisser aller ? Pourquoi est-ce qu'on perd son temps, vous et moi ? ». Là-dessus, ils m'ont volé mon chocolat, quand même. Il fallait attendre le lieutenant. Au bout de deux heures, le lieutenant arrive, c'était un grand beau type et qui était en Norvège du Nord comme moi. Il me dit : « Il paraît que vous savez l'allemand ? » Je lui dis : « Écoutez, j'enseigne la philosophie, vous ne voulez pas que... J'aurais trouvé pas sérieux de préparer la philosophie sans savoir l'allemand. J'ai appris l'allemand. » Alors il a regardé mes papiers, etc., il m'a dit : « Est-ce qu'on ne vous a rien pris ? » Je lui ai dit : « N'en parlons pas, c'est convenable. » Et puis, il se met à me parler de Mers-el-Kébir, en me demandant ce que j'en pensais, etc. Je lui fais une réponse nuancée, en disant bien sûr que notre flotte soit détruite par nos anciens alliés, ce n'est pas extrêmement agréable, maintenant il faut que vous-même, vous qui êtes en guerre, vous vous mettiez dans la peau de vos adversaires et qu'il pouvait craindre que tout d'un coup, la flotte allemande se trouve quand même multipliée. Naturellement pour nous c'est une souffrance, mais la guerre c'est la guerre, et vous êtes militaire, vous devez le comprendre comme moi. Et puis là-dessus, j'avais emporté la photo de ma femme et de mes deux enfants, attendez... non, je n'en avais qu'un à ce moment-là. [...] L'autre est né justement à Lyon. Et puis j'avais ma carte de professeur. Il me dit : « Vous au moins, je suis tranquille : vous n'avez aucune espèce d'envie de passer la ligne. » Je lui dis : « Mais qu'est-ce que j'irais y faire ? » Il me dit : « Vous avez un métier, vous avez une famille. » Je lui dis : « Mais cela ne va pas être des vacances parce que si on passe son temps à me ramener ici. » Alors il me répond : « Vous n'aurez qu'à dire qu'on me téléphone. Et puis là-dessus, il me dit bonnes vacances. » Alors mon papier se termine par : « La ligne de démarcation traversait le champ de mon passeur. Je l'ai franchie au soleil levant. »

D'AUTRES AVENTURES PENDANT LA GUERRE

Voilà une de mes histoires de guerre, j'en ai une autre assez étonnante : oui, je me trouvais à Oyonnax, j'étais dans un comité d'organisation, où je m'occupais des prix, et expédition punitive allemande contre le maquis. Alors je me dis : « Ce n'est pas tout ça, mais il ne faut pas... Il ne faut pas qu'on aille m'examiner de trop près. » J'avais Dieu merci une carte qui montrait que mon comité dépendait du ministère de la Production industrielle ; c'était [Henri] Culmann, le secrétaire général du ministère de l'Industrie qui m'avait fait entrer dans ce job, sachant parfaitement ma position, et c'était lui qui m'avait fait passer ma thèse à Lyon pour me permettre de filer le plus vite possible et de ne pas courir trop de risques : vous voyez qu'il n'était pas... C'est moi qui lui ai fait les adieux de la promotion, en disant : « Quand nous parlions avec vous, nous savions que vos sentiments étaient les nôtres. » C'est lui qui, par exemple, m'avait révélé ce que la presse n'avait jamais dit, c'est-à-dire que les Anglais avaient bombardé un barrage dans la Ruhr, ce qui avait fait je ne sais plus combien de milliers de morts. Cela avait été un gros succès militaire, puisque ce qu'on appelle un succès militaire, c'est de noyer des civils. Les horreurs de la guerre. Comme si je méritais qu'on me raconte cela.

J'étais donc là, en représentant du ministère des Finances et nous venions pour faire la réglementation des prix dans ce qu'on appelait la tableterie. Et les Allemands arrivent, on vide l'hôtel, ils font passer les gens les uns après les autres et au moment où moi je passais, le type qui vérifiait les cartes et les papiers était furieux parce qu'on venait de laisser échapper un juif. Si bien qu'il n'a même pas fait attention à moi ! Ceci dit, encore une fois, j'avais cette carte. Alors je sors donc de l'hôtel et je suis logé chez le président de la Chambre syndicale, qui était un type tout à fait gentil, de la tableterie. Et le dimanche, rafle, on vient chercher tous les hommes. On nous amène dans le préau de l'école, dans la cour de l'école primaire, en même temps que ce type du ministère. Dieu merci, j'avais cette carte tricolore. Alors je ne fais ni une ni deux, je vais directement... ce n'était pas un SS, c'était un SD, un type du *Sicherheit Dienst* et qui avait une sale gueule, d'ailleurs. Je vais lui dire : « Voilà, nous sommes tous les deux des fonctionnaires. » Je n'avais pas besoin d'expliquer ce qu'était un comité d'organisation, enfin ma carte portait production industrielle. Monsieur est des Finances, moi de l'Industrie et nous venons ici pour le contrôle des prix. Il n'a pas été plus loin, il m'a dit : « Mettez-vous là, et puis il va falloir que vous patientiez. » Alors après cela, je lui ai dit « Écoutez, vous ne pouvez pas nous donner un *Ausweis* ? » Le mot était connu en français. Il répond : « Ce n'est pas la peine, on vous ramènerait ici automatiquement. Cela ne servirait à rien, il faut que vous preniez patience. » Et après cela, c'était moi qui servais d'interprète, c'est moi à qui on est venu dire : vous pouvez leur dire que les fouilles sont terminées et que tout le monde va être libéré. Donc personne... Mon nom ne leur avait rien dit et pourtant, il y a des Uri en Allemagne qui viennent du même village où mes arrière-arrière-grands-parents ont pris ce nom quand Napoléon a donné un état civil aux juifs. Ils n'ont rien deviné du tout. Et je suis rentré chez le type qui m'avait accueilli, il n'a rien dit mais je crois qu'il avait eu assez peur et qu'il avait parfaitement deviné le péril que je courais.

Troisième opération délicate : si, là, j'ai pris le risque, en lui disant que ce n'était peut-être pas très prudent : Cavaillès m'a demandé de porter un message à Clermont-Ferrand pour lui, à *La Montagne*, au journal qui à l'époque était formé de résistants. Je lui ai dit : « Ce n'est peut-être pas très prudent, si je me fais prendre, tu sais exactement mes problèmes raciaux, etc. » Il m'a dit : « Écoute, je te connais, tu t'es déjà débrouillé plusieurs fois, tu te débrouilleras. » Je l'ai fait. Et je me demande [...] si ce n'est pas l'organisation de son départ pour la Grande-Bretagne et c'est au retour qu'il a été arrêté. Je continue à me poser des questions puisque la suite a été tragique, je sais qu'il a été héroïque, que sous la torture il citait [Johann Gottlieb] Fichte à ses bourreaux sur l'indépendance nationale, etc.

Tout d'un coup, la zone libre était occupée et on décide qu'il va falloir faire valider les cartes d'identité. Alors j'avais l'ancienne, je ne pouvais rien en faire, mais c'était la seule qui était véritablement valable et qui avait un tampon. Je ne savais pas quoi faire parce que, quand même, sur mes papiers il y avait que mon père s'appelait Isaac et ma mère s'appelait Kahn. Pierre Uri cela ne disait peut-être rien, mais Isaac Uri et Hélène Kahn, il n'y avait pas besoin d'être grand clerc pour savoir ce que cela voulait dire. Je me suis dit : « Il n'y a rien à faire, on va voir comment ça va se passer. » Et il est vrai que j'avais un de mes camarades du CPA, qui était commissaire de police et qui m'avait dit : « Si tu as besoin de faux-papiers, je suis là pour t'en faire. » Je lui ai dit : « Écoute, je vais essayer de me débrouiller comme ça. » Quand même j'ai eu besoin de ses conseils, parce qu'il y a eu un moment où l'on a trouvé chez, oui je vous raconterai quand même cet autre drame, mais... comment nous avons été amenés à déménager, quand même. Parce que quand ma fille est née, nous avons envoyé des faire-part. Et chez des cousins par-là, assez éloignés d'ailleurs, qui ont été arrêtés. Et l'on a trouvé la carte chez eux, quelqu'un a réussi à s'échapper par la fenêtre et nous a tout de suite prévenus que les Allemands avaient dit : « En voilà que nous ne raterons pas. » J'ai consulté ce camarade qui m'a dit : « Mon vieux, tu fous le camp tout de suite. » Si bien que j'ai tout abandonné, je me suis réfugié chez un ami, d'ailleurs juif, qui était un peintre que j'avais connu quand j'étais professeur à Lyon. [...] Donc nous avons à ce moment-là déménagé. Mais je me retrouve là, ah oui c'est plus tard, ça... J'étais à Bourg-en-Bresse, puisque ma femme y enseignait, moi je faisais l'aller-retour et il faut faire valider cette carte. Je me suis dit : « Il n'y a rien à faire, je vais prendre le risque et puis on verra bien comment ça va se passer. » Et puis on est entré en faisant la queue. Or, il se trouve que quelques jours auparavant, dans l'hôtel où nous étions, on avait une malle dans le couloir – la chambre n'était pas très grande – dans laquelle il y avait en particulier de la laine du marché noir, parce que nous venions d'avoir un bébé, il fallait bien pouvoir l'habiller. Et puis tout à coup, on s'aperçoit que la laine a été volée. Alors on fait venir l'inspecteur de police, astucieux d'ailleurs, il ramasse un petit bout de carton d'une boîte de sucre : « Oh – il dit – je vois, c'est la bonne femme qui vient de filer et qui faisait du marché noir du sucre, qui

volait du sucre. C'est elle qui vous a volé votre pelote de laine. » Bon, je suis un peu embêté. Et là-dessus, pendant que nous faisons la queue, le type nous aperçoit, il me dit : « Vous n'allez pas attendre ! Passez-moi vos cartes. » Il nous a tout validé, sans aucune vérification. Alors, je dois dire qu'il y aura un paragraphe dans mes mémoires qui s'appellera : « Ma vie pour une pelote de laine ». Voilà comment j'y ai échappé finalement...

Et l'occupation totale, cela a changé votre condition ?

L'occupation totale, c'est à ce moment-là que les Allemands ont exigé la validation des cartes, exactement contre les gens comme moi. Et c'est le hasard qui a fait que ce brave inspecteur nous a validé les cartes sans aucune espèce de vérification. Alors vous voyez, les histoires de chance, cela mettra un petit peu de variété dans mes mémoires qui pour le reste risquent d'être sur des sujets plus sévères. Enfin, cela donne une idée, n'est-ce pas, de ce qu'on risquait constamment, nous avons donc été obligés de déménager, on s'est d'abord mis... On avait juste une banquette pour dormir chez des amis à moi, puis nos parents nous avaient rejoint, on a logé à quatre ou cinq avec une grande pièce et une grande cuisine. Et nous avons trouvé une maison un peu délabrée dans un jardin qui était complètement en friche et je dois dire que là, on n'était pas mal du tout, mais il y avait les bombardements et, toutes les nuits, on allait les passer plus ou moins dans les fossés. On était à Bron, c'est-à-dire à côté de l'aéroport, et on était constamment soumis à des bombardements. Je me rappelle encore mon pauvre petit bonhomme qui était, je ne sais pas, il avait deux ans ou trois ans, et qui mettait son capuchon en disant : « C'est pour que les bombes ne me tombent pas sur la tête. » Pauvre chou.

On a connu la vie difficile. Et je sacrifiais ma ration de cigarettes pour pouvoir nourrir ma petite bonne femme, parce qu'on avait beau faire tout ce qu'on pouvait et le pire était à Paris où on mourrait de faim. Quand même, on n'arrivait pas à nourrir les enfants et ma petite bonne femme était d'abord rachitique. Alors il était aisé, contre mes cigarettes, de se procurer du beurre ou de la volaille, enfin de quoi la faire manger... La vie n'a pas été facile. Puis il y a eu le retour à Paris, je suis rentré le premier, parce que ma femme enseignait encore et je suis allé la rechercher aux vacances de Noël à Lyon, Paris était libéré, Lyon... Nous avons assisté à la libération de Lyon. Et quand nous sommes rentrés, ma cousine germaine, qui était médecin, nous a dit que mon père avait eu un petit arrêt de circulation dans un petit coin du cerveau, que cela avait arrêté certaines fonctions physiologiques. Si bien qu'il a connu sa petite-fille, il a eu la joie que cette petite bonne femme de treize mois l'embrasse, il y a une photo de lui avec mon fils, mais alors tout petit, dans les bras et il est mort quatre jours après. Il a connu son petit-fils mais assez peu, puisque le petit a suivi sa mère en zone libre pour me rejoindre, et sa petite-fille, juste pour qu'elle l'embrasse, si bien que... Il allait avoir quatre-vingt-cinq ans, d'ailleurs. Voilà des histoires de la famille.

Ma sœur était restée, mais elle courait des dangers et des amis à moi lui avaient trouvé une situation puisqu'elle aussi était professeur et elle avait donc perdu son job, mais elle en a trouvé un grâce à un de mes camarades du CPA. Elle a joué ensuite un rôle important dans l'industrie (elle a eu une position importante) et elle n'a pas été inquiétée. Mais cela a tout de même... Je crois que cela l'a marqué par la suite, elle a fini par faire une dépression, dont sûrement une partie de la cause a été les craintes perpétuelles pendant l'Occupation, elle était restée à Paris et avait la garde d'un père âgé.

Ce sont des choses qu'on a vécues et qui je crois ajoutent..., enfin le cas d'Étienne Hirsch est pire que le mien puisqu'il a perdu ses parents, ses beaux-parents, sa sœur avec les enfants de sa sœur et ses deux meilleurs amis. Et c'est quand même nous qui avons fait le Plan Schuman. Et cela mérite d'être dit.

Et c'est René Mayer qui l'a fait passer au Conseil des ministres car le père Schuman ne s'exprimait pas très bien et c'est René Mayer, qui d'ailleurs était dans le coup et avait la ligne directe de Monnet. Il y avait René Mayer, [René] Pleven. Et René Mayer m'a dit : « Cela cafouillait un peu, alors je suis intervenu et j'ai obtenu la décision. Et lui aussi, enfin... il savait de quoi il retournait. [...] Il a été libéré assez vite puis il avait été un moment à Drancy. Voilà mes aventures, alors là on arrive à mon passage à l'Isea.

LA POLITIQUE ANTISÉMITE DE VICHY

Est-ce que vous aviez pu vous attendre à la politique antisémite de Vichy ?

Absolument. J'avais dit à mon père, c'est de la folie de rentrer à Paris !

La loi du 3 octobre 1940, vous vous y attendiez aussi ?

Écoutez, je m'attendais absolument au pire avec l'occupation allemande. Et...

Et avec la collaboration...

Et avec la collaboration. Ah ça, je peux vous dire : on s'attendait au pire ! Absolument. Je dois dire qu'à mon départ de Reims, il y a eu vraiment un homme très courageux, l'inspecteur d'académie... La préfecture, c'était Châlons. C'était Reims la ville la plus importante du département, mais c'était Châlons la préfecture. L'inspecteur d'académie s'est déplacé pour venir me dire : « Ce n'est pas français, ce qui se passe. C'est un scandale. » Courageux, pour un haut fonctionnaire.

Puis alors, les adieux de mes élèves, c'est vraiment très émouvant. J'avais deux classes épatantes. Cela arrivait justement au moment où j'allais les quitter. Et les types de maths élém sont venus me trouver en disant qu'ils allaient commencer la résistance, me demandant si je pouvais les aider. Je leur ai dit que de toute façon je ne restais pas par ici, vous savez très bien ce qui va m'arriver. J'ai quand même parlé à mes élèves : « Voilà on m'exclut, je rentre de la guerre, j'ai la Croix de guerre, nous avons la généalogie de la famille : on peut remonter... enfin, nous ne sommes Français que depuis que l'Alsace est française, vu que la Lorraine est française. On ne peut pas être... Mais on ne trouve absolument personne qui ne soit strictement français dans ma famille, puis que mon grand-père, mon père, enfin nous avons tous été dans la fonction publique, etc. » La dernière chose à laquelle nous nous attendions, c'est de ne pas être considérés comme Français ! Enfin, voilà, puis je leur ai dit ce que je pensais sur le fond des choses, enfin cette régression effroyable de la civilisation que cela représentait. Alors ils m'ont fait un petit discours d'adieu et, ce qui m'émeut encore, ils savaient que j'avais une passion pour Paul Valéry. Ils ont réussi à trouver un de ces livres de grand luxe, vous savez il y avait une couverture comme un carton à dessin, n'est-ce pas, avec des rubans, puis à l'intérieur de cela vous avez des cahiers en très beau papier et en fait couverts de camaïeu, parce que c'était sur les arts, sur les hommes que Valéry avait connus. Et non seulement c'était l'idée de me donner quelque chose de Valéry, mais le titre c'est : *Maîtres et amis*. Et je ne peux pas le dire sans avoir les larmes aux yeux au bout de... Cela fait combien ? Oui, c'était en 1940... Oui, cela fera bientôt...

Cinquante ans.

Cela fera bientôt cinquante ans. Et ça m'émeut encore de penser qu'ils avaient réussi à trouver ce livre, qui avait probablement une très grande valeur : même le fils de Valéry – enfin, je connais les deux fils, il y en a un qui vient de mourir – mais François Valéry, qui est devenu ambassadeur, que je connais depuis très, très longtemps, ne connaissait même pas ce livre. Il est probable qu'il n'existe qu'à deux cents exemplaires, enfin la question n'est pas là. Le choix de l'auteur et surtout le choix du titre : j'ai trouvé cela prodigieusement émouvant. Et un jour, il n'y a pas tellement longtemps, je rencontre un type qui me dit : « Je suis député [...] de la Marne, et c'est moi qui vous ai fait les adieux de la classe de philosophie. » Et il m'a raconté quelque chose que j'ignorais : « Votre successeur a eu une vie impossible, il a été épouvantablement chahuté. Ce n'était pas juste, ce n'était pas à cause de lui : c'est parce que la classe avait vraiment une passion pour vous comme professeur et elle n'acceptait pas que qui que ce soit ait accepté de vous succéder. »

Alors ça, plus la lettre que j'ai reçue d'une élève de Laon, plus ce que dit de moi Abel Thomas, ce sont mes meilleurs souvenirs de professeur de philosophie. Cela n'a pas été ma carrière, mais il semble que ce soit un métier que j'aie fait assez bien.

Le stagiaire que j'avais, un des stagiaires que j'avais, qui connaissait bien [Vladimir] Jankélévitch, expliquait que toutes les idées que j'exprimais sur chacun des sujets étaient toujours extrêmement précises, c'est-à-dire que je n'aimais pas le flou philosophique. Cela devait être concluant. Conclure sur

certaines choix, sur certaines interprétations s'il s'agissait de métaphysique, ou sur certains choix, certaines décisions s'il s'agissait de morale. C'était, paraît-il, toujours très précis. Alors est-ce que j'étais fait pour être philosophe ? Je ne pense pas que ce soit une contre-indication de vouloir toujours qu'on conclue. Cela veut dire que si j'ai fait de la philosophie, c'est précisément parce que c'est ce qu'il y avait de plus général et que cela ouvrait un peu à toutes les portes, parce que c'est tout de même une assez belle formation de l'esprit.

Alors après cela, il y a évidemment mon passage à l'Isea, où j'ai beaucoup travaillé, mes difficultés avec Perroux, tout le monde les connaît : un caractère impossible...

L'INSTITUT DE SCIENCE ÉCONOMIQUE APPLIQUÉE (ISEA)

Et l'Isea été créé en 1944 ?

Oui, avant même la Libération de Paris. Perroux s'était associé à... comment s'appelait ce biologiste très connu ? Quand par hasard un nom m'échappe, il est très connu.

Avant de créer l'Isea ?

Oui.

Alexis Carrel ?

Alexis Carrel, c'est ça, sur lequel il a écrit une chanson assez drôle. Il s'est brouillé avec Carrel, qui était un raciste, n'est-ce pas ? Il s'adressait aux prolétaires : « Prolétaires, si vous n'êtes ni puissants ni très cossus, n'accusez que vos tissus. Dans cette cité parfaite dont Carrel serait suffète, vous en seriez convaincus à coups de pied dans le... Prolétaires, si vous êtes, etc. » Ça, c'était le bon côté de Perroux.

LES RELATIONS AVEC PERROUX

Il m'incitait à passer mon troisième degré, à faire ma thèse, etc., que je passe l'agrégation, donc les relations étaient extrêmement cordiales et puis les choses ont commencé à se brouiller quand nous sommes allés en Angleterre, parce que nous voyions de grands économistes comme [John] Hicks, on passait pas mal de temps avec Richard Stone qui a eu le prix Nobel et qui était le grand homme de la comptabilité nationale : je lui dois beaucoup puisqu'ensuite j'en suis devenu presque le fondateur pour la France [...]. Et l'embêtant était que Perroux était assez sourd, déjà à l'époque, et deuxièmement ne savait pas beaucoup l'anglais. Si bien que quand nous étions là tous les deux, les gens s'adressaient plutôt presque davantage à moi qu'à Perroux. Alors il en a pris ombrage. Et à partir de là, nos relations se sont terriblement détériorées, surtout qu'au début c'était lui qui me procurait des articles, mes articles de l'époque je vous assure qu'ils étaient fort écrits et intéressants, si bien qu'on m'en demandait beaucoup à moi directement. En effet, il n'aimait pas cela.

Et puis, figurez-vous que l'on m'a proposé après ce gros livre que j'avais écrit sur le Fonds monétaire, [Camillo] Gutt, qui était Belge et en a été le premier directeur exécutif, est venu me trouver en me proposant une position très importante au Fonds monétaire international. C'était normal, j'avais écrit une longue étude, il était normal que l'on essaie de me recruter. Bon, je ne l'ai pas acceptée parce que je m'intéressais à ce que je faisais, aux études que je poursuivais, aux réunions que nous avions, tout cela était pour moi extrêmement formateur alors que là je serais entré dans une administration, j'aurais bien fait mon métier puisqu'encore une fois je crois que mon étude sur Bretton Woods et le Fonds monétaire est une très bonne étude, Perroux l'avait trouvée fort remarquable : c'était à la fois construit, clair, avec des idées sur la manière d'aller plus loin, etc. Enfin, une véritable technicité et en même

temps une certaine vision, en tout cas je dis pourquoi il avait trouvé cela très bon. Et puis nous faisons encore d'autres études.

Ajouté à cela, un financier qui s'appelait [André] Istel m'emmène chez le gouverneur de la Banque de France et nous avons des conversations sur : « Est ce qu'il ne faudrait pas modifier dans un sens ou dans un autre le fonctionnement de la Banque mondiale pour qu'elle puisse peut-être donner davantage de garanties pour multiplier les fonds ? » Et le gouverneur de la Banque de France, Emmanuel Monick, alors que j'étais quand même très jeune, m'a proposé de devenir conseiller économique de la Banque de France, un niveau presque égal à celui de directeur général alors que j'avais 32 ou 33 ans, mais il avait été très frappé par mes écrits, je ne sais pas ce qui l'avait frappé, enfin bref, les relations s'étaient établies de la sorte avec Monick qu'on me propose ça. Alors Perroux a traité Monick de paltoquet, je ne vois pas en quoi on est un paltoquet en allant chercher quelqu'un qui est dans un Institut d'études pour lui donner une position capitale à l'intérieur de la Banque d'émission. Ah, il était furieux.

Et puis alors le pire, on crée aux Sciences Po une chaire de théorie économique qui n'existait pas et c'est à moi qu'on la propose. Alors du coup, Perroux n'a plus pu me supporter. Il a eu le geste très inélégant de la prendre pour lui, ce qui n'était pas d'ailleurs heureux car autant il était bon pour l'École des hautes études, c'est-à-dire pour une chaire très spécialisée, autant les cours de théorie économique par Perroux aux Sciences Po étaient totalement incompréhensibles. Donc cela n'a pas été heureux pour les Sciences Po et cela n'a pas été élégant de Perroux.

À partir de là, c'était tous les jours une scène, des scènes absolument épouvantables, jusqu'au moment où il a cru, je ne sais plus quoi, que j'avais fait un accord avec la Banque de France dans son dos, et il m'a carrément licencié. Alors cela m'a beaucoup amusé parce que le Plan cherchait à me faire entrer. Donc cela ne me gênait pas du tout et il a eu ensuite, mais vraiment l'indécence de me demander parce que mon livre sur le Fonds monétaire et sur la Banque mondiale n'était pas terminé, parbleu, de me demander de rembourser je ne sais plus quoi, trois mois de traitement, parce que mon travail n'était pas terminé. J'avais dit que j'essaierais de le terminer au Plan, naturellement j'ai été très rapidement très occupé et je n'ai pas pu.

Et je ne sais pas pourquoi j'ai accepté, au lieu de l'envoyer faire foutre, j'ai vendu quelques titres qui restaient de mon père et je lui ai donné l'argent. À partir de là, nous étions complètement brouillés et nous avons mis longtemps à nous réconcilier. Je vais vous dire comment on s'est réconciliés : nous traversions l'Atlantique en deux sens différents et nous nous sommes retrouvés aux toilettes de l'aéroport de Gander. On s'est regardé, et puis on s'est serré la main, nous sommes redevenus très, très amis. Surtout, il m'a trouvé un type épatant parce que, alors que ses bouquins généralement n'avaient des comptes rendus que dans des revues étroitement spécialisées, avec moi cela paraissait dans *Le Monde* ou dans *L'Express*. Du coup, j'étais redevenu un type épatant.

Et puis quand il a fallu faire – il y a eu un livre monté par des économistes américains sur les grands économistes d'aujourd'hui qui faisait suite aux grands économistes du passé par de grands économistes d'aujourd'hui et là c'étaient les grands économistes d'aujourd'hui vus par des économistes qui ne sont pas absolument négligeables – Perroux m'a demandé que cela soit moi qui fasse le papier. Je l'ai fait à la fois en français et en anglais, en français pour lui et en anglais pour les gens de là-bas, et je l'ai montré à Perroux et au beau milieu il m'a dit : « C'est magnifique, tu découvres dans mon œuvre des choses que je n'y avais pas vues moi-même », il était absolument l'enchantement même.

Si bien que l'on m'a demandé, puisque j'avais établi ces relations avec Perroux, de monter un Bureau, de façon qu'au lieu d'avoir au conseil d'administration toutes les scènes de Perroux, on essaie de les avoir dans ce salon autour d'un verre de whisky en essayant de calmer les choses. Cela a marché trois fois, la quatrième fois Perroux a fait une scène effroyable et puis c'était alors moi qui présidais les réunions, et pendant la première demi-heure il fallait qu'il emmerde tout le monde et il fallait que cela soit moi qui le fasse taire. Ce n'était pas agréable. Et on s'est réconciliés à la veille de sa mort, enfin on n'était pas officiellement brouillés, mais en revanche j'avais été obligé de lui écrire : « Écoute, cela devient impossible, tu critiques tout du moment que cela n'est pas toi qui le fais, tu fais partie de ces gens qui n'acceptent pas la critique », il avait critiqué tous les prix Nobel, il ne l'a pas eu, ce n'était peut-être pas juste, mais quiconque existait par lui-même lui portait ombrage.

Alors j'ai le regret de dire qu'à 33 ans, j'existais déjà, qu'on m'ait proposé successivement un grand emploi au Fonds monétaire, un emploi tout à fait de haut niveau – de niveau presque plus élevé à la Banque de France – et la chaire de théorie économique à Sciences Po, cela voulait dire quand même que mes articles, mes conférences, mes traductions, mes livres m'avaient fait une réputation et quand je suis

entré au Plan, j'ai su que les Anglais avaient dit : « Tout va changer en France, il y a un économiste dans ce gouvernement ».

CONSEILLER BÉNÉVOLE DE LA CGT

C'est là que cela commence à intéresser le ministère des Finances. Effectivement, mon entrée au Plan a été vraiment l'entrée d'un économiste dans le gouvernement et cela a eu des conséquences qui, je crois, sont reconnues. Enfin si vous consultez un homme comme [Claude] Gruson, il sera tout de suite prêt à dire que mes Comptes de la Nation [...] c'était génial, puisque partir avec si peu de bases et réussir à faire quelque chose d'aussi approchant de la vérité et puis, surtout, qui a eu un tel retentissement, puisque cela a permis d'arrêter l'inflation, je reconnais que cela n'est pas négligeable.

Mais quand j'étais chez Perroux, j'étais en même temps un conseiller bénévole de la CGT. Tous les gens de gauche, c'était bien avant la scission puisqu'elle ne date que de 1947, et tous les gens de gauche ou de sensibilité de gauche et un peu économistes se réunissaient à la CGT avec des gens intelligents qui étaient Duret – ce n'était d'ailleurs pas son vrai nom, il était d'origine étrangère – et un type très intelligent qui s'appelait Pierre Le Brun qui était à la CGT, mais qui était en réalité radical et qui plus tard est devenu gaulliste mais qui était quand même l'homme très intelligent. Quand nous avons fait le Bilan national, c'était lui qui représentait la CGT et je m'entendais très, très bien avec lui. Nous avons des réunions où on discutait de choses et d'autres et, en particulier, de la création du Plan et [Georges] Boris était venu nous dire « ce n'est pas un vrai plan, etc. ». Boris était le conseiller de Mendès. Bon à ce moment-là, moi je n'étais pas très sûr, puis finalement je suis entré au Plan quelques mois après.

Et là je pense que j'ai fait quelque chose de très important : j'ai convaincu la CGT qu'au lieu de demander des hausses de salaires qui étaient reprises par la hausse des prix car ne correspondant pas nécessairement à des biens disponibles, il y avait deux choses qu'il fallait entreprendre : une réforme fiscale et un plan de financement du Plan.

Et j'ai fait les deux. Enfin je n'ai pas fait le plan ; la réforme fiscale je ne l'ai pas faite seul car j'ai eu l'appui, l'aide des techniciens, enfin des gens de la Fédération des Finances, je veux dire le syndicat des impôts, des types très intelligents. Le projet existe, il a été publié en annexe au livre de Pierre Le Brun qui s'appelle *Questions actuelles du syndicalisme* et le texte y apparaît. Cela a été dans une bonne mesure appliqué par la suite. Je dois dire que quand j'ai appelé [Henry] Laufenburger, professeur de droit public devenu spécialiste de fiscalité, et que je lui ai dit que ce projet était de moi, il était tout surpris et il m'a dit : « Je vous félicite, on ne s'attendait pas que la CGT sorte quelque chose d'aussi objectif et d'aussi bien construit. »

LE PROJET DE RÉFORME FISCALE POUR LA CGT ET L'INVENTION DE LA TVA

Nous proposons de supprimer la distinction de l'impôt cédulaire et de la surtaxe progressive, et d'unifier l'impôt sur le revenu en distinguant entre salaires et autres revenus par une taxe proportionnelle sur le capital, qui est le système que je continue à préconiser.

J'ai même convaincu Monsieur [François] Ceyrac que ce serait plus intelligent que les 20 % que l'on est censé donner aux salariés. Mon argument est très simple : ils sont les 5/6^e des contribuables, le vrai barème c'est le leur, par conséquent vous êtes des idiots de ne pas vous apercevoir qu'en réalité c'est une surtaxe progressive sur les autres revenus à proportion qu'ils sont plus productifs. Vous devriez préférer l'impôt sur le capital.

Je dois dire que les hommes d'affaires intelligents sont d'accord avec moi, cela donne des recoupements, cela évite les fraudes et c'est beaucoup moins anti-économique que les soi-disant 20 % donnés aux salariés, qui sont en réalité une surtaxe sur les autres. C'était le deuxième point.

Alors nous avons inventé – ensuite moi j’ai fait l’impôt sur les plus-values au Conseil économique – ce qui a été pratiqué dans l’impôt de solidarité d’après-guerre, c’est-à-dire un impôt sur l’enrichissement qui était un moyen pour nous d’absorber les plus-values d’une part et les fraudes de l’autre. C’était un impôt qu’on essayait tous les cinq ans.

Notre grande préoccupation étant de mettre un terme à la fraude fiscale tout de suite, c’est en particulier dans ce but-là que nous avons introduit la taxe à la valeur ajoutée mais sous le vrai sens de valeur ajoutée, c’est-à-dire y compris les stocks et sans déduction pour les investissements puisque les investissements et les stocks font partie de la valeur ajoutée. C’est-à-dire que dans notre esprit, c’était la suppression de trois impôts aussi mal fichus que possible : taxe à la production avec tous les problèmes juridiques qu’elle posait ; taxe de transaction qui était cumulative avec les distorsions qui en résultent ; et taxe locale qui était fraudée à plus de 60 %. Donc première raison. La deuxième, c’est qu’en la concevant comme cela, c’était le recoupement immédiat entre ventes et achats qui n’a pas été exploité à fond et surtout le recoupement du revenu, puisque quand vous avez la valeur ajoutée, les salaires sont connus, les achats sont connus, le reste c’est les profits et ils doivent payer normalement. Alors telle qu’elle a été appliquée ensuite, c’est moi-même qui l’ai modifiée – j’ai fait un projet de modification en 1952 – et c’est pour cela que [Robert] Blot tient tellement à ce qu’on m’interroge parce que lui est bien placé pour savoir où c’est né.

Quand la direction générale des Impôts a été créée puisqu’auparavant il y avait les quatre régimes, [...] [Pierre] Tissier, le premier directeur général, il avait été mon camarade à l’État-major de Béthouart en Norvège et en plus il savait que j’avais fait ce projet de la CGT que les gens avaient quand même regardé avec les yeux grand ouverts, en se disant ces types ne sont pas incompetents, ce n’est pas de la démagogie. Et la preuve en est que la suppression de la distinction de l’impôt cédulaire et de l’impôt général est intervenue, la taxe à la valeur ajoutée a été adoptée, on a fini par faire un impôt sur les plus-values qui n’est pas malheureusement non plus celui que j’ai proposé au Conseil économique, mais qui retient tout de même l’idée que l’enrichissement devait être taxé.

La réforme que nous proposons [concernait] aussi les droits de succession : nous avons proposé que, théoriquement, on tienne compte de la fortune de l’héritier, qu’en tout cas on tienne compte des sommes qu’il avait reçues auparavant pour éviter que sur la même tête tombent plusieurs successions qui ne paient le même taux que s’ils étaient des héritiers séparés, et même cela n’est pas encore fait. Et pourtant c’est le minimum. Moi j’avais proposé des droits de succession progressifs avec la fortune de l’héritier. En tout cas nous avons quelque chose qui allait dans cette direction. Nous avons dit : « Dans un premier temps, on tiendrait compte de la somme des successions reçues et puis, éventuellement, on irait à une taxation en fonction de la fortune de l’héritier » : ce ne serait pas le même taux, de façon à ne pas toujours accumuler la fortune sur les mêmes têtes.

Et puis nous avons fait le début d’un plan de financement du Plan. Je dois dire que cela a beaucoup servi d’abord parce que, du coup, j’avais vraiment la confiance des syndicats y compris dès qu’il fallait que je voie [Benoît] Frachon. J’ai vu Frachon qui m’a remercié du travail aussi productif et aussi original que je faisais faire à sa Confédération, puis j’ai même rencontré [Jacques] Duclos parce que la CGT de l’époque ce n’était pas uniquement des communistes, c’était avant la scission, il y avait tout de même le rapport avec les communistes. Le Brun m’a demandé aussi de voir Duclos et je les ai donc entraînés vers une politique d’efficacité dans la justice.

LE PRÉLÈVEMENT EXCEPTIONNEL

Cela a beaucoup servi parce que quand j’ai fait les Comptes de la Nation et que René Mayer m’a demandé : « Eh bien, cela veut dire quoi ? », je lui ai dit : « Cela veut dire un prélèvement exceptionnel sur les non-salariés » et il a eu le courage de le faire, pas sous la forme que je lui avais proposée, car naturellement les Finances ont modifié mon projet et l’ont rendu injuste, on y reviendra.

Mon projet était assez différent. Ce qu’a fait le ministère des Finances, c’est de majorer les cotes, c’est-à-dire que plus vous fraudiez plus vous continuiez à frauder, moins vous fraudiez plus on vous taxait. Ce n’est pas ce que j’avais proposé. J’avais proposé une formule nouvelle, qui était fondée sur l’idée que les entreprises, les non-salariés ont besoin de l’État et qu’ils ont à payer des frais qui leur

permettent à eux-mêmes de gagner de l'argent, par conséquent c'était un impôt un peu sur une base réelle et, par conséquent, sans fraude et qui ne faisait pas double-emploi avec l'impôt sur le revenu. Ce n'est pas ce que l'on a fait mais peu importe, on a fait quand même ce qui a arrêté l'inflation, puisque nous avons réduit la demande des gens qui fraudaient le plus et qui bénéficiaient le plus de la hausse des prix. Et cela m'a permis de me tourner vers les syndicats en leur disant : « Vous voyez bien que ce que je vous avais proposé, c'est la bonne méthode. Il y a d'autres moyens d'augmenter votre part dans le revenu national que des hausses de salaires reprises par la hausse des prix » et ils m'ont cru.

Et mes camarades, enfin celui qui dirige maintenant l'Institut pour les syndicats, a regardé les chiffres et m'a dit : « Tu sais, c'est absolument ébouriffant : quand tu as fait le Bilan national, la hausse des prix était de 45 % par an, 18 mois après elle était de 2 % annuelle, la hausse de production en termes réels avait été de 8 % et la hausse de salaire de 8 % . »

Donc ce travail fait avec les syndicats, il faut savoir que j'avais besoin des deux : j'avais besoin qu'il y ait ce prélèvement, on y avait ajouté les hauts salaires de façon à ce que cela n'ait pas l'air d'être un choix de classe, c'est ce que j'avais proposé, encore une fois la modalité n'était pas la mienne, mais le principe était le mien. Et le travail que j'avais fait avec les syndicats faisait que l'opération a été complétée par la compréhension des syndicats qu'il fallait changer de méthode pour obtenir des salaires réels plus satisfaisants. C'étaient les salaires réels qui comptaient et pas des hausses purement nominales et proprement inflationnistes.

Voilà, là j'ai prolongé ce que je faisais du temps de Perroux, c'est-à-dire cette action à la CGT qui ne s'est pas révélée inutile. Je dois dire que j'ai toujours gardé de très bonnes relations avec les syndicats, ce qui aurait pu être utilisé politiquement et a failli l'être, une ou deux fois. Passons.

L'ISEA (SUITE)

On peut revenir sur l'Institut de science économique de Perroux ?

Alors là, j'ai été viré.

En fait quel était l'objectif de cet Institut ? il y avait un projet précis ?

Non, on étudiait vraiment. C'étaient des sciences économiques appliquées, c'est-à-dire que nous faisons de la théorie, nous mêlions la théorie et des études et des propositions sur des sujets vivants. Regardez les sujets que j'ai pris, les quatre choses sur lesquelles j'ai travaillées : il y en a une que je n'ai pas terminée, Bretton Woods et le Fonds monétaire international, j'expliquais vraiment de quoi il s'agissait ; les plans de Sécurité sociale à la Beveridge et je publie ce papier d'ailleurs (« L'idée de la Sécurité sociale ») et en plus, je le faisais avec facilité, j'ai traduit le Beveridge sur le plein emploi ; j'ai travaillé sur le revenu national et cela c'était complètement oublié en France.

J'ai d'ailleurs, à cette occasion, découvert que l'homme qui avait inventé le calcul du revenu national et les trois approches, c'est-à-dire revenu, valeur ajoutée et dépenses finales, était [Antoine] Lavoisier dans un mémoire à la Convention. Prodigieux, absolument génial. Et cela a été publié par son disciple Du Pont de Nemours. J'ai trouvé cela merveilleux. Il avait tout de suite démontré l'égalité de ces trois approches et en disant on ne peut pas faire une politique financière si on ne connaît pas les ressources nationales. Vous vous rendez compte d'une avance de Lavoisier sur les directeurs du Budget de 1945... presque impensable ce retard que l'on avait pris.

Alors, c'est le Plan qui a commencé à s'intéresser à ça et qui avait confié une mission à l'Isea et c'est pour cela que nous avons, enfin, de toute façon nous voulions prendre ce thème, mais en plus on a fait un rapport pour le Plan et c'est ce qui a abouti à ce que je rentre au Plan. Encore une fois, la vie devenait impossible.

Vous aviez de nouveaux collaborateurs à l'Institut ?

Nous étions très peu nombreux. Non, non. Il y avait un secrétaire général qui est [Pierre] Pujade, il y avait un directeur adjoint qui était Yves Mainguy, il y avait moi, nous étions les permanents, et puis il y avait des gens en plus qui travaillaient à temps partiel comme Yves Bartoli, j'ai un petit peu oublié les noms, je les retrouverai facilement, mais qui eux travaillaient à temps partiel.

Les seuls qui étaient là et qui avaient un bureau en permanence, c'étaient les deux autres et moi.

Et cela fonctionnait de façon autonome ?

Oui. C'est-à-dire qu'à l'époque on publiait des choses qui étaient ronéotées, qui n'étaient pas publiées en librairie, pour les entreprises ou les ministères qui nous subventionnaient. C'était sur cette base-là, la Banque de France, etc. C'est comme cela que l'on se procurait de l'argent.

Alors c'est comme cela, c'est par ce biais-là que je suis entré au Plan, parce que nous faisons cette étude sur le revenu national et en particulier un *Memorandum* pour le Plan. [Jean] Monnet avait fait venir, comme il le faisait couramment, un expert américain qui était Bob Nathan qui avait été le vice-président de l'Office de mobilisation de guerre, que moi j'ai bien connu et qui est ensuite devenu consultant surtout pour les syndicats et pour les pays en développement. Et Bob Nathan est venu avec [Jean] Vergeot, qui était à ce moment-là l'homme qui rédigeait pour le Plan. Ils nous ont rendu visite et puis il est retourné voir Monnet, il lui a dit : « Écoutez, pourquoi vous me faites faire des milliers de kilomètres, vous avez à 200 mètres d'ici un type qui en sait autant que moi. » Monnet dit à [Robert] Marjolin : « Vous connaissez Pierre Uri ? » « Ah, je le connais depuis longtemps, c'est un philosophe qui est devenu économiste, je le fréquentais déjà avant la guerre quand il venait à l'Institut de Charles Rist », qui a été créé, qui existe toujours d'ailleurs et qui à l'époque était près du Luxembourg.

Alors Monnet n'a pas hésité une seconde, on a été le voir et puis finalement il est simplement sorti de son bureau un instant, il m'a bien regardé et il m'a dit : « Vous allez nous rendre de grands services » et j'ai été embauché.

Si bien que les histoires d'avec Perroux, cela m'amusait plutôt. Mais je lui ai rendu de l'argent et j'ai eu tort. Il l'a reconnu après cela qu'il s'était trompé, [...] ma femme m'a dit verse-le. C'était tout à fait injustifié. J'aurais dû lui dire : « Vous avez un sacré culot, c'est moi qui devrais vous traîner devant les prud'hommes, puisque c'est vous qui m'avez licencié alors que je fais un travail formidable et deuxièmement, vous avez reconnu que vous m'aviez licencié sur la base d'une erreur à mon endroit. » Enfin je lui ai versé l'argent en me disant que j'étais gêné de ne pas avoir terminé cet ouvrage, dont je me suis aperçu qu'il y avait pas mal de chapitres qui étaient rédigés, je ne l'avais pas publié parce que c'était incomplet.

Mais c'était insupportable parce qu'il passait son temps tous les jours à introduire de nouvelles idées. Là, il intervenait tout le temps. Il m'avait fichu complètement la paix pour faire le Fonds monétaire tandis que sur l'investissement international et la Banque mondiale, tous les jours il avait une nouvelle idée et je dois dire que je n'étais pas toujours très, très convaincu.

Moi j'ai ensuite plutôt fait une carrière..., enfin j'étais à ce moment-là le Français qui connaissait le mieux la théorie grâce à ma connaissance des langues et le temps que j'avais eu pour lire les grands auteurs. Depuis ce temps-là, la théorie m'a un petit peu échappé, j'étais plutôt un économiste d'action. Alors un jour Perroux m'a dit : « Je suis probablement le meilleur théoricien actuellement en France et tu es le meilleur expert. » [...] Le Français qui a été le plus appelé à l'étranger, c'est moi. Là je crois qu'il n'y a pas de question.

Est-ce qu'à l'Isea vous travailliez avec l'équipe Vergeot-Dumontier de la statistique ?

Écoutez, non. Nous avons fait quelque chose un peu sur la théorie et sur ce qu'il faudrait – et c'est un *Memorandum* de moi qui est très technique – pour avoir vraiment un calcul rigoureux du Bilan national. Mais enfin j'ai bien connu [Jacques] Dumontier.

LE COMMISSARIAT GÉNÉRAL AU PLAN

Vous étiez en contact ?

Non, je suis vraiment entré en contact avec lui quand je suis entré au Plan et c'est dû au fait qu'il avait commencé les études sur le revenu national, mais base 1938 en termes réels, et avec un garçon qui s'appelait [René] Froment et aussi [Pierre] Gavanier, l'équipe qui ensuite a travaillé avec moi, et j'ai été rapporteur du Bilan national parce que Dumontier est parti en voyage.

L'affaire s'est décidée... Enfin là alors on franchit tout de même, on fait un bond parce que quand je suis arrivé au Plan – j'y suis arrivé en même temps que Nicholas Kaldor que Marjolin avait recommandé à Monnet de faire venir et à nous deux, nous avons dit : « C'est très bien ce que vous avez préparé, mais il n'y a pas de plan de financement. » Et Kaldor et moi nous avons fait un plan de financement et, en particulier, Kaldor a trouvé que le projet de réforme fiscale de la CGT était un excellent morceau à faire entrer là-dedans parce qu'après tout, un système plus juste et puis deuxièmement qui est largement fait pour éliminer la fraude, ce n'est pas une mauvaise méthode de financement.

Alors ce *Memorandum* que nous avons fait ensemble, je ne sais pas où il est, il faudrait que je regarde quand je vais aller à Lausanne, où je dois aller contribuer à la présentation du gros livre que nous avons fait sur Monnet [*Témoignages à la mémoire de Jean Monnet*] où j'ai obtenu qu'à peu près tous les grands hommes écrivent sur Monnet en plus de ses anciens collaborateurs. Nous étions prêts, mais enfin en plus il fallait chercher tous les [Mario] Soares, tous les [Emilio] Colombo, tous les [Leo] Tindemans et tous les [Edward] Heath, aussi [Roy] Jenkins et tous ces gens-là ont écrit dans ce bouquin qui paraît à la Fondation Jean-Monnet à Lausanne. Il faut que j'y aille et puis, en outre, j'ai accepté d'être membre d'un jury sur « la Renaissance de la France grâce au Plan de 1945 à 1950 », c'est une bonne thèse d'ailleurs. En Suisse, on commence par un colloque avec le candidat, on lui donne des conseils, j'ai quelques conseils à lui donner pour raccourcir un peu, pour éclaircir un peu mais dans l'ensemble c'est une bonne thèse, il ne dit pas n'importe quoi.

LE BILAN NATIONAL

Dumontier partait en voyage. Monnet suivant son habitude avait fait venir un de ses amis qui était un Américain, c'était un homme très connu, c'était [Edward] Bernstein qui était le conseiller financier du Fonds monétaire international. Il vient et nous explique comment on calcule l'écart inflationniste. Et alors après, Monnet dit à Dumontier : « Il faut que vous vous mettiez au travail. » Dumontier dit : « Écoutez, je suis désolé, je dois partir en voyage, je ne peux pas manquer à mes engagements. » « Qu'est-ce qu'on fait ? » dit Monnet. Alors Dumontier et Bernstein, ensemble, disent : « Il y a Pierre Uri, c'est lui qui connaît le mieux le problème, c'est lui qui a écrit le plus là-dessus. »

C'est là que j'ai fait, il y a toute l'histoire qui vaut la peine d'être racontée de la façon dont on s'y est pris pour faire ce Bilan et avec la méthode Monnet, qui est de dire : en ayant des commissions où tout le monde était présent pour que d'une part les gens apportent leurs chiffres mais deuxièmement que cela devienne la conviction commune.

Alors le type qui tirait toutes les ficelles, c'était moi puisque, vous savez, dans l'administration française, ils ne savaient pas tous – cela vous l'avez lu dans le bouquin de [François] Fourquet – dans l'administration française tout le monde ne savait pas exactement où il fallait mettre les chiffres de la comptabilité nationale. Par conséquent, on passait son temps à entrer dans mon bureau et puis je disais, ça vous le mettez-là, ça vous le coupez en deux, vous me modifiez tout cela. Mais presque seul. Vraiment, c'était une chose à peu près inconnue. Et puis, je l'ai raconté, cela a l'air un peu vantard, mais enfin c'est la vérité pure : c'est-à-dire que Monnet s'impatientait et faisait faire des rapports par tout le monde, des gens qui n'avaient pas fait le travail. Alors je lui ai dit : « Laissez-moi boucler mes chiffres. » Il me dit : « Mais nous sommes pressés » et j'ai eu le culot de lui dire : « Demain, c'est dimanche, je dors, j'arriverai à midi, j'ai huit chapitres, donnez-moi huit secrétaires et j'aurai fini à huit heures. » D'abord c'est un hommage aux secrétaires, aucune n'a protesté parce qu'on venait le dimanche et elles

étaient tellement bonnes que quand j'avais dicté un chapitre, je n'avais pratiquement rien à corriger alors que j'avais dicté en sténo. Je parcourais, il n'y avait pas de fautes et je prenais cinq minutes pour faire le plan du chapitre suivant et puis à la suivante et celles qui avaient terminé leur travail s'en allaient. On l'a ronéoté, on l'a porté à Monnet à Houjarray, il l'a lu, il a travaillé toute la nuit, il est arrivé de bonne heure le lendemain alors que généralement il arrivait tard, il me téléphone, il me dit : « Pas un mot à changer, on l'envoie tout de suite à l'impression. » Je peux vous dire qu'avec Monnet, c'était rare parce qu'on s'y reprenait à dix-sept fois pour n'importe quel texte, et là c'était le texte qui était envoyé à l'impression. Nous avons un ami, enfin l'homme qui s'occupait des relations avec l'Imprimerie nationale, qui était si gentil et si bien vu que je crois que ce rapport a été imprimé en deux ou trois jours alors qu'il y avait des milliers de chiffres.

Et puis il y a eu la réunion qui a été dramatique parce que c'était le moment de la rupture entre les communistes et le gouvernement Ramadier, donc Le Brun ne voulait pas s'associer à ce rapport. Il a fait un discours d'ailleurs fort éloquent qui se terminait sur « des intentions étrangères à la République et des intérêts opposés à la Nation », je dois dire qu'il avait une certaine éloquence.

Alors comment s'en tirer ? Monnet dit : « Les déclarations appartiennent à ceux qui les font » et [Jean] Saltes, qui était le sous-gouverneur de la Banque de France et qui est devenu ensuite directeur général du Crédit national, nous a tiré d'affaire en disant : « Personne n'a proposé de changer un mot à ce rapport, alors il y a une formule : on ne dit pas rapport de la commission du Bilan national, on dit rapport au nom de la commission du Bilan national. » Et du coup, on n'engageait pas Le Brun.

Mais la conséquence a été formidable. C'était écrit dans un style tel que tout le monde comprenait. Je dois dire que quand je le relis, je comprends que cela ait frappé les gens. Les formules comme « On ne peut pas donner à tous sans rien reprendre à personne », c'est du français que tout le monde comprend, « si le total des demandes excède le total des ressources, on peut bien être sûr à l'avance qu'elles ne seront pas toutes satisfaites », « la stabilisation nécessaire n'exige donc aucun sacrifice si ce n'est celui des illusions ». Quand vous écrivez comme cela, vous êtes compris et c'est ce qui a permis d'être cité dans la grande presse. « Il s'agit seulement de savoir si l'on fera à temps les choix nécessaires ou si l'on s'en remettra à l'inflation aveugle du soin de départager les besoins » : c'était le texte que j'avais dicté le dimanche, mais carrément, cela faisait partie de ce que j'avais fait dans mes huit heures de dictée et cela se terminait par « C'est seulement si ces conditions sont comprises et réalisées qu'il sera possible d'introduire durablement plus d'équilibre dans le système des prix, plus de justice dans la répartition des revenus, plus de liberté dans la production et les échanges, plus de bien-être et de sécurité dans la vie quotidienne du pays. »

On n'a pas l'habitude que les rapports soient écrits comme cela, n'est-ce pas ? Tout le rapport expliquait des choses extrêmement clairement, alors que c'était tout de même très technique, en particulier en disant le rôle de l'impôt, ce n'est pas d'équilibrer le budget, c'est d'équilibrer l'ensemble de l'économie. Ce sont des idées complètement neuves, le produit national, l'écart inflationniste, tout cela et puis cette dramatisation de la situation, cela commençait par « L'économie française est menacée d'une véritable dislocation » et cela se terminait par « La stabilisation nécessaire n'exige aucun sacrifice si ce n'est celui des illusions » et on expliquait comment il fallait se décider et tout le monde y gagnerait. Et cela a permis à un ministre très courageux de prendre les mesures qui ont arrêté l'inflation.

Donc c'est un peu le hasard qui a fait que j'ai été chargé de cela, autrement cela risquait d'être Dumontier. Dumontier était un bon économiste, ensuite il était directeur d'une des parties de l'Insee. Moi j'avais probablement l'avantage d'avoir de l'imagination dans la présentation des chiffres : j'ai tourné mes tableaux avec différentes présentations qui, chaque fois, faisaient apparaître une signification importante... et puis probablement la plume. Mon but n'était pas de faire de l'économétrie, c'était vraiment d'arrêter l'inflation. Cela a fonctionné.

Le rapport a été diffusé dans la presse ?

On l'a tout de suite remis aux journalistes. Je vous dis ce qu'il y a de plus frappant : toute la première page de *France-soir* « Déficit, un milliard par jour » parce que mon gap inflationniste était de 365 milliards. Cela tombait pile. « Déficit de la Nation, un milliard par jour. »

Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas eu des troubles, des grèves, tout ce que vous voudrez, mais des résultats sur le front de l'inflation et plus tard sur le front du rétablissement de la balance des paiements ont été obtenus. C'est pratiquement, c'est la moins connue et probablement la plus belle des

stabilisations de l'histoire. On parle de Schacht, de Wajda, de Gutt, mais ramener l'inflation de 45 % à 0 avec une hausse de production de 8 % en termes réels et une hausse des salaires de 8 %, moi je ne connais pas de pays qui ait fait aussi bien. Tout le monde l'a oublié. Pays ingrat.

LE PLAN MARSHALL ET LE RÔLE DE PIERRE URI AUPRÈS DE JEAN MONNET

Mais dans les débuts, à part le travail que j'avais fait avec Kaldor et le contact que j'avais établi avec les gens de la maison, Monnet a besoin de s'habituer aux nouvelles têtes, donc je le voyais peu et c'est le discours de Harvard qui m'a vraiment fait entrer dans le jeu car Monnet m'a tout de suite appelé et m'a dit : « Lisez ce discours de Marshall et voyez, réfléchissez à ce que nous pouvons en tirer pour le financement du Plan », c'est-à-dire que tout d'un coup on est revenu, sans y avoir prêté une attention excessive, à l'idée qui figurait dans ce que j'avais préparé à mon entrée avec Kaldor.

C'est à ce moment-là que j'ai commencé à faire partie du tout petit groupe parce que nous avions besoin de parler avec les Américains, en particulier les amis de Monnet. Il se trouve que nous avions la chance d'avoir David Bruce comme ambassadeur, [Averell] Harriman comme représentant pour l'Europe et un type épatant du Trésor, qui s'appelait [William] Tomlinson et qui s'est vraiment tué à la tâche pour la France et avec lequel nous avions des liens d'amitié. En plus il était Américain, il avait appris l'économie, il savait qu'un emprunt d'État ce n'était pas nécessairement de l'épargne si c'était financé simplement par les banques.

Avec lui nous parlions facilement et c'est là que je suis vraiment enfin entré dans le petit noyau avec l'histoire du Plan Marshall. J'ai retrouvé des *memoranda* que j'avais écrits en liaison avec Marjolin et [Étienne] Hirsch, c'était moi qui tenais la plume, et je crois que je les publie, il me semble, sur l'utilisation des fonds de contreparties pour le financement des investissements. Or il est exact, Marjolin l'a écrit : « Puisque les fonds sont fongibles, dire qu'on affecte l'argent aux investissements, on pouvait aussi bien les affecter à autre chose et dégager par là de l'argent pour l'investissement ». Bon, c'est vrai en théorie d'économiste, mais cela n'est pas vrai en politique réelle, puisque si vous dites : « On peut aussi bien financer, je ne sais quoi, la retraite des vieux travailleurs avec autre chose que la vignette, mais cela fait passer la vignette de dire que c'est pour les vieux travailleurs. »

Par conséquent, je crois que sur ce point ce n'est pas une question de théorie économique, c'est une question de politique. Dire : « Cet argent ira à l'investissement », cela voulait dire que si on manquait d'argent, ce n'est pas là-dessus qu'on allait le prendre puisqu'il y avait eu une affectation.

Et c'est ce que j'ai raconté partout. J'ai participé à trois conférences internationales sur le Plan Marshall, l'une à Berlin, l'autre à Bologne et la troisième à Luxembourg, et ils avaient eu l'excellente idée de ramener des gens très anciens comme George Kennan – c'était le seul de l'époque que je ne connaissais pas, nous avons immédiatement lié..., nous nous sommes tout de suite très bien entendus. À Bologne, j'ai retrouvé George Ball et à Luxembourg, j'ai retrouvé [Wassily] Leontief et Robert Triffin, cela valait vraiment la peine mais ce que j'ai vraiment décrit, c'est nos relations avec les Américains et qui ne ressemblaient pas du tout à ce que tel ou tel historien raconterait. En particulier, on m'a donné un bouquin sur le colloque qui avait eu lieu à Aix-la-Chapelle où il y a une historienne qui s'appelle [Annie] Lacroix-Riz, c'est tout juste si elle n'a pas expliqué que le Plan Schuman nous avait été dicté de Washington, c'est inouï. J'avais envie de lui écrire qu'elle était la Faurisson de gauche. Mais c'est incroyable, le tout sans la moindre preuve que tout cela nous était imposé, alors que d'abord le Plan Schuman, Dieu sait si on l'a inventé, personne n'en avait parlé avant, mais ce que j'ai dit partout – on avait eu la bonne idée d'inviter des gens jeunes, mais qui avaient déjà une situation, par exemple de jeunes députés, de jeunes dirigeants d'entreprise, de jeunes journalistes, ils ont tous été absolument éblouis de ce qu'on avait été capable de faire après la guerre et, en particulier, en France : les cinq premières années, c'est un redressement absolument prodigieux ; que l'on fasse la reconstruction, la stabilisation, l'équilibre extérieur, le début de la politique étrangère et la révision de la politique militaire, le tout pratiquement par trois hommes, c'est assez extraordinaire. Alors s'entendre dire que tout ce que nous avons fait, nous l'avons fait sous la pression des Américains !

Au Plan, nous nous servions des Américains pour faire faire par le gouvernement français ce qui était nécessaire qu'il fasse, mais ce n'étaient pas les Américains qui inventaient les solutions qu'on nous

imposait, absolument pas. C'est nous qui disions : voilà ce qu'il faudrait faire sur le budget, voilà ce qu'il faudrait faire sur le crédit, voilà ce qu'il faudrait faire sur les salaires et en cas de besoin, c'étaient les Américains qui adoptaient notre thèse et communiquaient au gouvernement ce qu'en fait nous leur avions suggéré. Non, les relations ont été..., ce sont vraiment des gens à qui je rends hommage, ils se sont occupés du redressement de la France comme si c'était leur propre pays, en tout cas ceux auxquels nous avons eu à faire. Et que les historiens en aient connu d'autres dans d'autres pays, c'est une autre histoire, mais en ce qui concerne David Bruce, Harriman, Milton Katz et Tomlinson, là vraiment j'attends que qui que ce soit ose me contredire.

C'est comme cela que je suis entré dans cette affaire. Après cela, je n'ai pas été directement mêlé à l'élaboration du plan européen, enfin de l'ERP présidé par un type qui est devenu un grand ami, Oliver Franks, le secrétaire était Marjolin qui est devenu le premier secrétaire de l'OECE et qui au début m'a consulté sur la façon de monter son affaire, sur les principales lignes sur lesquelles il devait marcher, enfin nous n'avons pas du tout rompu les liens, absolument pas, ensuite j'ai été membre de deux ou trois commissions à l'OCDE, aux Nations unies aussi, bon ce sont des détails.

Mais là, cela m'a vraiment fait entrer dans le petit noyau et puis, après cela, s'est développée cette méthode de travail dans laquelle pratiquement, Marjolin étant parti, il restait comme vrais permanents, enfin à part les gens plus jeunes qui entraient dans les commissions ou qui faisaient des papiers directement pour Monnet comme François Fontaine ou comme [Jean] Ripert, mais en réalité tous les gens importants, nous étions trois à les voir ensemble : c'était Monnet, Hirsch et moi. On les recevait à déjeuner, on les recevait dans le bureau de Monnet et tout se faisait constamment ensemble.

C'est comme cela que nous avons réussi, en laissant aux autres le crédit des idées que nous leur avons données, à faire passer tellement de choses. L'histoire telle qu'on la raconte maintenant est absolument authentique, c'est comme cela que ça se passait et je crois que je vous ai déjà raconté mes trois nuits successives qui indiquent la diversité des tâches auxquelles nous nous livrions. Qu'une nuit, je revienne d'un accord sur la Ruhr qui nous permet ensuite de gagner l'accord des socialistes allemands, qu'une deuxième nuit on soit au Sénat pour la ratification du Plan Schuman et la troisième que je sois dans le groupe qui finit le rapport sur la réforme de l'Otan, c'est assez important, mais c'est la réalité de ce qu'était le Plan.

Je le rends plus sensible parce que je publie, non pas intégralement, j'ai réussi à faire des extraits – mais continus – de trois documents qui n'ont pas été publiés : c'est-à-dire le deuxième et le troisième Bilans qui sont restés des documents ronéotés, des documents internes et un projet de présentation du premier Plan au Parlement.

Alors là on s'aperçoit que le Plan n'était plus les cinq secteurs de base, que c'était vraiment toute la politique économique française. Comme les trois faisaient trois cent soixante-quinze pages, vous pensez que cela ne pouvait pas paraître dans mes Inédits. Je possède une multi-propriété dans les Alpes du Sud, alors j'y ai passé douze ou quatorze jours et mon travail a consisté à ramener trois cent soixante-quinze pages à soixante-quinze pour les trois rapports, sans que cela se voie. Ce que j'ai supprimé, ce sont les choses qui étaient la description d'une certaine situation à un certain moment ; ce que j'ai gardé, ce sont les idées qui ont été créatrices ou qui restent d'actualité. Par exemple, quand j'ai fait le troisième Bilan national en 1949, nous avons brillamment réussi à stopper l'inflation, mais en même temps cela a toujours un certain effet déflationniste et surtout nous avons des baisses de prix – Dieu merci pour l'agriculture puisque les récoltes, après avoir été très mauvaises, avaient été très bonnes – mais en plus il y avait une récession américaine. Donc nous étions dans une situation où il y avait à la fois des tendances à l'inflation et à la déflation et par conséquent ce troisième rapport est d'une actualité brûlante. C'est exactement le genre de situation dans laquelle nous passons notre temps à nous trouver et j'indiquais comment il fallait manipuler le budget, comment il fallait combiner les politiques de crédit et les politiques fiscales, etc. Donc ce que j'ai gardé est en somme ce qui reste vivant, en ayant écarté les choses qui étaient simplement des situations momentanées. Je dois dire que cela a été difficile à faire et je l'ai fait en réussissant à enchaîner. Il n'y a pas de section, mais les thèmes s'enchaînent de telle sorte que le document se tient par lui-même. Je reprends aussi à ce moment-là des choses sur le calcul de la pression fiscale que j'avais expliquées dès l'époque, dont on n'a malheureusement pas tenu compte, en montrant qu'un calcul simple comme celui que l'OCDE nous l'impose est absurde et aboutit à des conséquences désastreuses. Je l'avais dit, cela fait quarante ans que je le dis, quand on nous raconte qu'il y a 46 % de prélèvements en France, c'est complètement idiot et les types de l'OCDE s'y entêtent

exactement comme les fonctionnaires de Bruxelles s'entêtent sur la TVA. Vous ne pouvez pas les faire démodre. Ils reconnaissent la valeur de mes arguments mais ils ne changent pas.

C'est absurde, c'est manifestement absurde puisque [...] le revenu national, c'est la somme des revenus productifs. Or, que je sache, les revenus de transferts paient la TVA quand on les dépense dans les magasins. Donc il n'est pas vrai que les impôts puissent être rapportés uniquement aux revenus productifs, il faut ajouter les transferts. Par conséquent, cela ne fait pas 46 % et la charge fiscale française est plus faible que la charge fiscale américaine, c'est exactement le contraire de ce qu'on nous raconte. Et on ne sort pas de cette absurdité. Alors j'ai expliqué déjà qu'une méthode unique était nécessairement fautive, qu'il fallait plusieurs méthodes de comparaison des charges fiscales. C'est important et cela le reste.

Autre thème. J'avais expliqué que les dispositions que l'on avait héritées de Vichy sur l'indemnisation des dommages de guerre étaient absurdes. J'avais proposé, ce que j'ai découvert qui avait été ensuite la méthode allemande, qu'on indemnise d'un côté et qu'on reconstruise de l'autre, au lieu de dire aux gens qu'on met l'argent pour la reconstruction car on est allé dans cette absurdité que si les gens reconstruisaient à l'identique, ils n'avaient besoin d'aucune autorisation et c'était seulement si vous vouliez faire quelque chose de nouveau qu'il fallait que l'administration intervienne. Cela aurait dû être juste le contraire. Quand on avait été détruit, il aurait dû être interdit de refaire la même chose.

Et puis l'autre erreur capitale, on avait considéré que le vieillissement ne justifiait qu'un abattement de 20 % sur la valeur à neuf, c'est-à-dire qu'on a fait un cadeau aux gens qui avaient été détruits, payé par qui ? Par les salariés. J'avais expliqué que c'était une méthode d'indemnisation absurde et que la vraie solution consistait à avoir comme les Allemands un fonds de solidarité, on l'a fait d'ailleurs quand même, mais cela n'a été qu'une fraction du financement pour indemniser les gens et ce qui aurait eu des conséquences formidables, en tenant compte des impôts qu'ils payaient avant la guerre. C'est-à-dire que les types qui auraient fraudé l'auraient payé très cher parce qu'ils auraient été d'autant moins indemnisés, on leur aurait dit, cela ne valait rien votre affaire puisque vous ne gagniez pas d'argent.

Cela nous aurait établi la moralité fiscale en France. Il est complètement absurde d'avoir indemnisé les gens sur leurs entreprises sans avoir regardé ce qu'ils payaient sur leurs feuilles d'impôts.

Tout cela, je le publie parce que je trouve que cela reste d'actualité. Je commence par amour propre par publier mes deux discours de distribution des prix du temps où j'étais professeur de philosophie, parce que ce sont deux jolis morceaux de littérature et je termine par une note à Rocard, c'est vous dire que cela s'étale sur cinquante ans. Une note où je dis que l'impôt de solidarité, il faut en avoir pendant deux ans mais qu'il faut arriver à un impôt général sur le capital, qui est la seule solution rationnelle.

ENTRETIEN 2
18 novembre 1989

FRANÇOIS PERROUX ET L'ISEA

J'ai pu lire que l'Isea était un foyer français keynésien. Je voulais avoir votre avis sur cette question. On dit aussi que c'est Perroux qui a introduit Keynes en France.

Je dirais même que Perroux est l'homme qui a vraiment introduit les différentes écoles économiques étrangères en France. Sans Perroux, on n'aurait pratiquement enseigné que les gens qui avaient écrit leurs ouvrages en français. Il y a eu de remarquables économistes, je me rappelle de [Frédéric] Bastiat mais on peut parler de [Jules] Dupuit, qu'on peut éviter d'ailleurs, ou de [Antoine] Cournot et de [Léon] Walras. Et puis ce qu'on ignore, c'est que l'homme qui a inventé le revenu national et qui a découvert immédiatement qu'il y avait trois approches qui devaient aboutir au même résultat, c'est-à-dire la somme des valeurs ajoutées, la somme des revenus et la somme des produits finaux, s'appelle [Antoine] Lavoisier, dans son mémoire à la Convention où il disait des choses qui ont complètement été oubliées par la suite. Si vous voulez, il y a pratiquement une liaison directe entre Lavoisier et moi, sauf que je n'ai pas encore été guillotiné, car il avait écrit : « On ne peut pas faire une politique économique pour le pays si l'on n'a pas idée de la valeur de ses ressources. » Et c'est exactement le Bilan national. C'est-à-dire cette révolution et c'est là que je peux dire que j'ai eu la chance en même temps de pouvoir y former les générations ultérieures, puisque j'étais professeur à l'ENA. Et que mes élèves s'appelaient [Valéry] Giscard d'Estaing, qui est sorti second, et Marceau Long, qui est sorti premier. En plus il y avait le cousin de Valéry Giscard d'Estaing, mais pas tout à fait du même niveau – je n'ai rien dit. Il a fait sa carrière plutôt comme cousin que comme énarque.

Lors de votre voyage à Londres avec François Perroux en 1945, est-ce que vous avez rencontré des théoriciens étrangers ?

Ah oui ! c'était exactement l'objectif, n'est-ce pas. Nous le faisons un peu sur la politique économique générale et plus particulièrement sur les problèmes du revenu national, puisque les Anglais avaient développé cette technique, les Américains encore plus, et qu'en France, cela avait été totalement oublié. Et en particulier, à nos rencontres, je me rappelle plus particulièrement celle avec [John] Hicks et avec sa femme, car elle était spécialiste des finances publiques. Hicks, c'est l'homme qui a développé un certain nombre d'aspects du keynésianisme, qui a fait les schémas qui mettent mieux en évidence la mécanique et qui, en plus, est le premier qui a fait un tout petit manuel d'économie dont le premier chapitre, c'est le revenu national. C'est-à-dire ce qu'on fait maintenant et qui ne ressemble absolument pas à ce qu'on faisait il y a cinquante ans. Maintenant, je dois dire que dans l'enseignement, je commence à le savoir – j'ai été professeur à Dauphine et j'avais un programme – j'ai une petite-fille qui vient d'y entrer et on lui fait tout de suite de la comptabilité nationale. Ce qui me paraît rationnel, on commence par situer l'ensemble de l'économie avant de savoir comment se situent les entreprises et faire de la micro.

Là nous avons vu Hicks, je crois que c'est à ce moment-là déjà que nous avons vu [Nicholas] Kaldor, en tout cas ce que faisait beaucoup Perroux, c'était de faire venir des économistes étrangers. Ils venaient faire des conférences et comme ils les faisaient en anglais, je démontrais mes capacités de traducteur consécutif. J'ai même dit à ce moment-là qu'encore mieux que de savoir les langues, il fallait surtout connaître la matière. Parce que la traduction consécutive, c'est-à-dire quand vous avez un exposé de [Michal] Kalecki ou de Kaldor pendant une heure, refaire entièrement l'exposé dans une autre langue en une heure, je pense que ce n'est pas pour interprètes, c'est pour spécialistes, qui en plus et accessoirement, ce qui est quand même plus facile, savent la langue dans laquelle l'orateur a parlé. Donc il faisait venir beaucoup d'économistes.

Mais nous avons en Angleterre en particulier vu Dick Stone, enfin pour l'appeler par son vrai nom Richard Stone, mais tout le monde l'appelait Dick, avec qui nous avons passé pas mal de temps, et qui était l'homme qui avait créé l'unité de calcul du revenu national en Angleterre, qui a pratiquement toute sa vie travaillé là-dessus, y compris en l'informatisant, en rendant les concepts un peu plus subtils et qui a eu le prix Nobel pour ce travail. Je pense que j'aurais préféré quand même que les économistes qui avaient eu un champ plus étendu comme Kaldor aient ce prix Nobel, mais c'est un fait, Hicks l'a eu [et Stone aussi].

Alors vous dire, est-ce que c'est à ce moment-là que nous avons rencontré James Meade, je n'ai plus mes notes de l'époque ? Enfin, nous avons vu plusieurs économistes et en particulier sur le revenu national. Celui avec lequel nous avons passé le plus de temps, c'était Dick Stone qui était en charge. Est-ce que je peux dire en plus que c'est ce qui a commencé à me brouiller avec Perroux ? Parce que comme un, je n'étais pas sourd et deux, je savais très bien l'anglais, ces économistes s'adressaient plutôt à moi qu'à lui. C'est-à-dire exactement ce qu'il ne pouvait pas supporter.

LES RELATIONS DU PLAN AVEC LE MINISTÈRE DES FINANCES

Une deuxième question de retour en arrière, c'était pour savoir si vous aviez eu des relations avec Guillaume Guindeg, qui lui aussi était normalien et qui a été une figure importante ?

Guillaume Guindeg était directeur des Finances extérieures. Et moi, j'étais au Plan, m'occupant des questions... enfin, mettant sur pied ce virage du Plan en passant d'une espèce de programmation en nature à une politique économique d'ensemble. J'étais amené à m'occuper de tout au moment où, par exemple, j'ai fait le Bilan national : il fallait bien que je voie ce qu'était devenue la contrepartie des fonds américains. Pas dans le premier, puisque nous ne les avons pas encore, mais dans celui que j'ai fait six mois après quand les fonds Marshall commençaient à devenir disponibles, celui de mi-48. J'étais amené, par exemple, à aller voir le directeur [...] de l'Office des changes. Alors je suis tombé sur le parfait bureaucrate. J'ai été lui expliquer en particulier, à l'époque – ça paraît extraordinaire – on distribuait des bons d'essence aux touristes – parce que l'essence se vendait au marché noir – pour qu'ils donnent leurs dollars aux banques et qu'ils ne les vendent pas au marché noir. Et il y avait par conséquent un rapport entre l'avantage d'acheter son essence au prix normal et l'inconvénient de vendre ses dollars au prix officiel. Et je m'aperçois qu'on donnait beaucoup trop de bons d'essence, par conséquent on flanquait par terre les quelques devises que nous avions puisque nous importions de l'essence pour avoir des dollars au cours régulier par les touristes.

Je vais trouver Monsieur Lavergne, directeur de l'Office des changes, et je lui dis : « Vous vous trompez, vous en donnez beaucoup trop étant donné les deux écarts. Il y a une équation simple qui vous dit combien il faut en donner et vous devez, chaque semaine, appliquer cette petite équation. » Et ce type me répond : « Ah, parce que vous croyez que la politique financière se fait avec des calculs de cet ordre ! » Alors je lui ai dit : « Moi je suis agrégé de philosophie, vous ne l'êtes pas. Par conséquent, s'il y a quelqu'un qui est bien placé pour savoir le rôle des facteurs psychologiques dans les finances, c'est moi. En revanche, quand il s'agit de savoir combien on doit donner de bons d'essence pour que les dollars ne passent pas au marché noir, c'est une équation et si vous ne l'appliquez pas, vous êtes coupable de jeter par la fenêtre des dollars qui sont tellement rares en France. »

Là-dessus, Guindeg m'appelle, en me disant : « C'est vous qui avez complètement raison, il n'y a pas de question, c'est une affaire qui se règle avec une équation. Ceci dit, maintenant c'est trop tard, c'est dommage que vous ne vous en soyez aperçu plus tôt, puisque de toute façon nous allons supprimer le système, la situation n'est plus d'une telle pénurie que nous soyons obligés de recourir à ces mécanismes de pays sous-développés. » Enfin, ce n'est pas tout à fait ce qu'il m'a dit, mais « on y renonce et vous avez complètement raison. »

Étant donné que moi je m'occupais de la situation économique d'ensemble, il est amusant de vous raconter que le directeur du Trésor, qui était [François] Bloch-Lainé, m'a dit : « Est-ce qu'avec votre comptabilité en partie double – celle de mon Bilan national – vous pouvez savoir où a disparu la contrepartie des fonds américains ? » Et je lui dis : « Oui, moi je l'ai découvert, ce sont vos imbéciles de l'Office des changes. » Qui, tenez-vous bien, donnaient une garantie de change – comme s'il risquait d'y avoir des fluctuations dans les deux sens – alors qu'on savait parfaitement bien que s'il se passait quelque chose, ce serait la hausse du dollar. Par conséquent, si l'on donnait une garantie de change, c'était évidemment quelque chose qui devait se faire payer assez cher puisque seul l'État prenait un risque. Et celui qui avait la garantie de change savait parfaitement bien que ce ne serait pas le franc qui monterait par rapport au dollar.

Voilà le genre de problèmes sur lesquels il fallait qu'on discute. Bloch-Lainé me l'a donc demandé, et j'étais en rapport avec Guindey, le plus facilement du monde. Encore une fois, c'est un phénomène assez étonnant qu'un directeur du ministère des Finances appelle le conseiller économique du Plan pour dire : « C'est vous qui avez complètement raison. » Donc nous avons ce genre de relations. Je l'ai bien connu, enfin je l'ai toujours connu par la suite. Nous nous sommes retrouvés à plusieurs reprises, en particulier nous étions tous les deux invités par... comment ça s'appelle ? Je crois que cela s'appelle la *LISt Gesellschaft*, qui est une espèce de société d'économie politique allemande. J'avais écrit – c'était moi qui faisais le papier – mon papier en français, en revanche Guindey, quand je l'ai revu par la suite, en avait gardé le souvenir et a été étonné de la facilité avec laquelle je menais la discussion en allemand.

Cela est une autre histoire : c'est après que j'avais travaillé à Luxembourg et au traité de Rome, où j'avais décidé que je parlerais allemand avec les Allemands, ce qu'à la fin je faisais, paraît-il, de telle sorte qu'on ne pouvait pas deviner que j'étais étranger. Malheureusement trente ans après, je suis moins sûr de moi. Enfin, les Allemands trouvent encore que je le parle bien, moi je trouve que je suis moins à l'aise qu'en anglais. J'ai suivi Guindey dans sa carrière. Alors il y a une histoire que je ne raconterai pas, c'est ce qui s'est passé pour l'Institut.

C'était quelqu'un qui semble avoir eu une forte influence sur le ministère des Finances ?

Incontestablement. [...] C'était un homme extrêmement capable et, encore une fois, de cette objectivité, de me dire carrément : « C'est mon gars des Finances qui fait des bêtises et c'est vous qui avez parfaitement raison. »

Mais j'ai toujours insisté, je pense que je vous l'ai déjà dit l'autre jour, nous avons eu la chance d'avoir affaire, et aux Finances et à l'Industrie, à des hommes de tout premier ordre qui ont parfaitement compris que ce que nous faisons, c'était vraiment l'avenir de la France. Nous aurions pu aussi bien tomber sur des bureaucrates, qui n'ont qu'une idée, c'est de garder le pouvoir pour eux et de trouver des solutions compliquées à des problèmes simples parce que cela accroît leur pouvoir. Alors c'était pas du tout le genre.

Nous avons eu d'excellentes relations avec Bloch-Lainé, qui nous a beaucoup aidés. Il a quand même veillé à ce que certaines choses se passent au ministère des Finances : par exemple, la commission des Investissements, que le Plan y soit représenté et que ce soit lui qui donne son accord sur le fond et que l'argent qu'on pouvait y mettre dépende du ministère dépensier, dans ce cas-là le ministère des Finances. Ces questions formelles ne nous ont jamais arrêtés. Il a gardé inévitablement cet esprit de corps du ministère des Finances, mais encore une fois sans conséquence, puisque que ce soit nous qui émettions le jugement sur le fond des investissements et que ce soit les Finances qui gèrent les fonds, cela n'a rien d'anormal. Après tout, dans le traité de la Ceca ou dans le traité de Rome, la Commission donne son avis sur le fond des programmes et puis il y a une Banque d'investissement qui dit l'argent qu'elle y met. Cette distinction entre l'aspect purement financier et l'aspect économique, cela ne nous a pas gênés.

Est-ce que vous aviez des relations avec les directions ?

Oui, mais tout à fait. Je vous dis les hommes-clés, n'est-ce pas. Chez [Jean-Marie] Louvel, les deux hommes-clés s'appelaient Ambroise Roux et Pierre Dreyfus, c'est vous dire le niveau. Et puis Bloch-Lainé nous a beaucoup aidés. Enfin, j'ai dû vous raconter l'histoire du Bilan national et ce que j'ai découvert qu'avait dit [Jean] Denizet... je crois que vous avez lu probablement le livre de [François] Fourquet, *Les comptes de la puissance*. C'est très drôle, Denizet disant « En voilà un qui va se faire jeter dehors. Je me trompais : il séduisait les uns et violait les autres, il a obtenu tout ce qu'il voulait. » Donc, ce n'est pas si mal ! Et le fait est que, en particulier, mon introduction au ministère des Finances, c'était Bloch-Lainé, parce qu'il était directeur du Trésor, c'est-à-dire le personnage finalement le plus important. Je crois que cela s'appelait déjà Trésor et plus Mouvement général des fonds. Voilà sur ces relations avec ces administrations.

DES ARTICLES POUR *RÉALITÉS*, *PARIS-PRESSE* ET *LES TEMPS MODERNES*

Et alors une dernière question, de retour en arrière encore, c'est sur votre collaboration à la revue Les Temps modernes.

Ah !

Que vous avez évoquée mais dont vous n'avez pas parlé.

C'est exact. Alors c'est une période où j'ai en effet beaucoup écrit. Oh mais j'ai fait plus que cela. D'abord, Perroux m'avait procuré des articles, ensuite on me les a demandés à moi-même et, par exemple, il y avait une revue, qui n'a pas duré très longtemps mais dans laquelle j'avais écrit un article sur Keynes... est-ce que cela s'appelait *Actualités économiques* ? ou je ne sais plus quoi, enfin elle n'a pas duré. Un article sur Keynes et un article sur les postkeynésiens, qui ont fait partie des choses qui ont établi mon statut d'économiste. Il paraît que ces articles, on ne m'a pas caché qu'ils étaient bien meilleurs que ceux des professeurs titulaires de la faculté. Alors que je n'étais pas... n'ayant pas les trois DES qu'il fallait pour me présenter à l'agrégation, je n'ai jamais été agrégé d'économie politique – parce que j'en avais raté un en allant écouter Léon Blum au Vel d'hiv. Mais ça, je crois que je vous l'ai raconté. Non, je ne crois pas que cela ait eu une très grande influence sur ma carrière, sauf que cela a permis à la jalousie des mandarins de Dauphine de ne pas me renouveler après sept ans d'enseignement comme professeur associé, ce qui ne manque pas de me faire rire.

Alors, je n'écrivais pas seulement là. J'ai écrit à peu près dans tous les numéros d'une revue qui était de haut niveau et très belle, qui était *Réalités*. Là, j'écrivais pratiquement dans tous les numéros sur des sujets importants, c'était une revue très, très diverse avec beaucoup de photos. Et j'écrivais des papiers dont plusieurs ont été très importants : il y en avait un qui s'appelait « Scandales de l'impôt », d'ailleurs je n'ai pas changé d'idée. C'était le moment où un directeur général probablement génial avait réussi à multiplier par vingt les impôts des salariés par rapport à l'avant-guerre et par huit les impôts des autres. C'est en donnant ces chiffres à René Mayer que j'ai obtenu qu'il fasse le prélèvement exceptionnel, en lui disant : « Il suffira que vous ayez ces chiffres dans votre poche pour que personne n'ose protester. » Je ne me rappelle plus tous les articles que j'y ai faits, je les ai probablement sauf qu'il m'en manque un ou deux. Il y en a un très important sur la place des États-Unis dans le monde et la manière dont nous devrions la rattraper, et il se terminait par une des chutes que je n'ai jamais oubliées : « Ou l'Europe saura surmonter ses divisions, ou bien ces nations orgueilleuses, dans un univers démesurément agrandi, apparaîtront à la dimension des cités grecques désunies dans l'espace du monde antique. » Chute dont je me suis servi ensuite, quand étant à la Ceca et participant à une réunion avec les mineurs de Charleroi, où j'étais avec Paul-Henri Spaak, c'est là-dessus que j'ai conclu mon discours aux mineurs. Je pense qu'il ne faut pas abaisser son style, au contraire il faut l'élever. Il faut traiter les gens en pensant que plus la forme est littéraire, plus elle les touche. Ce n'est pas du tout par la vulgarité qu'on se fait écouter.

Un exemple que je citerai à l'appui de cette thèse, c'est l'éloquence de de Gaulle une fois qu'il avait pris des leçons avec [Jean] Yonnel de façon à ne pas avoir une diction ridicule, mais au contraire de devenir un remarquable orateur. Yonnel, le doyen de la Comédie française.

Mon entrée dans *Les Temps modernes* est due à [Maurice] Merleau-Ponty. Merleau-Ponty était en quatrième année de l'École quand j'étais bizuth. On s'était connus là, et il savait que j'avais largement passé à l'économie puisque j'avais écrit des articles, dont ceux de cette revue dont j'ai oublié le nom.

J'ai oublié de dire que j'ai aussi en même temps – et c'est pour ça que dans mon livre, la première partie s'appelle « Les libertés de la fonction publique » – à l'instigation de Jean-Jacques Servan-Schreiber, j'ai dirigé pendant un temps la page économique de *Paris-presse* : on avait essayé d'en faire un complément de *France-soir*, qui à l'époque tirait à un million quatre cent mille exemplaires, et avoir un autre journal pour un public plus cultivé. Et je dirigeais la page économique avec deux collaborateurs, dont l'un était Jacques Cros qui ensuite m'a rejoint à Luxembourg et qui est devenu finalement directeur général de la Politique régionale, jusqu'à sa mort absolument brutale un soir, où j'étais justement allé à Toulouse faire une conférence parce qu'il avait envie de m'y recevoir. Cette nuit même, il a été pris d'un double infarctus. Et l'autre était ce garçon qui était devenu gaulliste et qui dirigeait *La Lettre de la*

Nation après avoir été rédacteur en chef de *Paris-press*. Enfin, on ne connaît que lui, pourquoi est-ce que tout d'un coup son nom m'échappe... il parlait, il faisait partie des gens qui discutaient le vendredi soir à la radio...

Pierre Charpy ?

Pierre Charpy. Et je dois dire à l'honneur de ces deux personnages, que j'ai fait la carrière de pas mal de gens et que ce sont les deux qui m'en ont été reconnaissants. C'est-à-dire que Charpy avait gardé pour moi beaucoup de considération et Jacques Cros était vraiment un type... et je reste lié avec sa famille. C'étaient vraiment des gens avec lesquels cela faisait plaisir de travailler ; ceux avec qui j'ai travaillé à Luxembourg aussi, dont Jacques Cros.

Mon entrée aux *Temps modernes* a été due à Merleau-Ponty. Il savait que j'étais un philosophe devenu capable d'écrire de l'économie. C'est comme ça que je me suis trouvé en liaison assez constante avec Jean-Paul Sartre, avec Simone de Beauvoir et puis, comme à l'époque c'était chez Gallimard, j'allais aussi faire visite à Albert Camus. Donc il y aura peut-être un chapitre de mes mémoires sur mes morts. C'est-à-dire vraiment tous les hommes absolument de premier plan que j'ai très familièrement rencontrés. Pratiquement, je les voyais tout le temps et j'ai écrit plusieurs articles... C'est assez drôle, il y en a eu un en particulier sur le Plan Marshall. Là aussi, il y avait une chute que je me rappelle encore, qui était : « Voici que l'homme d'affaires américain, dans sa quête indéfinie des marchés, joue l'instrument élu par l'histoire pour répandre plus d'égalité sur cette terre, où déjà l'Amérique se dépense à s'accroître de ses dons. » Alors il y a un économiste qui m'a dit : il me semble que c'est du Valéry. Je lui ai dit oui, oui c'est la fin de *Palme*. Mais ce n'était pas trop mal comme définition du Plan Marshall, un monde où déjà l'Amérique se dépense à s'accroître de ses dons, ce n'était pas tout à fait le style des économistes de l'époque. C'était le normalien devenu économiste.

Raymond Aron m'avait dit que mes articles des *Temps modernes* étaient un peu trop techniques. Récemment, en revanche, je félicitais Emmanuel de Margerie, ambassadeur à Washington, qui a dépassé soixante ans et qui vient seulement de recevoir la Rosette. Nous sommes en très, très bonnes relations, c'est lui qui m'avait accueilli à Tokyo, par exemple, et je lui avais simplement mis un petit mot : « A qui donc vont les autres grades ? » Félicitations d'un modèle suffisamment resserré et, je pense, pas tout à fait banal. Et j'ai reçu de lui un petit mot, je sais qu'il a été mon élève à l'ENA et il n'y avait pas fait allusion, mais il me met un petit mot qu'il n'avait jamais oublié mes éblouissants articles des *Temps modernes*.

Et je dois dire que pensant à mes mémoires, c'est la seule chose jusqu'à présent que j'ai relue de ce que j'ai écrit ; je croyais qu'il y en avait beaucoup plus que cela, mais il y a une douzaine d'articles. Dont cet article sur le Plan Marshall et sa signification, et un article qui avait été beaucoup apprécié et qui a établi les relations entre Louis Armand et moi, sur les nationalisations. C'est d'ailleurs un sujet sur lequel aussi j'ai écrit, je crois dans *Réalités*... ou dans d'autres revues qui me demandaient des papiers. Et sur les nationalisations, j'avais indiqué que ce n'était pas la peine qu'on attaque le secteur public, qui était déficitaire, étant donné les conditions dans lesquelles on le faisait travailler ; que l'impossibilité imposée à la SNCF de différencier ses tarifs suivant l'abondance du trafic ou le profil des lignes, était en réalité une subvention au reste de l'économie. Il y a des régions pour lesquelles le transport était très coûteux, par exemple les régions de montagne où il fallait faire le même tarif que sur Paris-Marseille. Naturellement, le dirigeant d'une des plus grandes entreprises publiques a tout de même apprécié cette explication que je donnais à un public cultivé. Il m'avait dit à ce moment-là, je m'en souviens encore : « Si je pouvais différencier mes tarifs, il n'y aurait pas un camion sur Paris-Marseille. » Car le prix de revient du transport par fer est infiniment plus bas que celui du transport par route, mais la route a le droit à ce qu'on appelle l'écrémage : elle choisit les trajets les plus rentables, et c'était la SNCF qui était chargée d'assurer le transport public là où c'était déficitaire.

Alors on accusait naturellement, enfin c'est permanent, les discours des hommes des entreprises qui ne connaissent l'État que pour en tirer des subventions et par conséquent s'attaquaient au secteur public, il fallait que j'explique que c'étaient des subventions au secteur privé à travers les finances publiques et par la méthode du ministère des Finances, qui essaie de réduire les dépenses budgétaires sans se demander comment elles sont couvertes quand il les refile aux autres.

C'était par exemple ce qu'on avait fait avec la décentralisation, tout aussi bien que ce qu'on a fait avec la SNCF, ou tout aussi bien que ce qu'a fait Raymond Barre quand il avait besoin d'emprunter. Il

ne voulait pas que ce soit le Trésor qui emprunte parce que cela se voyait, alors c'est comme ça que c'est EDF qui a une gigantesque dette, qu'elle ne sait pas comment éponger, parce que c'était EDF qui était chargée, et je dois dire que Boiteux en était fier, d'aller emprunter sur le marché de New York, où ils obtenaient des conditions plus favorables que les sociétés privées d'électricité américaines. Je dois dire que les banquiers, qui ne sont pas politiciens, savent que le secteur public, ce n'est pas nécessairement antiéconomique. Et en particulier, quand les banques américaines, au moment de la crise, ont fait de gigantesques sottises en donnant de l'argent aux pays en développement qui avaient du pétrole, sans calculer que le jour où cela baisserait, ces pays seraient en faillite, Mexique, Nigeria, Venezuela... Les seules banques qui aient gardé le triple A – vous savez c'est-à-dire ce qu'on appelle le *rating*, on ne sait jamais comment le traduire, enfin disons l'évaluation par les gens du Dow Jones, enfin les grands experts américains – les seules banques qui avaient gardé le triple A, le AAA, le sommet de l'évaluation, c'étaient les banques nationalisées françaises, sachant bien que l'État ne les laisserait pas tomber en faillite. Les *Loans & Savings Banks*, qui sont un peu l'équivalent de nos Caisses d'épargne, il faut que ce soient les fonds publics qui les sauvent, parce qu'elles ont été laissées à la gestion privée.

Alors je demande, c'est l'une de mes grandes thèses, qu'on ne fasse pas d'opposition entre public et privé. Premièrement, il y a plus de ressemblance entre les grandes entreprises publiques et privées qu'entre les grandes et les petites entreprises privées qui n'ont aucun rapport : donc il ne faut pas me parler de secteur privé, en général. Et puis deuxièmement, je demande qui est le président. J'ai écrit : « La gestion est plus importante que la propriété. » Je demande qui est le président.

Je dois dire que je tiens le même propos à propos de ce qui vient d'être fait dans le rapport Delors sur l'indépendance des banques centrales. J'ai dit : « Très bien, mais dites-moi qui est le gouverneur. » Alors quand le gouverneur de la *Bundesbank* est un ancien reporter sportif, j'aime mieux que la *Bundesbank* ne soit pas indépendante. C'est elle qui a provoqué le krach de 1987. Alors l'indépendance des banques centrales, je demande à voir.

Là, nous ne suivons vraiment plus l'ordre chronologique, mais je suis amené à vous parler de ma coopération avec *Les Temps modernes*. Ceci dit, quand Merleau-Ponty s'est séparé de Sartre, moi aussi j'ai cessé d'y écrire : c'est au moment, vers 1951, où Sartre a complètement déraillé en politique. Seulement quand on y repense, enfin il était para-communiste à l'époque : c'est tout à fait surprenant. Comment est-ce qu'un homme de sa valeur pouvait soutenir une Russie de Staline... Je ne comprends pas, de même que je ne comprends pas aujourd'hui comment quelques hommes de grande valeur que je connais au PC peuvent y rester. Que ce soit Anicet Le Pors ou Philippe Herzog. Cela me paraît impensable.

Bon, là je vous ai parlé des *Temps modernes*. J'écrivais donc beaucoup. C'est pour cela que la première partie de mon livre d'Inédits s'appelle « Les libertés de la fonction publique ». Mais quand je signais tous les jours mes éditoriaux de *Paris-press* – cela n'a pas duré très longtemps, parce que naturellement ce journal faisait de mauvaises affaires, la première chose qu'il a supprimée, c'était la page la plus élaborée : la page économique, ils l'ont pratiquement supprimée. Cela m'était égal, j'étais suffisamment occupé. Mais cela voulait dire quand même que j'avais une bonne résistance physique, parce que je me levais à six heures du matin pour passer au marbre voir quelles étaient les dernières nouvelles, écrire en une demi-heure mon éditorial, j'en faisais un tous les jours ; bonne leçon pour les journalistes, on ne voit pas pourquoi ils sont payés au mois pour écrire trois fois par mois. Je sais par expérience, et je suis prêt à le leur dire, qu'un journaliste doit être payé pour écrire tous les jours. Je l'ai fait. Il est vrai en plus, maintenant que nous sommes sur ce sujet, que j'ai découvert que j'avais écrit dans au moins soixante-cinq publications différentes et dans quatorze pays.

Vous avez écrit pour des journaux étrangers ?

Oui, je vous dis, j'ai paru dans quatorze pays. Il y a eu une période où j'avais une chaîne. Enfin, j'étais le seul Français qui avait une colonne, ce qu'on appelle aux États-Unis « *Syndicated* » : *Le Monde*, le *Times*, *Le Soir* de Bruxelles et *La Stampa*. En même temps que j'avais une colonne dans les plus grands journaux de province, à la condition que leurs zones de vente ne se recoupent pas : je ne pouvais pas écrire à la fois dans *Le Progrès* et *Le Dauphiné libéré*, je ne pouvais pas écrire à la fois dans *Sud Ouest* et dans *La Dépêche du Midi*. Mais à part ça, dès qu'ils ne se recouvraient pas, je couvrais la France en même temps que je couvrais quatre pays. Cela faisait deux articles par mois, j'ai dû abandonner parce

que j'avais vraiment trop de choses à faire. Mais ça, c'est la vie. Nous en reparlerons aux environs de 1970, quelque chose comme ça.

OPINION SUR LA CRÉATION DE L'ENA

Alors, vous m'avez parlé des nationalisations : cela tombe bien puisque je voulais justement vous poser quelques questions sur le début de la IV^e République. Par ailleurs, sur la création de l'ENA... Vous y avez été professeur, mais qu'est-ce que vous aviez pensé de la création de cette école ?

Cela me paraissait tout à fait excellent. Par comparaison à ce qui se faisait avant la guerre, c'est-à-dire les écuries, où les gens étaient enseignés exclusivement par les gens de la spécialité. C'étaient des gens du Conseil d'État qui formaient les candidats au Conseil d'État, des gens de l'inspection des Finances qui formaient les candidats à l'inspection des Finances, avec les préjugés des uns et des autres et, par conséquent, le risque qu'il n'y ait jamais le moindre renouvellement.

Si vous voulez, je donne comme analogie, une de mes phrases un peu méchantes, qu'il est complètement absurde de faire faire les programmes scolaires par les inspecteurs généraux. Je vous ai dit je crois que mon premier livre était sur *La Réforme de l'Enseignement*, et c'est une chose que j'ai répétée quand j'ai écrit pour la Documentation française *Réduire les inégalités*. Il est absurde de faire faire les programmes par les inspecteurs généraux. Et j'avais dit, avec cette méthode-là, c'est assez prodigieux qu'on ait réussi à les modifier depuis Abélard. Il faut avoir l'expérience de l'enseignement, mais il faut avoir fait autre chose pour savoir ce qui est vraiment utile dans la vie et ce qu'il faut élaguer. On continue à surcharger l'enseignement de choses qui ne sont pas essentielles et qui empêchent d'enseigner ce qui serait au contraire nécessaire pour l'avenir.

Alors le système des écuries, en plus tout le monde sait aussi que les relations personnelles jouaient, le favoritisme, les préjugés antisémites à l'inspection des Finances, et comme il y avait une épreuve de dissertation française qui avait un haut coefficient, si vous vouliez éliminer quelqu'un, il suffisait de lui mettre deux, moyennant quoi, même s'il était excellent dans ce qu'il aurait dû faire, il tombait si on avait l'intention de ne pas le recevoir. À telle enseigne qu'on m'a raconté que si [Jacques] Rueff avait été inspecteur des Finances malgré ses origines, c'est qu'il était l'élève favori d'un économiste qui était président du Conseil d'État et qui avait dit : « Si vous ne prenez pas Rueff, pas le plus petit arrière-petit-cousin d'un inspecteur des Finances n'entrera au Conseil d'État. »

Ce mode de recrutement ne me paraissait pas tout à fait correct. La preuve, c'est que quand il y a eu l'École d'administration, vous avez eu quelques brillants sortants qui s'appelaient Simon Nora ou Georges Plescoff. Donc les préjugés de l'inspection des Finances ont joué, ont joué d'ailleurs sur ma carrière, puisque j'aurais fait l'inspection des Finances si Monsieur [Jacques] Chapsal ne m'en avait pas découragé. Je ne le regrette pas, je n'aurais probablement pas fait ce que j'ai fait en Europe si j'avais fait une carrière plus régulière. J'aurais peut-être été gouverneur de la Banque de France, je ne sais pas, mais je n'aurais pas fait les choses pour lesquelles il fallait une certaine indépendance, et non pas appartenir à un grand corps.

RETOUR AUX TEMPS MODERNES

Alors voilà sur mes relations avec... Après j'ai un petit peu perdu le contact, Merleau-Ponty est mort, il a piqué du nez sur son bureau brutalement à 54 ans, alors que c'était un type superbe, arrêt du cœur, mais comme ça. Alors j'ai un petit peu perdu de vue ensuite l'équipe des *Temps modernes*, j'ai revu... Je me rappelle pour Sartre d'une soirée que nous avons passée ensemble, à part que nous nous rencontrions dans les bureaux de Gallimard. Nous avons passé une soirée ensemble et c'est assez merveilleux de voir comme cet homme savait écouter. Autre souvenir, à ce moment-là j'étais à l'Isea.

Arrive Simone de Beauvoir, qui me dit : « Nous sommes un peu à sec pour le prochain numéro. Est-ce que vous auriez un article tout prêt ? » J'en avais préparé un sur l'antisémitisme, elle m'a dit justement Sartre écrit là-dessus, alors on ne peut pas faire double emploi. J'ai dit : « Écoutez, je peux peut-être écrire un article, mais le seul que j'ai écrit pour ma satisfaction morale et que je n'ai pas publié, c'est celui-là. » Donc cela n'a pas pu paraître. Et elle m'a parlé de mon article sur le Plan Marshall, en me disant, attendez, je crois qu'elle m'a dit : « C'était vachement bon. » Est-ce qu'elle a dit drôlement ou vachement ? Je ne sais plus. Je sais que c'était un mot d'argot.

Et j'ai revu une fois, beaucoup plus tard, enfin peu de temps avant sa mort, j'ai revu Sartre, on lui remettait un diplôme de l'université de Jérusalem car il avait beaucoup soutenu les Israéliens. Et vous savez qu'il était presque aveugle. Simone de Beauvoir était là, elle m'a reconnu – elle avait beaucoup changé, d'ailleurs. Et alors je me suis présenté à Sartre, en disant je suis Pierre Uri, il ne voyait plus très clair, il ne voyait pratiquement plus. Je lui dis : « Je suis Pierre Uri, vous vous rappelez le temps où j'écrivais pratiquement dans tous les numéros des *Temps modernes* ? » Et j'ai eu de lui ce mot, qui quand même m'a fait plaisir : « On vous regrette encore. »

Alors il paraît, voir Margerie, qui a été après tout aussi l'ambassadeur le plus important, car avoir eu Londres et ensuite Washington, on ne fait pas mieux ; mais qui en même temps était directeur des Musées de France pendant une période. C'est un homme de culture, alors cette petite notation « mes éblouissants articles des *Temps modernes* », on me permet de faire cette citation. J'ai probablement son carton quelque part.

L'ÉPURATION

Alors, une dernière question, avant de revenir au fil de votre carrière, sur l'épuration administrative et l'épuration économique qui ont eu lieu à la fin de la guerre. Est-ce que selon vous il y a eu un réel renouvellement du personnel ?

Oui. Des gens comme Guindey, Bloch-Lainé, etc. étaient relativement jeunes. Guindey a, je ne sais quoi, trois ans de plus que moi, quatre ans... Bloch-Lainé a mon âge ou un an de plus ou un an de moins, je ne sais pas. Par conséquent, c'était l'entrée de gens jeunes.

Guillaume Guindey, vous ne l'aviez pas connu à l'École normale ? Il était philosophe, aussi...

Il était philosophe aussi, et j'aurais pu le connaître et même... Écoutez, là, je peux regarder si vous voulez dans l'annuaire de l'École.

Comme vous êtes entré très jeune à l'École, il est sorti quand ?

Oui... je ne suis pas tout à fait sûr. Mais je ne l'ai pas connu... Il est possible qu'il fût en quatrième année. Ce n'est pas absurde. Il n'y a pas une telle différence d'âge entre lui et moi. C'est vrai que j'avais une différence d'âge sensible avec les gens des promotions précédentes, parce que... en moyenne, on entrait à dix-neuf ou vingt ans. Par conséquent, j'étais en effet un peu décalé par rapport à mes camarades. Je me rappelle, enfin, [Pierre] Escoube est entré bi-khâ en même temps que moi, et moi j'étais... donc il avait au moins vingt ans ou vingt-et-un ans et moi j'en avais dix-sept. Donc, en effet, je ne suis pas tout à fait sûr. Mais je crois que Guindey est d'une promotion qui était encore à l'École quand moi j'y suis entré. Donc, théoriquement, nous aurions dû nous tutoyer. Maintenant, les normaliens font comme les polytechniciens : on se tutoie quel que soit l'écart des promotions, c'est ce qui m'arrive avec Marcel Boiteux, tandis que de mon temps, on ne se tutoyait qu'entre les promotions qui avaient été ensemble rue d'Ulm. Donc je tutoyais aussi bien Merleau-Ponty que [Albert] Lautman, mais je ne tutoyais pas Sartre, qui était de [la promotion de] 1924, je tutoyais Raymond Aron, parce que lui était revenu à l'École, et je tutoyais [Jean] Cavailles, parce que lui était notre agrégé répétiteur. Mais je ne tutoyais pas Sartre.

Alors sur l'épuration, vous avez une opinion ?

L'épuration, j'avoue que je ne l'ai pas vraiment vécue, parce que je n'étais pas dans la fonction publique à l'époque. Je suis revenu à Paris et j'étais chez Perroux, mais je peux attester que nous avons eu une génération de hauts fonctionnaires jeunes et ouverts, qui certainement tranchaient sur leurs prédécesseurs. Vous voyez, quand j'ai eu affaire à ce directeur de l'Office des changes, je me suis dit « grand Dieu » [...] qui était successivement directeur des Contributions directes, directeur de l'Office des changes, puis comme partout c'était une catastrophe, on en a fait un gouverneur de la banque d'Algérie, parce que c'était honorable et bien payé et que cela ne risquait rien puisqu'elle était manifestement gérée par la Banque de France. C'était ce que... il y a un mot en anglais pour ça, comment est-ce qu'ils disent pour les gens qui font leur carrière sur la base de leur médiocrité, parce que le corps auquel ils appartiennent ne veut pas laisser apparaître, soit qu'on est un inspecteur des Finances et qu'on est quand même une nullité, par conséquent le pantouflage automatique risquerait d'être mis en péril, n'est-ce pas ? Comment est-ce qu'ils le disent les Anglais ? J'oublie. Il y avait un collègue de mon père à la Sorbonne, qui était professeur de français, et qui avait appelé cela « le coup de pied au cul ascensionnel. » Et le fait est que, dans une mesure, les corps ne veulent pas admettre qu'il y a des gens qui le sont par hasard et puis qui ensuite doivent être écartés le plus rapidement possible de quelque fonction qu'on leur donne, alors plutôt que de laisser apparaître qu'ils sont nuls, on leur donne des fonctions. C'est la formule je crois de Bloch-Lainé : « De moins en moins importantes et de mieux en mieux payées. » Si je dis tout cela dans mes mémoires, je vais me faire bien voir...

LE RECRUTEMENT AU PLAN

Alors, si nous revenons à...

Et il y a eu tout de même le Plan, où Monnet se contrefichait du corps dont vous sortiez. La question était de savoir ce que vous pouviez lui apporter. De même qu'il faisait venir les experts étrangers sans aucune espèce de discrimination, il ne m'a pas demandé ce que j'avais fait en économie. Il savait que j'avais écrit des articles, il savait que j'avais écrit, enfin il a su... Il s'est un petit peu informé, que j'avais travaillé chez Perroux. Bon, cet agrégé de philosophie qui devient conseil économique et financier du Plan, ce n'est pas... Après, j'ai été remplacé par des gens qui appartenaient au « Mouvement ». Il y a eu tout de même des universitaires et puis, après, c'est tombé entre les mains d'inspecteurs des Finances.

Le Plan ?

Oui, c'est entré dans le « Mouvement ». Du temps de Monnet, les gens étaient choisis sur un tout autre critère – ce qu'ils pouvaient apporter. Puis l'administration a quand même obtenu très, très largement... pas totalement. Mais c'est tout de même encore un des endroits où le recrutement est encore assez divers, vous avez des universitaires, pour l'économie vous avez éventuellement des gens qui sortent des syndicats, etc. Mais tout de même la plupart des fonctions ont été reprises pour rentrer dans ce qu'on appelle le « Mouvement ». C'est-à-dire la promotion des fonctionnaires officiellement établis.

LA COMMISSION DES COMPTES DE LA NATION

Alors du point de vue du Bilan national, le Bilan aussi a été rattaché après à la direction de la Prévission ?

Oui, elle a même pratiquement été créée pour cela. Je crois que c'est dans les mémoires de [Étienne] Hirsch, où Hirsch dit que Monnet ne tenait pas à ce qu'on le conserve. Voyez que j'en ai tout de même

fait trois, c'est-à-dire celui de fin 1947, celui de milieu 1948 et puis un en 1949 parce que la situation était complètement changée. Par conséquent, cela n'est passé au ministère des Finances, je pense, que fin 1949. Mais alors, à l'époque, tout s'est passé très bien : on avait tout de même créé un petit groupe, je crois que nous n'étions que trois ou quatre, c'était [Claude] Gruson qui du coup devenait en charge, mais j'étais à ses côtés, et puis il y avait [André] Piatier. Si je me rappelle bien c'était... est-ce que c'était Piatier, qui ensuite a été à l'École des hautes études et dont j'avais fait entre autres les leçons d'agrégation ? Mais ce n'était pas le seul. Je l'avais fait pour quatre candidats.

Donc, à ce moment-là, cela se passait très bien et j'ai quand même été longtemps membre de la commission des Comptes de la Nation, jusqu'à ce que j'aie la surprise de ne plus y être renouvelé quand mon ancien élève Giscard d'Estaing est devenu secrétaire d'État aux Finances. Je n'ai pas été renouvelé. On y a fait entrer Raymond Aron, ce que j'approuve, encore qu'il ne fût pas tout de même très techniquement un économiste, et moi qui en avais été le créateur, j'ai cessé de faire partie de la commission des Comptes de la Nation. Je ne pense pas qu'après cela les présentations des comptes aient été plus accessibles : tout est devenu plus compliqué et les choses essentielles qui permettaient de guider la politique économique me paraissaient un peu en fouillis. Mais, normalement, en tout cas le secrétaire général, c'était généralement un homme capable, ne serait-ce que le Monsieur qui a occupé cette fonction et qui s'appelle Michel Rocard. Dans l'ensemble, c'étaient d'assez bons rapports, mais qui n'avaient... qui étaient plutôt descriptifs et qui n'avaient pas par conséquent la même portée que ceux que moi j'écrivais, qui du coup présentaient carrément les politiques économiques. Et en particulier j'ai résumé – parce que c'était trop long – mon deuxième et mon troisième rapports, puisqu'ils n'ont pas été publiés, et le troisième aurait été d'une très grande actualité puisque nous avons arrêté l'inflation mais nous risquions la déflation. Alors une situation ambiguë comme celle-là, ce que j'en disais et la manière de l'aborder est d'une actualité permanente. Cela répond tout à fait aussi à la situation dans laquelle nous nous plaçons aujourd'hui. Toutes les économies... puisque hélas maintenant, on ne sait plus lutter contre l'inflation qu'en fabriquant le chômage. C'est quelque chose contre lequel je m'élève avec véhémence chaque fois que j'en ai l'occasion. J'ai fait la preuve qu'on pouvait s'y prendre autrement.

LES RELATIONS AVEC LA BANQUE DE FRANCE

Alors, à la commission du Bilan, vos rapports avec la Banque de France, également ?

Écoutez, il n'y a rien...

Vous avez eu un débat sur l'escompte...

Oui, mais c'était en dehors de la commission du Bilan. La Banque de France était probablement représentée, sûrement présente dans une de nos sous-commissions, puisque nous avions autant de groupes...

Il y avait Jean Saltes, qui était sous-gouverneur...

Oui, et qui était lui-même membre de la commission qui couvrait le tout. Il y avait Jean Saltes et je crois que je vous ai raconté comment c'est lui qui a sauvé la situation quand Pierre Le Brun a dit qu'il ne pouvait pas s'associer à ce rapport parce que les communistes venaient de quitter le gouvernement. Et c'est Jean Saltes qui a trouvé la formule « Rapport présenté au nom de la commission », ce qui a ajouté à la facilité de ne pas changer un mot à mon rapport. Mais, vous dire maintenant, à plus de quarante ans d'intervalle, qui sont les gens qui vraiment apportaient quelque chose... En fait, la plénière se réunissait très peu. Ceux qui se réunissaient, c'étaient des groupes de travail, où il y avait suivant les règles de Monnet des syndicalistes aussi bien que des experts, aussi bien que des chefs d'entreprise et [...] le ministère des Finances. Et tous ces gens-là nous apportaient leurs données et leurs chiffres, et puis je n'étais pas toujours présent à chaque réunion parce que j'étais en train de fabriquer mes chiffres, de voir comment je pouvais les combiner, etc., mais dès qu'il y avait une difficulté, on m'appelait et

j'allais m'expliquer ou leur dire pourquoi nous avons besoin de telle ou telle chose, et comment cela se situait.

À l'époque, je dois vous dire qu'en revanche j'avais eu des relations assez étroites avec Emmanuel Monick, à qui j'avais été introduit par un financier qui s'appelait André Istel ; et c'est d'ailleurs cela qui m'a créé des difficultés avec Perroux, qui a pensé que je traitais avec la Banque de France dans son dos et que j'y émettais des idées sans avoir eu son accord. Comme si l'Isea était une entreprise totalitaire dans laquelle je n'avais pas le droit d'avoir des idées si ce n'étaient pas celles de Perroux.

Donc cela m'a créé des difficultés puis je n'ai pas pris finalement cette position. Mais c'est moi qui représentais le Plan au Conseil national du Crédit. Donc j'étais en rapport constant avec la Banque de France et même, comme en théorie c'était Monnet qui aurait dû être assis à la droite du gouverneur, c'était moi. Et je dois dire qu'on m'écoutait très bien. Là, vraiment... Seulement, je me rappelle une fois où j'aurais dû assister à une séance de ce Conseil national du Crédit pour expliquer que les banques étaient au service de l'économie et pas réciproquement. Parce qu'il fallait baisser les taux d'intérêt et qu'elles vous expliquaient qu'elles avaient leurs comptes d'exploitation. Alors j'avais très envie d'aller leur dire : « Voulez-vous ne pas inverser les termes ? Et par ailleurs, il est possible que vous gâchiez un peu votre personnel. » Ce qui est parfaitement exact. Maintenant, il y a un grand problème, c'est de leur changer la formation et c'est une des choses dont je vais m'occuper avec Université & Entreprise, avec l'appui du gouverneur de la Banque de France.

Ce jour-là, j'aurais dû y aller et d'autre part je critiquais la façon dont on faisait les crédits à moyen terme qu'on réescomptait et qui, par conséquent, conduisaient à l'inflation : c'est la chose qu'on a réduite ou supprimée avec le rapport Rueff de 1958. Mais il y avait déjà longtemps que j'avais dit que ce n'était pas un système raisonnable. Et j'avais des relations excellentes avec [Wilfrid] Baumgartner. Alors que théoriquement, nous n'avions pas la même formation ni... quand lui enseignait aux Sciences Po, moi j'enseignais à l'ENA, et je n'enseignais pas tout à fait la même chose que lui. Mais c'était un homme très, très courtois et sensible à l'intelligence. Je l'ai retrouvé une autre fois par exemple [...], vous savez il y a une espèce de, je ne sais pas, de *French-British Council*, enfin il y avait des conseils franco-anglais dans lesquels il y avait des réunions, je ne sais pas ce que c'est devenu depuis, et cela m'est arrivé plusieurs fois d'y participer, en particulier sous la présidence de Baumgartner. Il avait beaucoup apprécié les interventions assez centrales que je faisais, je crois que c'est dans la réunion qui se tenait en Angleterre, à Ditchley. C'est la fois où j'ai été à Ditchley : vous savez, un beau château et un centre de réunions internationales.

Donc les relations que j'avais nouées avec Baumgartner étaient très utiles, je ne peux pas vous dire tout ce que je racontais à ce Conseil national du Crédit ; je sais que j'étais très bien écouté. Peut-être au nom de l'institution que je représentais et peut-être parce que j'apportais quand même une vue un peu neuve en France, puisque j'avais eu quand même une formation économique très internationale. À l'époque, ce n'était pas tout à fait inutile. Je dis que le grand apport de Perroux est d'avoir introduit des économistes étrangers, alors qu'auparavant on ne connaissait que des économistes français qui avaient été au XIX^e siècle de très grands et qui au XX^e n'étaient tout de même pas tout à fait les grands inventeurs comme les Anglais, les Américains, les Hollandais et les Suédois et les Autrichiens. Tout cela était introduit par Perroux et j'étais un peu informé de tout cela, cela permettait de renouveler les idées sur la manière de manier le crédit, sur les relations entre banque centrale et banques commerciales. Dieu sait les problèmes qui se posaient et je participais, en particulier, par mes remarques au rapport annuel du Conseil national du Crédit. Mais là-dessus, mes souvenirs ne sont pas plus précis que cela, j'étais à la droite du gouverneur...

Alors le jour où je voulais leur raconter ça, je n'ai pas pu parce que j'étais en train d'écrire la partie la plus importante de la déclaration d'investissement du nouveau gouvernement. Chaque fois qu'il y avait un nouveau gouvernement, c'était nous qui écrivions largement la déclaration d'investiture. Delouvrier, et après qu'il soit chez René Mayer, j'ai fait pas mal de déclarations d'investiture, au moins toute la partie économique. Donc j'ai fait ça ! Ce qui évidemment ne figure pas dans les récits des historiens, puisqu'il n'y a pas de traces. C'est un texte, il n'est pas signé de moi. Il est vrai que j'ai fait le discours du père Schuman sur le Plan Schuman, parce que lui... Enfin cela, maintenant on le sait.

LES RELATIONS DU PLAN AVEC L'ADMINISTRATION CENTRALE

Et alors sur la commission du Bilan et sur le Plan, vous n'avez rien à ajouter de particulier ? Donc vous avez parlé des rapports avec l'administration. Sur ces questions, vous n'avez rien à ajouter ?

Là, je vous dis, c'est Denizet qui le raconte parfaitement bien dans le livre de Fourquet. Je n'ai vraiment pas eu de difficultés.

Parce que parfois, on semble sous-entendre que la direction du Budget ou la direction du Trésor montraient quand même quelques réticences vis-à-vis du Plan.

C'est vrai en ce sens que la commission des Investissements relevait du ministère des Finances et non pas du Plan. Mais l'accord s'est fait assez facilement, du moment que nous décidions, que c'était notre avis qu'ils donnaient. Ce n'était d'ailleurs pas moi qui y siégeais, je crois que c'était Hirsch. Mais oui, naturellement on peut toujours montrer qu'il y a des difficultés, dès qu'il s'agit de la création d'un service nouveau : à qui est-ce qu'on l'attribuera ? Franchement pour moi, mon impression globale va assez au rebours de ce que les historiens de métier cherchent. C'est assez naturel qu'ils essaient de découvrir les conflits. Honnêtement, ce n'est pas ce que j'ai vécu.

Ce que j'ai vécu, ce sont ces relations extrêmement cordiales et cette aide que nous ont apportée des gens comme, enfin je vous ai cité quatre noms, nous avions aussi... son nom commençait par un G, il avait tout de même une direction du Programme au ministère de l'Économie, puis il est devenu ensuite directeur de la Seita. Enfin, je vous retrouverai facilement son nom. Nous n'avions vraiment pas de difficultés.

Et je peux vous dire qu'au moment où nous avons fait le Plan Schuman, [Robert] Buron⁷ était ministre de l'Économie, il m'a demandé de venir le voir : il avait réuni ses principaux directeurs, je leur ai fait un exposé, naturellement ils étaient tous contre, tout aussi bien que les fonctionnaires du Quai d'Orsay. Alors je dis toujours, ce que nous devons à Schuman, et c'est ce que répétait Hirsch l'autre jour, c'est qu'il a mis de côté ses fonctionnaires et que c'est notre équipe qui a joué le rôle d'un commando installé au Quai d'Orsay. Je peux vous dire que Buron, après avoir entendu ses fonctionnaires, leur a dit au revoir, Messieurs, je vous remercie, et puis après cela quand nous étions seuls, il m'a dit : « Les cons ! » Cela, on ne devrait presque pas l'enregistrer. En quoi il exagérait d'ailleurs, parce que j'avais, par exemple, avec [Louis] Rosenstock-Franck, directeur des Prix, d'excellentes relations.

Alors je ne sais pas, j'ai un petit peu oublié, est-ce que l'histoire de la dévaluation de la livre, je crois que je vous l'ai déjà racontée la dernière fois ?

Vous en avez un peu parlé.

Oui, j'en ai parlé. Sur la façon dont nous avons été chez [Maurice] Petsche, où il y avait Mendès France, le directeur des Prix, le directeur du Commerce extérieur et le représentant de la Banque de France. Mais je crois que je vous ai raconté toute cette histoire la dernière fois.

Oui. Alors sur Pierre Mendès France, est-ce que vous avez aussi quelque chose à compléter ?

Oui, mais alors là, cela nous entraîne très, très au-delà de cette période.

Pas sur cette période, donc.

Sur cette période-là, je vous dis : je l'ai revu le lendemain et il m'a dit : « Quel verbe ! » Donc j'avais vraiment fait l'intervention qu'il fallait. Je rendais hommage à Mendès France et à sa rigueur et je le suppliais de ne pas recommencer ce qu'avait fait [Winston] Churchill en 1926 : il y a des limites à ce qu'on peut faire purement et simplement par l'effort de productivité, on ne remplace pas, on ne fait pas 15 % d'écart de prix, ce n'est pas jouable. C'était ce qu'avait fait Churchill comme secrétaire au Trésor, enfin comme chancelier de l'Échiquier en Angleterre. Donc cela je l'avais mis de côté, et j'avais fait

7. Secrétaire d'État aux Affaires économiques (note de l'éditeur).

remarquer que le directeur des Prix était naturellement pour ne pas suivre et le directeur du Commerce extérieur était pour suivre jusqu'au bout. À chacun cela facilitait sa tâche, d'où mon intervention pour ma vue générale de l'économie, c'est d'aller à mi-chemin : « Vous coupez la poire en deux : pas du tout, c'est une solution rationnelle, etc. » Enfin là, je crois que je me répète, c'est la solution rationnelle, puisque la moitié de nos importations sont en livres et la moitié en dollars. Donc vous allez établir l'équilibre de la balance des paiements grâce à cette mesure simplificatrice, bien calculée et sans aucune espèce d'effet sur l'inflation, ce qui est exactement ce qui s'est produit et, en effet, cette opération a parfaitement réussi, parce qu'il n'y a pas eu la moindre hausse des prix, elle a permis d'avoir une stabilité parfaite, encore une fois détruite le 15 septembre 1951 par Pleven. Cela a été la période de rétablissement de la balance des paiements avant même la fin du Plan Marshall, ce qui est quand même un événement. Quatre ans après la fin de la guerre, après la fin de l'Occupation.

L'INFLUENCE DU PLAN

Est-ce que vous êtes d'accord avec ce propos d'Étienne Hirsch selon lequel le plus important effet du Plan, c'était son impact sur les mentalités des agents économiques ?

Je veux bien. Je veux bien, mais je crois que c'est surtout... C'est vrai, c'était essentiel, c'était un de nos objectifs. Mais tout de même, apprendre à faire un budget en fonction du revenu national et le faire en fonction de la pénultième année, tout de même faire prendre les mesures qui ont arrêté l'inflation et qui ont rétabli l'équilibre de la balance des paiements, cela me paraît aussi une influence importante du Plan ! Tout de même. Nous avons pratiquement fait la politique économique jusqu'au jour où nous avons quitté... Hirsch est resté au Plan, Monnet et moi nous sommes partis pour Luxembourg, et je dois reconnaître que les choses ont moins bien marché après, parce que nous n'étions plus là pour avoir la même influence que nous avions à travers Monnet.

Hirsch a été un bon commissaire au Plan, Massé est un remarquable commissaire au Plan, tout cela a joué son rôle et a influencé le gouvernement. Évidemment, avec Monnet on le faisait d'autant mieux qu'il avait accès à tous les ministres, la plupart étaient vraiment des amis personnels à lui, et c'est de la sorte que nous avions vraiment une influence ; d'autant plus forte qu'elle était plus discrète, car mon expérience, c'est qu'on est prêt à prendre les idées des autres à la condition que, comme Monnet, on laisse aux responsables le crédit de ce qu'ils n'ont pas inventé. Si le malheur veut qu'on sache que l'idée n'est pas d'eux, ils ne l'appliquent pas. J'ai fait cette expérience légèrement plus tard... Chaque dette est chère. Qu'on n'ait pas appliqué la réforme fiscale qui avait été préparée, je vous assure que cela me fait mal au cœur.

L'INVENTION DE LA TVA

À propos de réforme fiscale, j'avais quelques questions à vous poser sur la TVA. Alors je ne sais pas s'il est plus logique de vous les poser maintenant, chronologiquement, ou s'il vaut mieux aborder le Plan Schuman ?

Écoutez, chronologiquement, la TVA je l'ai inventée en 1946 : je tiens à le dire, à le répéter et à le clamer partout.

Donc on peut en parler maintenant. Vous aviez parlé la dernière fois...

Une des choses très importantes que j'ai faite et qui a vraiment facilité la remise en ordre : cela a été de travailler avec la CGT avant la scission.

Alors ça, vous l'avez évoqué la dernière fois : le programme de la CGT [...]

C'est cela. Exactement. La TVA y était. Je reconnais que ce n'était pas la TVA telle qu'elle a été appliquée en 1954. C'était une vraie TVA, c'est-à-dire qu'elle couvrait la valeur ajoutée, laquelle comporte aussi bien l'accroissement des stocks que les investissements : cela fait partie de la valeur ajoutée. En revanche la TVA, telle que nous l'avons, est en réalité un impôt sur la consommation, non cumulatif et fractionnel. Voilà ce que c'est. Et j'ai retrouvé les papiers dans lesquels j'ai passé d'un modèle à l'autre. Donc la TVA de Lauré n'est pas ma première TVA, mais c'est la seconde.

Quand je suis méchant, je dis que ce que personne ne lui conteste, lui-même le regrette, c'est d'avoir introduit le décalage dans la déduction des achats sur les ventes. Un truc pour trouver de l'argent, une année où le Trésor était à sec, où les entreprises font une avance à l'État, puisque leurs achats ne sont déductibles que sur les ventes du mois suivant. Ce qui aboutit à une charge de trésorerie, qui est reportée, on a fait cela une année, on n'a jamais réussi à en sortir et cela nous pose des problèmes. J'ai été obligé dans des papiers que j'ai faits moi-même sur la TVA, et qui finalement l'ont emporté à Bruxelles mais Monsieur [Pierre] Bérégovoy ne m'en a pas attribué le crédit – mais ce qu'il a fait, c'est ce que j'ai proposé avec le concours de [Dominique] de La Martinière, l'ancien directeur général des Impôts, et de Delouvrier. Finalement, je crains que dans leurs papiers, qui étaient naturellement écrits dans un style administratif alors que le mien était écrit dans un style plus littéraire, je crains qu'ils aient oublié un ou deux détails techniques astucieux qui font qu'il n'y a pas de failles. C'est embêtant. Les fonctionnaires sont un peu moins techniciens que moi, ce qui n'est quand même pas la répartition normale des compétences. Mais en fait, ce qu'ils ont fait, c'est ce que j'ai proposé.

J'ai retrouvé un papier de 1952 et, au fond, j'aurais dû le publier : plus exactement un extrait, car c'était tout un papier sur ce qu'il fallait faire dans la situation économique où l'on se trouvait, les faiblesses de l'économie française. Et là, il y a deux pages où je dis : « Pour l'instant, et pour des raisons de balance des paiements, comme un vrai système de TVA limite les exonérations à la sortie, nous pourrions appliquer, au moins provisoirement, un système dans lequel tous les achats seraient déductibles seulement des ventes ; en d'autres termes, l'investissement acheté devenait déductible, et les stocks n'entraient pas dans les balances. Ce n'est pas une vraie TVA : elle n'a pas le même objectif. Le mien était d'avoir le plus de recouvrements possible pour faire fonctionner l'impôt sur le revenu et non pas de s'y substituer, ce qui a été la façon dont cela a été appliqué par le ministère des Finances. Le ministère des Finances, incapable d'avoir un système de recouvrements et de bons contrôles sur l'impôt sur le revenu, a trouvé très facile de passer son temps à élever le taux de la TVA. Ce n'était pas du tout mon projet : je n'aurais jamais fait une TVA à 18,6 % et sur le luxe à 33 %.

LA TVA POUR FAIRE FONCTIONNER L'IMPÔT SUR LE REVENU ET LUTTER CONTRE LA FRAUDE

Mon projet était que la TVA permette de faire fonctionner l'impôt sur le revenu, qui continue à ne pas fonctionner en France. Tout ce qu'on a fait, c'est au contraire d'étendre la fraude à la TVA, en étant incapable de faire les recouvrements nécessaires. Je ne sais pas pourquoi d'ailleurs, avec l'informatisation. La TVA a été inventée pour que les ventes des uns soient vérifiées, contrôlées à cause des achats des autres. Comment est-ce qu'on réussit à laisser frauder la TVA ? J'ai fait des propositions très simples là-dessus et elles n'ont pas non plus été appliquées.

L'essentiel de la fraude sur la TVA, c'est l'aménagement du logement. Bon. La bonne solution, c'était celle qu'on avait avant, avant qu'on supprime le loyer imputé. [Jean-Jacques] Dupeyroux a eu le courage de proposer qu'on rétablisse le loyer imputé pour les propriétaires occupants. Je crois que ce n'est pas jouable. Mes propositions à moi sont beaucoup plus réalistes. J'avais dit d'une part, pour les propriétaires occupants, il est complètement effarant qu'à l'impôt sur les plus-values, vous ayez une exonération totale de l'habitation principale. Moi, j'avais proposé qu'il y ait une exonération, enfin un seuil beaucoup plus élevé que sur les autres formes d'investissement, parce que dès que vous commencez à avoir un peu d'argent, vous cherchez à acquérir votre habitation. Donc il est normal que ce soit un investissement qu'on favorise, à la condition qu'on le favorise par des mesures qui ne soient

pas antiéconomiques et antisociales, comme ce qu'on fait. Que l'apport personnel est le même quel que soit votre revenu, naturellement, je voulais changer cela : ce n'est pas changé.

Mais j'avais proposé aussi qu'on tienne compte du quotient familial le plus élevé au cours de la période de détention. Pas seulement pour faire plaisir à [Pierre] Tissier ou au président de ce qui reste de la CFTC, pour la politique familiale ; mais aussi parce que c'est rationnel. Si vous voulez que des gens qui ont eu quatre enfants ne gardent pas un appartement aussi grand que le mien – ma justification est que j'ai toujours des petites filles ici, parce qu'elles font leurs études à Paris alors que leurs parents habitent en province ; mais ma théorie était qu'il fallait amener les gens, qui avaient eu des enfants et donc un grand appartement, à pouvoir ne pas être empêchés de le revendre par l'impôt sur les plus-values, parce qu'ils n'avaient plus qu'un quotient familial de deux, alors qu'ils en avaient eu un de six. Et j'avais proposé de prendre le quotient familial le plus élevé au cours de la période de détention. Mais il n'y avait tout de même pas une exonération totale. C'étaient des chiffres qui permettaient de s'acheter un appartement convenable suivant le nombre de membres de la famille.

Mais les travaux étaient déductibles. Donc vous aviez avantage, comme propriétaire occupant, avec le risque que tout d'un coup les valeurs montent, ce qui s'est passé puisque l'immobilier à Paris a triplé en trois ans, vous risquiez tout d'un coup, malgré les exonérations, d'être taxé. Donc vous aviez intérêt à payer la TVA sur vos travaux parce qu'ils étaient... Vous les ajoutiez, en les indexant, à votre valeur d'entrée. Monsieur Giscard d'Estaing ayant décidé l'exonération totale, ayant supprimé le loyer imputé et ayant décidé l'exonération totale aux plus-values, l'essentiel du marché noir est l'aménagement du logement sur lequel on n'a aucun contrôle. Non seulement la suppression du loyer imputé coûte quarante milliards à l'État – ce n'est pas rien à rattraper – et c'est parfaitement injuste : les économistes libéraux, eux-mêmes, considèrent que d'être propriétaire de son appartement, c'est un revenu en nature. Il doit être taxé, sans quoi on arrive à des distorsions absurdes : je suis propriétaire d'appartements mis en location, on m'en reprend la moitié avec l'impôt, et je n'ai aucune déduction sur cet appartement où je suis locataire, parce que les héritières du plombier qui avait acheté dans l'entre-deux-guerres n'avaient aucune espèce d'intérêt à vendre quoi que ce soit, elles n'en avaient vraiment aucun besoin. Donc je ne suis pas propriétaire de mon appartement. On aboutit à une distorsion absurde, puisque tous mes loyers n'en paient pas [...]. Parce que sur les uns, on m'en prend 50 %, et ici on ne me donne aucune déduction. Les économistes, même libéraux, savent qu'il ne faut pas introduire cette distorsion.

Donc ma proposition était toute simple et tout le monde aurait trouvé cela plus juste : propriétaires occupants, il y a une limite à l'exonération des plus-values. Moyennant quoi, on court le risque d'une plus-value massive, ce qui s'est passé, et par conséquent on déclare ses travaux. Et en ce qui concerne les locataires, eux aussi, ils ont tout avantage actuellement à faire travailler au marché noir : ma proposition était d'étendre une disposition qui a été fort bien prise sur le confort minimum. Quand c'est le locataire qui installe le chauffage et le sanitaire, quand il s'en va le propriétaire doit le rembourser avec une part indexation et d'autre part amortissement. Ce qui pendant un temps voulait dire que tout simplement on lui remboursait sa facture, les deux étaient à peu près équivalents. J'avais proposé qu'on étende cela à l'ensemble des travaux qui sont faits par les locataires, donc tous passeraient par l'impôt légal et paieraient la TVA.

Ces propositions ont été faites dans ma note au président de la République quand il m'a demandé comment on pouvait réduire les prélèvements obligatoires. Je lui ai dit que la question, c'était de réduire les taux à la condition de lutter contre la fraude, j'ai fait ces propositions et le ministère des Finances a tout simplement diminué de 1 % tous les budgets de tous les ministères pour pouvoir réduire de 1 % les prélèvements obligatoires. Cela fait partie de ce que je raconterai dans mes mémoires, avec une certaine fureur.

J'ai demandé au Président de le voir, d'ailleurs pour le lui dire carrément, et je l'ai dit à Rocard : nous avons un, les grèves du service public parce que les fonctionnaires sont scandaleusement mal payés, parce que les impôts ne rentrent pas, et nous avons deuxièmement, parce que nous n'avons pas fait la réforme fiscale intelligente qui avait été préparée, nous avons toutes les bêtises des bureaucrates de Bruxelles. Alors, ne pas avoir fait la réforme fiscale a des conséquences extrêmement sérieuses, et sur la France et sur l'Europe. Mais pour l'instant les problèmes les plus importants, c'est ce qu'on fait à l'Est...

Il n'en reste pas moins que j'aimerais mieux... enfin, j'ai sauvé la situation sur la TVA et personne ne m'en donnera le crédit. Je voudrais bien – là je vais me battre sur la question des impôts directs et pour que la fiscalité de l'épargne soit une fiscalité de l'épargne, c'est-à-dire qu'on vous donne une

réduction d'impôt au moment où vous gagnez votre argent et que vous ne le dépensez pas : c'est cela l'épargne. Et j'en ai marre qu'on appelle à Bruxelles fiscalité de l'épargne ce qui est tout simplement l'exonération des revenus des capitaux : ce ne sont pas nécessairement de l'épargne, ils peuvent être parfaitement de l'héritage ou des plus-values.

Enfin là, nous sortons totalement de l'ordre chronologique. Il reste simplement une certaine continuité de ma pensée.

Alors pour la TVA donc, vous avez une première intervention en 1946 pour la réforme à la CGT.

C'est cela, et qui est publiée en annexe au livre de Pierre Le Brun, *Questions actuelles du syndicalisme*. J'ai ce texte aussi, il faudrait d'ailleurs que je le fasse photocopier, parce que je n'en ai qu'un exemplaire et c'est très risqué. Et je n'ai pas son livre.

Et vous avez une deuxième intervention en 1952...

C'est un papier que j'ai retrouvé récemment et je ne suis pas tout à fait sûr que je vais être capable de le retrouver, ou je ne dois pas l'avoir en ce moment parce que tous mes dossiers m'ont été enlevés par la firme qui est chargée par [les Archives historiques de l'UE à] Florence de mettre mon dossier en microfiches.

Et donc, cette intervention...

Enfin, ce ne sont que deux pages sur un papier qui proposait un certain nombre de mesures de politique économique en 1952, juste avant que je parte pour Luxembourg.

Et en 1954, vous avez eu un rôle dans l'adoption de la TVA ?

Là, j'étais en... enfin, j'espérais que même on la ferait dans le Plan européen. Dans l'adoption de la TVA de 1954, non parce que moi j'étais à Luxembourg. Alors, c'est à ce moment-là que le chef du service de la législation fiscale, [Maurice] Lauré, l'a fait introduire, a écrit un livre et s'en est déclaré l'inventeur. Mais c'est lui aussi qui a introduit le décalage pour trouver de l'argent et c'est un désastre. En plus, il n'en avait pas fait un impôt général comme moi je l'avais fait. C'est-à-dire qu'on a gardé la taxe locale qui était une absurdité, puisqu'elle était fraudée à 60 % et que deuxièmement, elle était versée au siège des entreprises à établissements multiples ; et Paris continue à toucher des subventions de l'État au nom de la taxe locale. Ce n'est pas mal... Paris touche par tête deux fois plus que la moyenne de la France, en ayant un revenu par tête réel qui est deux fois la moyenne de la France. Ce qui permet à Monsieur [Jacques] Chirac de dire, regardez le grand gestionnaire que je suis, puisque j'ai de l'argent pour faire des pistes cyclables pour les trois bicyclettes qui circulent dans Paris. Il est vrai qu'en revanche il ne dépense pas l'argent qu'on lui donne pour l'aide sociale : ce n'est pas la même clientèle ! Alors que tout simplement, les impôts à Paris sont très bas parce que c'est la France qui paie. Au titre de la taxe sur les salaires, supprimée il y a vingt ans, et de la taxe locale, supprimée il y a trente ans.

J'ai essayé de changer cela aussi, en changeant les conditions d'attribution des dotations globales de fonctionnement. J'avais un système très simple et les parlementaires se sont adressés à un jeune garçon, pas bête d'ailleurs, qui a trouvé que mon système était trop simple, qui l'a remplacé par huit critères dans l'attribution de la dotation globale de fonctionnement, de sorte que ni les fonctionnaires qui l'attribuent ni les maires qui en bénéficient n'y comprennent quoi que ce soit. En d'autres termes, on n'a rien changé, de façon à ce que ce soit bien compliqué et surtout, de ne pas prendre les idées des autres. Non, parce que ce n'est pas possible.

Nous sommes dans une situation où c'est complètement idiot. Je vous donne l'exemple de Monaco : comme il n'y a pas d'impôt à Monaco, ce sont les propriétaires immobiliers qui empochent. Et Paris, c'est la même chose : et comme les dépenses de Paris sont payées par le reste de la France, les loyers sont d'autant plus élevés que les impôts sont plus bas. Il ne faut pas croire qu'on y gagne ; simplement cela permet de raconter des bobards à la population. Les loyers sont d'autant plus élevés que nous avons un très mauvais système. Quand j'ai fait partie de ce petit groupe qui avait fait un projet sur l'Europe, c'est un économiste libéral allemand qui avait proposé une taxe foncière sur la valeur en capital comme

ressource pour la Communauté européenne, en disant que c'était le moyen de faire une politique régionale automatique, puisqu'on combattait la concentration excessive dans les villes et la désertification des campagnes. Je suis tout à fait pour ce système. Mais naturellement, il n'a pas été appliqué. Pensez, il vaut beaucoup mieux, pour les fonctionnaires, discuter comté par comté en Grande-Bretagne à qui l'on donne de l'argent. Cela vous donne de l'emploi. Enfin, on pourrait... l'emploi des fonctionnaires pourrait être plus utilement affecté. J'aimerais mieux qu'ils appliquent une solution simple.

Donc voilà pour la fiscalité ?

Oui. On y reviendra quand je parlerai du projet que j'ai fait pour le Parti socialiste ; parce qu'il est de moi et il est dans une mesure – sauf que j'ai dû y rajouter des choses que je n'aimais pas, mais encore fallait-il que quelqu'un sache les rédiger – le projet que j'avais fait pour l'Europe avec des économistes du plus haut niveau, de quatre autres pays et de quatre tendances politiques. Pourquoi ce n'est pas cela qu'on applique en Europe ? J'ai de quoi m'indigner.

PROFESSEUR À L'ENA

Alors maintenant, on va passer à la question européenne et au Plan Schuman.

D'accord. J'avais envie quand même de vous parler de l'ENA un peu plus que je ne l'ai fait. Je suis entré à l'ENA la deuxième année [après sa création] sur la proposition de Raymond Aron. C'est lui qui a dit : « Si vraiment pour ce grand cours, vous voulez quelqu'un qui soit au courant de l'économie moderne, prenez Pierre Uri. » Je vous l'ai dit, j'ai eu la surprise l'autre jour de me trouver à dîner avec un des collaborateurs, un des membres du cabinet de [Michel] Durafour, qui est un jeune énarque, il a dû en sortir il y a quatre ans, et il paraît qu'on parle encore des cours que je faisais sans notes. Alors quarante ans après, cela fait quand même plaisir.

Le fait est que je faisais mes cours sans une note, ce qui ne les empêchait pas d'être construits, et cela chutait. Je terminais à la soixantième minute, réglé absolument comme une horloge. Je me demande comme j'arrivais à avoir ce réglage. À la soixantième minute, le cours chutait.

Je ne sais pas si je vous ai raconté qu'une fois, j'avais fait un grand discours officiel aux États-Unis. Il se trouve que le secrétaire d'État au Commerce était là un soir dans une réunion à laquelle je participais, et on m'avait demandé de faire le discours du dîner. Probablement que quelqu'un d'autre était absent. Alors dans un discours de dîner, il faut à la fois mêler de l'humour et puis tout de même l'appel un peu solennel à des actions de haut niveau. Ce que j'avais fait. Or, ce secrétaire d'État au Commerce a pensé que quand il allait inaugurer le nouveau bâtiment du *National Bureau of Standards*, c'est-à-dire l'institution publique de recherche, ce serait bien que je sois l'orateur du déjeuner. Là j'avais vraiment un public, un parterre de rois, puisqu'ils avaient invité les principaux membres du Congrès, les principaux dirigeants des affaires et de tous les instituts publics de recherche dans le monde. Un parterre de rois et on m'avait demandé de préparer un texte de vingt-cinq minutes. Donc j'étais assis à la table du secrétaire au Commerce qui inaugurait et il me dit : « Nous avons pris du retard, est-ce que vous pourriez réduire votre intervention à dix-neuf minutes ? » Alors j'ai été prendre le micro sur sa tige et quand je me suis arrêté, j'avais parlé dix-neuf minutes, en anglais.

Je dois dire que quand je dictais mes articles, comme éditorialiste ou quand j'écrivais des articles pour des revues où je savais que cela devait faire quinze feuillets, quand j'avais fini de dicter cela avait quinze feuillets. Et je savais qu'il fallait quatre feuillets pour les éditoriaux que j'écrivais dans *L'Express* : quand j'avais fini de dicter, je n'avais pas besoin ni de rajouter, ni de souligner, ni de couper. C'est un réglage assez amusant sur à la fois le temps de parole et la longueur des papiers. Je ne sais pas, il faudrait que je soumette cela aux biologistes que je connais bien, pour leur demander si de même qu'il y a un centre de réglage du poids – on le sait maintenant – est-ce qu'il y a un centre de réglage de la longueur de ce qu'on écrit ou de ce qu'on parle ? À la minute près, quelle que soit la langue, j'ai fait le même coup en allemand d'ailleurs. La condition, c'est de ne pas avoir de texte. Vous ne pouvez pas le couper.

Si vous n'avez pas de texte, vous pouvez régler la longueur de vos discours. Enfin, tout cela est amusant, je le conserverai peut-être pour mes mémoires, cette idée qu'il y a peut-être un centre dans le cerveau pour le réglage du temps de parole ou la longueur des articles. Je soumetts cela aux biologistes, cela mettra un peu de fantaisie dans un livre qui nécessairement aura, dans pas mal de ses chapitres, un caractère sérieux.

Vous avez été professeur à l'ENA. Pendant combien d'années ?

Pendant quatre ans. Alors ma première année, j'ai fait un cours sur un sujet totalement neuf qui s'appelait « Revenu national et finances publiques », juste au moment où j'étais en train de faire les Comptes de la Nation puisque, quand je suis entré à l'ENA, c'était en 1948. La deuxième année, j'ai fait un cours qui s'appelait « Théorie et politique de la stabilisation monétaire », où, en particulier, j'ai décrit ce qu'avait fait [Hjalmar] Schacht en Allemagne, ce qu'avait fait Wajda en Hongrie, c'est-à-dire les grands exemples, ce qu'avait fait [Camille] Gutt en Belgique et ce que nous faisons en France, qui était dans mes mains et qui a été, à mon avis, l'opération la plus réussie. Puisque cela a été l'arrêt de l'inflation assez rapide et sans la moindre casse – sans chômage ni hausse de prix – avec une hausse de la production réelle rapide et une hausse de salaires juste assortie à la hausse de la production. La troisième année, c'était « Le problème monétaire français ». Autant que je me souviens, tout était sténographié, et le seul que j'ai retrouvé, et le seul que Madame [Éliane] Puissochet, qui est la bibliothécaire, l'archiviste de l'ENA ait retrouvé, c'est celui sur le problème monétaire français. Les autres, je ne sais pas ce qu'ils sont devenus. Je crois pourtant que j'avais la sténographie, mais elle a disparu en même temps que d'autres papiers auxquels je tenais pas mal. Et la quatrième année, on m'avait demandé de faire un cours sur le Plan. J'étais en train de négocier le Plan Schuman et mes élèves m'ont demandé de leur parler de cette négociation. Si bien que le cours sur le Plan, ce n'est pas ce qui m'amusait le plus. Ce qui les passionnait le plus, c'était quand je leur ai montré comment les problèmes se posaient et comment chaque fois on trouvait les solutions imaginatives et capables de faire l'accord. Alors cela les passionnait. Quand je leur expliquais le problème des prix de l'acier et des *basing points*, je ne sais pas comment cela s'appelle en français : vous savez, l'acier, l'usage n'est pas de le vendre avec un prix départ plus transport. L'idée est qu'il y a un certain nombre d'endroits sur lesquels les prix se fixent transport compris. Par conséquent, suivant la distance de l'usine, son prix de départ est différent : c'est la manière de réduire la concurrence, alors les sidérurgistes y tenaient beaucoup. Il a fallu que je trouve des formules qui ne soient pas tout de même trop antiéconomiques dans l'annexe sur laquelle j'ai fait l'accord dans la dernière phase du Plan Schuman. Voilà ce que j'étais amené à leur raconter, à leur demande. Évidemment, cela les passionnait parce qu'ils avaient l'impression d'être dans les coulisses de l'histoire. Mais l'administration m'en a un peu voulu de ne pas avoir traité le Plan et elle m'a donné comme successeur Mendès France.

Alors le drôle, c'est que je n'ai pas mes cours, mais j'ai celui de Mendès et celui de [Maurice] Pérouse. Je n'en ai qu'un des miens, en un sens cela me suffit, parce que de toute façon je ne vais pas aller raconter dans mes mémoires tout ce qu'il y avait dans mes cours, on n'en sortirait plus. En un sens cela me suffit, alors ce qui me plaît, j'ai regardé quelques pages, je parlais sans notes et que cela ait un petit peu frappé mes élèves ne m'étonne pas, parce qu'il est très difficile de se rendre compte que ces textes n'étaient pas écrits. Une des choses à laquelle je tiens, à laquelle je suis encore... je me surveille maintenant pour savoir, comme je parle toujours sans notes, si cela garde cette rigueur de l'expression. Je pense que c'est une chose de parler sans notes – j'avais un collègue du Conseil économique qui m'a dit : « Moi aussi, je parle sans notes » – l'embêtant c'est que c'était du bafouillage. Alors il est facile de bafouiller sans notes.

La difficulté, c'est de parler sans notes et sans texte, sans avoir écrit son texte, et que cela ait l'air d'un texte écrit ; c'est ce que faisait d'ailleurs remarquablement, je dois dire, Giscard d'Estaing. Mais je crois, je pense qu'il les savait par cœur. Parce que quand j'ai fait mon rapport au Conseil économique ou quand j'ai parlé au Palais-Bourbon ou au Sénat, je n'avais pas de notes, je ne l'avais pas écrit mais je savais mon texte par cœur. Tout de même, dans des circonstances aussi solennelles, on ne prend pas de risque. C'est déjà un risque de ne pas avoir de papier. Mais on ne prend pas le risque d'improviser totalement. Habituellement, la première phrase et la dernière phrase sont préparées d'avance et le reste s'improvise. Mais cela, ça sert : c'est une des choses qui m'ont certainement permis d'influencer des affaires dans des discussions, une certaine facilité de parole acquise, non pas innée, mais acquise avec

un effort nécessaire pour le faire et graduellement. Cela, je crois que je vous l'ai raconté. Et là on arrive au Plan Schuman, en fait. Voilà.

LE PLAN SCHUMAN

CONVERSATIONS AVEC LES ANGLAIS EN 1949 CHEZ JEAN MONNET

Pour les préalables, vous avez eu des conversations en 1949, mars 1949...

Oui, à Houjarray...

Avec les Anglais ?

C'est cela, avec les Anglais.

Et est-ce que c'est important ?

Très. En ce sens qu'on s'est aperçu que les Anglais continuaient à avoir la théorie des trois cercles : nous sommes au centre du Commonwealth, nous sommes au centre des relations avec l'Amérique, nous sommes tout de même en Europe. La théorie des trois cercles et le discours de Winston Churchill au congrès de La Haye, c'est-à-dire : « Faites l'Europe, faites l'Europe. » Enfin cela voulait dire : « Vous autres, mais pas nous. » Et Monnet a parfaitement expliqué cela, en disant aux Anglais : « Vous n'avez pas été occupés et vous n'avez pas été vaincus. Donc vous considérez que ce qui est bon pour les autres, vous n'en avez pas besoin. » Il a ajouté d'ailleurs quand nous avons fait le Plan Schuman, c'est-à-dire que la première visite a été à Londres et que les Anglais n'ont pas marché, il a dit : « Avec les Anglais, quand les choses marcheront, c'est eux qui nous courront après et qui essaieront de nous rejoindre. » Alors cette conversation, qui a été tout à fait libre, nous, nous n'avions aucune instruction : il y avait Monnet, Hirsch et moi. Du côté anglais, je suis moins sûr.

J'ai cru comprendre, je l'ai revu il n'y pas très longtemps, [Edwin] Plowden, qui était à la tête d'une espèce de Planning Board, qui ressemblait le plus à ce que nous faisons en étant moins élaboré, qui était accompagné de Robert Hall, qui était devenu lord Robert Hall comme Plowden est devenu lord Plowden, et d'un garçon qui s'appelait Hizchman, j'ai oublié son prénom, qui a été ensuite directeur financier d'Unilever. Lui, je l'ai un peu perdu de vue tandis que Plowden je l'ai encore revu à Londres il n'y a pas très longtemps, parce qu'il y avait une séance à Chatham House sur Monnet, et naturellement c'est moi qu'on a fait venir. Plowden, qui est plus âgé que moi, n'a pas changé. Et quand on a voulu avoir un papier de lui sur Monnet, puisque nous publions, nous allons publier à Lausanne un énorme volume de témoignages à la mémoire de Jean Monnet, j'ai pris mon téléphone et je suis tombé sur mon ami Edwin.

De même que l'autre jour, comme j'ai envie qu'on republie le livre que nous avons fait entre économistes pour l'Europe *An Economic Policy for the European Community, the Way Forward* qui a été traduit en français, heureusement que j'ai tout revu, puisque les agrégés d'anglais ne savent pas l'anglais, ni le français d'ailleurs et encore moins l'économie. J'ai tout revu, tout réécrit : *Une Stratégie pour l'Europe*. Comme on en a reparlé ces temps-ci, j'essaie de voir si l'on ne pourrait pas le republier et j'ai téléphoné aussi au collègue anglais, l'original ayant été publié chez McMillan, il va voir quand les dirigeants vont être de retour. Et j'ai écrit, parce que je ne le joignais pas au téléphone, à [Herbert] Giersch en Allemagne, en lui disant voilà comment l'affaire se présente en France et il y a peut-être une chance de republier ce livre. Ce qui serait terriblement utile, au lieu de ces idées à la fois inefficaces et compliquées qu'on développe à Bruxelles.

Donc nous avons eu cette réunion, et je ne me rappelais pas qu'il y avait un compte rendu et en outre qu'il était de moi. Alors je l'ai publié dans mes Inédits, tel quel.

Je vous avais dit je crois que le Plan nous avait demandé des papiers, à nous autres les anciens, et que, en suivant Étienne Hirsch, nous avons refusé de les laisser publier à côté de ce que les historiens avaient

écrit, qui était vraiment délirant, absurde, aucun rapport avec quoi que ce soit et sans avoir jamais consulté personne sur ce qui s'était effectivement passé. Alors qu'il n'y a pas de papiers. Donc ils se servaient des archives du ministère des Finances : vous pensez comme cela leur donnait une idée de ce qui se passait rue de Martignac. Voilà. Ce n'est évidemment pas le ministère des Finances qui mettait dans ces textes « idées proposées par Jean Monnet ou idées proposées par Étienne Hirsch ! » Cela n'est pas là qu'on le trouvera. Nous avons retiré ces papiers, nous les avons donnés tels quels à ce volume de témoignages à Jean Monnet, si bien que je ne parle moi [que du Plan], cela s'appelle « Rue de Martignac ». Je m'arrête au moment où nous partons pour le Luxembourg et je parle, en revanche, de mes nouvelles interventions au Plan dans deux des plans successifs. J'ai été au groupe des Relations économiques extérieures pour le VII^e Plan, sous la présidence de [Robert] Marjolin, et j'ai été dans le VIII^e Plan, sur l'insistance de Michel Albert, qui voulait absolument que je vienne. Je lui ai dit : « Avec le gouvernement que nous avons, mes idées vont être vraiment à contre-courant. » J'étais alors là dans le comité central qui s'appelait la commission du Développement, où j'ai joué un rôle important, Michel Albert en reparle encore : « Pierre Uri, dans une commission du Plan, ce n'était pas rien. » Je cite. Bon. En particulier, j'avais eu de petits accrochages avec Monsieur [François] Guillaume, qui représentait l'Agriculture, qui est devenu ministre ensuite – Seigneur ! – et avec l'homme du patronat. Enfin, courtois quand même. Avec Guillaume, c'est beaucoup plus tard sans cela on l'oublierait, j'ai eu un accrochage sérieux, parce que Guillaume avait dit en regardant tout le monde – et puis il s'est dit, personne ne me contredira – que les prix agricoles étaient fixés à un niveau tel qu'ils ne permettaient de vivre qu'aux entreprises les plus grandes à la condition qu'elles soient aussi les plus modernes. Alors je dois dire que comme [Edgard] Pisani, qui a été ministre de l'Agriculture [1962-1966] et qui continuait à suivre cette affaire, m'avait dit que les céréaliers du nord de la France avaient un prix de revient qui n'était pas la moitié du prix de vente du blé européen, j'ai dit à Guillaume : « Je ne vous demanderai pas courtoisement, est-ce que vous voulez qu'on vous croie, je vous demanderai très directement, est-ce que vous vous foutez de nous ? » Il n'a pas insisté. Cela a été ma seule intervention véhémement. Normalement, cela se passait bien, on avait des idées. Nous avons eu la surprise ensuite de voir que tout a été réécrit à Matignon par [Raymond] Barre et que tout ce que nous avions fait ne servait à rien, qu'il avait simplement transformé le VIII^e Plan en apologie de son gouvernement. Bon. J'ai écrit quelques petites vacheries sur lui bien que nous ayons des relations très cordiales. Mais quand même. Je suis bien obligé de dire que se vanter d'avoir augmenté les réserves de la France en période de déficit sans dire que c'est parce qu'il avait envoyé EDF emprunter à New York, ce n'est pas très honnête.

Donc cette réunion d'Houjarray, l'idée était quand même de travailler ensemble et, en particulier, ayant des pénuries inverses de les compenser, c'est-à-dire que l'Angleterre manquait de viande et nous manquions de charbon. Et on aurait pu faire des échanges fructueux.

LA PRISE EN COMPTE DU PROBLÈME ALLEMAND

Et puis finalement, il ne s'est rien passé, si ce n'est que c'est là que nous avons tout d'un coup découvert tous ensemble que nous avions complètement oublié l'Allemagne. L'Allemagne était détruite, l'Allemagne était occupée, l'Allemagne n'avait pas récupéré sa souveraineté et j'ajoute qu'on se demandait comment elle pourrait jamais payer pour ses importations. Alors là, comme erreur de prévision, c'est pas mal ! C'est le pays qui flanque l'équilibre mondial par terre par son excédent de balance de paiements.

C'est à partir de là, à mon avis, que Monnet a commencé à tourner autour du problème allemand et à revenir à l'inspiration de la note qu'on connaît maintenant, qu'il avait écrite à Alger en 1943 : « Surtout, ne recommençons pas Versailles, n'humilions pas les vaincus et essayons de trouver des solutions sur pied d'égalité. » Et dans la thèse que l'autre jour je discutais avec un garçon, qui a fait un très bon travail, à Lausanne, qui essayait de montrer, en fin de compte, que le Plan Schuman était sorti de ce que nous avions fait pour la France, je lui ai dit : « Écoutez, il y a tout de même deux choses différentes. Dites que c'est la modernisation que nous avons faite, c'est-à-dire le rétablissement complet de la situation économique. Pays sans inflation, pays en équilibre extérieur, pays en plein emploi, pays avec croissance rapide, cela permettait qu'on ne se moque pas de nous si nous propositions d'entraîner les autres avec

nous. Cela a donc rendu possible le Plan Schuman, mais dans le Plan Schuman, il y a un autre ingrédient : il y a un ingrédient économique et un autre ingrédient qui est un ingrédient politique et l'inspiration de Monnet de l'union des hommes, telle qu'il l'a rédigée dès 1943. »

Donc je crois que c'est là que vraiment, il a tourné autour du problème allemand, mais ma surprise est que quand il y a eu la réunion à Houjarray où a été fait le premier texte du projet Schuman, il avait fait venir [Étienne] Hirsch et Paul Reuter, et curieusement pas moi. Je dis curieusement, parce qu'on travaillait toujours ensemble. Mais le lendemain matin, il m'a immédiatement appelé dans son bureau. Il raconte dans ses *Mémoires* quelle a été ma réaction [...] et il donne une description amusante. Tout d'un coup, mes réflexions qui me plissent tout le visage et j'ai simplement dit : « Voilà qui remet toutes les choses en place. » Et c'est cela qu'il cite. Là il faut que je voie du côté des archives, quand je vais retourner à Lausanne, puisque les thèses se font en deux temps, l'autre jour j'ai apporté des idées qu'on a beaucoup appréciées, je dois dire. Vraiment, j'ai rarement autant été félicité et remercié pour une intervention dans un jury de thèse. Je dois donc y retourner pour la soutenance, probablement je crois au mois de janvier, et là j'irai regarder dans les archives, parce que [...] je sais que les historiens ont découvert les textes successifs de la déclaration Schuman. Il y a le passage du texte que Hirsch avait largement écrit à Houjarray, le texte que j'ai réécrit le lendemain matin, et c'est moi qui ai introduit la notion – Reuter m'avait dit, moi je croyais que nous allions faire une économie dirigée, une économie, etc. – et c'est là que j'ai écrit : « Les conditions qui assurent par elles-mêmes la répartition la plus rationnelle des productions au niveau de productivité le plus élevé. » C'est-à-dire un marché, mais un marché correctement mené et corrigé ; pas n'importe quelle bêtise à la Madelin. Ou à la Longuet, soyons juste, ou à la Léotard. On sait de quoi on parle. C'est en effet un système de marché mais en corrigeant les distorsions, en tenant compte des conditions d'un monde moderne : c'est aussi simple que cela.

C'est-à-dire un, il y a les interventions des États qui créent des distorsions, il faut les corriger. Avec le marché, on n'aboutit absolument pas à un optimum. Alors quand j'entends les Anglais dire : « L'harmonisation des impôts, c'est très simple, c'est la concurrence entre les États : gagneront ceux qui auront les impôts les plus bas », c'est exactement le contraire de l'harmonisation par les gens qui savent de quoi ils parlent. Il y a des harmonisations spontanées qui vont dans le bon sens, par exemple ne pas vendre à n'importe quel prix quand on a des concurrents, ou ce que nous espérons, qui n'est pas rendu au point où je l'ai espéré moi-même, les contacts entre les entreprises et les contacts entre les syndicats qui feraient qu'il n'y aurait pas trop de divergence dans les politiques sociales. Et cela a moins bien fonctionné : la Confédération européenne des syndicats n'est pas malheureusement un organisme efficace.

La deuxième idée, c'est qu'il y a des harmonisations qui elles doivent être concertées, c'est exactement de quoi il s'agit pour la Sécurité sociale ou pour les impôts. Par conséquent ce que disent les Anglais là-dessus, il faut leur dire : « Ce n'est pas le traité, la paix ! » Nous savions la différence entre les harmonisations qu'on doit laisser, comme celles qui doivent être issues du marché et celles où au contraire on arriverait à des résultats catastrophiques, c'est-à-dire la destruction mutuelle des systèmes fiscaux et par conséquent des États. Les Anglais nous sortent ces sottises, je voudrais qu'il y ait des gens qui ont leur franc-parler et la véhémence de parole qui était la mienne pour mettre immédiatement un terme à cela, en disant que ce n'est même pas la peine d'en parler, c'est contraire au traité que vous avez signé, voulez-vous arrêter vos discours. Sans cela, nous n'avons pas d'accord. C'est absurde, mais ce n'est pas une raison pour faire les choses que préparent les bureaucrates : ce n'est pas du spontané, mais ce n'est pas de l'économie non plus. Et puis il faut tenir compte de ce que, si vous voulez avoir la pleine collaboration de la main-d'œuvre, vous devez avoir des systèmes de reconversion, parce qu'il n'y a pas de progrès sans changement mais il faut mettre la main-d'œuvre à l'abri du changement.

Et c'est dans le Plan Schuman que nous avons inventé l'idée de la réadaptation. Qui n'a malheureusement pas été appliquée de façon suffisamment générale : ceux qui savent adapter, ce sont les Japonais. Eh bien oui. Mendès France avait précisé quand il était... mais il n'y a jamais mis de ressources, alors que c'est de beaucoup l'investissement le plus rentable, puisque c'est un moyen de s'adapter constamment à une économie changeante, sans risque pour l'emploi et avec la belle coopération de la main-d'œuvre. Mais il faut savoir le faire, et apparemment nous ne savons pas. Mais les Japonais savent.

C'est ce qui dès la déclaration Schuman apparaissait, cela apparaît encore beaucoup plus clairement quand j'ai fait la déclaration de Messine. Alors là, c'est dit en une page et demie, qui est, elle,

parfaitement explicite. Donc j'ai réécrit en partie ce papier, justement pour y introduire cette vue, peut-être aussi quelques phrases un peu sonores, enfin qui conféraient au papier un caractère un peu plus solennel et un peu plus politique. Et puis la première chose que nous avons faite, et il ne faut pas l'oublier, c'est le voyage à Londres.

LE VOYAGE À LONDRES POUR CONVAINCRE LES ANGLAIS D'ADHÉRER AU PLAN SCHUMAN

Pour tenter de convaincre les Anglais...

Pour tenter de convaincre les Anglais d'entrer. Nous n'étions pas du tout contre l'entrée des Anglais, nous ne faisons pas du tout une opération... enfin vous savez l'histoire de l'accord d'Adenauer : c'est l'envoi de Robert Mischlich qui était un Alsacien, ami de Schuman et qui a raconté son histoire, il me l'a racontée mais il a aussi fait un livre rouge : comment il a réussi à s'introduire au Palais de Schaumburg et à remettre son papier à Adenauer, sans dire à la garde ce qu'il venait faire ni ce qu'il était, enfin c'est un véritable polar. Et le plus étonnant, c'est qu'il fallait avoir la réponse d'Adenauer : on ne voulait rien lancer sans cela. Si bien que [Bernard] Clappier était dans l'antichambre du Conseil des ministres et Mischlich a téléphoné. C'est à ce moment-là que Schuman a su qu'il pouvait sortir son papier. Mais auparavant, nous avons eu la visite à Londres...

C'était après la déclaration Schuman ?

Londres, oui, c'est après la déclaration Schuman. La première chose était de ne sortir la déclaration qu'avec l'accord enthousiaste d'Adenauer et on attendait avec impatience le coup de téléphone de Bonn pour le sortir. Et très peu de jours après, Monnet est parti pour Londres. Il y est d'abord parti seul. Et c'est lui qui a vu Stafford Cripps, qui était chancelier de l'Échiquier, et puis il nous a fait appeler – Hirsch et moi, raté ! Et donc on y est allés tous les deux aussi et j'ai eu, moi en particulier, des conversations approfondies avec Robert Hall, qui était à l'époque le conseiller économique du gouvernement britannique. Et les Anglais n'ont pas suivi. Robert Hall, je lui ai dit : « Mais au fond, quelle est la raison ? » Et, je crois que j'ai dû le citer quelque part, il m'a dit : « *Hazy fears* », « des craintes brumeuses. » C'est à peine traduisible *Hazy fears*. Mais, nous avons les relations amicales que nous avons créées et qui ont servi par la suite, parce qu'il ne faut tout de même pas oublier que la Ceca, faite sans les Anglais, a fait quand même un accord d'association avec les Anglais. Et je peux vous dire que le texte est de moi et deuxièmement, que c'était moi qui présidais le comité franco-anglais. Non, je crois qu'on le présidait alternativement. Une fois cela se tenait en Angleterre, une fois cela se tenait à Luxembourg : quand c'était à Luxembourg, c'est moi qui présidais et quand c'était en Angleterre, je pense que c'était Derek Ezra, qui était le président du *National Coal Board*. Autant que je me rappelle. Enfin je sais qu'en tout cas, c'est surtout moi qui ai négocié cet accord, y compris en résolvant une question assez drôle, parce que pour la première fois, les Anglais voulaient, dans leur représentation à ce conseil bipartite, avoir à la fois des membres du gouvernement et le président du *National Coal Board* et le président de leur Autorité sur l'acier, la *Steel Authority*. Mais ils avaient besoin d'une expression de façon à marquer une petite différence de niveau entre le gouvernement et les dirigeants de l'industrie. La discussion avait lieu en anglais et c'est là que je leur ai proposé au lieu de mettre *and*, de mettre *together with* ; la difficulté après était de le traduire en français, parce *qu'ensemble avec*, cela ne va pas : j'ai simplement mis *ainsi que*.

Et le comité ?

Après, nous avons tout de même effectivement travaillé avec les Anglais. Nous n'avions pas un libre-échange mais nous avons des conversations relativement fréquentes, je ne sais pas du tout ce qu'est devenu ce texte, moi je ne l'ai pas ce texte de l'accord « avec » les Anglais.

Cela a été écrit dès le début, cet accord ?

Non, non, je pense qu'on a bien attendu un an. Mais là, si j'avais ce texte – encore une fois, je devrais l'avoir puisque la plus grande partie de la rédaction en anglais est de moi – je serais beaucoup plus précis. Cela a tardé quand même. Nous n'avions pas donc de discussions sur les échanges directs, mais en revanche nous avons des discussions sur les politiques à suivre dans ces secteurs et, par voie de conséquence, parce que c'était à peu près à l'époque où l'on a également créé une chose très utile qui était le Comité mixte Haute Autorité-Conseil des ministres, pour situer les problèmes du charbon et de l'acier dans le cadre général de l'économie des pays : ce qui a été en même temps une première préparation, au fond, au Marché commun général. Là aussi, c'était moi qui présidais comme représentant de la Haute Autorité, avec des fonctionnaires, des économistes des différents pays et nous avons fait là vraiment des travaux très remarquables. Nous avons commencé à faire ce que j'ai repris ensuite alors même que j'avais quitté les Communautés mais je présidais la commission. Nous avons commencé à faire des prévisions à long terme sur un ensemble, ce qui n'est pas toujours facile, n'est-ce pas ? Les statistiques ne sont pas les mêmes, etc. Nous avons commencé cela et nous avons fait un papier, qu'on a oublié de publier donc je le publie maintenant, sur la politique de l'énergie. C'est-à-dire en dépassant... J'avais fait des papiers sur la politique charbonnière, je ne les publie pas parce que les idées sont reprises dans un cadre plus large que la politique de l'énergie.

Toute l'histoire de la Ceca a commencé par tous les textes d'application. Car c'est un traité assez précis. J'expliquais quand on a commencé le traité de Rome, et que René Mayer m'a demandé de venir expliquer la différence entre le traité de Paris et le traité de Rome, j'avais commencé mon exposé par la formule : « Le traité de Paris est un traité de règles, le traité de Rome est un traité de procédures ». Parce que le problème n'est pas le même. Vous connaissez nominativement les entreprises du charbon et de l'acier. Vous préparez une chose dans un domaine qui s'élargit sans cesse lorsqu'il s'agit du Marché commun général. D'où cette différence, après cela je l'ai développée, mais je pense que c'est une formule frappante et qui va vraiment au fond des choses. Malgré la précision du traité, la mise en œuvre exigeait quand même pas mal d'imagination. Mais en fait, je ne vous ai pas beaucoup parlé de la négociation elle-même.

LE TRAITÉ DE LA CECA

Sur la négociation anglaise, le refus final de l'Angleterre a-t-il été... ?

Ah, c'était tout de suite. Nous sommes rentrés. Alors, il y a eu, non, cela a été un peu plus compliqué que cela. Il y a eu tout de même un échange de notes que les Anglais ont publié en Livre blanc. Je crois que je le possède, je ne sais pas qui d'autre l'a en France, et pour vous dire comment les choses se passaient, les notes françaises sont de moi et non pas du Quai d'Orsay. Nous avons vraiment tout repris en main. Alors après cela, Monnet avait établi des contacts excellents avec Adenauer et là je crois qu'il était accompagné de Clappier et peut-être de Hirsch, mais là je ne suis pas sûr. Mais probablement de Clappier, qui était le directeur de cabinet de Schuman. Schuman avait avec lui deux hommes de premier ordre qui étaient Clappier et [Jacques de] Bourbon Busset⁸. Bourbon Busset était un de mes anciens camarades d'Henri-IV, donc lui et moi nous nous tutoyions. Mais l'homme important à l'époque, c'était Clappier : c'est vraiment lui qui a compris tout de suite, on l'a fait venir dès le premier matin et il a lu le papier tel que je l'avais réécrit et il a rendu hommage au style. Et c'est lui qui a compris tout de suite que le père Schuman n'avait pas fait des éclats comme ministre des Affaires étrangères et, comme on allait changer de gouvernement, il risquait de perdre sa place.

Donc Clappier a compris tout de suite que c'était un jeu de quitte ou double pour Schuman. Je crois que cela a joué. C'est mon interprétation mais je crois que cela a joué, l'intelligence politique de Clappier, disant que son patron n'avait rien à perdre. Mais en plus, le père Schuman était vraiment l'homme qui par son caractère, ses origines, était vraiment fait pour accepter ce plan. Les amis de

8. Directeur de cabinet adjoint du ministre Robert Schuman (note de l'éditeur).

Robert Schuman, dans une réunion où on se retrouvait ensemble, je crois qu'on remettait une médaille d'or à [Wilfried] Mertens, le Premier ministre belge qui a fait passer au Conseil européen l'idée d'avoir l'Année européenne Jean Monnet. Je vous en parlerai plus tard : comment je m'y suis pris pour l'obtenir ; quatre fois deux minutes. Mais en appliquant la méthode de Monnet : « À qui est-ce qu'on parle, à quel moment et qu'est-ce qu'on dit, dans quels termes ? » C'est comme cela que cela s'est passé. Enfin cela vient bien plus tard parce que, comme Jean Monnet c'est 1988, c'est en 1987 que j'ai fait ce qu'il fallait pour que nos affaires marchent. Un peu en bénéficiant d'heureux hasards ; cela existe ! C'est-à-dire, en rencontrant justement les gens qu'il fallait au moment où il fallait.

LA NÉGOCIATION DU TRAITÉ

Alors la négociation commençait officiellement, Monnet présidant la conférence, et nous nous sommes trouvés dans une situation absolument sans précédent : pratiquement l'équipe du Plan, à laquelle s'est adjoint un juriste du Conseil d'État, je ne sais plus qui l'a recommandé à Monnet, en tout cas cela a été un choix parfait : c'était Maurice Lagrange. Je pense qu'il a dû nous rejoindre très vite, je ne sais pas si c'est dès le début, cela je ne sais plus, mais il nous a rejoints très vite, et je dois dire que quand il est mort l'année dernière, *Le Monde* n'a même pas publié quelques lignes sur lui alors que c'est vraiment l'homme qui a eu l'idée que le droit communautaire, ce n'était pas la même chose que le droit international classique. Les journalistes du *Monde* ne sont pas assez calés pour savoir que Maurice Lagrange méritait quelques lignes dans un journal qui est censé être un journal, un peu culturel : ils n'en ont pas dit un mot. J'étais scandalisé, parce que moi je l'ai pratiqué, et c'était vraiment un grand juriste et un homme d'imagination, un homme avec qui on pouvait admirablement travailler, qui ne réclamait pas que ce soit lui qui rédige le texte. Il me donnait des conseils sur la différence entre un traité et la règle qui régit une convention sur les dispositions transitoires, qui peut être plus discursive : j'avais besoin de ce genre de conseils ou d'approbations sur la manière de rédiger. Mais il me laissait rédiger moi-même. Mais j'étais sûr de moi, parce que j'avais un juriste pour me dire qu'une convention, cela se rédige d'une manière plus discursive qu'un traité. Et personne n'en parle... Sauf quand même, je crois que le Conseil d'État a dû avoir une cérémonie en souvenir de lui, je crois.

Donc nous étions dans cette situation tout à fait extraordinaire de n'avoir eu heureusement aucune instruction de personne. Le gouvernement n'est pas intervenu. Nous avons été absolument maîtres du jeu. Alors au début, et là-dessus Étienne Hirsch exagère mon rôle, au début Monnet présidait donc ce groupe central où il y avait un chef de délégation par pays, et puis ils avaient chacun leurs économistes et leurs juristes. Hirsch était chargé des questions économiques, moi des questions sociales et le Quai d'Orsay, avec [Pierre] Charpentier qui était directeur des Affaires économiques et beau-frère d'[Hervé] Alphand, la politique commerciale. Alors très rapidement, il a fallu dessaisir ce comité parce que ces types n'avaient aucune espèce d'imagination et les affaires de politique commerciale, qui passaient pour très techniques, on me les a refilées. Je n'étais pas spécialiste, cela s'est passé très facilement parce que ne s'y intéressaient que les Allemands, les Français et puis les Hollandais. Il y avait un Hollandais qui assistait à mes discussions avec l'Allemand, qui était le directeur du Commerce extérieur, qui lui était un excellent technicien : moi, je ne savais pas à l'époque ce qu'était un contingent tarifaire. Je l'ai appris assez vite. Et nous avons mené cela à nous deux essentiellement, avec la présence d'un Hollandais et nous avons cette excellente solution que lui parlait allemand et que je parlais français. Et comme chacun comprenait parfaitement et dans le détail la langue de l'autre, on ne pouvait pas être plus précis. Et c'est moi qui ai inventé l'harmonisation automatique.

Nous n'avons pas essayé de faire un tarif extérieur commun, c'était rationnel, parce que du moment que le reste des tarifs était assez différent, si vous aviez fait un tarif commun, vous aviez de grands décalages à l'intérieur de chaque pays. Mais, en revanche, vous ne pouviez pas non plus avoir des détournements de trafic. Et l'idée a été tout simplement, enfin là c'est un point de détail que je vous donne mais simplement pour vous montrer comment on travaillait, en n'étant absolument pas classiques. Alors j'ai dit : « Il faut tout de même que nous obtenions du Benelux une certaine hausse de leurs tarifs, et les autres tarifs ne peuvent pas être supérieurs aux tarifs Benelux plus les frais de transport. Ce qui permettait à l'Italie qui avait un retard sur la sidérurgie – après, elle s'est très bien rattrapée, c'est même

elle qui a eu la chance de faire de la sidérurgie côtière au lieu de faire venir ses matériaux par mer, alors que nous nous servions de matériaux plus chers que nous tirions de notre propre sol, mais quand elle recevait du charbon ou du minerai de la France ou de l'Allemagne, il était évident qu'elle était désavantagée. Donc eux pouvaient, à cause de la distance, avoir un tarif sensiblement supérieur sans aucune distorsion. C'était l'harmonisation automatique qui, vous voyez, était une idée imaginative et tout de même économique. On ne peut pas faire un tarif commun pour deux trucs isolés, en revanche on peut faire une harmonisation automatique spontanée, en tenant compte des tarifs des transports, et c'est là-dessus que l'accord s'est fait.

Et puis Hirsch est passé à la Communauté de défense, puisque là-aussi elle a été naturellement inventée rue de Martignac, c'était Monnet, c'était Hirsch, c'était moi, c'était Jacques Rabier : en une journée, à la suite du discours de [John] McCloy qui voulait créer douze divisions allemandes en plein au milieu de la négociation Schuman, nous essayions en fait de sauter à pieds joints par-dessus le problème de la souveraineté allemande. Alors il a fallu réagir tout de suite, et on a inventé la Communauté de défense en une journée, le Plan Pleven est autant un Plan Pleven que le Plan Schuman [est un Plan Schuman].

[...] Moi, je suis resté à la négociation Schuman et, par conséquent, j'ai repris toutes les questions dont Hirsch s'occupait. C'est-à-dire qu'en fait j'ai eu la totalité des affaires et, en particulier (je faisais allusion à Maurice Lagrange), on a à un moment décidé pour conclure de créer ce qu'on appelle le comité de lecture, qui n'était pas seulement chargé de la toilette des textes, mais qui était chargé de régler toutes les questions qui étaient restées ouvertes, avec seulement deux représentants par pays : un juriste, un économiste. Alors Lagrange présidait et moi j'étais le Français. C'est assez drôle, mais avec l'accord de tout le monde, à chaque séance et sur chaque nouvelle question, lui disait : « Je donne la parole à Pierre Uri, d'ailleurs si je ne la lui donnais pas, c'est lui qui la prendrait. » Mais cela se passait avec l'accord de tout le monde parce qu'on avait quand même apprécié mes capacités d'imagination.

Auparavant je m'étais occupé des affaires sociales, ce qui posait quand même des problèmes assez difficiles en matière de salaires. J'avais écrit un article disant que le problème des salaires se poserait différemment, qu'on risquait une distorsion dans un système limité, en particulier en matière de salaires. Je donnais un exemple très précis : les Hollandais sont très productifs dans leurs mines et leur sidérurgie côtière, très bien. Il y a un certain équilibre avec un certain taux de change. Le jour où l'on passera à un Marché commun général, ils auront un très gros avantage et ils sont les plus productifs sur l'agriculture. Donc ce jour-là, en fin de compte, ils auront un excédent qui par conséquent ferait monter leur change et, du coup, ils seront comparativement moins avantagés sur le charbon et l'acier qu'ils ne le sont quand c'est limité. J'avais fait un article sur les précautions qu'il fallait prendre si le marché limité restait trop longtemps isolé, à cause des distorsions qui en résulteraient puisque le niveau de salaire monétaire, qui joue dans la concurrence, ne serait pas celui qui s'établirait si le Marché commun n'était pas limité à deux secteurs mais s'étendait à l'ensemble de l'économie.

Naturellement, nous participions, nous autres qui dirigeons les différents sous-comités, à la réunion d'ensemble et Monnet m'a dit tout de suite : « Vous avez tout à fait raison, il ne faut pas l'écrire. Il ne faut pas donner à penser que l'intégration restera limitée à deux secteurs. » Il m'a même dit un jour : « En fait, ce que nous avons fait est absurde », cela n'a pas eu d'effets, mais c'est cette absurdité même qui a fait que cela a réussi, car nous avons créé un déséquilibre et on ne pouvait pas rester éternellement sur un pied. C'est assez joli comme manière d'interpréter sa propre action. Cela obligeait, à cause des déséquilibres que j'avais justement esquissés dans cet alinéa – les limitations d'un système d'abord centré seulement sur deux industries – mais du même coup, cela montre que mon idée derrière la tête était que l'étape suivante, on ferait le Marché commun général. Et c'est ce que j'ai réussi à faire avec Messine. Donc dès 1951-52. Dans cette négociation, j'avais écrit cet article qui signifiait : l'issue, c'est le Marché commun général et non pas le passage à un marché commun pour la mécanique, et puis un autre pour le textile, et puis... n'est-ce pas ? Mais ce que nous faisons est d'abord limité mais l'issue est que les relations de salaire, de prix, de change ne seront pas les mêmes quand tout sera libéré. Donc c'était déjà esquissé. Alors, quoi vous dire d'autre sur cette négociation ?

LES RELATIONS AVEC LES MINISTÈRES

Sur les négociations, tout à l'heure, vous avez employé le mot « commando ». Le Quai d'Orsay n'avait rien à voir ?

Écoutez, nous avons d'abord été un commando, en ce sens que nous avons la chance que Schuman ne tienne pas compte des avis de ses fonctionnaires et s'appuie sur nous. Sans cela, on n'aurait rien pu faire. Et par conséquent, tout le monde, enfin on trouve tout naturel que cela soit moi qui rédige les notes verbales, les échanges de notes avec la Grande-Bretagne.

Est-ce que le Quai trouvait cela naturel ?

Je ne peux pas vous dire que Monsieur [Alexandre] Parodi, secrétaire général, et Monsieur [René] Massigli, ambassadeur à Londres, ont pris ça très bien. Mais nous aurions eu un autre ministre, il aurait probablement, comme la plupart font, pris constamment l'avis de ses fonctionnaires et il ne se serait rien passé. Ils étaient contre, tout simplement. Et les fonctionnaires du ministère de l'Économie étaient contre. Je ne sais pas si... oui, je crois que je vous l'ai raconté tout à l'heure, [Robert] Buron m'a demandé de venir expliquer ce que nous faisons, avec ses fonctionnaires qui ont soulevé toutes les objections possibles, et puis il leur a dit : « Messieurs, je vous remercie », et puis après cela, il a dit : « Les cons ! » Alors nous avons eu la chance d'avoir aussi des ministres..., il n'a pas nécessairement très bien compris, Schuman : j'ai quelque part le papier du discours qu'il préparait et il n'avait pas très bien compris ce qu'on changeait, si c'étaient les pouvoirs des États ou des entreprises. Alors Clappier a cravaté le papier et c'est moi qui ai écrit le discours. On m'a envoyé ma secrétaire un dimanche, j'ai fait le discours qui était l'officiel. Bon, mais ce n'est pas la première fois que cela arrive. Ce n'était sûrement pas l'homme qui était capable d'inventer cela, mais c'était l'homme qui avait le courage politique de le faire, qui avait le sang-froid nécessaire. La preuve, c'est que quand il était Premier ministre, enfin président du Conseil, il a eu une grève, il avait le sentiment d'avoir Dieu de son côté, par conséquent il était imperturbable et son sang-froid a fait que la grève s'est arrêtée en huit jours. Donc il n'avait pas, je dirais – de même que je dis que Monnet avait ce que les autres n'ont pas, il n'avait pas toujours toutes les connaissances, toutes les idées que d'autres pouvaient avoir – je dirais de Schuman qu'il avait des qualités d'homme politique, qui n'étaient pas le génie, qui n'étaient pas l'imagination mais qui étaient l'honnêteté, le sang-froid et le courage. Je distingue les deux : le sang-froid vis-à-vis d'une situation difficile comme une grève, et le courage, c'est-à-dire de se lancer dans cette opération, sachant qu'un bon nombre de ses amis politiques étaient contre et que ses services en tout cas lui tiraient dans les pattes.

En plus, il avait déjà rêvé de cela, semble-t-il, dans des papiers qui ont été retrouvés par les amis de Robert Schuman. Les relations avec lui ont été excellentes, nous étions tout le temps fourrés dans son bureau, je pense que je ne me rappelle plus où je dictais mes notes pour la Grande-Bretagne. Mais autre chose encore que vous savez probablement, d'abord il y a une historienne qui s'appelle [Annie] Lacroix-Riz, qui dans un colloque qui a eu lieu à Aix-la-Chapelle, explique que le Plan Schuman était naturellement conçu par les Américains, il nous a été imposé. Alors il faut savoir que quand... vous savez qu'on a bien choisi le moment : c'était à la veille de la conférence de Londres où la France ne savait pas quoi faire. Il s'agissait de savoir si les Américains allaient changer de politique. Ils passaient du Plan Morgenthau qui était délirant – faire de l'Allemagne une nation uniquement agricole – à l'idée au contraire qu'il fallait renforcer l'Allemagne, étant donnée la menace russe. Alors [Dean] Acheson⁹ passe par Paris, en allant à la conférence de Londres où il s'agissait de savoir si on accepterait une remontée du niveau de production de l'acier, puisqu'on le tenait en main et qu'on avait créé une autorité de la Ruhr qui devait veiller là-dessus. Il a regardé ce papier et il n'a pas su quoi en penser. Il s'est demandé si l'on en était en train de reconstituer le cartel de l'acier. Si bien que Monnet m'a demandé d'écrire d'urgence un papier qui disait que ce que nous faisons, c'était le contraire d'un cartel. Cela fait partie des papiers que je publie, parce que c'est très court d'ailleurs, cela a je crois deux pages, et le papier a convaincu les Américains. Plus, il a été donné à la presse, pour que la presse n'écrive pas de

9. Secrétaire d'État des États-Unis (note de l'éditeur).

bêtises. Donc, ce n'est pas tout à fait les Américains qui ont inventé cela, puisqu'il a fallu au contraire qu'immédiatement je fasse un papier simple, clair et convaincant. Et puis surtout le faire vite, puisque les Américains ne savaient pas du tout ce qu'ils allaient faire et puis après, ils ont été conquis.

LA MISE EN PLACE DE LA CECA ET LA CONVENTION SUR LES DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Est-ce que dans les négociations, vos homologues anglais d'abord ou allemands ensuite, étaient aussi peu que vous en prise avec leurs gouvernements ?

Non, les Anglais n'étaient pas du tout indépendants de leur gouvernement. C'est en particulier ce qui explique l'échec d'Houjarray. Les Allemands que nous avons, ils étaient assez divers. Chose extraordinaire, Adenauer a consulté Monnet sur l'homme qu'il devait mettre comme chef de la délégation allemande. Il lui a d'abord présenté un industriel, Monnet a dit : « Je ne trouve pas qu'il ait le profil », et c'est avec l'accord de Monnet qu'on a choisi [Walter] Hallstein, avec lequel nous avons vraiment admirablement travaillé. Vous savez que la négociation s'est passée en français, qu'il n'y avait pas de procès-verbaux, de façon que si des gens s'apercevaient qu'ils avaient lâché quelque chose la veille, eh bien ils pouvaient revenir dessus. En d'autres termes, la méthode de la négociation a été vraiment [...] sans précédent.

Et ensuite, ce sont les principaux négociateurs enfin au *working level*, au niveau où vous travaillez vraiment, qui se sont retrouvés à Luxembourg. C'est là que nous avons, Monnet a eu tout de suite l'idée de me demander de faire un rapport d'ensemble sur l'action qu'il fallait mener dans les huit premiers mois, et j'ai présidé ce comité, j'en ai fait le rapport à la demande de mes camarades des autres pays. Non, je cite ça pas pour dire le rôle que j'ai joué : ce papier, je le publie aussi parce que je pense que c'est un document historique d'une très grande importance, comment on a tout de suite pris la vue d'ensemble quand on est à Luxembourg. Alors la négociation, à la fin nous étions deux, Lagrange et moi, et cela me fait toujours plaisir de raconter comment nous avons fait la convention sur les dispositions transitoires. Je dois dire qu'une bonne partie avait tout de même été préparée par Hirsch. Ce n'était pas complet, il fallait continuer. Alors j'ai fait un *Memorandum*, qui a été distribué et qui a été approuvé par les délégations mais il fallait mettre cela ensuite en texte. Et alors, je crois maintenant que c'est un lundi après-midi que je me suis trouvé avec les secrétaires nécessaires et Lagrange, et Lagrange m'a dit – c'est à cela que vraiment me servaient les juristes : une convention sur les dispositions transitoires, c'est presque une description. Donc vous pouvez employer un style plus discursif, plus descriptif, et si vous en êtes d'accord, pour bien marquer la différence, nous n'écrivons pas article 1, article 2, mais section. Et, en effet, la convention est écrite dans un style assez différent du style du traité, qui lui est un style très strict. Bon, il paraît que c'est moi qui l'ai rédigée : je veux bien, c'est ce qu'a dit Monnet, je n'en suis pas sûr. Je crois que c'est vrai pour tous les articles que nous avons faits à la fin, mais il doit tout de même y avoir des articles qui ont été écrits par Hirsch ou écrits par Lagrange, mettons que j'aie homogénéisé tout cela et, en effet, tous les articles, enfin pour les questions les plus difficiles qui n'ont été résolues que dans ce comité de lecture, ça c'est exact que ma force était de trouver une solution à laquelle je savais qu'on ne pouvait pas dire non. C'est cela que j'appelle faire un accord : cela ne veut pas dire que tout le monde est ravi, cela veut dire qu'on ne peut pas dire non. C'est ce qui m'est arrivé plus tard, les Hollandais qui venaient me trouver en me disant : « Vous savez bien que nous ne pourrions pas dire non. » Bon, c'est cela faire un accord. Mais là, tout se passait de bonne foi, il y avait un problème très compliqué, qui était le charbon belge qui était très improductif. Il fallait par conséquent trouver une solution de péréquation. Il y avait quelques problèmes techniques qui devaient être réglés par avance. Ils ont été réglés plus en détail dans l'application à Luxembourg. Mais je vous raconte cette histoire de ce lundi après-midi parce j'ai eu l'appui de Lagrange, c'est lui qui m'a donné cette espèce de liberté de ton mais qui m'a dit : « C'est vous qui rédigez. » Alors j'ai dicté cela en deux heures ou trois heures, je ne sais pas, avec les sections, ça a été distribué le lendemain aux délégations, et le mercredi matin elles étaient toutes là et unanimement elles ont dit : « Il n'y a pas un mot à changer. » Alors je pense que ce n'est arrivé qu'une fois dans l'Histoire.

Je raconte aussi, et j'y tiens, que nous représentions Hirsch et moi à tel point l'Europe de l'avenir, qu'il n'y avait pas de discussions bilatérales entre deux délégations, par exemple entre les Allemands et les Hollandais sur des problèmes de transport, ou avec les Italiens sur des questions de droits de douane ou de mesures provisoires, sans qu'ils demandent d'un commun accord que, ou Hirsch ou moi, nous soyons là. Comme ceux qui préfiguraient l'Europe et qui, d'autre part, avions montré que nous comprenions les problèmes des autres et que nous avions de l'imagination pour trouver les formules d'accord. Mais c'est vraiment une affaire extraordinaire et, encore une fois, cela s'est retrouvé à Luxembourg, où mes collègues ont immédiatement demandé que ce soit moi qui préside le comité. Et naturellement, ils comptaient, mais c'est ma règle, et Dieu sait qu'elle est rarement appliquée, que quand je préside un comité, j'en suis aussi le rapporteur. Donc c'est moi qui l'ai écrit, je l'ai toujours fait, c'est rare. Mais je n'ai pas l'intention de signer ce qu'écrivent les autres.

Quand j'ai eu une position de direction, je ne signais pas les papiers des autres. Et je faisais une note de couverture. Quand ils avaient fait les travaux, je faisais une préface ; c'était mon directeur adjoint, qui dans l'ensemble dirigeait plutôt les études et moi, j'inventais des solutions ; je faisais des traités supplémentaires ou je présidais des comités, et puis j'en faisais les textes, ils sont tous rédigés par moi. Mais je ne pouvais pas en même temps diriger les études, j'avais un directeur général adjoint qui était un bon spécialiste du charbon et c'était un Allemand, lequel était mis là pour me marquer comme on dirait en rugby, et qui était d'une loyauté totale : nous avons admirablement travaillé ensemble. Mais quand on a sorti les papiers sur je ne sais plus quoi, un bilan de l'énergie, j'ai préfacé et j'ai dit qui avait fait le travail. J'ai toujours appliqué comme méthode, quand il y avait des notes qui étaient faites par un de mes collaborateurs, je la discutais avec lui, éventuellement je faisais faire des modifications : je ne la signais pas, il la signait, et je faisais une note de couverture disant : j'ai discuté la note qui a été préparée par Monsieur Untel ou le projet de lettre qui a été préparé par Monsieur Untel, je le considère comme tout à fait au point et je demande que la solution soit appliquée sans changement. Alors c'est un peu la méthode de Monnet, si vous voulez, et je peux vous dire que pour obtenir la collaboration des gens, il n'y a pas mieux, et que le système imbécile où les directeurs signent les papiers qui ont été faits par leurs collaborateurs sans les lire me paraît avoir le double inconvénient que vous n'avez aucun contrôle et, deuxièmement, que les gens n'ont aucune incitation à travailler. Alors je voudrais qu'on pose comme règle qu'on ne signe pas ce qu'on n'a pas écrit. Et que si possible, les rapports portent le nom du rapporteur et non pas du président. Moi, cela ne m'aurait pas gêné, parce que j'étais les deux. Mais cela éviterait dans la situation actuelle, enfin les rapports qui ont été préparés sur les problèmes qui se posent pour la France ne sont pas du tout des messieurs dont ils portent le nom. Et ils n'auraient pas dû donner leur nom, parce que comme ils ne sont pas très bons ces rapports, je ne vois pas pourquoi ils s'y identifient. Cela vous raconte un petit peu la Ceca et la façon dont elle s'est mise en place.

LES RÉACTIONS FRANÇAISES AU PLAN SCHUMAN

Cela, ce sont les négociations entre les parties étrangères. Du point de vue des réactions intérieures, quelles difficultés avez-vous rencontrées pour faire ratifier le traité ? Du point de vue de l'opposition.

Alors là, je dois avouer que nous avons mis deux ou trois mois à nous dire après tout, il y a un problème des industries françaises car notre projet était tout de même politique.

De l'acier ?

Et du charbon. Alors pour le charbon, nous avons eu, il y avait un directeur général pour les études à Charbonnages de France qui était [Jean] Thibault, qui a été ensuite le président de la Chambre syndicale du minerai, qui est un homme très intelligent. Nous étions aussi en relation avec le directeur général, qui était [Jacques] Desrousseaux, que j'avais connu quand il était polytechnicien et que j'étais normalien et que le gouvernement algérien invitait les uns et les autres à voyager en Algérie. C'est à ce moment-là que j'ai été à Bou Saâda et je me trouvais avec Desrousseaux, qui était je crois major de l'X. Que j'ai donc retrouvé lui et deux autres [...] et nous avons parfaitement bien travaillé. Thibault nous a dit : « Je

crois que je vais avoir trois sièges où je vais avoir des difficultés. » Et puis quand on l'a revu ensuite, il nous a dit : « On a bien examiné la situation : pour deux des sièges, nous nous étions trompés, et pour le troisième nous avons changé le directeur. » Avec les gens de Charbonnages de France, nous n'avons eu aucune difficulté. Alors que la sidérurgie, cela a été tout à fait l'inverse. Alors là, ç'a été la levée de boucliers, ç'a été jusqu'à, et, cela j'en ai eu l'aveu, jusqu'à payer des députés et des sénateurs pour qu'ils votent contre. Mais cela, avec le père Schuman, je vous ai... qu'est-ce que ?

Donc l'opposition...

Oui, alors dans la négociation – nous ne travaillons pas tout à fait dans l'ordre mais cela n'a pas d'importance – l'opposition de l'industrie, cela a été vraiment violent à travers leur presse. Alors d'après les historiens, ils n'étaient pas unanimement contre. On dit, moi je n'en sais rien, que [Georges] Villiers, qui était le président du patronat, était plutôt favorable et que [Pierre] Ricard, qui est devenu ensuite le président, qui était un vice-président du patronat et qui est devenu ensuite président de la Chambre syndicale de la sidérurgie, n'était pas opposé non plus. Quelqu'un d'autre qui était pour, était l'homme de Pompey, de Gainsbourg, je l'ai rencontré encore récemment et il m'a dit qu'il avait trouvé que la plupart de ses collègues étaient vraiment de pauvres arriérés, mais là il y a eu des difficultés.

Et vous parliez de députés payés ?

Écoutez, c'est ce que je suppose, parce qu'après, une fois que le traité a été ratifié, ils ont changé leur président et ils ont mis Ricard à la place de [Jules] Aubrun. Et Ricard, avec qui j'avais noué de très bonnes relations, je me rappelle un jour où il déjeunait chez moi à Luxembourg, il m'a dit vous vous rendez compte, il me dit très cyniquement : « Naturellement, je suis comme tout le monde, j'ai mes bonnes œuvres. » Qu'est-ce que cela veut dire ? « Et alors vous vous rendez compte, c'était [André] Boutemy qui avait d'ailleurs été un pas très honnête mais ministre dans un gouvernement René Mayer, qui était chargé de distribuer nos enveloppes et, vous vous rendez compte, ce salaud, la nuit de la ratification au Sénat, il dormait. » On ne peut pas être plus cynique ! Alors je pense que, par exemple, les discours d'un certain Monsieur qui s'appelait Legendre et qui étaient une attaque directe contre Schuman, ce n'était pas gratuit. Cela a été une de nos difficultés. Ceci dit, elle a été surmontée.

LA PRÉSENTATION DU TRAITÉ AU PARLEMENT ET LES OPPOSITIONS

Et il y a aussi eu des oppositions politiques ? Même du côté gaulliste ?

Oui, ça absolument. Les deux, l'un contre l'autre. En revanche, dès le début nous avons vu Guy Mollet, qui n'avait pas bien compris l'idée de la Haute Autorité : lui était uniquement pour une coopération entre les gouvernements. C'est Monnet qui l'a convaincu et, par conséquent, il a entraîné avec lui les socialistes. Nous n'avons pas eu de difficultés de ce côté-là. Nous avons avec nous les chrétiens-démocrates, puisque c'était Schuman, Adenauer et [Alcide] De Gasperi. Et nous avons convaincu les socialistes. Alors j'ai tout de même une fois dit à la radio, parce que dans un débat – vous savez ce sont les débats qu'organisait Janowski : je me trouvais à côté d'un ami à moi qui est Claude Bourdet, qui parlait de l'Europe vaticane, j'ai quand même été obligé de lui dire : « Écoute Claude, c'est entendu, je rends hommage à trois hommes politiques de la démocratie chrétienne, qui ont pris la responsabilité politique, mais il faut tout de même savoir qui avait fait la déclaration Schuman. Alors tous les trois, nous votions socialistes et deux d'entre nous étaient juifs. » Je l'ai dit à la radio. Et j'ai ajouté, quand j'ai écrit des papiers, qu'après tout, cela avait d'autant plus de grandeur humaine que nous étions des gens qui avons spécialement souffert de l'occupation allemande : moi, cela commence aux cousins germains de mes parents et quant à Hirsch, ce sont ses parents, ses beaux-parents, sa sœur, ses neveux et ses deux meilleurs amis. Affreux. Et l'homme qui a aidé à faire passer l'affaire en Conseil des ministres, c'est René Mayer. Donc je pense qu'humainement, cela mérite d'être dit.

Après cela, les relations avec les Allemands : pendant la négociation, tout le monde parlait français. Alors il y avait tout de même des différences : il y avait quand même des ultralibéraux allemands qui étaient dans les négociations, le numéro deux était un industriel qui était le président de IG. Et puis il y avait un autre type qui votait depuis Hanovre ou de je ne sais quoi, alors qui lui était le libéral intégral, enfin à la Erhardt, que nous avons rencontré par la suite.

Ah c'est vrai, la difficulté au début, cela a été la querelle des taxes. Alors vous avez dû en entendre parler. Tout d'un coup les Allemands – c'est déjà à Luxembourg – alors au cours de la négociation, on va en parler, quelqu'un qui a été contre mais qui ne s'est pas trop manifesté...

Bon, les gaullistes ont été contre mais c'est ensuite de Gaulle, mais cela a été plus tard quand c'était déjà en œuvre, qui a parlé du « méli-mélo de charbon et d'acier ». Cela, on ne peut même pas y trouver une interprétation flatteuse, comme quand il a évoqué Monnet comme l'inspirateur. Après tout, un inspirateur, cela pourrait être un compliment. Dans le langage de de Gaulle, cela voulait dire plutôt que vous faisiez agir les gens dans un sens qui n'était pas nécessairement celui de de Gaulle. Mais « le méli-mélo de charbon et d'acier », ce n'était peut-être pas la formule la plus heureuse. Quand j'ai inauguré la place Jean Monnet, il me semble que j'ai cité ce que Monnet m'avait raconté, car il a quand même vu de Gaulle après que de Gaulle avait rencontré Adenauer : vous savez que de Gaulle a hésité, d'abord, enfin... Est-ce qu'on rentre dans l'affaire de Gaulle tout de suite ? Parce que c'est par la suite que j'ai des choses à vous raconter là-dessus. Enfin non, l'autre chose que j'ai à vous raconter, cela viendra après le Marché commun, sur ce qu'a été sa réaction au traité de Rome : ce sont les confidences de Pinay à moi, et sur ce qu'il a voulu faire quand il est revenu au pouvoir, ce sont les confidences de Pompidou tellement il était contre.

Mendès était contre. Je le rencontre à la réception du secrétaire général des Affaires étrangères, qui avait lieu à l'hôtel de Beauharnais que l'on n'avait pas encore rendu à l'ambassade allemande. Je monte l'escalier et Mendès le descendait et il me dit, mais carrément : « La sidérurgie française est perdue, vous serez pendu. » Je lui ai dit : « Je vous assure que vous vous trompez complètement. » Mais le fait est que nous avions à ce moment-là, au contraire, créé les premiers trains à bandes et nous avions les plus gros hauts fourneaux d'Europe. On avait modernisé la sidérurgie. Donc il aurait dû le savoir et ne pas me dire cette énormité. Il est vrai qu'après cela, il a fait un discours contre le Marché commun et que j'ai été obligé de faire immédiatement une note, parce que je pensais que ces messieurs les députés n'étaient pas de niveau pour lui répondre. Alors j'ai fait une note que je lui ai envoyée et j'ai eu une longue discussion avec lui, mais ça c'est le traité de Rome.

Comme autres oppositions, il y avait des gens qui étaient payés par la sidérurgie, il y avait les communistes, il y avait les gaullistes. Mais enfin, ils n'étaient pas majoritaires dans l'Assemblée à leur cause. Le rapporteur a été... il y avait deux frères... Coste-Fleuret, qui a été très favorable. Il ne faut pas que je mélange cette séance-là et puis celle du traité de Rome, où il y a eu un très beau discours de Maurice Faure, mais à ce moment-là il n'était pas dans le coup. Alors à l'Assemblée, je me rappelle surtout ce discours de Legendre qui était vraiment violent. Au Sénat, nous étions un peu ennuyés : il y avait une hésitation et on a sorti un vieux sénateur, qui parlait admirablement et qui s'appelait Monsieur [Georges] Pernot, et qui a un peu retourné les oppositions. Heureusement, parce que je dis toujours : « Si vous avez envie de savoir ce que c'était que le Plan, je vais vous raconter trois nuits successives en 1952, celle où je revenais d'Essen où j'avais négocié la réorganisation de la vente du charbon de la Ruhr, celle où j'étais au Sénat parce qu'on ratifiait le traité Schuman et celle où j'étais à l'Otan parce que nous étions en train de faire le rapport des sages qui préparait la conférence de Lisbonne. » Cela donne une idée de la diversité des fonctions que nous exerçons. L'embêtant est que c'étaient trois nuits de suite. Enfin j'étais un homme qui, quand il faisait des choses qui le passionnaient, avait une résistance extraordinaire. Je pouvais travailler quatorze heures par jour, à toute vitesse. Cela, je m'en rappelle.

Et quand vous écriviez dans la presse, est-ce que c'est aussi vous-même qui avez contribué à diffuser, à faire campagne pour le traité ?

Oui, alors je peux vous dire que, par exemple, il y avait eu immédiatement un article violent d'un professeur, si je me rappelle bien il s'appelait Lavergne, et qui disait carrément que nous fabriquions ce truc-là parce que les traitements internationaux seraient très supérieurs aux traitements nationaux. Alors ça, ça lui a coûté cher, parce que c'est moi qui ai fait la réponse, et il paraît qu'il en a pleuré. Je ne l'ai plus. Mais s'il le faut, j'ai une plume de pamphlétaire. Alors Monsieur Lavergne en a pris un coup. C'est

intolérable. C'est vraiment le genre de choses à ne pas dire, outre que ce type était professeur d'économie, et qu'on ne peut pas dire que la Ceca, enfin, ait été un échec et on ne peut pas dire que la France n'ait pas profité du Marché commun. Et même quand on vous raconte que ce sont les Allemands qui en ont eu le bénéfice industriel et la France le bénéfice agricole, c'est absurde : l'industrie française a parfaitement profité du Marché commun. Il y a des moments où elle est en difficulté, mais je sais pourquoi, les chefs d'entreprise, tout simplement, il n'y a pas que moi qui le dise, puisque cela a été dit par les grands chefs d'entreprises françaises, dit par François Dalle, par Antoine Riboud et par Bernard Tapie. Le problème, ce sont les chefs d'entreprise, on en reparlera plutôt à propos du Marché commun.

La sidérurgie, à Luxembourg, a complètement changé de position, très rapidement. Et là, je dois dire, enfin moi je l'ai raconté dans ces termes, nous discutons pratiquement, après cette période, j'étais surpris d'ailleurs quand j'ai vu la date à laquelle ce rapport a été remis, ce rapport sur l'action à mener dans les huit premiers mois où il y avait tout : il y avait aussi bien à trouver les chiffres de la péréquation belge qu'à mettre sur pied le prélèvement, il fallait l'inventer – bon, c'est moi qui l'ai inventé – on n'a jamais changé mon texte, en quarante ans ; tellement il était simple. J'ai entendu dans le train quand j'allais à Luxembourg, des types du bassin lorrain qui disaient : « Ah ! Si tous les impôts étaient aussi simples que ce prélèvement charbon acier... » Le fait est que c'était d'une souplesse admirable et qu'il n'y a jamais rien eu besoin de changer. Nous avions à mettre sur pied le comité consultatif, puis nous avions à prendre toutes les décisions : est-ce qu'on fixait les prix, est-ce qu'on ne les fixait pas, etc. ? Alors il y a eu un nombre, je ne me rappelle plus combien de décisions, on me les a envoyées, on me les a mises en volume.

LE FONCTIONNEMENT DU TRIO

Et vraiment là, alors nous étions trois, c'est-à-dire que j'avais avec moi Michel Gaudet qui était du Conseil d'État et qui nous avait été recommandé par Lagrange, j'avais [Walter] Dehnen qui était vraiment le grand expert allemand, avec qui j'avais déjà discuté, que je connaissais bien, puisque mes deux Allemands dans la discussion sur le charbon de la Ruhr, c'était un syndicaliste qui s'appelait Gross et un technicien qui s'appelait Dehnen. Et Dehnen a été mon collègue, nous avons vraiment travaillé la main dans la main. Et à nous trois, nous voyions toujours ensemble toutes les parties concernées. Que ce soit une décision à prendre sur l'acier allemand ou que ce soit sur le charbon français ou que ce soit sur la péréquation belge, à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit ; je me rappelle une fois où il y a eu une séance de nuit de la Haute Autorité et les Belges nous ont attendus jusqu'à cinq heures du matin. Et c'est à ce moment-là que nous avons discuté leurs problèmes, toujours le trio.

Étant entendu, à la demande de Gaudet, mais son avantage c'était d'autoriser mon style, c'est-à-dire de me dire « si votre exposé des motifs a trois lignes, mais qu'il donne en trois lignes toutes les raisons qui justifient la décision », c'est parfaitement suffisant, il n'y a pas besoin de faire trois pages. Maintenant dans le *Journal officiel*, non seulement c'est trois pages, mais c'est trois pages sur deux colonnes en petits caractères. À quoi est-ce qu'ils s'amuse, on ne sait pas. Mais nous avions décidé, moi j'avais insisté pour que nous créions un nouveau style administratif qui supprime la langue du Code civil, qui soit dans un français irréprochable et simple, qu'il n'y ait pas besoin de circulaires d'application. Qu'on dise tout ce qu'on avait à dire. Et non pas la méthode qui au lieu de désigner les choses par ce qu'elles sont, les désigne par le paragraphe de tel texte pris à telle date ou de tel article de tel code, c'est-à-dire que personne ne peut le lire sauf les spécialistes, et que les administrations elles-mêmes n'y comprennent rien et qu'elles ne s'y retrouvent pas. Nous, nous écrivions dans un style simple, autant que possible élégant et parfaitement clair.

Cela, c'était vraiment... mais je dois dire que là-dessus, autre chose que nous faisons, refuser la répartition géographique des postes, en disant : « Nous prenons les meilleurs et vous verrez que sur une période, peut-être pas à chaque instant, vous aurez la proportion d'Allemands, de Français, d'Italiens, fût-ce de Luxembourgeois qui convient parfaitement, parce que la probabilité est que quand même des gens capables, on en trouve d'autant plus qu'un pays est plus important. » Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas des Luxembourgeois de tout premier ordre, par exemple l'homme qui était à ce moment-là

au pouvoir, [Joseph] Bech, était un type qui aurait fait une grande carrière fût-ce dans un grand pays. Je l'ai vu manœuvrer et en plus, non seulement c'était un excellent homme d'État mais c'était un homme sympathique, plein d'humour... Par conséquent, je ne dis pas du tout qu'il n'y a pas des gens tout à fait de premier ordre, mais que vous ne les trouvez pas dans le même nombre dans un petit pays que dans un grand. Donc il suffisait de dire, et moi je me suis battu contre les Allemands qui disaient : « Vous n'avez pas assez d'Allemands. » Je leur ai dit : « Avec les candidats que vous me présentez, je n'en prendrai pas. » Après quoi, on m'en a présenté d'excellents. Au début, j'avais un petit peu trop de Français, il y en a un qui est parti et à la fin, j'avais plutôt un peu trop d'Allemands, mais sur sept ans, j'avais une répartition absolument irréprochable, en ayant seulement des types de tout premier ordre.

Et en ayant comme règle que je ne signalais pas leurs papiers, donc ils se sentaient utiles et pas méconnus. Et deuxièmement, comme j'avais la direction la plus importante, parce qu'à la direction de l'Économie, on faisait tout ; des techniciens, c'est très bien, mais enfin la conception doit être cohérente, en fait on me donnait beaucoup les affaires et j'avais dit : « Moi, je ne juge pas mon importance par le nombre de mes collaborateurs : puisque c'est la direction la plus importante, c'est celle qui aura le moins de fonctionnaires. » Oui, mais vous comprenez avec ça, vous motivez les gens ! Première règle, vous êtes peu nombreux. Deuxième règle, vous avez la responsabilité de vos papiers, je les approuve mais c'est vous qui les signez. Alors cela aboutissait incontestablement à ce que les types qui travaillaient avec moi travaillaient admirablement. Je ne sais pas si je vous ai dit que mes collègues cette année en prétendant que j'avais un très mauvais caractère, ce qui est probablement vrai, surtout avec des gens qui ont des positions qu'ils ne savent pas remplir... Donc un de mes anciens collègues a dit : « Comment se fait-il que cet homme qui est plutôt désagréable avec nous, ses collaborateurs passent pour lui par un trou de souris, travaillent nuit et jour s'il le faut, et le dimanche y compris ? » « Et l'autre a répondu : « Mais eux, c'est lui qui les a choisis. » J'ai trouvé la réponse excellente. Donc mes affaires se passaient très bien.

LA MISE SUR PIED DES PROGRAMMES À LONG TERME

Mais je me suis aussi occupé de la mise sur pied des programmes à long terme, où j'ai eu la grande surprise de découvrir que les industriels ne savaient pas ce que c'était que les prix. Ils avaient appris à faire des corrélations entre la production d'acier et la production globale. Alors c'est moi qui ai été obligé de leur dire : « Écoutez, pardonnez-moi, mais d'abord chaque production a une courbe en S, c'est-à-dire que cela finit par s'aplatir, deuxièmement à mesure que l'économie se développe, les services prennent une part plus importante, or ils consomment moins d'acier que la fabrication de voitures automobiles. Donc même cela, cela ne va pas. Troisièmement, n'oubliez pas qu'il y a des concurrents : des fabricants d'acier ailleurs, qui sont quelquefois mieux placés que vous parce qu'ils sont sur le bon minerai, sur le bon charbon ; qu'il y a les métaux non ferreux : qu'il y a le verre et le béton pour la construction, pour les ponts. Donc les prix, cela compte. » Et vraiment eux faisaient leurs prévisions uniquement avec cette corrélation, enfin, il vaut mieux ne pas faire de corrélations du tout que de les faire mal, n'est-ce pas. Donc c'est moi qui, je n'ai pas rédigé, mais j'ai rédigé la fin, en y introduisant justement cette notion et, de même, en ce qui concernait le charbon, j'avais introduit l'idée des prix, en disant qu'il n'y avait que deux usages du charbon, qu'il n'y avait au fond qu'un usage du charbon qui était provisoirement irremplaçable, qui était la cokéfaction pour la sidérurgie. Et que pour le reste, le charbon dépendait de la consommation globale d'énergie et dépendait deuxièmement de la concurrence et, en particulier, quand j'ai fait les papiers sur l'énergie et sur la politique charbonnière, j'ai indiqué que ce qui troublait tout c'était l'instabilité des frets et qu'il fallait par conséquent avoir un mécanisme de stabilisation des frets, qui affectait naturellement le prix du charbon américain rendu ou, disons, du charbon d'Afrique du Sud. Ces notions économiques, il fallait vraiment un peu les apprendre à ces industriels. Mais nous nous sommes vraiment réconciliés extraordinairement vite, j'ai vraiment dit que nous les avions séduits. Parce qu'à leur grande surprise, à des problèmes très compliqués, nous trouvions des solutions simples. Et, en particulier, j'ai entendu ce que le conseiller de la sidérurgie, qui était Alexis Sarron avait dit : « Nous nous méfions de Pierre Uri. Nous avons tout à fait tort, c'est lui qui a

tout en main. Nous pouvons nous en réjouir, c'est vraiment un homme très intelligent et qui nous trouve des solutions très simples. »

Et en effet, je vous donne un exemple : il y avait des subventions en France, n'est-ce pas. Comment est-ce qu'on les faisait disparaître ? Alors il y avait la solution à laquelle tout le monde aurait pensé : on les diminuait de tant de % par an. C'était simple. Pas du tout, ce n'est pas cela qu'il fallait faire. Parce que les prix non subventionnés fluctuaient, parce que l'industrie est très instable, puisqu'elle est la plus sensible non seulement aux fluctuations économiques d'ensemble, mais à ce qui fluctue encore plus, c'est-à-dire l'investissement. Ce que j'ai proposé de diminuer linéairement, c'était le surcroît de recettes que par rapport au prix représentait le prix subventionné, le prix auquel on additionnait les subventions. Donc c'était un système qui, lui, était dégressif et sans à-coups, tandis qu'une diminution linéaire aurait fait qu'à certains moments, vous aviez une majoration sensible et, qu'à d'autres moments, elle se ramenait à rien du tout. C'était la majoration par rapport à des prix fluctuants : voilà le type de solutions que je proposais. Alors je pense que d'abord d'avoir discuté avec eux, ne jamais rien faire sans eux, toujours le faire en dialogue et, deuxièmement, d'imaginer ce genre de formules, cela change un peu les relations avec les hommes.

Il m'est arrivé une deuxième aventure, mais alors là, avec quelques inconvénients pour moi. Il y avait un problème... oui, c'est ça, les sidérurgistes au moment de la crise avaient une certaine tendance à faire des prix avec transport par fer, c'est-à-dire beaucoup plus rapide, qui s'alignaient sur les prix des concurrents dans le transport par eau. C'était en réalité du dumping. Et mon collègue sidérurgiste, [Tony] Rollman, avait voulu prendre cette affaire en main. Je lui ai dit : « Allez-y mon vieux, je vous souhaite bonne chance. » Et puis il n'aboutissait à rien. À la huitième réunion, j'y viens. J'ai dit : « Après tout, ce peut être aussi bien une question pour économiste. » Au bout d'un quart d'heure, le problème était résolu car je leur ai dit : « Qu'est-ce qui vous défend dans votre barème..., vous êtes amenés à faire des prévisions sur ce que vont être les prix du transport par eau, les tarifs des transports par fer étant connus [...] ; les prix du transport par eau, vous qui connaissez le marché, vous devez être capable de faire une grille de prévisions : il suffit donc que vous inscrivez séparément, dans votre barème, votre offre pour un prix rendu par une voie ou par l'autre. »

Comme c'est simple. Mais pourquoi n'y avons-nous pas pensé ? En un quart d'heure la question était résolue, mon collègue était furieux. Mais le problème était résolu. Je vous donne ces deux exemples de ce qui vraiment fait qu'on peut établir de bonnes relations entre les intellectuels d'action et les gens des entreprises, à la condition qu'on sache écouter et qu'on sache imaginer.

LA QUERELLE DES TAXES

Paul Delouvrier était avec vous à Luxembourg ?

Au début le directeur financier était Jean Guyot, qui est ensuite entré chez Lazard, et le premier rapport, enfin la plus grande partie du premier rapport est de moi, une partie est de lui sur les problèmes financiers qui se posaient. Il a joué un rôle quand [Jean] Monnet a voulu constituer un fonds de garantie pour les dépenses de la Communauté, en particulier les dépenses d'investissement et de reconversion. Nous avons admirablement travaillé ensemble, c'est ce rapport qui a fait éclater la querelle des taxes parce que nous avons dit, j'avais écrit, qu'il fallait garder un système dans lequel on exonérait les exportations et on taxait les importations de façon qu'il n'y ait pas de distorsion pour le consommateur, qui paie les mêmes impôts que cela soit pour un produit domestique ou pour un produit importé d'un autre pays. Alors les Allemands ont dit, en voyant cela : « Nous ne sommes pas du tout d'accord puisque c'est un marché commun, les exportations cela n'existe plus, c'est comme de vendre dans son propre pays ». Une position qui n'était pas innocente parce que la France avait une TVA très élevée et que les Allemands avaient un impôt encore cumulatif, ils ont pris la TVA ensuite mais ne l'avaient pas encore. La somme de leurs impôts cumulatifs était très inférieure à l'impôt français. Donc cette solution n'était pas tout à fait neutre, ce sont eux qui auraient vendu taxes comprises en France et nous qui n'aurions jamais pu leur vendre. Alors j'ai immédiatement expliqué que c'était absurde, mais cela ne suffisait pas. Nous avons donc fait des notes, que : 1) on ne pouvait pas faire un système spécial pour deux produits ;

2) que ce n'était pas un système neutre et que c'était une distorsion, que c'était à la rigueur possible le jour où l'on aurait le même impôt, et encore ce n'était pas évident parce qu'il ne faut pas déplacer les recettes fiscales entre pays excédentaires et pays déficitaires. Si vous faites payer sur vos exportations, le pays qui a un excédent d'exportations a du coup un excédent fiscal qui accroît son excédent à l'exportation. C'est ce que j'ai été obligé d'expliquer maintenant aux gens de Bruxelles, ils feraient mieux de prendre des gens qui sachent un peu d'économie, cela ne ferait pas de mal, surtout dans une commission économique.

Alors Monnet a eu l'habileté de constituer un groupe tout à fait indépendant et il m'a dit surtout vous restez en dehors pour qu'on ne dise pas que c'est vous qui tout simplement réussissez à persuader les autres d'adopter la thèse française, et c'était présidé par [Jan] Tinbergen, prix Nobel. Il y avait un Anglais qui était [Brian] Reddaway, qui était donc en dehors du coup, aussi indépendant que possible puisqu'il n'était pas dans la Communauté et puis un troisième, je ne sais plus qui : leurs conclusions ont été naturellement rigoureusement les mêmes que les miennes. Donc les Allemands ont cédé.

Et cela n'empêche que maintenant ils viennent de ressortir leur thèse, nous avons eu un an de discussions sur la TVA parce qu'un fonctionnaire allemand a ressorti la thèse allemande et personne ne lui a jeté cela à la figure. Et on s'est pris les pieds l'un dans l'autre sur l'affaire de la TVA récemment parce qu'on n'a pas tenu compte du rapport Tinbergen de l'époque ou, c'est plus secret, des notes que j'avais écrites.

Cela a été une très grosse difficulté. Ce qui nous a beaucoup choqué, en tout cas ce qui m'a moi beaucoup choqué, c'est que nous avons reçu la même lettre avec la même thèse des sidérurgistes, des industries utilisatrices et des syndicats. Cette position monolithique ne me paraissait pas tout à fait démocratique et d'ailleurs par-dessus le marché la position à l'époque était parfaitement malhonnête, cela m'a tout de même un peu choqué. Qu'est-ce que je peux vous raconter d'autre ?

Quel a été le rôle de Paul Delouvrier ?

Delouvrier, qui était à Paris où il était directeur général adjoint des Impôts, a remplacé [Jean] Guyot quand Guyot a passé chez Lazard, mais il n'est pas resté tellement longtemps puisque c'est René Mayer qui a conseillé à de Gaulle de le prendre comme délégué général en Algérie.

PIERRE URI À LUXEMBOURG

Et vous, vous étiez en permanence à Luxembourg ?

Moi j'étais à Luxembourg. Disons pendant les deux premières années j'ai travaillé à plein pour la Ceca, ensuite mon vrai rôle a été Messine – enfin introduire le Marché commun à Messine –, d'avoir fait le rapport Spaak et d'avoir négocié le traité de Rome, mais j'étais quand même encore directeur à la Ceca et ma chance a été d'avoir [eu] un homme très remarquable, oui je veux vous parler de mes rapports avec le successeur de Monnet. Seulement voilà, on chevauche parce que le successeur de Monnet c'est au moment de Messine, c'est René Mayer, si bien que là aussi j'ai le problème du thématique et du chronologique.

On pourra en parler en même temps que des négociations des traités ?

Alors, on en parlera d'autant plus à cause de ce que je dois à René Mayer : c'est lui qui a obtenu qu'ayant mis le Marché commun dans Messine, j'ai le droit d'aller à la petite commission Marché commun parce que Monsieur [Franz] Etzel et Monsieur [Dirk] Spierenburg, c'est-à-dire l'Allemand et le Hollandais, voulaient s'y opposer parce qu'ils pensaient que j'aurais trop d'influence... Je suis amené à raconter les difficultés que vous donne la capacité d'agir car elle soulève aussi des oppositions. Plus j'avais d'idées, plus Monsieur Spierenburg était contre moi... C'était quand même une difficulté à l'intérieur de la Ceca mais qu'on arrivait à surmonter.

Je me rappelle un jour – Monnet faisait assister les fonctionnaires aux séances de la Haute Autorité, Monnet voulait avoir autour de lui les gens les plus compétents. Je me rappelle un jour où Spierenburg prenait une position, j'ai fait deux phrases pour montrer que sa position était purement hollandaise et pas du tout européenne. Monnet lui dit : « Eh bien je pense que la question est réglée », alors vous imaginez l'amour que cet homme me portait.

J'ai eu ce genre de difficultés. Il a fallu que je menace de démissionner après Messine quand ces deux messieurs ont voulu m'empêcher d'aller dans la commission qui s'occupait du Marché commun alors que c'est moi qui l'avais introduit et qui avais fait le rapport demandé par René Mayer sur les leçons à tirer de la Ceca pour une intégration générale. Il fallait vraiment que ces hommes soient de très mauvaise foi.

Ceux qu'on y avait envoyés étaient Delouvrier et mon adjoint [Rudolf] Regul qui ont dit tout de suite : c'est complètement absurde, nous voulons bien y être mais Pierre Uri doit y être au premier chef. C'est vous dire les relations d'amitié et de loyauté entre nous, que cela soit aussi bien Delouvrier, qui était le directeur financier de l'affaire, que Regul, l'Allemand chargé derrière moi des questions économiques. Tous les deux ont dit : « Mais c'est absurde. » Et puis j'ai été trouver René Mayer, à qui j'ai dit : « Je sais très bien qui s'y oppose, c'est uniquement parce que j'aurais trop d'influence. Alors vous allez leur dire que c'est oui ou que je démissionne et je peux vous dire que j'ai maintenant une position qui est très connue, on écrit sur moi dans le *Spiegel* et si je raconte les raisons pour lesquelles je m'en vais, je pense que cela ne serait pas moi qui me trouverais dans une situation difficile. » Le lendemain, j'étais dans la commission du Marché commun.

Après quoi d'ailleurs, une fois que j'ai fait le rapport Spaak, l'homme qui m'a immédiatement applaudi quand je suis entré dans la salle de la Haute Autorité pour leur expliquer ce que nous avions fait, cela a été Etzel. Mais c'est vous dire les problèmes que l'on a et j'ai eu des problèmes, une fois que j'avais fait le rapport Spaak, pour pouvoir entrer dans la négociation parce qu'on ne me donnait pas la position que je voulais. Je serai amené à vous le raconter quand on va parler, c'est toute une histoire, du Marché commun.

Sur la Ceca, je peux vous dire quand même que René Mayer m'a fait un papier disant : « Naturellement vous restez directeur de l'Économie, mais dans la mesure où vous travaillez sur les nouvelles Communautés », puisque j'étais à Bruxelles le représentant de la Haute Autorité dans le comité qui a été constitué après Messine plus dans le petit groupe Marché commun, etc., et ensuite j'étais le rapporteur du Comité Spaak. Et j'avais une lettre de René Mayer me disant : « Dans la mesure où vous vous occupez des Communautés à créer, vous le faites en toute indépendance et sans avoir à rendre compte, ni à prendre d'instructions ni à rendre compte. » C'est assez extraordinaire aussi. Moyennant quoi je faisais, en fait par téléphone, mon métier de directeur de la Haute Autorité.

DES ANNÉES INCROYABLES

Alors après cela – je vais vous donner mes Inédits – j'ai eu des années absolument incroyables puisqu'en deux ans non seulement j'avais conclu le traité de Rome – toutes les questions ouvertes, c'était moi qui donnais la solution et en plus tous les articles difficiles, on me demandait de les rédiger. J'avais fait cela. C'est moi qui ai présidé le comité qui a fait le rapport prévu par le traité de Rome sur la situation des pays de la Communauté avant l'instauration du Marché commun, dans le même temps qu'à la Ceca je présidais deux comités dont j'écrivais aussi les rapports sur les transports et sur l'énergie. Et c'est dans les mêmes années que j'ai été faire mes projets pour l'intégration en Amérique latine.

Et puis ensuite, je n'ai pas été nommé membre de la Commission, donc j'ai démissionné de mes fonctions européennes. Oui, je n'ai pas été nommé membre de la Commission, je n'ai pas été nommé membre de la Haute Autorité, ce qui était la compensation que certains suggéraient et qui aurait probablement abouti le jour de la fusion à ce que je me retrouve à Bruxelles.

[Michel] Debré était arrivé au pouvoir, il y avait des gens qui étaient pour moi. À la grande surprise de Debré, les sidérurgistes sont allés le trouver pour lui dire notre candidat c'est Pierre Uri, Debré était éberlué. Le gouvernement a chargé quatre hommes de se décider, j'avais pour moi [Antoine] Pinay et

[Jean-Marcel] Jeanneney et j'ai eu contre moi Debré et [Pierre] Guillaumat, donc ils ont nommé, ils ont choisi un brave syndicaliste qui n'a rien fait et moi j'ai démissionné, il n'y avait pas de question.

Sauf que j'ai quand même présidé les commissions les plus importantes. J'avais présidé, encore fonctionnaire européen, la commission sur la situation des pays de la Communauté qui était un article du traité de Rome ; j'ai présidé ensuite, à titre autonome, la commission sur les prévisions à long terme ; puis j'ai fait partie de la commission sur les méthodes de prévisions à plus court terme et j'ai présidé le groupe de très haut niveau sur la situation concurrentielle de l'Europe. Donc pendant longtemps, j'ai encore été impliqué dans les affaires de Bruxelles en ayant cessé d'être fonctionnaire. Et après, [Gaston] Thorn avait fait appel à moi quand même, [François-Xavier] Ortoli m'a dit : « Il faudrait que je vous consulte » (mais il ne l'a pas fait), et puis tout de même je suis en relation avec [Jacques] Delors, mais enfin je trouve qu'il ne me consulte pas assez. Les fonctionnaires auraient quand même besoin qu'on leur apprenne un petit peu à avoir des idées un peu plus économiques sur les problèmes économiques.

ENTRETIEN 3
25 novembre 1989

LE PREMIER COMITÉ D'EXPERT DES NATIONS UNIES SA COMPOSITION

[...] Alors que Monnet voulait présenter le Plan au Parlement, il m'a dit : « Mais alors vous allez être absent dans ce moment tout de même très important dans la vie du Plan. » Parce que j'avais été choisi comme un des cinq membres d'un comité d'experts des Nations unies, qui sauf erreur est le premier vrai comité d'experts qu'ils aient constitué, dans lequel il y avait un très illustre économiste mais vieillissant, John Maurice Clark, l'auteur d'un livre que j'admire beaucoup, qui s'appelle *The Economics of Overhead Costs*, c'est-à-dire *Théorie économique des frais généraux*, dans lequel, en particulier, j'ai repris cette thèse quand j'ai écrit sur les problèmes de l'assurance chômage. Il disait que la main-d'œuvre était une charge fixe pour l'économie alors qu'on en faisait une charge variable pour les entreprises et qu'il y avait par conséquent là un mal ajustement, qui me conduisait, personnellement, à prévoir un système tout à fait différent pour l'assurance chômage.

Ce que j'ai proposé, nous y viendrons plus tard puisque c'est le rapport que j'ai fait pour le Plan, je l'ai achevé début 1983, à la demande de Rocard, où je disais qu'il appartenait aux entreprises de couvrir les frais d'une assurance chômage de base, c'est-à-dire correspondant si vous voulez au minimum vital, et qu'il appartenait en revanche aux salariés de payer la partie de l'assurance chômage, qui était proportionnelle au salaire antérieurement perçu. La charge fixe, c'est que la main-d'œuvre subsiste pour qu'on puisse y avoir recours le jour où l'on en a besoin. En revanche, les inégalités de rémunération ne peuvent être maintenues que si ce sont les bénéficiaires eux-mêmes qui en supportent le coût. Voilà.

Peut-être pas, mais je crois que j'avais lu John Maurice Clark avant de me trouver son collègue dans cette réunion. Il avait quand même demandé à avoir pour adjoint un autre professeur de Harvard qui était Arthur Smithies, si bien qu'une partie de notre travail s'est finalement achevée à Harvard, parce que ce professeur en exercice avait besoin de reprendre ses cours. Donc nous n'avons pas uniquement travaillé dans l'immeuble provisoire des Nations unies. L'autre, qui était sensiblement plus jeune mais qui est un homme avec qui j'ai beaucoup travaillé, c'était Nicholas Kaldor, d'origine hongroise, qui est devenu à la fin lord Kaldor et qui a été le grand conseiller des travaillistes pour les problèmes fiscaux. C'est surtout un grand spécialiste de la fiscalité, mais c'est un post-keynésien tout à fait typique, qui a imaginé des tas de choses. Moi, je ne comprends pas qu'il n'ait pas eu le prix Nobel.

LE RAPPORT SUR LE PLEIN EMPLOI

En tout cas, nous nous entendions extrêmement bien et je dirai que pour l'essentiel nous avons fait le rapport ensemble. Une des thèses essentielles que nous avons soutenue – et il ne serait peut-être pas inutile qu'on ressorte ce texte –, c'est qu'un pays qui par sa politique de déflation et de chômage réduit ses importations en provenance d'autres pays et qui, par conséquent, risque de leur transmettre la déflation et le chômage, devrait faire des crédits gratuits aux pays dont les exportations vers lui-même ont été ainsi réduites par sa situation de chômage, de manière à leur permettre de continuer leurs achats ; et, par conséquent, le pays qui est en récession y retrouverait par là-même des débouchés. C'est une thèse tout à fait essentielle et quand on se rend compte des déséquilibres actuels du commerce international, où vous avez après les excédents prodigieux des pays pétroliers qui ont disparu mais qui ont été remplacés à peu près franc pour franc, dollar par dollar, par les excédents essentiellement de deux pays, qui s'appellent l'Allemagne et le Japon ; il ne serait peut-être pas inutile de leur rappeler que s'ils ont des excédents pareils, ce n'est pas seulement à cause de la qualité de leurs produits, parce qu'ils produisent ce qui correspond à la demande, parce qu'ils ont un bon service après-vente, ils ont une politique commerciale agressive, ils ont une stabilité des prix : tout cela, je le leur accorde. Mais le fond de l'histoire, c'est qu'ils ont fait ce qu'ils ont pu pour empêcher les salaires réels de monter, c'est-à-dire pour comprimer la demande interne et conquérir les marchés extérieurs. Si on voulait bien ressortir ce rapport, nous aurions peut-être un moyen de rétablir l'emploi dans le monde. C'était, à mon avis, l'idée la plus originale.

LA CONTRIBUTION DE PIERRE URI

Alors la manière dont nous avons proposé de le faire – c'est là que j'avais surtout contribué à donner la solution très pratique – c'était qu'au Fonds monétaire international, ces pays fassent des crédits, qui seraient tout simplement inscrits à leur compte et ils auraient droit de tirer dessus le jour où leur situation se renverserait et serait marquée par le signe qui est le plus simple, qui est une perte de réserves. Alors on ne se demande pas s'ils ont un déficit commercial, un excédent commercial, si ce sont les services, si ce sont les mouvements de capitaux : la perte de réserves est le signe que leur situation s'est renversée et ce crédit sans intérêt leur serait ainsi rendu sous la forme de tirages qui diminueraient tout simplement leur position et se rembourseraient de la sorte, au moment où ils en auraient besoin.

J'ai été amené ensuite, Monnet avait été très frappé par cette idée, à aller exposer cette idée à l'OCDE, qui était à l'époque encore l'OECE, et qui était en train de construire le système monétaire européen. Je dois dire que je me suis trouvé là essentiellement avec des banquiers et les banquiers ne comprenaient pas qu'on puisse faire des crédits qui ne toucheraient pas d'intérêts : vous voyez à peu près le décalage entre des gens qui pensent en termes d'économie mondiale et des gens qui pensent en termes de bilan de leur entreprise. Donc cette idée n'est pas passée, je pense qu'il serait bon de la ressortir.

LE RAPPORT TINBERGEN (1950)

Il est vrai qu'à la même époque, il y a eu un autre rapport des Nations unies, là le président était [Jan] Tinbergen : quand on a créé un prix Nobel d'économie, cela a été lui et le deuxième, son nom m'échappe, enfin Tinbergen a été le premier prix Nobel. Et là, c'était sur la stabilisation des produits primaires. L'idée majeure de ce rapport était qu'on devait essayer de maintenir les prix non pas inchangés mais que les baisses, en cas de crise, soient limitées et soient compensées par des crédits. C'est également une idée extrêmement constructive et qui aurait évité de ruiner les pays en développement chaque fois qu'il y a une crise, puisque – cela fait partie des choses que j'ai écrites dans un livre qui s'appelle *Développement sans dépendance* – l'évolution des matières premières est non pas seulement le problème des pays producteurs de produits primaires – surtout si ce sont des pays en développement et surtout si c'est une mono-exportation – mais c'est également un indice excellent de la situation économique générale, car les matières premières ont des prix extrêmement volatiles : il suffit qu'il y ait une stagnation de la production industrielle pour qu'il y ait une baisse des produits primaires et il suffit qu'il y ait une remontée pour qu'il y ait un envol.

Par conséquent, les mécanismes de stabilisation, j'en ai proposé plus tard, nous y viendrons, j'ai fait des propositions sur la réforme du système monétaire international. Il s'agit d'avoir une mécanique toute simple, à travers le Fonds monétaire, d'utilisation des droits de tirage qui reprennent pratiquement les idées de stabilisation qui figuraient, dès 1950, dans le rapport Tinbergen. Alors une fois de plus, je suis obligé de dire que les idées restent d'actualité quand les responsables politiques ne sont pas les hommes capables de les appliquer.

Alors vous apparteniez à ces comités d'experts internationaux en tant que membre du Plan ?

Non, j'avais été choisi à titre personnel. Tout simplement. Bon, il se trouvait que quelqu'un, qui était secrétaire général adjoint ou je ne sais quoi, savait l'œuvre que j'avais accomplie en France. C'était tout de même après que j'avais en fait conçu la stabilisation dans les termes que je vous ai racontés, et je l'avais fait sans chômage. Par conséquent, l'idée qu'on fasse appel à moi dans un comité au moment où il y a eu la première crise d'après-guerre, la crise de 1949, celle qui a conduit en particulier à la dévaluation de la livre, après tout, c'est peut-être parce qu'il y avait quelqu'un qui me connaissait personnellement, enfin ce n'était tout de même pas... C'était tout de même au début de ma carrière d'homme d'action dans l'économie. Je peux vous dire que j'ai joué mon rôle, y compris dans la rédaction, puisque c'est à moi qu'on a demandé d'écrire l'introduction de ce rapport, qui encore une fois est largement resté lettre morte.

Y avait-il d'autres Français ?

Non, non, nous n'étions que cinq pour le nôtre. C'était vraiment un groupe d'experts. Plus tard, je me suis trouvé aux Nations unies dans le groupe qui a fait un rapport sur les multinationales, j'en ai même été le vice-président et surtout j'étais le président du comité de rédaction ; je ne vous cache pas que c'est moi qui ai écrit tous les chapitres techniques, en particulier le chapitre fiscal, tout le monde m'a dit : c'est vous qui devez le faire. Mais là, nous étions beaucoup plus nombreux, il y avait des représentants de pas mal de pays, enfin nous étions une vingtaine. Tandis qu'au début, la méthode était de faire appel à un groupe extraordinairement restreint et j'oserais dire, si je n'en avais pas fait partie, de gens de haut niveau. Vous voyez qu'un groupe de cinq, j'ai recommencé, nous avons recommencé quand il s'est agi de faire un plan économique pour l'Europe. Ce n'est pas parce que les gens de Bruxelles ne l'ont pas lu, que ce n'est pas infiniment meilleur que ce que font ces bureaucrates.

PROJET DE RAPPORT POUR LA PRÉSENTATION DU PLAN AU PARLEMENT

Alors vous avez dit que vous avez été appelé à ce premier comité lorsque Jean Monnet avait l'intention de présenter le Plan au Parlement ?

C'est cela. Alors j'avais préparé mes papiers à sa demande, mais il m'a dit : « Ça y est, vous allez justement être absent au moment de cet événement. » Et puis cet événement n'a pas eu lieu, puisqu'en fin de compte, on n'a pas présenté ce Plan : il n'a pas été discuté au Parlement. Il a peut-être été discuté au cours de n'importe quel débat sur le budget : je ne vous dis pas que les députés n'en ont jamais parlé. Mais ce qu'il y a de sûr, c'est que le document que Monnet m'avait demandé d'écrire est resté un inédit. Il avait quelque chose comme... alors le curieux, c'est que les Archives nationales ne le possédaient pas. Ils l'ont maintenant, parce qu'ils ont photocopié l'exemplaire que moi je possédais. Et mes camarades du Plan ont un peu oublié cet épisode. Je me demande même s'ils avaient été informés, enfin ou [Étienne] Hirsch ou... [Paul] Delouvrier était à ce moment-là chez René Mayer, je crois, mais Hirsch ne s'en souvenait pas, et il est possible que ce soit carrément et directement à moi que Monnet ait demandé de rédiger ce document. Alors dans le livre d'Inédits que je viens de publier, j'ai fait un travail extrêmement difficile, puisqu'il y avait trois rapports qui étaient tout à fait décisifs, c'est-à-dire le deuxième et le troisième rapports, de ce qu'on appelait le Bilan national, c'est-à-dire les Comptes de la Nation, plus le projet de rapport pour la présentation au Parlement : le tout faisait trois cent soixante-quinze feuillets et je l'ai ramené à soixante-quinze. Cela, je vous l'ai raconté, c'était ce qu'il y avait de plus difficile. Mais l'essentiel de ce qu'il y avait dans ce rapport, et donc sous une forme très comprimée, parce que j'ai supprimé ce qui était les événements de l'époque, la description d'une situation ; mais j'ai gardé, en revanche, ce qui était des idées majeures et je crois que pour les historiens, il est tout de même très important de savoir que le Plan, cela n'était plus les cinq secteurs de base, c'était toute la politique économique de la France.

Est-ce que vous trouvez regrettable de ne pas avoir eu de relations avec le Parlement ? Vous pensez que cela aurait changé quelque chose ?

Il se trouve que très, très peu de temps après, nous nous sommes lancés dans une autre activité, puisque cela a été le Plan Schuman. Je crois que je vous ai raconté la réunion d'Houjarray avec les Anglais et je vous ai dit que c'est à partir de là que l'esprit de Monnet avait tourné, était retourné vers le problème allemand qu'il avait évoqué dans un *Memorandum* d'Alger dès 1943. Par conséquent, je ne crois pas que nous ayons vraiment perdu beaucoup de temps, puisque de toute manière, même si nous ne présentions pas ce Plan au Parlement, c'était comme je viens de le mettre dans un papier qui pourra aider un monsieur important à écrire un article sur mon livre : nous avons l'initiative de toute la politique économique de la France, même si nous n'en revendiquons pas le crédit. Puis, on s'est lancé ensuite dans la politique étrangère. Je crois que je vais me répéter, parce que je ne me rappelle plus tout

à fait ce que je vous ai raconté. Nous avons pris successivement la politique économique, la politique étrangère et même la politique militaire avec la préparation de la conférence de Lisbonne.

LA CECA (COMPLÉMENTS)

Alors j'aurais quelques questions complémentaires à vous poser sur la Ceca. D'abord, la dernière fois vous avez parlé de relations que vous aviez eues avec les mineurs de Charleroi, par exemple.

Oui, j'ai été faire un discours, il y avait une réunion à Charleroi, où il y avait surtout des mineurs et nous étions plusieurs à parler, dont moi.

C'était simplement une question pour savoir si, généralement, vous aviez eu un contact de terrain : c'était fréquent, c'était dans les habitudes des dirigeants de la Ceca ?

Écoutez, j'ai publié ce discours. D'abord, parce qu'il me faisait plaisir de voir qu'un texte totalement improvisé, parlant le troisième... Cela se tenait assez bien et puis, c'est une présentation d'ensemble, enfin très ramassée de ce que nous avons essayé de faire. Nous n'avions tout de même pas tellement le temps d'aller faire ce genre de choses, mais en revanche je dois signaler tout de suite que nous n'avons pris aucune décision concernant une industrie quelconque ou un pays quelconque autrement qu'en dialoguant avec les intéressés. Ça, c'était fondamental. Je crois que je vous ai dit qu'une fois, nous avions reçu les Belges à cinq heures du matin... Il n'était pas question que, par exemple, je résolve le problème de l'élimination des subventions à la sidérurgie en France, ou les transformations qu'il fallait introduire pour les boulets – c'est quelque chose qui est un peu oublié maintenant : je ne sais pas si les gens savent encore ce que c'est que des boulets de charbon, on ne s'en sert plus beaucoup –, ou les subventions qu'on donnait au transport d'acier en Allemagne : tout cela a été fait avec les gens en cause, de même que tous les problèmes des Belges ont été résolus en dialogue avec les Belges. Il nous appartenait à nous de voir très clairement le problème et d'imaginer les solutions. Donc là, nous avions des contacts, disons peut-être davantage avec les entreprises ou avec leurs organisations professionnelles, que nous n'avions le temps d'aller faire des discours, par exemple, aux salariés.

Mais je me rappelle que le jour même où j'avais fait adopter à la Haute Autorité les mesures de mise en œuvre du marché commun du charbon, je suis parti faire une conférence à Bruxelles. C'était, je crois, à l'Institut de finances publiques ou quelque chose comme cela, et là il y avait le Premier ministre, le ministre des Finances, le ministre de l'Économie et probablement le ministre des Affaires étrangères. Et moi, j'avais travaillé la veille au soir à dicter un *memorandum* d'ensemble, j'avais discuté toute la matinée, on m'a emmené en voiture, j'ai mangé des sandwiches dans la voiture, je suis arrivé, j'ai demandé à la fois un café et un whisky, et j'ai fait une des bonnes conférences de ma vie, mais c'est sur un sujet que je connaissais bien puisque je venais de le vivre. J'ai quand même un autre souvenir : j'ai été invité à aller parler en Italie. Je vous donne là des souvenirs qui sont un petit peu décousus.

Bien entendu, ce que nous faisons aussi beaucoup, moi j'étais constamment en voyage, c'était d'aller voir les capitales. C'était aussi bien d'aller discuter avec les Anglais, puisque nous allions préparer tout de même une association. J'ai été amené à faire des voyages aux États-Unis. J'ai retrouvé – maintenant je les ai jetés, parce que je ne peux pas garder tous mes papiers – mes ordres de mission pour les voyages que je faisais : alors c'était à la queue leu-leu. J'ai retrouvé aussi une lettre où il y avait un monsieur qui voulait venir me voir et je lui dis : « Écoutez, je ne peux pas vous voir avant trois semaines, parce que d'ici là, je vais... » Alors je ne sais plus, c'était absolument extravagant. J'allais à Stresa, j'allais à La Haye, j'allais à Bonn, j'allais à Londres, j'allais à New York, je revenais peut-être huit jours. Alors je lui demandais quand même de patienter un peu.

C'était le genre de vie que je menais. Par conséquent tout se faisait en dialogue, tout se faisait en parlant et en allant voir les gens et les gouvernements des différents pays. Donc nous avons noué des relations très étroites avec les ministres, enfin ils s'en souviennent : je me rappelle qu'une fois je participais à une réunion en Italie, Emilio Colombo y assistait, c'était à Venise et je ne sais plus si à l'époque il était ministre des Finances ou s'il était Premier ministre, et je dois dire qu'il a rendu à mon

travail qu'il avait bien connu, un hommage... c'en était presque embarrassant. Mais je me rappelle encore une fois où j'ai été parler au Palazzetto Venezia. Vous savez ce que c'est que... Vous connaissez Rome ? Bon, alors le Palazzo Venezia, c'est celui qui a un grand balcon, d'où parlait Mussolini. Et puis il y a une aile qui s'appelle le Palazzetto et c'est là que j'ai été faire une conférence – en français, d'ailleurs – sur ce que nous faisons, et c'est là que j'ai dû employer la formule : « L'Europe que nous voulons construire ne se dresse contre rien ni contre personne. Elle demande seulement le droit d'être elle-même, c'est-à-dire de retrouver son unité en préservant sa diversité. » Je ne sais plus, je ne crois pas que c'était la phrase finale. Je l'ai proposée à Monnet pour un de ses discours au Parlement – je contribuais pas mal à la rédaction de ses discours. Et il m'a dit : « Vous êtes un orateur, pas moi. C'est le genre de phrase que vous pouvez prononcer, moi, je ne saurais pas. » Mais c'est un thème que j'ai repris récemment, quand j'ai fait des projets, quand j'ai fait le manifeste du Mouvement européen français pour le trentième anniversaire du traité : je ne l'ai pas dit tout à fait comme cela, je n'aime pas reprendre mes formules. Mais l'idée que l'Europe, sa richesse c'est sa diversité mais que son progrès, ce doit être qu'on se connaisse mieux les uns les autres, c'est une idée à laquelle je tiens. Quand nous serons amenés à parler de l'Europe de la culture, pour savoir si cela a un sens, et quel sens cela doit avoir, je reviendrai sur cette idée.

LES RELATIONS DE LA CECA AVEC L'ASSEMBLÉE PARLEMENTAIRE

Alors, quelles relations entreteniez-vous à la Ceca avec l'Assemblée parlementaire de Strasbourg ?

On y allait tout le temps, on n'avait pas le choix. Je me rappelle des tas de séances, puisque nous avons créé pratiquement le premier Parlement européen. Cela s'appelait d'abord Assemblée [parlementaire] commune, ou je ne sais plus quoi. Et puis ce sont eux qui ont choisi de s'appeler Parlement. Ce qui n'a été ratifié officiellement que beaucoup plus tard, mais enfin eux-mêmes s'appelaient Parlement : ils s'intitulaient eux-mêmes Parlement. Enfin, nous y étions, et puis il fallait répondre aux questions.

Alors je me rappelle une fois [...] Il me semble que [Paul-Henri] Spaak a été le président du Parlement européen [Assemblée parlementaire de la Ceca] ? Alors vous savez qu'il y avait quelqu'un qui était enragé contre nos projets et qui s'appelait Michel Debré. Il était en effet député au Parlement européen et, naturellement, il attaquait avec sa véhémence habituelle et je me rappelle encore Spaak lui répondant : « Monsieur Debré, est-ce que vous êtes sûr d'avoir raison à vous seul contre tous ? » Il se trouve que c'est un garçon que je connais depuis très longtemps, depuis l'âge de dix-huit ans, nous avons un ami commun qui malheureusement a été tué en Indochine. Je le rencontre une fois, nous avons le même éditeur, il venait voir les articles qui avaient paru dans la presse pendant que moi je faisais mon service de presse. Nous avons été amenés à parler de ces histoires européennes, alors il me dit : « Je ne suis pas contre le Marché commun. » Je lui dis « Cela, ce n'est pas vrai. Je sais parfaitement bien que vous étiez contre. » Non mais il m'a dit : « Je considère la supranationalité comme une farce. » Alors je lui dis : « Mais cher Michel Debré, c'est vous qui l'avez inventée car vous avez écrit en 1949 un projet d'union d'États. » Figurez-vous que Denis de Rougemont m'a donné son exemplaire, et que j'ai pu y lire : « Une assemblée européenne élue au suffrage universel, pas demain, tout de suite ! » Et que la conclusion était : « Il est temps de sortir de nos provinces ; je veux dire, de nos nations. » « Alors je crois que la supranationalité, on vous la doit. Je reconnais que nous n'avons pas lu votre livre. » Je l'ai lu par la suite... Alors, si vous avez changé d'idée... Alors son explication – mais ce n'est pas à moi qu'il l'a donnée – son explication, c'est que du moment que de Gaulle était contre, c'était lui, Michel Debré, qui s'était trompé. Voilà un de mes souvenirs des scènes du Parlement européen. À part ça, il ne s'y passait pas tellement grand-chose, sauf tout de même, ce Parlement est devenu, enfin, quand nous avons parlé de la négociation du traité de Rome, c'est moi qui ai trouvé la solution pour que ce soit la même assemblée qui puisse servir pour les trois Communautés. On a failli en avoir plusieurs. Enfin, nous n'en sommes pas encore là.

C'était déjà l'assemblée de la Communauté, j'ai été leur faire des exposés dans leurs commissions, d'une part sur le rapport que j'avais écrit sur la situation économique des pays de la Communauté,

d'autre part sur le rapport que j'avais écrit sur la politique de l'énergie. C'est-à-dire que je n'avais pas la parole en plénière, mais j'avais la parole en commission. En revanche, j'étais dans la salle pendant le débat, pour éventuellement souffler des réponses aux interventions les plus véhémentes. Comme [lorsque] j'étais commissaire du gouvernement quand on a ratifié le Plan Schuman, j'étais assis derrière le ministre et je lui soufflais les réponses.

LE COMITÉ MIXTE HAUTE AUTORITÉ-CONSEIL DES MINISTRES

Et d'autre part, il existait un Comité mixte entre la Haute Autorité et le Conseil des ministres ?

Oui, alors vous dire à quelle date cela a commencé, là il faudrait vraiment aller regarder les archives, moi je parle de mémoire. L'idée était venue et au fond elle s'imposait, je vous ai dit d'ailleurs ce que j'avais voulu faire introduire dans le traité, c'est-à-dire qu'il y aurait des distorsions qu'il faudrait corriger si l'on restait trop longtemps limité à deux secteurs. Et j'avais donné comme exemple ce qui se passerait sur les salaires. Monnet m'avait dit : « Vous avez tout à fait raison mais il ne faut pas le dire, il ne faut pas laisser croire que nous allons rester avec seulement deux secteurs, isolés du reste, qui sont dans le Marché commun, tandis que les économies demeurent séparées. » Il est vrai que le Conseil des ministres était tout de même déjà une institution faite pour établir le lien entre les secteurs mis en commun et les secteurs qui restaient purement nationaux. Il n'en reste pas moins que la décision a été prise en Conseil des ministres de créer un Comité dans lequel il y aurait des représentants de chaque pays et présidé par le représentant de la Haute Autorité, pour prendre la vue d'ensemble de l'économie dans laquelle se situaient le charbon et l'acier. Et nous avons fait un très bon travail, c'était moi qui présidais.

Nous avons fait un très bon travail, c'est-à-dire que nous avons commencé à faire des prévisions sur l'évolution économique générale, comme si nous étions déjà responsables d'un marché commun d'ensemble. Parce que nous avons deux industries extrêmement sensibles, et dans leur développement conjoncturel et dans leur développement à long terme, à ce que serait le progrès global de l'économie. Bien entendu, il ne fallait pas avoir des idées aussi simples que les industriels quand ils ont travaillé sur les programmes à long terme prévus par le traité Ceca, où ils avaient tout d'un coup découvert la corrélation entre le charbon ou l'acier et l'économie dans son ensemble. Seulement ils la concevaient comme s'il s'agissait d'une relation simple : du moment qu'il y avait une croissance de l'économie, il y avait automatiquement une croissance du besoin de charbon et du besoin d'acier. Pour le charbon, on leur a fait observer qu'il y avait des importations, qu'il y avait du fioul et qu'il y avait le rôle du pétrole, et que le grand problème était l'instabilité des frets qui faisait varier considérablement le prix du pétrole ou le prix du charbon importé. D'où dans les papiers que j'ai sortis, un projet de caisse de stabilisation des frets. Et je leur avais dit que l'acier avait des concurrents. Mais peut-être en avons-nous déjà parlé ? : qu'il y avait les métaux non ferreux, qu'il y avait les plastiques, qu'il y avait le béton, qu'il y avait le verre. Et que par conséquent, le prix cela compte. Chose avec laquelle apparemment ils n'avaient pas compté.

Par ailleurs, je leur avais dit déjà que toute industrie a une courbe en S, qui commence lentement, elle s'accélère et ensuite la courbe s'aplatit, la croissance n'est pas indéfinie, industrie par industrie, d'autant plus que le charbon et l'acier dépendent essentiellement de l'industrie, et que les services prennent une part croissante dans une économie en développement, et que par conséquent l'utilisation du charbon et de l'acier n'est pas proportionnelle. D'autant plus que joue la concurrence, il ne faut pas confondre consommation et production si les marchés sont ouverts, et qu'il y a par ailleurs le progrès technique qui réduit ce qu'on appelle en termes techniques les mises au mille. C'est-à-dire, par exemple, la quantité de coke qu'il faut mettre pour transformer la fonte en acier ou, éventuellement, et c'est une des idées que j'avais développée à fond sur les questions de l'énergie – mais c'est beaucoup plus tard que je me suis bien expliqué là-dessus – quand j'ai fait le rapport demandé par la Communauté économique sur la capacité concurrentielle de l'Europe. J'avais écrit un chapitre sur l'énergie, avant la crise du pétrole, et Dieu merci la crise du pétrole ne m'a pas ridiculisé. Ça aurait pu arriver. J'avais combattu la thèse américaine suivant laquelle la consommation d'énergie est le meilleur signe du niveau de l'économie :

ils disaient cela parce qu'ils en consommaient beaucoup. Mais j'ai fait observer que la seule corrélation qui pouvait exister, c'était la corrélation entre la production et l'énergie utile, ce qui n'est pas du tout la même chose que l'énergie brute. Et j'avais ajouté méchamment que les Américains étaient les plus grands gaspilleurs d'énergie : suivant la formule de l'un d'eux « nos femmes se servent d'une voiture qui pèse deux tonnes et demie pour aller au marché et consomment trente litres aux cent kilomètres. » Tous les grands buildings restent allumés toute la nuit et puis surtout, ce pays qu'on croit le plus avancé du monde est le plus retardataire en ce qui concerne le transport de courant, puisque c'est le seul pays au monde qui utilisait encore du 110 volts alors que tout le monde a compris qu'il fallait passer aux 220. Et de cela j'en avais parlé aux gens qui étaient chargés de la politique de l'énergie en France : voulez-vous essayer de faire le calcul de l'énergie utile, qui dans les machines à vapeur est d'environ 20 % ? C'est tout. Par conséquent, vous ne pouvez pas faire une corrélation entre le bilan de l'énergie et l'évolution économique d'ensemble. Et pour l'acier, il s'agit de savoir quelles seront les relations de prix en concurrence avec d'autres producteurs ou avec d'autres produits.

LE RAPPORT SUR LA POLITIQUE DES TRANSPORTS

Nous avons parlé de politique charbonnière bien sûr. C'est curieux, je croyais que je l'avais fait avant mais c'est après que l'on ait terminé sur le Marché commun, le traité de Rome était terminé, c'est encore à ce moment-là que j'ai réuni un tout petit groupe d'experts de très haut niveau sur la politique des transports, l'harmonisation des tarifs des transports, choses qui pouvaient servir non seulement pour le charbon et l'acier – qui étaient une grosse masse du transport ferroviaire ou du transport par eau – mais qui étaient valables pour les problèmes de transports dans leur ensemble, tels que je commençais à les entrevoir dans l'application du Marché commun général. J'écrivais donc un rapport que j'ai publié – est-ce que je l'ai raccourci ? Je ne crois pas, parce qu'il n'était pas très long – sur l'harmonisation des tarifs des transports. Nous avons éliminé ce qu'on appelait les ruptures de charges : ça, c'était le traité. Mais il pouvait résulter des différents types de tarifs – la façon dont on répartissait les charges générales, enfin, ce que les hommes de l'art appellent les péages entre les différents produits – il pouvait en résulter de considérables distorsions, et je considère d'ailleurs que le problème n'est pas résolu, que la division des transports du Marché commun n'a rien fait en trente ans, pratiquement rien. Alors qu'il y a un vrai problème et que les conditions de concurrence entre les moyens de transports sont complètement distordues.

C'est l'État qui paie pratiquement ce qu'on devrait faire payer pour l'infrastructure par eau ; l'infrastructure routière est payée par la taxe sur l'essence ; seulement, ce qui abîme les routes, c'est les camions, et ce qui paie l'essence, c'est les voitures particulières. Donc le transport routier est scandaleusement subventionné. Vous en voyez les conséquences, en particulier en termes de morts. En revanche, ce sont les chemins de fer qui paient leurs propres investissements : après, on s'étonne qu'ils soient en déficit. Tout cela faisait partie des choses que j'ai expliquées et c'est la raison pour laquelle je pense, et c'est le thème que le service de presse me demande d'exploiter, que tout ce que je publie dans ce livre reste d'actualité, encore une fois ! Parce que ou les bureaucrates ou les hommes politiques sont incapables d'appliquer les mesures fondamentales qui permettraient d'améliorer notre croissance, notre emploi et notre compétitivité.

LE RAPPORT SUR LA POLITIQUE DE L'ÉNERGIE

Donc, après avoir écrit deux papiers sur la politique charbonnière que j'ai décidé de ne pas publier parce qu'ils étaient repris dans un ensemble plus vaste, j'ai fait un long rapport sur la politique de l'énergie, qui, même après ce qui s'est passé par la suite, continue à avoir un sens. C'est sur les conditions de concurrence entre les différentes formes d'énergie et sur les conciliations les plus

efficaces, les moins distordues entre les besoins de sécurité et les besoins de compétitivité. C'est cela le grand problème de la politique de l'énergie.

Ce rapport devait être publié, on avait l'accord de tout le monde : on a oublié de le publier. Alors je le ressors maintenant. Évidemment il est un peu dépassé, puisqu'il s'est passé la crise pétrolière par la suite, mais après tout nous avons déjà eu une crise de l'énergie au moment de Suez : la preuve, c'est que c'était l'époque où l'on avait commencé à lancer Euratom parce qu'on craignait une pénurie de pétrole. Par conséquent, la situation à laquelle on a fait face au moment où nous avons fait ce rapport sur l'énergie avec mes collègues du Comité mixte... Je crois que c'était avec mes collègues habituels. Tandis que le rapport sur les transports a été fait avec un groupe d'experts, théoriciens ou praticiens, choisis exprès pour cela. Dont Gabriel Dessus, qui avait été le président de la compagnie parisienne de distribution de l'électricité, et qui était devenu ensuite l'économiste d'EDF et qui était le maître de Marcel Boiteux. Et puis j'avais un Allemand, j'ai un peu oublié son nom, qui était un excellent économiste de l'université de Kiel, je crois. Donc ce Comité mixte était une très bonne création. Enfin, c'est vous dire finalement que j'étais chargé de beaucoup de choses, puisque c'était moi aussi qui présidais alternativement avec le Britannique et suivant que la réunion se tenait à Luxembourg ou se tenait à Londres, le conseil d'association entre la Grande-Bretagne et la Ceca, puisque nous avons non pas la participation de la Grande-Bretagne, mais il y avait quand même un conseil d'association.

LE CONSEIL D'ASSOCIATION ENTRE LA GRANDE-BRETAGNE ET LA CECA

Il a été créé à quel moment ?

Je vous avoue que je ne me rappelle plus la date. Ce que je me rappelle, c'est comment s'est déroulée la négociation. Il me semblait même que je vous avais déjà raconté que les Anglais avaient un problème, puisque pour la première fois ils avaient décidé qu'ils n'auraient pas seulement des membres du gouvernement, mais qu'ils auraient aussi les gens de l'industrie. Donc ils devaient avoir je crois deux ministres ou directeurs généraux de ministères, et le président du National Coal Board et le président de l'Autorité de l'acier, car ils avaient une autorité chargée de coordonner l'acier. Vous savez que suivant les moments, c'était nationalisé ou ça ne l'était pas, l'acier en Angleterre, alors qu'est-ce que c'était ? En tout cas, il y avait de toute façon une autorité d'ensemble et leur problème était de trouver l'expression, qui permettait de montrer que ces deux personnages à la tête de ces deux industries fondamentales n'étaient quand même pas tout à fait du niveau d'un ministre, alors il ne fallait pas mettre *et*, et c'est là que je leur ai proposé *Together with*. Après quoi, pour le traduire en français j'ai mis *ainsi que*, ce qui était un équivalent suffisamment léger et pas ridicule, et qui en effet marquait une petite différence de niveau. Enfin, je menais cette négociation en anglais, c'était assez commode pour les autres, et moi cela ne me gênait pas ; y compris en leur trouvant des formules en anglais qui résolvaient leurs problèmes ! C'est assez drôle.

LA PRÉPARATION DES TRAITÉS DE ROME

Alors sinon, nous en étions restés au point où vous aviez passé deux ans à plein temps à la Ceca, et tout en restant à la Ceca, ensuite vous commencez à travailler pour le Marché commun.

C'est cela. Enfin, pas seulement le Marché commun...

Pour Euratom ?

Oui, enfin tout ce qui a été le traité de Rome. C'est-à-dire, entendons-nous, j'avais préparé... qu'est-ce que je vous ai raconté déjà là-dessus ? Ou... pas du tout. Après cela, il y a eu l'affaire de Messine.

[...] Oui, mais René Mayer a été nommé président à Messine. Donc il vaudrait mieux quand même parler, enfin... c'est la difficulté de concilier le thématique et le chronologique.

On est encore à l'échec de la CED ?

On est à l'échec de la CED. Alors qu'est-ce qu'on fait ? Et là, Monnet était encore président de la Haute Autorité. Après l'échec de la CED, qu'est-ce qu'on fait ? Alors c'est là que Monnet a développé avec Louis Armand et avec un juriste américain, qui est en même temps violoniste, Max Ysenbergh, qui est devenu un ami à moi, le projet d'Euratom. Donc là, je n'ai pas été immédiatement dans le coup. C'est-à-dire que le projet – je ne suis pas à l'origine de l'idée de lancer l'énergie atomique à des fins pacifiques – c'était vraiment Monnet. Cela n'empêche qu'après cela, il s'est demandé, comme nous l'avions fait pour le Plan Schuman, par qui est-ce qu'on le fait présenter politiquement. La France ayant fait échouer la CED, l'Allemagne n'étant pas encore lavée des crimes de guerre, l'Italie étant un peu anarchique, il restait les trois ministres du Benelux. Monnet connaissait très bien Spaak et l'idée a été non pas de faire proposer les choses par la Belgique seule, mais de demander à Spaak d'entraîner avec lui son collègue néerlandais, qui était [Johan Willem] Beyen, ministre des Affaires étrangères, et son collègue luxembourgeois, qui était [Joseph] Bech. Vous savez, au Luxembourg, il y avait Bech et [Pierre] Dupong qui alternaient, c'était tantôt l'un qui était ce qu'on appelle ministre d'État, c'est-à-dire Premier ministre, et l'autre qui était ministre des Affaires étrangères. Alors autant que je me rappelle, j'ai probablement connu Bech sous les deux aspects ; c'est un homme que j'aimais beaucoup et qui aurait pu être un grand homme d'État, fût-ce dans un plus grand pays que le Luxembourg.

LE MEMORANDUM SUR EURATOM POUR SPAAK

Alors Monnet s'est entretenu avec moi et non pas avec les autres membres de la Haute Autorité. Il s'est entretenu avec moi du projet d'Euratom et m'a demandé de rédiger un *memorandum* qu'il apporterait à Spaak. Quand il y a eu le trentième anniversaire du traité de Rome, est-ce à ce moment-là ? – il paraît, mais il faudrait que je le retrouve dans les archives, il faut que je le demande à Florence – il paraît que dès le premier *Memorandum* que j'avais fait à la demande de Monnet, j'avais ajouté à Euratom l'idée d'étendre aux autres secteurs de l'économie les dispositions sur la réadaptation que nous avions inventées dans le Plan Schuman. Ce qui était vraiment, après tout, une très, très grande invention. Dire... Moi j'avais exprimé cela sous la forme : « Il n'y a pas de progrès sans changement, mais on n'obtiendra la pleine collaboration des travailleurs que si on les met à l'abri des risques du changement. » D'où les dispositions du traité Ceca dans lequel il y a la réadaptation à la fois pour les entreprises et pour les travailleurs. Pour les entreprises, des crédits qui leur permettent de se réorienter vers des productions plus rentables, et pour les travailleurs, des indemnités latentes ou des indemnités en cas de changement de métier ou de changement de résidence.

Et il paraît, mais je n'ai pas le papier, il va falloir qu'on me le retrouve, c'est [Jacques] Van Helmont qui a été le secrétaire du Comité d'action de Monnet, qui a dit en séance : « Pierre Uri a tellement écrit qu'il ne se rappelle plus tout ce qu'il a écrit. Je peux vous dire qu'il avait immédiatement ajouté cette disposition de caractère général » et j'ai dit, je crois récemment, que j'en étais très fier, parce que cela signifiait que j'avais vraiment un esprit d'anticipation assez remarquable, puisque ce problème s'est surtout posé trente ans après. C'est cette idée selon laquelle il fallait constamment reconverter les gens. On a essayé de le faire en France : l'idée avait été reprise par Mendès France. Il avait compris l'importance à la fois économique et politique des dispositions sur la réadaptation, mais il faut bien reconnaître qu'on n'a pas fait grand-chose et que jamais on n'a réussi à convaincre le ministère des Finances que c'était là qu'il fallait beaucoup d'argent. Là, j'aurais des choses méchantes à dire sur le ministère des Finances. Sauf que maintenant il change, puisqu'il m'interviewe. C'est une révolution, je dois dire.

DE L'EURATOM AU MARCHÉ COMMUN

Alors Monnet porte ce papier à Spaak, et je n'ai su la fin des choses qu'au colloque de Rome du trentième anniversaire, qui s'est tenu très solennellement avec toutes sortes de grands personnages venant prendre la parole et ensuite le dialogue entre les historiens et les acteurs de l'Histoire. Et je ne savais pas si Spaak avait vu directement son collègue Beyen. Non, il lui avait envoyé ses deux collaborateurs principaux, c'est-à-dire Robert Rothschild, qui était son directeur de cabinet, qui a été ensuite ambassadeur à Paris et ambassadeur à Londres, et l'homme qui était à l'époque le baron [Jean-Charles] Snoy et qui est devenu le comte Snoy, et qui par la suite était le délégué belge dans le Comité Spaak, dans la négociation et éventuellement présidait les séances de négociation quand Spaak était absent parce qu'il préparait son poste de secrétaire général de l'Otan. Et la réponse de Beyen a été : « Mais moi, j'avais proposé au moment de la CED un projet [de marché commun]. » Je dois dire très simpliste : on m'a dit d'ailleurs que ce n'était pas tellement sa faute à lui, mais la faute de son président du Conseil, [Willem] Drees, un socialiste qui n'était pas très européen. Enfin bref, cela se ramenait à peu près à dire : on supprime graduellement les obstacles aux échanges, ce qui n'est pas un vrai projet de marché commun. Et il dit : « Euratom seul, moi je voudrais bien qu'on ressorte aussi mon marché commun », si bien que les choses étaient bloquées. Du côté de la Haute Autorité, il y avait des discussions et les membres disaient : « Après un échec, il faut avoir un profil bas. Alors demandons à étendre les pouvoirs de la Haute Autorité en matière de transports et en matière d'énergie. »

Je leur ai dit : « Cela vous donnera beaucoup plus de mal que cela ne vaut la peine. Parce que ce n'est pas parce que vous êtes compétents sur les transports en matière de charbon et d'acier, que vous pouvez avoir autorité sur l'ensemble des transports. » Encore que le rapport que nous avons fait sur l'harmonisation, enfin que j'ai fait ensuite sur l'harmonisation des tarifs de transports, prenait déjà en compte en fait les perspectives d'un Marché commun général. Et je leur ai dit : « En ce qui concerne l'énergie, n'oubliez pas que le gaz ou l'électricité, cela ne se transporte pas comme le charbon, cela ne passe pas les frontières dans des camions ou sur des trains : d'un côté il y a des tuyaux, de l'autre côté il y a des fils ! Et quant au pétrole, c'est un produit international, et vous aurez quelques difficultés à en contrôler la production et les prix, puisque le pétrole européen, c'est vraiment très, très peu de chose par rapport à l'Arabie saoudite ». Donc je leur avais dit, tout de suite : « Ou on ne fait rien, ou on fait quelque chose de spectaculaire, et moi je vous rappelle que j'avais voulu introduire dès la négociation du traité Ceca une clause qui donnait à entendre que pour que l'équilibre s'établisse, il fallait passer un jour au Marché commun général, et non pas essayer de découper l'économie en morceaux et d'en prendre un petit bout à chaque fois. » Donc ma position : ou on ne fait rien, ou on fait quelque chose de spectaculaire.

Ceci dit, je me trouve associé personnellement au projet de Monnet sur Euratom. Je le complète un peu et puis l'affaire est en panne, parce que Beyen nous dit : « Moi, je ne marche pas sur Euratom seul. » Donc, le document n'était qu'aux mains des ministres du Benelux : personne ne le connaissait, sauf Monnet qui l'avait consulté et moi qui l'avais rédigé. Et un jour, Monnet me dit : « Demain matin, soyez là dans telle pièce de l'ancien immeuble des chemins de fer à Luxembourg, enfin qui était le siège de la Haute Autorité. J'ai demandé à notre ami Ophüls, Karl Friedrich Ophüls, qui avait été le juriste de la délégation allemande pendant la négociation Ceca et qui était devenu directeur d'Europe au nouveau ministère des Affaires étrangères de Bonn. Je lui ai demandé de venir : je voudrais avoir sa réaction au projet d'Euratom, avant que nous ne le rendions public et que nous essayions de le lancer. »

Alors Monnet raconte très bien dans ses *Mémoires* ce que j'ai dit, mais en oubliant que c'est parce qu'il avait demandé à Ophüls de venir. Il cite vraiment mes propos, en disant que mon intuition que les Allemands ne marcheraient pas sur Euratom seul s'était révélée juste. Or ce n'était pas une intuition : c'est tout simplement que quand Monnet a exposé son projet d'Euratom à Ophüls, l'autre lui a répondu : « Le gouvernement allemand ne sera pas intéressé et [Ludwig] Erhard sera contre. » Alors là je dis, heureusement que j'y étais. Et j'ai dit tout de suite : « Je comprends parfaitement les Allemands. Le charbon et l'acier, ce n'est pas une base assez large pour qu'on se lance ensemble dans l'énergie atomique à des fins pacifiques. Si j'étais les Allemands – et là je cite textuellement – je m'adresserais aux Américains, je m'adresserais aux Anglais qui ont une avance, je m'adresserais aux Norvégiens qui ont l'eau lourde et aux Suisses qui ont une industrie de précision. Mais [...] n'oubliez pas que le Plan Schuman, c'étaient deux choses : des bases communes de développement, dont Euratom prendra la

suite, mais aussi une expérience d'abord limitée d'intégration générale. Que se passerait-il si nous présentions les deux volets à la fois ? » Et Ophüls dit : « Cela changerait tout. Le gouvernement allemand sera immédiatement d'accord. » Et Monnet me dit d'un air désolé : « Il n'y a pas autre chose à faire. »

Et c'est comme ça que j'ai rédigé la déclaration de Messine, première version, celle que je viens de publier. Je l'ai d'abord rendue publique en la mettant en circulation pour le colloque du trentième anniversaire à Rome et je me suis dit que j'allais la publier. [...] Nous avons réussi à Rome à comprendre comment les choses s'étaient combinées. Car Monnet a vu Spaak deux fois, et la deuxième fois avec ce texte, dans lequel j'avais déjà introduit la coopération politique, et ça c'est tombé, et dans lequel j'introduisais le Marché commun. Et en une page et demie, il y a vraiment tout le traité de Rome. Là, du coup, les affaires ont pu démarrer. Alors j'ai eu un petit ennui, c'est que Beyen a substitué pour le Marché commun son texte au mien, cela n'avait aucune espèce de chance ni de marcher ni même d'être accepté et, heureusement, j'ai pu me servir des Allemands pour faire réintroduire tout ce qui était nécessaire. C'est tout à fait paradoxal : les Allemands ont tenu une réunion avec leur gouvernement, les Allemands de la Haute Autorité je veux dire, [Franz] Etzel qui était vice-président et Rudolf Regul, qui était mon adjoint. Ils ont tenu une réunion et je m'étais servi de Regul, qui était un collaborateur très loyal pour moi, pour dire : avec le texte qu'on a maintenant, ça ne colle pas, il faut que telle et telle questions soient posées.

Et c'est comme cela qu'on est arrivé à la déclaration de Messine telle qu'elle est sortie, dans laquelle tous les éléments que j'avais introduits comme faisant partie du Marché commun étaient posés comme questions à étudier. C'est-à-dire dans mon papier, je disais que dans les conditions du monde moderne, il faut tenir compte des distorsions – il faut les corriger –, il faut combattre les monopoles, il faut prévoir la réadaptation de la main-d'œuvre, il faut avoir des mécanismes monétaires pour que les échanges ne soient pas bloqués. Ce sont à peu près les idées qui tenaient compte des réalités du monde moderne, ce n'était ni du Thatcher ni du Alain Madelin. Mais c'était ce que des économistes libéraux du style de [Herbert] Giersch en Allemagne ou de [Jacques] Rueff, je dois le dire, et de Maurice Allais, étaient parfaitement capables de comprendre, c'est-à-dire des libéraux compétents et non pas des batteurs d'estrade.

LA DÉLÉGATION DE LA HAUTE AUTORITÉ À MESSINE

Je n'ai pas été à Messine. La Haute Autorité a envoyé comme représentant Max Kohnstamm, qui était le secrétaire général. On a pris la décision remarquable, c'est-à-dire qu'on a probablement pris la bonne décision pour de mauvaises raisons : ne pas négocier tout de suite et faire étudier les questions par un certain nombre de commissions, mais avec un coordinateur politique qui était Spaak. On a choisi Spaak. Alors, comment est-ce qu'on est arrivé à cette solution ? Probablement à cause de la France, qui n'était pas tellement prête à s'engager. Et j'ai eu le récit par l'homme qui ensuite a été le délégué français dans la négociation de Val Duchesse, Jacques Donnedieu de Vabres, qui est malheureusement mort il y a deux ou trois ans : quand ils sont allés à Messine, lui et Olivier Wormser, qui était directeur des Affaires économiques au Quai d'Orsay, qui a été ensuite gouverneur de la Banque de France et qui n'était pas un Européen très enragé, ils emmenaient Pinay, ministre des Affaires étrangères. Et alors une histoire très drôle, c'est que Pinay dit : « Euratom, on est pour, hein, on est pour, nous avons une avance, il n'y a pas de question. Mais le Marché commun, vous imaginez ma tannerie de Saint-Chamond. » Et ce qui amusait beaucoup Jacques Donnedieu de Vabres, qui était d'ailleurs le pince-sans-rire idéal, c'est qu'Olivier Wormser, qui était Dieu sait pas très Européen, s'est chargé de dire à Pinay : « Monsieur le Président, l'affaire ne se présente pas tout à fait comme cela : la France a fait échouer la CED, elle ne peut pas dire non tout de suite au Marché commun. » Alors c'est peut-être pour cette raison, encore qu'autant que je sache, la proposition est quand même venue du Benelux : on ne négocie pas tout de suite, on fait d'abord un plan d'ensemble et on le confie à quelques commissions.

Et puis le problème se posait : qu'est-ce qu'on fait avec les Anglais ? Et on leur a demandé sous quelle forme ils voulaient participer. On leur a dit : « Est-ce que vous voulez être membres de ces commissions, est-ce que vous voulez être seulement observateurs ? » Ils ont choisi le terme plus neutre : nous aurons

des représentants. Leur représentant principal, c'est Bretherton, qui est un homme fort intelligent. Il y a donc eu cette résolution de Messine. Le drôle, c'est que tout ce que... d'abord, ce que j'avais écrit sur la coopération politique y a sauté, le texte sur Euratom – sur ce qu'il faut faire pour l'énergie ou pour les transports aériens, on nous avait demandé de rajouter cela – c'est mon texte, la seule différence, c'est justement sur l'essentiel, c'est-à-dire sur le Marché commun. Mais quand même, tout ce que j'avais proposé dans mon papier – en disant il faut sur tel ou tel aspect, quand on aboutira, mettre les choses sur pied – était repris sous forme de questions à étudier.

LE MEMORANDUM SUR LES CONSÉQUENCES À TIRER DE LA CECA POUR L'INTÉGRATION GÉNÉRALE

La coopération politique a été évacuée...

Elle a été évacuée. Oui. Mon papier commençait par ça. Donc je le publie avec un petit commentaire, dans mes notes de liaison, expliquant comment les choses se sont passées, de façon toujours très brève et, autant que possible, pas ennuyeuse. Alors après, c'est là que René Mayer m'a demandé de faire ce *Memorandum* sur les leçons à tirer de la Ceca pour une intégration générale, qu'également je publie. Je crois que c'est dans mon livre.

Les commissions ont commencé à travailler et la Haute Autorité m'a envoyé à la commission sur l'énergie. Je leur ai demandé s'ils se foutaient de moi. Un brave type qui était [Albert] Coppé, le Belge, m'a dit : « Mais pour nous, c'est ce qu'il y a de plus important. » J'ai dit : « C'est peut-être ce qu'il y a de plus important pour la Haute Autorité, mais ce n'est pas ce qu'il y a de plus important pour l'Europe. » La vérité, c'est que le membre allemand et le membre néerlandais ne voulaient pas que j'aie à la commission Marché commun, de peur que j'y aie trop d'influence. Alors j'ai été obligé d'user de tous les moyens. D'abord, j'avais des amis loyaux. Car on y avait envoyé Delouvrier, qui était revenu à la Ceca comme directeur financier, succédant à Jean Guyot qui avait passé à la banque Lazard, et mon adjoint Rudolf Regul, qui ont dit tous les deux : « C'est complètement absurde, c'est Pierre Uri qui a introduit le Marché commun dans Messine, c'est Pierre Uri à qui René Mayer a demandé de faire un *Memorandum* sur le passage d'un Marché commun limité à un Marché commun général : c'est à lui d'être dans cette commission. » J'ai été trouver René Mayer et je lui ai dit : « Voilà ce que pensent les autres. En ce qui me concerne, je n'accepte pas de ne pas être dans la commission du Marché commun. Figurez-vous que j'ai fait suffisamment de choses pour commencer à être connu, en particulier dans la presse allemande. Et par conséquent, vous allez dire à vos collègues que demain je démissionne s'ils maintiennent leur position. Je vous promets que si je démissionne, je le ferai avec éclat. Et que cela paraîtra dans la presse et dans les médias. » Le lendemain, nous allions à cette commission. Je suis arrivé, je me suis aperçu qu'à part l'idée de la différence entre une union douanière et une zone de libre-échange – les techniciens des ministères le savaient, parce qu'ils avaient regardé de près ce qu'était le Gatt sur ce sujet – et même là-dessus, je dois reconnaître qu'ils avaient de bons arguments : une zone de libre-échange où vous n'avez pas un tarif extérieur commun crée des distorsions, puisque vos conditions d'approvisionnement, suivant les droits de douane que chacun applique, ne sont pas les mêmes, sans compter les difficultés qu'il y a pour le passage transfrontière à l'intérieur du groupe, quand les droits de douane de l'un ne sont pas ceux que l'autre appliquerait, si c'était lui qui avait fait l'importation en direct.

Là, la position avait été prise : ce sera une zone d'union douanière, ce ne sera pas une zone de libre-échange et c'est là qu'ont commencé les difficultés avec les Anglais, qui naturellement voulaient garder leurs tarifs préférentiels vis-à-vis du Commonwealth. Pour le surplus, je dois dire que sous la direction de Verriijn Stuart qui était un Néerlandais, les fonctionnaires qui étaient là n'avaient pas une terrible imagination ni une idée extrêmement précise de ce qu'il fallait inventer pour faire un Marché commun. En particulier, les Français passaient leur temps à parler du pourcentage de charges fiscales. Je leur ai répondu : « Le pourcentage de charges fiscales par rapport aux salaires est d'autant plus élevé que les salaires sont plus bas. Alors ne vous en vantez pas. Parlez-moi du coût de la main-d'œuvre. » Et la vérité, c'est que c'était une expression pudique pour parler de la surévaluation du franc. Les rapports

n'avançaient pas beaucoup... J'ai été un petit peu à la commission sur l'énergie mais il n'y avait pas grand-chose à faire, je ne crois pas que j'étais à cette époque-là dans la commission d'Euratom, qui était présidée par Louis Armand et, en réalité, il a essentiellement fait le rapport tout seul. Et puis les choses n'avançaient pas, les Anglais bloquaient. Et c'est Félix Gaillard, qui était le délégué français, qui a dit à Spaak : « On ne peut pas continuer comme cela. Alors on va demander aux différentes commissions de remettre leurs rapports en l'état et on va tout concentrer autour du coordinateur politique, avec seulement chaque chef de délégation, lequel aura droit à avoir un expert avec lui, qui peut tourner suivant les sujets, mais on ne veut pas avoir la foule. Il est facile de calculer qu'il ne devait y avoir que douze personnes dans la salle. Le problème se pose, c'était la formule qu'on employait toujours : c'est très bien d'avoir une commission, mais qui est-ce qui fait le travail ? Alors il a fallu que j'attende ce colloque de Rome pour avoir la certitude de ce dont je m'étais douté, c'est-à-dire que Spaak avait demandé à Monnet « Qui est-ce qui peut faire le travail ? », et que c'est Monnet qui a dit : « Vous prenez Pierre Uri. » Et c'est comme ça que j'ai été rapporteur du Comité Spaak, une fois qu'il était rassemblé autour de sa délégation.

L'ÉLABORATION DU RAPPORT SPAAK

C'était à quelle date ?

Les dates, écoutez ça, vraiment... C'était au bout de trois, quatre mois, probablement moins. J'ai quelque part sûrement le moyen de retrouver la date exacte de la conférence de Messine, le début de la négociation, le départ des Anglais, etc. : c'est le genre de choses que vous retrouvez facilement dans les archives. Moi-même, si j'écris mes mémoires, je mettrai peut-être quelques dates pour qu'on s'y retrouve, mais surtout si vous les avez inscrites, je m'en servirai. Mais là-dessus, je ne suis pas très précis. J'ai l'impression que le travail dans ces sous-commissions a duré deux, trois mois. Et que cela n'avançait pas beaucoup.

Alors au moment où l'on a pris la décision de cette réorganisation, il y a eu la séance dramatique où Bretherton, l'Anglais, a lu *le brief*, comme nous disions, enfin les instructions que lui envoyait le gouvernement. J'ai longtemps cru que c'était Anthony Eden qui avait rédigé le papier, on me dit que c'était [Rab] Butler, qui était chancelier de l'Échiquier ou ministre des Affaires étrangères, je ne sais plus, Anthony Eden étant à ce moment-là Premier ministre. Et qui consistait à dire : « Nous avons des difficultés dès le départ, l'idée d'une union douanière, pour nous cela ne collait pas, nous ne pouvions accepter qu'une zone de libre-échange. Les divergences n'ont fait que s'accroître, nous renonçons à la négociation. » En réalité, l'idée était que, sur des points aussi fondamentaux ils étaient en désaccord, il valait mieux changer de méthode et c'était une bonne occasion d'obtenir cette déclaration. Je dois dire que Bretherton l'a lue d'une voix désolée, car quand j'ai fini le rapport Spaak, il m'a dit : « *It is a damned good report.* » Et lui n'aurait pas demandé mieux que de continuer. Les Anglais ont raconté ça, il y a toute une série d'émissions de la BBC, qui s'appelle *The Price of Victory*, dans laquelle en particulier j'ai été interviewé, et où ils ont considéré que cela avait été une erreur gigantesque des Anglais de ne pas entrer en Europe alors qu'on le leur avait offert. Premier refus : je vous ai raconté notre visite à Londres pour la Ceca. Deuxième refus : participation tout à fait marginale dans les débuts des travaux après Messine. Et ensuite, ils déclarent qu'ils ne peuvent pas suivre. Alors tout s'est rassemblé autour des chefs de délégation.

J'ai donc été voir Spaak, je lui ai dit : « À part sur quelques points, en particulier : c'est une union douanière ; il y a un tarif extérieur commun, il n'y a pas grand-chose sur lequel il y ait un accord. Sur chacune des questions, il n'y a pas de solution ou il y en a sept, c'est-à-dire autant que de délégations, y compris les Anglais qui maintenant s'en vont. Alors ce que je vous propose comme méthode, je vous propose deux choses. Sur chacune des questions restées ouvertes, je ferai un document de travail. La plupart seront très courts, en proposant une solution unique et cohérente avec ce que je vous propose sur les autres sujets. » Il m'a dit : « Cela me paraît une excellente méthode. » Je lui ai dit : « Mais deuxièmement, je suis tout prêt à faire le travail, je vous le promets, toutes les notes c'est moi qui les ferai, mais je souhaite pouvoir discuter. » Enfin ce que dans les manœuvres militaires, on appelle un plastron, vous savez. Je veux un plastron et c'est moi qui ai proposé, parce que j'avais très bien travaillé

avec lui quand il était directeur au ministère des Affaires économiques allemand, c'était lui qui venait dans les problèmes de la Ceca, c'est un garçon ouvert : [Hans] von der Groeben. J'ai demandé qu'il me soit adjoint, non pas vraiment qu'il soit adjoint, mais que je l'aie avec moi pour pouvoir discuter avec lui. J'ai proposé en plus qu'il y ait un Belge pour faire le lien avec Spaak : il a désigné un homme qui est ensuite devenu ambassadeur au Japon, qui s'appelait [Albert] Hupperts. Et je lui ai dit : « Nous ne pouvons pas..., du coup nous sommes obligés d'avoir un Italien. » Et l'Italien n'a pas joué un très grand rôle, mais enfin il a été un excellent soutien et, en particulier pour moi, c'est un excellent témoin. C'est [Giulio] Guazzugli, qui est devenu plus tard secrétaire exécutif d'Euratom.

Nous avons donc ensemble, enfin moi j'ai proposé toutes les idées – je crois vraiment, je ne crois pas me rappeler que dans tous les documents de travail il y ait des idées qui ne soient pas de moi. Mais je les discutais quand même avec mes camarades. Alors il y a eu onze documents de travail, je ne les ai pas tous publiés cette fois-ci, parce que celui sur l'agriculture, par exemple, a été repris tel quel dans le rapport Spaak, parce qu'il y a deux sujets sur lesquels j'ai demandé à Spaak de tenir des réunions : c'était sur la politique agricole et sur tous les problèmes de la main-d'œuvre. Alors le chapitre sur la main-d'œuvre, le document de travail qui en est sorti, c'est un problème très, très compliqué, puisque cela visait les salaires, la Sécurité sociale, l'emploi et les mouvements de main-d'œuvre. Celui-là, je le publie. Et puis j'ai publié aussi les papiers sur les institutions, qui à l'époque étaient encore sommaires, puisque les vraies formules, je les ai données pendant les négociations de Val Duchesse, au moment où il s'est agi de rédiger, quand on a vraiment négocié et rédigé le traité lui-même. Alors il y a onze documents de travail, j'ai dû en publier cinq ou six cette fois-ci... Le premier, je ne l'ai pas publié parce qu'il était de caractère très général, donc cela n'apportait rien, c'était simplement, il indiquait la méthode que nous allions suivre. Il y en a un que je n'ai pas publié, parce que les solutions du rapport Spaak... Enfin, ce sont les mêmes. Tandis que ceux qui étaient vraiment, qui avaient demandé vraiment un grand effort d'imagination, par exemple sur les problèmes du plein emploi des ressources, le rôle d'un fonds pour le développement régional et la banque d'investissement, tout cela je l'ai sorti.

Dans ces textes, ce qui en outre évitera les querelles, parce que j'ai quand même eu la surprise désagréable de voir que von der Groeben avait ou fait écrire ou laissé écrire qu'il avait fait le rapport Spaak avec mon aide. J'ai été obligé de lui dire que cela me paraissait plutôt le contraire. Mais nous discutons très, très ouvertement et je dois dire qu'il ne faisait absolument pas de difficultés, il me signalait seulement les points sur lesquels il pourrait y avoir des difficultés en Allemagne, si bien que je discutais avec lui en allemand et je modifiais mes formulations pour lui éviter des difficultés. Voilà comment l'affaire s'est passée, donc dans une collaboration extrêmement confiante, à laquelle d'ailleurs je dois dire que lui de son côté a rendu hommage. Il a même dit à une jeune interprète : « Ces types-là, enfin il voulait dire ces juifs, ont quelques circonvolutions crâniennes de plus que nous. Pierre Uri, il vous a donné la réponse avant même qu'on ait fini de poser la question. » Je ne devrais pas le raconter, mais cela fait partie des choses aimables qui ont quelquefois été dites sur moi.

Donc nous arrivons à la fin de ces réunions. Tous les documents de travail avaient été adoptés, je ne me rappelle pas avoir eu de sérieuses difficultés. Curieusement, on m'a dit qu'il y avait des rapports à Luxembourg du délégué luxembourgeois, et c'est très curieux, il explique les objections qu'il a faites ou les réponses qu'il a obtenues. Je peux vous dire que le seul souvenir que j'ai de lui, c'est qu'il nous a obligé à changer la phrase finale de l'introduction du rapport Spaak quand il a été écrit. Alors il prétend qu'il faisait des objections ou des suggestions et il reconnaît que jamais on n'en a tenu compte. Moi j'ai l'impression surtout qu'il n'a jamais osé les sortir. Alors une fois qu'on avait fait ce travail, tout de même René Mayer, qui m'avait écrit une lettre vraiment d'un homme d'État disant : « Vous êtes directeur de l'Économie à la Ceca, vous le restez. Mais dans la mesure où vous travaillez sur les nouveaux développements, vous le faites en toute indépendance, vous ne recevez pas d'instructions et vous n'avez pas à rendre compte. » Il fallait vraiment un monsieur du niveau, de la dimension de René Mayer pour écrire cela à un haut fonctionnaire. Il m'a tout de même demandé, une fois que j'avais fini ces documents de travail, je les avais tous fait adopter, autant que je me rappelle, sans difficulté, franchement. C'était là qu'on avait trouvé les solutions astucieuses. Nous avons eu... quand est-ce qu'on a été en parler devant le Parlement ? Je ne me rappelle plus très bien. Avant ou après le rapport, je crois que c'est après le rapport.

LA RÉDACTION DU RAPPORT SPAAK

Il m'a tout de même demandé de venir, avant d'aller rédiger le rapport. J'avais dit, on ne va pas rester ni à Luxembourg ni à Bruxelles : on sera tout le temps dérangé par des visiteurs ou par des coups de téléphone, il faut qu'on s'en aille ailleurs. Et il m'a demandé de revenir à Luxembourg et de dire comment les affaires se présentaient. Je suis reparti de là pour Nice, où on nous avait trouvé un hôtel mais qui était moche. J'avais ma voiture, j'ai dit : « On va aller voir dans les environs. » Et c'est comme ça que nous avons choisi le grand hôtel du Cap-Ferrat. Il était un peu délabré à l'époque, mais avait une situation magnifique. Les deux premiers jours, j'étais quand même très fatigué. J'ai dit : « Écoutez, je ne commence pas tout de suite à dicter. » Je me rappelle, j'ai pris de l'Actiphos pour me remettre en forme. Et par ailleurs, le temps était beau. Alors on jouait au tennis. Et puis, au bout de deux jours, j'ai commencé à dicter. Je sais que le premier jour, j'ai dicté quinze pages. Et le dernier jour, j'ai fait tout le chapitre sur Euratom entre sept heures et demie du soir et deux heures du matin. C'est-à-dire que j'ai composé ce rapport Spaak à une vitesse uniformément accélérée. Alors pour Euratom, mon apport par rapport à Louis Armand, c'est qu'il avait imaginé quatre institutions, et moi j'ai ramené cela à une institution avec quatre fonctions. Tout ne s'est pas terminé aussi vite, parce qu'il y a eu des difficultés allemandes du côté de la rédaction d'Euratom. Et il a fallu que je retourne avec von der Groeben et cet Allemand – nous devions aller aux sports d'hiver, j'ai amené ma famille à Mürren – et on s'est installé pour travailler à Zurich, à l'hôtel Baur au Lac, c'est un bel hôtel. Et cet Allemand, qui était je crois du ministère de la Technologie [...] [nous] a absolument cassé les pieds. Je ne peux pas vous dire, d'abord je ne me rappelle plus comment il s'appelle, quel est le changement d'une importance quelconque qu'il me demandait. Il m'a épuisé. Il m'a épuisé parce que c'était tout de même assommant, n'est-ce pas, d'avoir un type qui vraiment cherchait des poux ! Et quand on a eu fini, quand même, il était vraiment impossible de savoir quelles différences cela a fait. Si ce n'est que le dernier jour, j'ai dit à ma famille : on ne reprend pas encore la route, je suis trop fatigué, je vais faire un peu de ski. Et comme j'étais très fatigué, moi qui avais pourtant une grande habitude du ski, je me suis cassé l'astragale. Si bien que j'ai fait adopter le rapport Spaak alors que j'avais la jambe dans le plâtre.

L'ADOPTION DU RAPPORT SPAAK

Alors la séance... Non, ce qui s'est passé, c'est que Spaak m'a téléphoné en me disant : « Je pensais que nous aurions besoin encore de plusieurs séances pour faire des mises au point, que c'était seulement un brouillon. Mon rôle, cela va être d'obtenir que ce rapport soit adopté sans qu'on en change un mot. » Ce qui s'est passé effectivement, c'est que mon Luxembourgeois a trouvé que la dernière phrase de l'introduction l'engageait trop et Spaak était désolé parce que cette phrase avait une superbe cadence ! C'était : « Les gouvernements ne sont pas liés, mais on sera frappé de constater que sur tant de problèmes divers, tant d'experts différents venus de six pays apportent des réponses unanimes. » Et j'ai dû la transformer en : « Les membres du Comité sont unanimes à recommander ce rapport comme base de négociation des traités. » Cette phrase est aussi de moi, mais je dois dire qu'elle est plus banale, elle n'a pas la qualité littéraire et je dirais musicale de mon autre phrase, qui était tout de même assez belle.

L'autre texte que je recommande – étant normalien, je tiens au style – comme petit morceau littéraire, c'est l'introduction au chapitre sur Euratom. Alors les deux introductions – naturellement, le reste est assez technique – on m'a assuré que c'était très clair et que la forme était belle. Alors que tout avait été dicté. Mais ça ! Moi, j'ai fait ça pendant quarante ans de ma vie, il n'y avait pas de raison que je ne le fasse pas là aussi : tout a été fait en douze jours, étant entendu que, chaque fois que j'avais dicté un chapitre, avec von der Groeben qui ne parlait pas vraiment le français mais qui le lisait, je discutais avec lui en allemand mais je retraduisais les petites modifications qu'il me demandait, uniquement s'il prévoyait que telle formulation pouvait créer des difficultés après. Alors il s'est trouvé que cette réunion où on a adopté ce rapport, enfin on a aussi, à la fin, voulu rajouter quelque chose sur je ne sais plus quoi, sur Euratom, et j'ai demandé qu'on me dise ce qu'on voulait dire mais que je le rédige moi-même. Disant : « Ce rapport a été écrit d'une seule plume, si j'ose dire, disons dicté d'une seule voix, et par

conséquent la phrase que vous voulez rajouter, si vous voulez bien, c'est moi qui la ferai. » Mais je ne me rappelle plus ce que c'est, c'est tout à fait sans importance, c'est quatre lignes, peut-être à la fin.

Et puis alors je suis immédiatement parti pour les États-Unis, avec ma jambe cassée, en leur disant : « Envoyez-moi une voiture à la descente de l'avion. » Il y avait quand même des escales et il fallait que je me promène avec ma jambe cassée de l'avion à l'aérogare, ce qui n'était pas extrêmement facile : je crois que je l'ai fait à cloche-pied. Puis je suis arrivé là-bas et j'ai dit : « Heureusement que nous sommes aux États-Unis, c'est un endroit où quand on a la jambe cassée, on a le droit de mettre le pied sur la table. » Parce que quand le sang appuyait, cela me faisait très mal, j'avais une fracture et en plus tous les ligaments éclatés, c'était très douloureux et je ne dormais pas très bien la nuit.

LA RÉCEPTION DU RAPPORT SPAAK

J'aime mieux avoir tout conçu et tout écrit. Et Wormser, directeur des Affaires économiques au Quai d'Orsay, a mis assez longtemps à savoir que c'était moi qui l'avais fait. Et je me suis dit : « On ne va pas recommencer les histoires qu'on a eues pour la Ceca avec l'industrie française » et j'ai téléphoné au président du patronat qui était [Georges] Villiers. Villiers avait des préjugés contre moi, parce qu'il savait que j'avais de bonnes relations avec les syndicats. Il était tout à fait étonné que ce soit de moi. Alors il ne m'a pas proposé que j'aille le voir lui-même, il m'a dit : « Je voudrais que vous voyiez le président ou le vice-président de ma commission des Affaires extérieures ». Le président était [Robert] Lemaignan, il était en voyage, vous savez qu'il était le président d'une de ces boîtes commerciales qui travaillaient sur l'Ouest de l'Afrique. Ce n'était pas la Scoa, c'était... enfin, peu importe. Je me suis admirablement entendu avec lui ensuite, mais l'homme avec qui j'ai parlé s'appelait [Jean] Louis et était le président de Babcock et Wilcox. Il avait bien étudié le rapport. Il m'a dit : « C'est un excellent document, il y a seulement deux ou trois points sur lesquels je voudrais vous poser des questions pour être sûr qu'il n'y a pas de malentendus. » Il me les a soulignés, je lui ai dit : « Mais voilà très exactement ce que cela veut dire. » Il m'a dit : « C'est exactement comme cela que je l'avais compris. Donc il n'y a aucune difficulté, nous marchons. »

Il ne s'est pas du tout passé la même chose que pour la Ceca et pour la sidérurgie, mais j'ajoute que – est-ce au moment du traité ? – j'ajoute que ce qui a tout changé, c'est qu'il y a eu Suez et Budapest. Je me rappelle que quand j'ai commencé à travailler sur le Marché commun, mon ami [Bernard] Clappier, qui Dieu sait était Européen, m'a dit : « Mais vous rêvez, jamais la France ne l'acceptera. » Et je lui avais répondu : « Je fais mon travail et il ne manquerait plus que l'opinion soit mûre et que le projet ne soit pas prêt. » Et il s'est passé en effet que l'opinion était mûre, parce qu'il y a eu Suez et Budapest. Et le traité n'a pas en fait soulevé de très grandes difficultés. D'ailleurs, c'est mieux pour moi.

J'arrive le jour de l'ouverture de la négociation avec Spaak et puis, il parle gentiment des gens qui avaient préparé le rapport, sans mention particulière de moi. Or les autres étaient entrés dans leurs délégations. [Hans] von der Groeben, le délégué allemand a même été chargé de présider la commission Marché commun. Et puis moi, mon rôle, je ne vois pas lequel. Il m'a proposé d'aller le voir après le déjeuner et je n'y ai pas été. Je ne sais pas pourquoi, un mouvement de mauvaise humeur, parce que j'aurais trouvé quand même que...

LA CONFÉRENCE DE VENISE

Ah, non attendez, je vais trop vite parce qu'il y a eu d'abord Venise, c'est vrai. Avant que la négociation s'ouvre, il y a eu tout de même la conférence de Venise qui devait décider d'ouvrir la négociation à la fois sur le Marché commun et sur Euratom. On avait oublié de m'inviter. Alors tout de même, [Paul-Henri] Spaak et [Jean] Monnet sont intervenus *in extremis* et j'ai quand même été invité. Et quand je suis entré dans la salle, il n'y avait pas de place pour moi : elle aurait dû être à côté du

président. Et les Belges m'ont dit : « Venez-vous asseoir avec nous. » Alors j'ai assisté comme si j'étais membre de la délégation belge ! Spaak a dit : « C'est le sort des fonctionnaires de devoir travailler pour les hommes politiques. Il est vrai que c'est un excellent rapport, il est vrai que cela aurait été un mauvais rapport, on l'aurait aussi appelé rapport Spaak. » Il n'a pas donné mon nom.

La déclaration qui m'a le plus fait plaisir est celle de [Johan] Beyen. Dieu sait que ce que j'avais fait comme projet sur le Marché commun, ce n'était pas tout à fait le papier qu'il avait fait lui-même, c'était beaucoup plus riche, c'était beaucoup plus constructif. Et dans un français exceptionnel, il a parlé de « ce document à la fois profond et habile ». Et de son côté, quand j'ai donné ce rapport, enfin quand j'ai retrouvé Louis Armand chez Monnet et lui aussi, j'avais complètement modifié son projet : j'en étais parti – il était beaucoup plus compétent que moi sur le fond – mais sur l'organisation, j'avais fait quatre fonctions et non pas quatre institutions. Et je me rappelle Armand me disant devant Monnet : « Nous avons tous les deux la plus grande admiration pour le travail que vous avez fait. » Je ne le publierai pas comme cela, mais je n'ai pas de raison de ne pas vous le dire. Donc je n'ai pas eu de difficultés. [...]

PAUL-HENRI SPAAK

Je voulais vous demander si vous pouviez dire quelques mots de Spaak, de sa personnalité, du rôle qu'il a joué personnellement.

Oui. Alors Spaak était un homme..., d'abord il avait des convictions : ça, Monnet l'a tout de suite entraîné dans les affaires européennes. Spaak était aussi un très bon orateur. Et Spaak, dans l'ensemble, il a très bien dirigé ce comité qui porte son nom, où il n'y avait pas vraiment de difficulté, puisque c'étaient des documents de travail sur les questions principales. J'avais oublié de dire qu'à la demande de [Félix] Gaillard, nous n'avions pas été jusqu'au bout des procédures de décisions et que nous n'avions pas évoqué le problème des territoires d'outre-mer. Pendant la négociation du traité lui-même, il n'était pas toujours là et il n'a pas toujours parfaitement suivi le déroulement, justement parce qu'il y avait des séances où il manquait, encore une fois parce qu'il était en train de se préparer à devenir secrétaire général de l'Otan. Alors il lui est arrivé une ou deux fois de faire des dérapages et des gens éminents comme Georges Vedel, qui était dans l'équipe de Maurice Faure, me disaient à la suite : « Qu'est-ce qui est arrivé à votre patron ? » Alors Dieu merci, j'avais le droit d'intervenir. Et une fois ou deux, je dois dire que Spaak ne l'a pas très, très bien pris parce qu'il s'était vraiment mis à côté de la plaque et c'est moi qui, en intervenant, ai tout rétabli et fait les accords. Ceci dit, il a été vis-à-vis de moi, il m'a vraiment toujours soutenu, il a été avec moi d'une loyauté parfaite. Mais au début, comme je n'avais pas, au moment de la négociation, il n'avait pas mentionné ce que je... finalement, je ne voyais pas très bien ce que j'allais faire, alors que j'avais commencé, comme nous l'avions fait avec [Étienne] Hirsch pour la déclaration Schuman, j'avais commencé à traduire le rapport en projet d'articles, ce qui aurait [fait] gagner énormément de temps.

LA NÉGOCIATION DE VAL DUCHESSE

Comme on ne me donnait pas de position particulière, j'avais suggéré que je devrais être rapporteur comme je l'avais été avant et, à ma grande surprise, [Robert] Marjolin a dit : « Mais pas du tout, nous avons nommé des présidents de commission, c'est à eux de mener le travail. » Ah bon. Alors j'en ai parlé avec René Mayer et j'ai dit : « Moi, je laisse tomber. » Il m'a dit : « Vous avez complètement raison. Après ce que vous avez fait, ou on vous donne les moyens de continuer, ou bien vous reprenez votre position de directeur de l'Économie à la Ceca. » J'ai donc envoyé cette lettre à Spaak, et puis au bout de trois semaines je crois, il m'a téléphoné. Il m'a dit : « Vous pouvez être très content, vous n'êtes pas là, rien ne marche. Et puis on discute à perte de vue et on ne résout rien. Alors revenez, ne perdez

pas votre temps dans les commissions » (parce qu'il y avait une commission Marché commun, il y avait une commission Euratom et puis c'est à peu près tout ce qui comptait). « Ne perdez pas votre temps, parce qu'ils vont faire un travail à partir d'autres rapports et puis des mises en forme et des choses secondaires. Vous venez à côté de moi avec les chefs de délégation. Je dirai que vous êtes mon représentant et vous aurez donc droit à la parole en toute indépendance. » Alors je suis revenu.

Là, c'est l'époque héroïque de la négociation de Val Duchesse et le témoignage d'un membre de la délégation française, qui s'appelle Alain Peyrefitte. Il me l'a écrit – ce n'est pas par partialité politique, alors que nous avions avec lui de vieilles relations – il m'a écrit : « Chaque fois que nous étions dans l'impasse, vous offriez une solution éblouissante sur laquelle tout le monde était immédiatement d'accord. » Je peux dire que mon amour-propre a été satisfait, puisqu'on ne m'a pas donné la position officielle que j'espérais avoir – continuer à être le rapporteur – et curieusement, c'est même Marjolin qui n'a pas voulu, et Spaak m'a dit ensuite : « Moi, je ne demandais pas mieux que de continuer avec vous comme nous avons travaillé avant, mais vous vous imaginez bien j'avais [Ludwig] Erhard contre moi et contre vous. »

Erhard, après, a toujours parlé des « planocrates français ». Je dois dire que nous avons rencontré Erhard, enfin à propos de la querelle des taxes, au moment du début de la Ceca, il y a eu un déjeuner. Et je me suis aperçu que... enfin j'ai dit de lui que la grande sagesse d'Erhard était de ne pas intervenir parce que chaque fois qu'il intervenait, c'était catastrophique. Donc le libéralisme d'Erhard était simplement fondé sur son incapacité. Ce qui a été démontré quand il est devenu Chancelier : il n'avait aucune espèce d'autorité, il cédait sur tout, il n'a pas pu rester longtemps, c'était catastrophique. Mais quand on vous parle du succès d'Erhard, cela tient tout simplement à ce que l'Allemagne était en reconstruction, qu'ils ont eu la bonne idée de favoriser l'investissement des entreprises plutôt que la distribution et qu'avec les besoins de la reconstruction, il y a eu un appel de main-d'œuvre formidable et par conséquent une reprise, un redressement extrêmement rapide. Mais connaissant Erhard, je peux dire que le fondement de son libéralisme, c'est tout simplement qu'il savait qu'il valait mieux qu'il n'intervienne pas, parce qu'il ne savait pas. J'ai un peu oublié, mais je me rappelle quelques décisions qu'il avait prises et c'étaient chaque fois de grandes sottises. Alors il a eu la sagesse de connaître ses propres limites ; mais il ne faut pas en faire une théorie générale ! Là, il y aurait un sérieux malentendu. Enfin, cela fait partie de ces mots méchants que je ne peux pas m'empêcher de prononcer quand il y a des réputations usurpées et des généralisations abusives.

Donc Spaak avait vraiment un sens politique et était capable de... même, j'étais très, très surpris de la qualité de l'exposé d'ensemble qu'il avait fait devant le Parlement européen. Il a fait un long discours – probablement ses collaborateurs l'avaient aidé sur la base des travaux que j'avais faits – mais c'était tout à fait bien construit, convaincant et compétent. C'est un homme qui travaillait beaucoup. Je lui ai dit un jour, enfin nous avons noué des relations personnelles très, très cordiales : il nous est arrivé de déjeuner en tête à tête, et souvent. Il se trouve par-dessus le marché que son fils avait été mon collaborateur à Luxembourg – il a été ensuite assassiné par sa femme, affreux, qui s'est d'ailleurs suicidée tout de suite après, horrible. Est-ce que c'était avant ? Je crois que c'était après la mort de Spaak, qui est mort à soixante-douze ans.

Mais quand je menais par exemple [les négociations sur] ces documents de travail, j'avais des difficultés avec les Néerlandais. C'étaient des fonctionnaires assez compétents, mais... comment est-ce que je peux dire dans un style qui est... quel est le mot que je peux employer qui puisse être enregistré ? Vous voyez à peu près ce que je veux dire. C'est vraiment des gens qui faisaient des difficultés pour rien.

Je me rappelle qu'au moment de la Ceca, tout d'un coup quand nous avons fait le document de travail avec Hirsch, nous avons l'attaque du juriste de la délégation néerlandaise. Mais il s'est bien fait avoir. J'ai dit : « Nous venons d'entendre un exposé d'une remarquable cohérence : tout y rentre, y compris les fautes de frappe. » Il s'était justement accroché sur des choses qui étaient une erreur de la secrétaire. Hop ! terminé. Je pense que, enfin on m'a toujours expliqué que j'avais l'esprit rapide, là je pense que ma réaction avait été assez rapide.

LE PROBLÈME DU TARIF EXTÉRIEUR COMMUN

Non, j'avais des ennuis par exemple sur la question du tarif extérieur commun. Les Hollandais voulaient qu'on emploie la méthode du Gatt, qui est totalement absurde, qui consiste à pondérer les droits de douane sur chaque produit par le volume des importations. Alors c'est techniquement totalement idiot, puisque les tarifs les plus élevés, qui sont ceux qui sont les plus protecteurs, du coup ne sont pas touchés puisque le résultat est que la pondération par le volume d'importation aboutit à zéro. Et par conséquent, ce que vous allez faire avec cette méthode du Gatt, c'est que vous baissez d'autant plus les tarifs qu'ils sont plus bas et vous y touchez d'autant moins qu'ils sont plus élevés. Par-dessus le marché, il était bien évident qu'il leur faudrait des années pour faire les calculs. Alors ma thèse était : « Nous allons avoir un truc en zigzag, puisque vous allez avoir des produits sur lesquels les tarifs sont élevés parce que les importations sont faibles ou les importations sont faibles parce que les tarifs sont élevés. » Et j'avais dit : « Il y a une solution, elle est toute simple. Vous avez quatre ensembles qui ont approximativement les mêmes volumes d'importations : l'Allemagne, la France, l'Italie et le Benelux. » Le Benelux avait une proportion d'importations dans le produit national beaucoup plus élevée que les autres, parce que ce sont des petits pays pour lesquels le commerce extérieur est toujours une proportion d'autant plus forte du produit intérieur brut, pour parler en termes savamment techniques. Et ma thèse était : « Dans ces conditions-là, on prend la moyenne arithmétique. » Alors c'est tout de suite fait et, en plus, il se trouve que cette moyenne arithmétique est automatiquement pondérée.

Comme les Hollandais ne marchaient pas, j'ai dit à Spaak : vous me faites déjeuner avec [Jelle] Zijlstra, qui était le ministre des Affaires économiques, que j'avais bien connu à la Ceca, qui trouvait que mes solutions étaient astucieuses. Quand le ministre belge ne marchait pas, il venait me trouver en me disant : « Mais attendez, tout cela, c'est en pourcentages. Ah mais, c'est très astucieux ! » Et puis il allait convaincre son Belge. Par conséquent... Alors qu'il appartenait, c'est assez drôle, au Parti antirévolutionnaire, [...] c'est un des partis des Pays-Bas, cela veut dire des gens qui sont encore contre la Révolution française de 1789. Alors pourquoi ? Il a été ensuite Premier ministre, il a été surtout gouverneur de la Banque centrale. Mais c'était un homme très intelligent et on travaillait admirablement.

Cette histoire du tarif extérieur commun, c'était très important. Si on employait la méthode du Gatt soutenue par les Néerlandais, un c'était idiot, et deux on n'en sortait pas. Alors nous avons déjeuné à ce grand restaurant de la Grand Place de Bruxelles, il s'appelle La Couronne, je crois ? Je ne sais plus, enfin c'est le très, très bon restaurant. Et je dois dire qu'au bout de trois minutes, j'avais l'accord de Zijlstra, qui m'a dit : « Je vous comprends parfaitement bien. Premièrement, vous avez raison, c'était une méthode de pondération qui ne vaut rien, puis deuxièmement vous auriez un tarif en zigzag suivant ce qui est le tarif du Benelux. » Donc je pouvais vraiment demander à Spaak ce dont j'avais besoin.

LES RELATIONS AVEC JEAN-CHARLES SNOY

Quand je lui ai dit, j'ai besoin d'avoir un... la plupart des choses, je peux les faire tout seul, en les discutant avec mes camarades, mais j'ai besoin vraiment d'une discussion avec les gens du gouvernement sur la politique agricole et sur la politique sociale. Tout de suite d'accord, il a convoqué immédiatement les deux réunions dont moi j'avais besoin. Donc je n'ai pas eu de problème. J'ai eu de petits problèmes quand Spaak n'était pas là et que c'était [Jean-Charles] Snoy qui le remplaçait dans la négociation de Val Duchesse. Deux fois, parce que les textes qui nous remontaient de la commission présidée par von der Groeben, j'étais obligé de constater que cela ne collerait pas : ces gens étaient d'accord entre eux, très bien, – il s'agissait de la politique commerciale une fois et de la politique fiscale une autre fois – mais je suis intervenu pour dire : « Je suis désolé mais avec les textes tels que vous les avez, vous n'allez pas pouvoir travailler. Et vous risquez que la Communauté ne fonctionne pas. Bon. Si vous voulez, je les réécrirai. »

Alors tout le monde a été d'accord mais Snoy m'a fait des reproches, en me disant : « Vous n'êtes pas chargé de ça. Quand les gens ne sont pas d'accord, c'est à vous de trouver les formules, mais s'ils sont d'accord, vous n'avez aucune espèce de raison de remettre les choses en cause. » Je lui ai répondu

assez sèchement : « Je n'ai pas d'instructions à recevoir de vous. Je suis le représentant de Spaak avec le droit à la parole et en toute indépendance, sans instructions de personne. Alors il ne s'agit pas de savoir si les fonctionnaires de la Commission, ce ne sont pas vraiment des économistes, se sont mis d'accord sur un texte. Comme auteur du rapport Spaak, je considère que j'ai la responsabilité, moi, de l'avenir des Communautés. Et quand je dis qu'un texte ne fonctionnera pas, c'est mon devoir de le faire changer, d'autant plus que je suis prêt à l'écrire. » Et dans la période finale, toutes les choses qui étaient restées ouvertes, c'est à moi qu'on a demandé de les rédiger. Les textes les plus difficiles !

LA MÉTHODE DE NÉGOCIATION DU TRAITÉ DE ROME

Il y a des gens qui croient que je suis le rédacteur du traité de Rome : ce n'est pas vrai. Je suis le rédacteur du rapport Spaak, je suis seulement le rédacteur des articles les plus difficiles à rédiger [du traité de Rome]. Alors vous savez qu'il y a eu quand même des réunions gouvernementales : périodiquement, il y avait des réunions des ministres des Affaires étrangères. Alors il y en a une qui a tourné court, parce qu'Erhard avait demandé qu'on donne la parole à son conseiller ultra-libéral qui s'est mis à faire des déclarations telles que Christian Pineau, qui présidait – il était ministre des Affaires étrangères –, a dit : « Écoutez, ce n'est pas la peine que nous continuions la discussion dans ces termes. Le désaccord est total : je lève la séance. » Les choses ont été reprises. Cet homme était ultra-libéral, je me suis un jour moqué de lui en disant : « Je connais votre contribution à ce traité : c'est vous qui avez inventé le régime applicable aux bananes. » Alors il m'a dit d'un air très fier : « Mais non, toute la conception d'ensemble. » Je lui ai dit : « Écoutez, vous permettez, mais j'ai plutôt tendance à me l'attribuer à moi. Je crois que tout le monde en est témoin. » [...] Il s'appelait [Alfred] Müller-Armarck. Voilà le genre de, vous voyez on avait aussi ce genre de problème, c'est-à-dire les gens que nous envoyait Monsieur Erhard.

Mais dans l'ensemble, la négociation s'est passée dans une atmosphère pas tellement différente de celle que Monnet avait réussi à créer pour la Ceca. C'était une réussite absolument exceptionnelle, où le problème de chacun était considéré comme le problème de tous, et il ne s'agissait pas de négocier une concession sur ceci contre une négociation sur un autre point : il s'agissait de résoudre chaque problème en lui-même. Et je dois dire que Spaak a maintenu la même atmosphère de travail en commun que Monnet avait créée. Il s'agissait vraiment de résoudre les questions.

Ceci dit, on arrivait quelquefois à des questions extraordinairement difficiles dans lesquelles, si vous voulez, je dirais volontiers que ce n'étaient pas seulement des oppositions, c'étaient de véritables antinomies. Les philosophes diraient des apories. Alors j'en donne volontiers, je raconte volontiers deux exemples très caractéristiques. Il y a : « Comment est-ce qu'on va prendre les décisions ? » Je ne vais pas raconter tous les articles dans lesquels je suis intervenu. Je vous ai parlé de ces deux choses que j'ai fait changer, parce qu'elles ne valaient rien – Dieu merci, on m'a suivi malgré Monsieur Snoy.

LES PROCÉDURES DE DÉCISION

Mais je voulais donner comme exemple le genre de solutions paraît-il éblouissantes – le texte dont je vous ai parlé tout à l'heure d'Alain Peyrefitte *dixit*. Alors sur un très grand sujet et sur un sujet mineur.

Le très grand sujet, c'était les prises de décision dans cette Communauté européenne. Comment est-ce qu'on allait combiner Commission et Conseil ? Là vraiment, je crois qu'on m'a demandé une note. Mais de toute façon ce que j'ai dit, c'est : « Première règle, il ne doit pas y avoir de *veto*. Deuxièmement, si un grand pays n'a pas de *veto*, le Benelux tout entier n'a pas de *veto*. Car ces trois pays ont à eux trois une population qui n'est pas la moitié de celle des grands pays. On ne peut pas, sous prétexte qu'ils sont balkanisés, leur donner un pouvoir par tête qui serait un multiple du pouvoir des habitants des grands pays. Donc c'est très simple : vous obtenez le résultat cherché avec les chiffres les plus simples. » J'avais

dit en plaisantant : « Il ne s'agit pas de faire comme ailleurs, où on prend la population, la superficie, le produit national, le volume du commerce extérieur et l'âge du capitaine. J'ai pris une solution politique : alors le Luxembourg aura une voix, la Belgique et les Pays-Bas également deux, et les trois grands pays quatre. Total : dix-sept ; majorité qualifiée : douze. » Alors quand j'ai proposé cela, Marjolin a dit : « Monsieur Uri a tellement d'imagination, je ne peux pas voir, je ne peux pas suivre à ce rythme. »

On reprend la question la fois suivante, heureusement c'était Maurice Faure qui était là. Et les Hollandais font une objection, qui consiste à dire : « Votre solution, elle paraît équitable. Mais vous aboutissez quand même à ce résultat curieux d'avoir une majorité de trois pays sur six : normalement il en faudrait quatre. » Alors c'est là que j'ai eu vraiment une de mes illuminations rapides. J'ai dit oui : « Là, les deux parties ont raison. Mais je crois qu'il y a une issue. Il faut que nous distinguions les cas de vote du Conseil sans proposition de la Commission et sur proposition de la Commission. Si c'est sur proposition de la Commission, même les Néerlandais doivent accepter que les trois grands pays représentent une majorité puisqu'il y a déjà eu un vote à la majorité simple, mais dans une institution où ils savent qu'ils sont surreprésentés. Et en revanche, dans les rares cas où il y a un vote à la majorité sans qu'il y ait eu proposition de la Commission – ce sont quelques articles du traité qui sont de ce modèle – alors il faut que la majorité pondérée soit aussi la majorité arithmétique. Donc là, il me faut quatre pays. Par conséquent dans ce cas-là, faites le calcul, si vous avez deux grands pays plus les Pays-Bas et la Belgique, qui à eux deux ont autant de voix qu'un grand pays, la décision est valable, ou bien alors si c'est les trois grands pays, il faut qu'ils s'adjoignent au moins le Luxembourg. »

Et Maurice Faure m'a jeté un clin d'œil et a immédiatement dit : « J'accepte. » Et [Hans] Linthorst Homan, qui était le Néerlandais, l'homme qui avait dit de moi : « Pierre Uri, c'est l'homme qui nous met d'accord », il m'a dit après cela : « Vous savez bien que nous ne pourrions pas refuser. Le malheur, c'est que je n'ai pas l'autorisation comme Maurice Faure de donner tout de suite mon accord. Je suis obligé de tout laisser *ad referendum* avec les réunions régulières des ministres. » Mais il m'a dit : vous savez bien que nous ne pourrions pas dire non. Là c'est vraiment une réponse originale pour sortir d'une aporie.

DES SOLUTIONS SIMPLES POUR D'AUTRES PROBLÈMES COMPLEXES

Il y a un deuxième exemple qui est amusant, c'est je crois le chapitre 19 de la nomenclature commune pour le tarif extérieur : il s'agissait de la chimie organique. Il se trouvait que sur un bon nombre de produits, le Benelux avait des droits zéro ou proches de zéro. Alors dans la commission présidée par von der Groeben, on avait dit : « Avec cela, si nous prenons les quatre tarifs comme nous le faisons habituellement, nous allons avoir un tarif en zigzag. Puisqu'on prend la moyenne arithmétique, il y aura des tas de produits sur lesquels les tarifs seront très bas alors qu'il n'y a aucune espèce de raison de les distinguer d'autres produits sur lesquels il y a un tarif plus normal. Et ils avaient dit, dans ce cas-là, on prend la moyenne des trois tarifs. » Pile poil ! Ils arrivent devant la plénière, enfin au niveau des chefs de délégation, il est évident que c'était vraiment l'aporie complète. Car les deux parties avaient également raison. Les Hollandais avaient parfaitement raison de dire : il est inacceptable qu'on ne prenne que trois tarifs ; les autres avaient parfaitement raison de dire : on ne peut pas avoir un tarif en zigzag.

Alors je suis intervenu, et j'ai dit : « Voilà la difficulté, les deux parties ont à la fois raison et tort ». Ce que je vous propose, c'est, quand le tarif est... rendez-vous bien compte, messieurs nos amis du Benelux, que quand vous avez un tarif bas ou nul, c'est que vous n'êtes pas producteur. Il faut vous donner un autre exemple : pourquoi est-ce que vous vous protégez si bien sur les appareils de radio ? Parce qu'il y a Philips, et que vous ne faites rien sur les appareils photographiques ? Parce que vous n'en produisez pas. Donc ce que je vous propose, et je ne vous demande aucun sacrifice, je vous demande seulement d'appliquer votre politique de quand vous êtes producteur. Et par conséquent, nous allons prendre quatre tarifs, mais là où le Benelux a un tarif zéro ou proche de zéro, on le remplace, comme l'un des postes des quatre, par ce qui est à vue de nez le tarif du Benelux dans cette catégorie quand il est producteur. Je regarde, je dis : c'est 12 %. Alors on remplace zéro ou un ou deux par 12 % et, du coup, le tarif dans ce chapitre 19 se fait sur la moyenne arithmétique des quatre. C'est la solution

générale et le Benelux ne fait aucune concession puisque ce que nous appliquons, ce n'est pas un tarif qu'on lui impose, c'est sa propre politique quand il est producteur. Et cela a été adopté, alors là sans difficulté. Et von der Groeben m'a fait passer un petit papier : « Urissimo ».

Si cela vous amuse, je peux vous donner encore un troisième exemple et finalement un quatrième sur un sujet très important. Alors le troisième exemple auquel je pense, il est en train de me sortir de l'esprit. Ce n'était pas l'affaire des votes, il y a l'affaire des droits de douane sur cette catégorie... Le reste avait été adopté. Je veux dire, les différentes solutions du rapport Spaak, en particulier celles extrêmement ingénieuses pour la suppression des contingents, tout cela était bien meilleur que ce qu'avait fait l'OECE : c'était l'augmentation des contingents en pourcentage par rapport à l'année précédente.

Je ne sais pas si vous savez comment fonctionnait la libération des échanges à l'OECE : on prenait une base de commerce extérieur et chaque année on devait en libérer une partie plus grande. Ce qui voulait dire que, globalement, c'était progressif, mais pour chaque produit, c'était du jour au lendemain. Et la conséquence avait donc été qu'on avait réduit les contingents ou on les avait éliminés sur les produits sur lesquels on était le plus compétitif. Et puis à la fin, tout était bloqué. On avait peut-être libéré 90 % du commerce, mais pour tout ce qui était le plus important et le plus difficile, on était bloqué. D'où la solution tout à fait différente que moi j'ai proposée, qui est à la fois graduelle pour l'économie et graduelle pour chaque produit. Qui était, j'avais dit, quand j'ai fait un exposé au Parlement, enfin dans les commissions où les types ont trouvé cela très brillant : « Pour supprimer les droits de douane on les abaisse, pour supprimer les contingents on les élargit. » Et en effet, j'ai fait l'élargissement en progression géométrique, c'est-à-dire, c'était 20 % de plus que l'année précédente. Le résultat : ils ont tous disparu en deux ans et demi, alors qu'on s'était donné huit ans pour le faire. Voilà ce qu'on appelle une bonne mécanique.

LES TERRITOIRES D'OUTRE-MER ET LE FONDS EUROPÉEN DE DÉVELOPPEMENT

Il y a une autre affaire sur laquelle j'ai joué un rôle très important : on n'avait pas traité la question des rapports avec les territoires d'outre-mer, à la demande de Gaillard, pendant la préparation du rapport Spaak. Donc la question restait entière. Les ministres se sont réunis à huis clos sur cette affaire et ne sont arrivés à rien. Alors j'ai dit : « Nous n'avons qu'à reprendre la question. » Et ma proposition était très simple et elle a été tout de suite acceptée. J'ai dit : « Dans la situation actuelle, chacun des pays qui a, disons des colonies, leur donne des préférences et obtient d'eux des préférences. En d'autres termes, c'est la France qui vend essentiellement dans l'Union française. Même affaire pour les Belges et le Zaïre, ou ce qu'est devenu le Zaïre, ou pour les Pays-Bas et l'Indonésie. Mais en revanche, en fait ces colonies, ce n'est pas une bonne affaire : ça coûte très cher à la métropole. Alors la solution, c'est, étant donné que nous avons un marché commun : les métropoles doivent renoncer aux préférences dont elles bénéficient de la part de ces territoires, mais il n'y a plus de raison que ce soient ces métropoles qui supportent tous les frais de développement de ces pays d'outre-mer. D'où la création du Fonds européen de développement. » La solution a été adoptée, c'est comme ça qu'on s'est mis d'accord. C'est quand même une question politique capitale sur laquelle on est arrivé assez facilement. Les ministres ne sont arrivés à rien et, dès qu'on a repris l'affaire, elle était réglée en cinq minutes. Mais il valait mieux mon petit cercle que ces grands personnages qui n'avaient rien trouvé du tout. Alors attendez, il y a un autre exemple que j'avais envie de vous raconter, puis il m'échappe...

LA RÉDACTION DES TEXTES DIFFICILES

En ce qui concernait la rédaction, vous savez qu'il y avait eu une très grande difficulté, parce que les Français ne savaient pas du tout au début, un jour où il y avait une réunion de ministres, je vous ai

raconté celle où on a rompu parce que Monsieur Müller-Armack, l'ami de Erhard prenait une position tellement ultra-libérale que ce n'était même plus la peine de continuer.

Il y a eu, relativement au début, un drame parce que la France de Guy Mollet n'était pas tout à fait sûre qu'elle était prête à aller jusqu'au bout : elle avait envie de s'arrêter à la première étape et puis de voir ce qui se passerait par la suite. Alors cela ne collait pas, parce qu'il y a les accords du Gatt [...] – pratiquement on aurait abouti à des préférences – et cela n'est pas compatible avec le Gatt. Il fallait donc aller jusqu'au bout, et comment est-ce qu'on allait en sortir ? Alors ce qu'on a... là, il y a eu des discussions entre Français et on a prévu qu'il y aurait une souplesse dans le passage d'une étape à l'autre, de la première à la deuxième étape, suivant ce qu'on aurait réalisé, etc. Et qu'éventuellement on pouvait prolonger. Alors au moment où il s'est agi de... donc l'accord s'est fait, il s'est fait comme cela, avec mon aide.

Mais ensuite il s'agit de le rédiger. On m'a dit : « Il faut que ce soit vous qui rédigez cela. » Alors j'ai dit : « Qu'est-ce que vous préférez ? Est-ce qu'on met les solutions en bloc ou bien est-ce qu'on répartit les différents éléments de la solution de façon à ce que cela se voie moins dans différents articles ? » On m'a dit, la deuxième méthode, ce sera plus élégant comme ça personne n'en parlera, mais on aura quand même toute la substance. Et je ne peux plus vous dire où sont les phrases que j'ai écrites, mais elles étaient réparties à différents articles du traité. Et dans ce comité de lecture où le Français était [Jean-Jacques] de Bresson, qui a été ensuite à un moment directeur général de l'ORTF, il a dit : « C'est sans bavure. » Tout y était, mais ça ne sautait pas aux yeux, c'était parfaitement camouflé. Voilà si vous voulez l'autre citation que je voulais faire : « C'est un peu compliqué puisqu'il s'agissait de résoudre d'abord un problème qui s'était posé dans les réunions de ministres, mais il s'agissait ensuite de le rédiger de la manière la plus parfaitement rigoureuse mais en même temps la plus discrète possible. » Alors ce genre de choses, c'est à moi qu'on le demandait. Voilà mes quelques contributions diverses. Mais cela se passait tout de même... Là, c'était dans un comité de lecture, puisque la décision était prise, il s'agissait simplement de la rédiger.

Alors ce comité de lecture était présidé par un ambassadeur italien qui s'appelle [Roberto] Ducci, qui a interviewé ceux qu'il considère comme les quatorze personnes qui ont vraiment joué un rôle dans le traité de Rome. Il est mort avant d'avoir terminé et il avait une adjointe, qui est professeur maintenant je crois à Turin, qui s'appelle Madame Melchionni, je ne crois pas que cela est encore paru. Et Ducci me dit : « Moi, indigne ? » Je le cite : « C'était moi qui avais la responsabilité du comité de lecture et je peux jurer devant Dieu et devant les hommes que c'est vous qui avez rédigé le traité de Rome ». Je lui ai dit : vous faites un faux serment, je n'ai pas tout rédigé... Il me dit : « Écoutez, alors soyons précis. Tous les textes difficiles qui étaient à rédiger, c'est à vous qu'on les demandait. » Et ça, j'accepte.

Je vous donne cet autre exemple d'une rédaction très délicate : comment est-ce qu'on fait apparaître qu'il peut y avoir toutes sortes de retards, de procédures différentes ? Dans la réalité des choses, c'était l'inverse, il n'y a pas eu de problème. Personne n'a soulevé de problèmes dans le passage de la première à la deuxième étape et la période de transition n'a pas été allongée comme c'était prévu, elle a été raccourcie. Voilà ce que signifie la différence entre de bons mécanismes et ce qui s'est passé au contraire dans la négociation de la zone de libre-échange menée par [Reginald] Maudling, j'y ai participé aussi et j'ai même écrit un livre dessus, où au contraire on n'a jamais rien résolu. Voilà, je crois que je vous ai raconté le traité de Rome.

LES RELATIONS AVEC RENÉ MAYER

Est-ce que... Vous n'avez pas parlé vraiment de l'action de René Mayer ?

René Mayer – sauf que c'est lui qui m'a demandé ce *Memorandum* sur le passage d'un Marché commun limité à un Marché commun général, qu'il m'a donné une totale liberté, qu'il a obtenu que j'aie au comité du Marché commun et qu'il m'a fait une lettre qui me donnait une totale liberté dans mon action pour la construction de l'Europe – n'a pas vraiment été mêlé au traité de Rome. Il m'a seulement demandé, une fois que j'avais fait le rapport Spaak, non, une fois qu'on a terminé le traité, de venir faire un exposé devant la Haute Autorité, et c'est là que j'ai tout résumé dans une formule que je

crois très expressive : « Le traité de la Ceca était un traité de règles. Le traité de Rome est un traité de procédures. »

C'est tout à fait rationnel car quand vous avez deux secteurs, vous connaissez nominativement chacune des entreprises, et par conséquent vous pouvez avoir des règles fixes. Quand vous avez un domaine immense, et en plus des articles qui permettent même d'étendre l'action, sur proposition de la Commission à l'unanimité ou par l'article 138, si je me souviens bien, qui vous permet de rajouter des choses, si bien que si on l'appliquait, il n'y aurait pas tellement besoin de l'Acte unique tandis que là, plus le traité de Rome, vous aviez tout ce qu'il vous fallait ! Donc il m'a demandé de venir faire un exposé, et c'est là que j'ai employé cette expression, qui en effet me paraît parfaitement résumer les affaires, c'est comme cela qu'il fallait s'y prendre. Et maintenant, chacun veut avoir un traité qui porte son nom ou un rapport qui porte son nom même s'il ne l'a pas fait ; de même que les ministres jugent de leur importance par la longueur des textes de loi qui portent leur nom, de sorte qu'on n'y comprend plus rien, alors qu'ils devraient au contraire être d'autant plus fiers que leurs textes seraient plus expressifs et plus courts. Voilà ses rapports avec Messine et le traité de Rome.

En revanche, il était un excellent président de la Haute Autorité. Monnet ayant quitté, moi je ne pouvais pas espérer mieux. Il se trouve que je le connaissais depuis longtemps, fort bien puisqu'il avait été ministre des Finances au moment où moi je faisais le rapport, les premiers Comptes de la Nation. Et c'est en tête-à-tête avec lui que je lui ai dit : « Cela veut dire que vous faites un prélèvement exceptionnel sur les non-salariés, etc. », ce que j'ai raconté, lorsqu'il s'est agi de mon action au moment où j'ai été à la Ceca. Et les relations avec lui étaient excellentes. En particulier, enfin il me soutenait quand j'avais des discussions avec Spierenburg. Quand il est allé en voyage officiel aux États-Unis, c'est moi qu'il a emmené avec lui.

Et quand il a fallu, [...] quand on est arrivé au cinquième anniversaire de la Ceca et que l'élargissement de la construction européenne commençait, je crois que je vous l'ai déjà raconté : il a demandé que ce soit moi qui fasse l'introduction de ce rapport. Et se doutant bien que quand on discutera[it] en Haute Autorité, j'aurais des gens qui me chercheraient des crosses, comme il était absent, il a envoyé un télégramme en s'arrangeant qu'il arrive au beau milieu de la séance, disant : « Je considère ce texte comme absolument remarquable et je demande qu'on n'en change pas un mot. » Voilà mes relations avec lui. Et quelqu'un qui en était très proche puisqu'il était son directeur de cabinet, c'est Delouvrier, m'a confirmé que René Mayer – je cite Delouvrier – « estimait, autant, hautement mon intelligence ». Je cite parce que c'est l'expression qu'il a employée. Donc avec lui, cela a très, très bien marché.

Ceci dit, après ça il a quitté, il a été remplacé par un type très sympathique qui s'appelait Finet, Paul Finet. Qui avait été, vous savez que dans la Ceca, on nommait huit membres, et les huit nommaient un neuvième. Et le neuvième avait été un homme qui était un syndicaliste belge, extrêmement sympathique, mais qui n'avait sûrement pas le calibre nécessaire pour être président de la Haute Autorité. Alors moi, j'étais très à l'aise avec lui, je crois même qu'on se tutoyait.

Et quand j'ai eu besoin de venir m'occuper des affaires politiques en France, et que j'ai écrit mes premiers articles dans *Le Monde* sur les réformes nécessaires pour que la IV^e République ne se casse pas la figure – c'est d'ailleurs Delouvrier, qui était très lié avec Beuve-Méry, qui a dit à Beuve de prendre mes articles. C'est là que cela a commencé, je crois en 1957. C'est un article qui a paru en deux ou trois livraisons, s'il vous plaît : mon entrée au *Monde* a donc été plutôt spectaculaire ! Puis j'ai écrit pendant trente ans probablement des centaines d'articles.

Donc j'ai la certitude que mon sentiment, c'est-à-dire que mes relations avec René Mayer étaient excellentes, m'a été confirmé par un homme qui en était très proche, qui est Delouvrier. Mais alors Finet, Finet je lui ai dit : « Fais attention. » Et il m'a dit : « Bah, le seul homme fort, c'est Spierenburg. » Je lui ai dit : « Ce n'est pas une raison, parce que Spierenburg prend des positions. D'abord, il suffit que je propose quelque chose pour qu'il soit contre. Trois semaines après, il en devient au contraire le défenseur le plus ferme. Mais cela le vexe un peu, quoi, qu'on ait des idées. » C'est une expérience que j'ai faite souvent dans ma vie. Bon. Alors Finet avait dit : « Oui, mais Spierenburg est l'homme fort de la Commission, de la Haute Autorité. » C'était vrai. Et les autres étaient assez faiblarde.

QUATRE RAPPORTS EN DEUX ANS

Alors Finet s'est laissé aller à cela, et je ne peux pas vous dire que cette période ait bien tourné. Ensuite, moi je suis parti et on a envoyé, enfin j'y suis retourné en ce sens que c'est à ce moment-là que j'ai fait le... ah ! j'ai fait quatre rapports en deux ans. Puisque j'ai fait le rapport, j'ai présidé la commission qui a fait le rapport sur la situation des pays de la Communauté avant l'ouverture du Marché commun, prévu par le traité de Rome. Alors j'ai convenu avec les représentants de chaque pays d'un plan commun pour l'étude par pays. Et j'ai fait ensuite la synthèse, je crois que j'ai dû faire mon rapport en deux mois, aidé par un garçon remarquable, un Belge du nom d'Abraham, qui a été ensuite professeur à Louvain. Et quand j'ai fait un autre rapport beaucoup plus tard pour la Commission, il m'a dit : « Pourquoi est-ce que vous ne m'avez pas demandé ? J'avais eu un tel plaisir à travailler avec vous. » Je dois dire que le travail comprenait aussi les soirées et les week-ends. Mais il disait : « La façon dont vous mettez les choses en tableaux, et ce que vous arrivez à leur faire dire, moi je trouve cela tellement épatant [...] ». Bien, c'est le temps où je faisais aussi des études de fond. Je ne me contentais pas de proposer des solutions d'action, je faisais aussi l'analyse de fond. Alors ce rapport, je me rappelle qu'une fois, il y avait une réunion de la commission économique du Parlement européen et, sans m'avoir prévenu, tout d'un coup le président de cette commission dit : « Monsieur Uri vient d'écrire le rapport. » D'abord, l'accueil par la commission a été extraordinaire : [Walter] Hallstein a dit – enfin j'étais invité à la séance de la commission qui venait d'être créée – et Hallstein a dit : « Ce rapport est admirable. » J'ai l'air de beaucoup me vanter mais je n'y peux rien. C'est une citation rigoureuse : « Ce rapport est admirable. » J'ai reçu une lettre d'un grand économiste, [Paul] Rosenstein-Rodan, que je connaissais bien, qui m'a dit : « *It's in a class by itself.* » Alors l'avis du président de la Commission plus l'avis de Rosenstein-Rodan, c'était en effet un travail très important. [...] Je me trouve à la commission économique, et tout d'un coup le président a dit : « Monsieur Uri vient de diriger un rapport, nous savons que c'est très important. Est-ce qu'il pourrait nous faire un exposé ? » Et j'ai fait un exposé d'une heure, intégralement improvisé. Après cela, c'est un Italien qui m'a fait des compliments, sur... comment est-ce qu'il a dit d'ailleurs, c'était tout à fait sympathique. Ah oui, il a parlé de, enfin en gros, de cette conjonction unique de l'expertise et du talent. Voyez, enfin les relations n'étaient pas toujours désagréables, il y en a eu même de charmantes. Quand j'ai été faire devant le Parlement aussi, ils m'ont demandé un exposé quand j'ai fait le rapport sur l'énergie, et là c'était... Alors attendez, comment s'appelait ce type charmant ? Il m'a dit, après que j'ai été expliquer mes affaires, là aussi c'était une improvisation, on ne m'avait pas prévenu qu'on me demanderait un exposé – et il est venu me trouver en disant : « Il y a des moments où l'on est fier d'être Français. » Vous voyez, de temps en temps, on avait quand même quelques satisfactions.

J'ai donc fait aussi le rapport sur les transports avec encore une fois des experts, le rapport sur l'énergie avec les membres de mon comité mixte et j'ai fait le rapport sur un projet d'intégration pour l'Amérique latine. C'est pour cela que dans mon livre, cela s'appelle « le cumul ». Il y a eu une période de deux ans où j'ai vraiment été productif. Alors je menais tout de front, puisque je travaillais, j'étais conseiller économique de la Communauté économique, j'étais directeur à la Haute Autorité, je présidais et tous les rapports je les écrivais et, en plus, j'ai été me promener en Amérique latine.

LA DÉMISSION DE LA CECA

Et puis là, alors il a été question, puisqu'on n'avait pas pu me mettre membre de la Commission parce qu'il fallait caser Marjolin et que Gaillard – il était président du Conseil – voulait avoir un homme du patronat. Il a bien choisi d'ailleurs, puisqu'il a pris Lemaignan. Du coup, il n'y avait pas de place pour moi. Alors il a été question de me faire membre de la Haute Autorité, ce qui n'aurait pas été idiot puisqu'il y a eu ensuite la fusion des exécutifs et par conséquent, j'aurais fini par me retrouver à la Commission unique. Je sais que Spierenburg a fait campagne contre, en disant qu'on ne passait pas de fonctionnaire à membre de la Haute Autorité. Déjà quand j'étais simplement directeur, je lui tenais tête et je l'emportais, alors il supposait bien que si j'étais son collègue, j'aurais du coup un avantage décisif.

Alors j'ai su qu'il s'est même opposé à ce qu'on me nomme directeur général honoraire. C'est tout à fait élégant ! Vous pensez bien que je m'en fous. Mais quand même, mon adjoint est sorti directeur général honoraire et moi, je n'ai aucun titre comme ancien de la Ceca. C'est drôle.

Cela ne m'ajoute ni ne me retire rien, mais cela vous donne l'idée de la mesquinerie d'un certain nombre de personnages. À la grande surprise de [Michel] Debré, qui était Premier ministre, quand [Léon] Daum a quitté la Haute Autorité, [Jacques] Ferry qui était devenu le président de la chambre syndicale, a dit : « Je ne prétends pas parler au nom de tout le monde, mais je peux vous assurer que c'est tout de même l'idée de la plupart d'entre nous, l'homme que nous souhaiterions voir à la Haute Autorité, c'est Pierre Uri. » Debré en est presque tombé à la renverse. Alors le gouvernement a décidé que quatre hommes seraient chargés de faire le choix : Debré, [Jean-Marcel] Jeanneney, [Antoine] Pinay et [Pierre] Guillaumat. Pinay et Jeanneney étaient pour, Guillaumat, pour des raisons que je n'ai jamais comprises, était contre : il paraît qu'il avait levé les bras au ciel. Et là, honnêtement je ne sais pas pourquoi. Honnêtement, je ne sais pas pourquoi. Peut-être parce que j'étais témoin qu'étant censé présider la commission Euratom dans la négociation du traité de Rome, il n'était jamais là. Je ne sais pas. Quand je le vois, bon je n'en tiens aucune espèce de compte, nous parlons parfaitement cordialement : pourquoi est-ce que Guillaumat était contre moi, je n'ai pas su. Et naturellement, Debré a été contre. Donc j'ai démissionné. Et je suis parti vers d'autres fonctions et c'est là qu'a commencé ce que j'appelle dans mon livre « Les servitudes de la dispersion ».

Au moment du traité, enfin après que le traité de Rome ait été ratifié, Monnet a dit à Gaillard : « Vous savez que c'est Pierre Uri qui a tout fait – enfin ça, ce sont les expressions de Monnet – il faut absolument qu'il soit membre de la nouvelle Commission. » Et Gaillard a dit : « Je suis complètement d'accord, [...] sur le principe », puisque c'était lui qui était le délégué français au Comité Spaak et puis il était membre du gouvernement, il avait été Premier ministre ; il avait aussi des relations, il était du même Parti que Maurice Faure, qui appréciait à fond tout ce que j'avais fait – il en a reparlé par la suite dans des termes extraordinaires. Mais Gaillard lui a dit : « Je comprends, mais personne ne le soutient. Il faut que je nomme Marjolin et il me faut un homme du patronat. » Bon.

Alors ce que j'avais fait avant – parce que Finet me laissait une certaine liberté – c'était justement, j'étais quand même venu parler un peu politique à Paris et j'avais écrit ces articles dans *Le Monde*. Je les ai, je ne crois pas que je les ai publiés, parce que j'ai quand même publié un recueil d'articles qui s'appelaient *Pour gouverner*. Je ne les ai pas repris là-dedans : ce que j'ai repris là-dedans, c'était des articles qui faisaient des propositions. Je n'avais pas repris là-dedans, parce que c'était périmé, les articles sur les réformes constitutionnelles et électorales qui auraient été nécessaires pour sauver la IV^e République. Donc j'avais déjà des contacts politiques à l'époque.

DEUX AUDITIONS DEVANT LE COMITÉ RUEFF (1958)

Quand Jacques Rueff a été chargé de ce Comité sur l'arrêt de l'inflation – enfin, il y avait eu une certaine inflation, il y avait surtout un grand déficit extérieur. Entendons-nous, l'inflation en France sous la IV^e République avait été arrêtée par René Mayer, la dévaluation que j'avais conseillée à [Maurice] Petsche avait réussi. Il y a eu la catastrophe de la décision du 15 septembre 1951 de [René] Pleven d'augmenter de 15 % tous les salaires plus tous les prix de base, sans dévaluer. Et c'est cela qui a flanqué par terre l'économie de la IV^e République. Elle a commencé à mourir ce jour-là, puisque nous avons été totalement dépendants de l'aide américaine et, en fait, nous exportons les morts d'Indochine : c'est comme cela que j'ai exprimé l'affaire. C'est-à-dire que les Américains nous donnaient de l'argent parce que nous nous battions en Indochine. C'est ce que j'ai appelé « exporter nos morts ».

Aucun gouvernement n'a osé dévaluer. Par exemple, Edgar Faure a pris des mesures tordues ; Gaillard aussi, des subventions mal calculées pour l'exportation, des surcharges à l'importation, et la France avait été obligée de négocier dans le traité de Rome des clauses de sauvegarde. Je dois dire que les subventions étaient mal calculées, ce qui vous explique que, par exemple, Monsieur [Marcel] Boussac ait été contre la dévaluation, enfin les mesures qui ont été prises quand il y avait Pinay et le Comité Rueff, parce que c'est vous dire qu'à ce moment-là, il n'y avait pas beaucoup d'économistes au ministère des Finances. On vous donnait une subvention pour vos exportations, qui compensait l'excès,

enfin la surévaluation du franc, puisque personne n'osait dévaluer. L'embêtant, c'est que quand vous avez une monnaie surévaluée, cela élève vos prix mais cela diminue vos intrants, comme on dit maintenant, on ne dit plus *input*, importés. Et par conséquent le calcul correct, c'est celui par exemple que font les Israéliens, ou c'est celui que moi je propose pour les montants compensatoires – mais à Bruxelles, les fonctionnaires sont tout aussi peu économistes que les gens du ministère des Finances à l'époque.

Monsieur Bousac, qui importait son coton et à qui on donnait des subventions pour l'excès du prix de ses produits, sans tenir compte de l'économie qu'il faisait sur ce qui représentait 80 % de son prix de revient, trouvait évidemment cette solution parfaitement avantageuse. Tandis que la dévaluation, bien sûr cela baissait ses prix, mais cela augmentait en revanche le prix de son coton. Donc inutile de vous dire que la technicité dans ce domaine n'était pas excellente et que ce n'était pas, par conséquent, le bon moyen de rétablir l'équilibre de la balance des paiements.

Alors de Gaulle arrive au pouvoir, et dans un premier temps, c'est un gouvernement de consensus. Puisque non seulement les MRP, mais les socialistes étaient membres du gouvernement, Guy Mollet en tête. Le Comité Rueff est constitué. Je ne me rappelle plus qui étaient les membres, il y avait aussi le cabinet – enfin certains des collaborateurs de Pinay venaient assister aux séances – et il y avait donc cette commission. Il y a eu un récit fait par Jean Guyot qui en était membre, et je dois dire qu'il prétend qu'on n'a eu recours à aucune audition sauf celle de fonctionnaires qui ne croyaient pas qu'on pouvait arrêter l'inflation et qui veillaient seulement à ce qu'on ne diminue pas les crédits inscrits pour leurs services dans le budget.

Je n'ai pas pu aller le jour où il y avait un débat à l'Institut Charles de Gaulle, parce que je faisais ce jour-là un discours à la Fédération Cornec, on ne peut pas être à deux endroits ! Mais on m'a quand même demandé une déclaration, qui a été publiée dans la brochure de cet Institut, enfin une espèce de revue qu'évidemment personne n'a lue, et qui consistait quand même à dire : si Jean Guyot a raison, à quel titre est-ce que je suis venu ? Et surtout, à quel titre est-ce que Rueff m'a demandé de revenir une deuxième fois ? Alors ce n'était pas très élégant, parce que je lui en avais parlé quelque temps auparavant, en disant : « Si je suis bien informé, en tout cas mon témoin c'est Raoul de Vitry, président de Péchiney, qui m'a dit : "Nous ne savions pas quoi faire, c'est le jour où l'on vous a entendu que nous avons eu un plan". » Et, par ailleurs, ce n'est pas contestable, parce que Rueff m'a demandé ensuite de faire une note très sommaire ; malheureusement, les cassettes, cela n'existait pas. Autrement, reconnaissez que, on aurait le texte de ma déposition, faite naturellement sans notes, ce serait intéressant pour les historiens.

J'ai demandé quand même aux archives si on pouvait retrouver les notes qui avaient été prises et les comptes rendus qui avaient été faits, et je n'ai pas de réponse. On ne sait pas si les comptes rendus des séances Rueff sont aux archives des Finances ou aux archives de Matignon, enfin bref, je n'ai pas de nouvelles. J'aimerais bien reprendre cette affaire, s'il y a un compte rendu officiel de ma déposition, qui a quand même duré une bonne heure, plus de ma deuxième audition. Cela me paraîtrait historiquement assez important parce que j'ai quand même été obligé de répondre après que Jean Guyot a expliqué que la méthode libérale de Rueff avait bien fonctionné, au rebours de choses plus dirigistes qui ont été faites par la suite. J'ai quand même été obligé d'expliquer que ces mesures, la note que m'avait demandée Rueff prouvait que c'était de moi. Par conséquent...

Rueff avait l'esprit très ouvert et il avait été juge à la Cour de justice des Communautés européennes : il savait le rôle que j'avais joué dans le fonctionnement de la Ceca, en particulier j'avais trouvé une solution très astucieuse pour les conditions dans lesquelles il faudrait varier les barèmes publiés par la sidérurgie. Il a été le seul à voter pour, des juristes à l'esprit étroit ont envoyé promener la solution que j'avais imaginée et que tout le monde trouvait parfaite : mais encore fallait-il avoir des juristes qui ne soient pas du juridisme nominal au lieu d'être du juridisme astucieux. Bon. Ce que j'avais trouvé n'était pas du tout contraire aux traités... par la suite, ils ont fait quelques progrès. La Cour est devenue même très bonne. Enfin, la première avait annulé la décision que j'avais imaginée, qui consistait à dire que ce n'est pas parce que les barèmes, avec les fluctuations sur l'acier, variaient, [ou plutôt que] les prix effectifs variaient – or, on ne pouvait pas tous les jours publier de nouveaux prix. Et j'avais proposé comme solution que si la moyenne des prix avait changé dans les soixante derniers jours, c'était une moyenne mobile, il fallait publier un nouveau barème. Voilà. Tout le monde avait trouvé cela très bien, y compris Rueff, membre de cette Cour. Mais les juristes étroits ont dit : les prix doivent être publiés.

Bon. Moyennant quoi, les barèmes étaient violés, c'est tout. Enfin, c'est même sûr ! Alors que ma solution était d'une souplesse parfaite et Rueff l'avait appréciée.

LA PREMIÈRE AUDITION

Alors quand il m'a demandé de venir, je l'ai vu d'abord et je lui ai dit : « Enfin moi, je suis keynésien et vous ne l'êtes pas. Mais comme la France est en plein emploi, il n'y a pas de différence entre vous et moi. » Et j'ai fait un plan, fait un exposé en cinq points, et il m'a demandé ensuite de rédiger une note et cette note je l'ai publiée. Parce que je trouve qu'il est bon de rétablir l'histoire, surtout quand un membre de la commission dont les membres m'avaient avoué qu'ils ne savaient pas quoi faire et qu'ils avaient eu un plan quand je l'avais fourni, je trouve que le compte rendu de mon ami Jean Guyot ressemble un peu au compte rendu que Monsieur Snoy a écrit sur le Comité Spaak ou sur la négociation du traité de Rome. Cela n'est pas malin.

[Snoy] explique que dans le Comité Spaak, il n'y avait que les chefs de délégation et qu'on avait laissé les experts de côté. Puis qu'ensuite on avait confié la rédaction à trois hommes, mais que tout de même celui qui avait le plus écrit c'était moi, parce que j'avais une bonne plume. Il a raconté à peu près la même chose dans le gros livre de [Enrico Serra]. Il a fait cela trois fois. On m'avait interviewé et c'est à lui hélas qu'on a demandé l'histoire des traités européens. Moi, on me demandait l'histoire du Plan Marshall. J'ai dit : « Je l'ai vécu et j'ai participé l'année dernière à trois conférences internationales sur le Plan Marshall, mais quand même, je ne suis pas l'homme qui y a joué un rôle central. Marjolin est mort, demandez à Guy de Carmoy. » Mais pour les traités, je pense que j'étais mieux placé et c'est Snoy qui a écrit là-dessus, et ses récits sont absolument dérisoires. Cela, je l'ai trouvé scandaleux. Enfin, il paraît que maintenant il va très mal, donc je ne dirai rien. Mais c'est scandaleux. D'écrire que tout s'était fait uniquement entre les chefs de délégation, et puis qu'ensuite on avait demandé une rédaction... alors il cite trois noms – pourquoi pas quatre ! –, il dit que c'est quand même moi qui ai écrit semble-t-il la plus grande partie, enfin tout cela est vraiment un récit scandaleusement mensonger, tout simplement. Mais vraiment mensonger. Il n'y a pas eu une idée de Snoy pour commencer. Entre autres. Bon. Mais cela, tout de même, je suis obligé de m'indigner.

Avec de Vitry, c'était tout à fait différent. De Vitry était le grand patron de Péchiney et les collaborateurs de Pinay ont dit la même chose. Alors, j'ai donc présenté un plan, où il y avait ce qu'il fallait faire sur le crédit, ce qu'il fallait faire sur le budget, ce qu'il fallait faire sur la fiscalité, ce qu'il fallait faire sur... alors la grande idée originale, c'est qu'il fallait lier les mesures monétaires et les mesures commerciales. Que ce qu'on avait fait avant était une erreur : quand vous faites une dévaluation ou quand vous prenez des mesures à la Gaillard, c'est-à-dire qui en étaient l'équivalent mais camouflées, il faut tout de suite faire de la libération. Parce qu'autrement vous reperdez, faute de concurrence, le bénéfice de l'opération que vous avez faite. C'était ça l'idée majeure, et puis finalement naturellement le nouveau franc, en disant d'ailleurs que c'était trop tard, parce que malheureusement c'était trop tard pour que le nouveau franc français soit égal au franc suisse.

Ce qui aurait eu un impact considérable, aurait amené une certaine thésaurisation qui aurait maintenu la valeur de la monnaie mieux qu'elle n'a été maintenue. En gros, c'était cela, et puis j'avais aussi parlé de la politique des salaires. Donc c'était en cinq points, et je crois que c'est à peu près résumé dans le papier que je me suis décidé à mettre dans mon livre. J'ai retrouvé ce papier, je l'ai mis : c'est celui que Rueff m'a demandé, le plus court possible. Donc [le rapport Rueff], il l'a rédigé lui-même et je dois dire fort bien. C'était un homme qui savait écrire et qui a fait cela avec la plus grande conscience.

LA DÉFENSE DU RAPPORT RUEFF AUPRÈS DES SOCIALISTES

Monnet et moi, nous avons la préoccupation que le rapport soit adopté unanimement par le gouvernement. Alors on supposait, bien que je ne fusse pas membre du Parti, que j'avais de très bonnes relations avec les socialistes et que j'aurais de l'influence sur eux. J'ai donc eu rendez-vous avec Guy Mollet, qui avait à côté de lui André Bouloche et Max Lejeune. Max Lejeune, c'est une grande gueule qui, comme vous le savez, a changé de camp par la suite : il a créé un parti soi-disant social-démocrate, qui était simplement un parti de droite, enfin totalement inexistant. Alors j'ai été voir Guy Mollet, et André Bouloche m'a tout de suite suivi. J'ai dit à Guy Mollet : « Écoutez, ce rapport Rueff est bon. Je peux vous dire par-dessus le marché qu'en réalité les idées sont de moi, enfin largement. » Il me dit : « Moi, je ne crois pas qu'on puisse faire une stabilisation tant qu'il y aura la guerre d'Algérie. » Je lui ai dit : « Je prends le pari que de Gaulle, quand la guerre d'Algérie sera terminée, comme les militaires seront furieux, il se les attachera en augmentant les dépenses militaires au lieu de les diminuer. » Vous voyez que si vous n'appellez pas cela de la technique, je ne manquais pas tout à fait de sens politique : c'est exactement ce qui s'est passé.

Par conséquent, la guerre d'Algérie n'empêche absolument pas une stabilisation et un rééquilibre extérieur si on sait s'y prendre. André Bouloche m'avait tout à fait suivi, Max Lejeune n'a rien dit. Et puis Guy Mollet m'a dit : « Et puis de toute façon, moi je n'admets pas qu'on m'envoie un papier à la dernière minute (je crois que je l'ai vu un mardi matin et que le Conseil des ministres se réunit au début de l'après-midi) : on m'envoie ce papier à la dernière minute. Je trouve cela inacceptable, je démissionne. » Mais dans quel ordre est-ce que les opérations se sont passées ? J'avais dû parler, avant cette décision-là, j'avais quand même parlé, je pense avec... avec qui est-ce que cela pouvait être ? Ce devait être avec Bouloche.

Et dans la tentative pour que le gouvernement soit unanime, j'avais la complicité de [Maurice] Couve de Murville : il était entendu que je proposerais des amendements qui étaient de vrais amendements – je veux dire des améliorations, sur les points sur lesquels je n'avais pas été entièrement suivi – aux socialistes, sachant par expérience que quand un monsieur a changé une virgule à un texte, il s'en considère l'auteur. Donc faire proposer des amendements par les socialistes, du coup, ils auraient dû suivre l'opération. Et je voyais beaucoup Couve de Murville, qui était tout prêt à soutenir ce point, et il était entendu aussi que Rueff acceptait mes amendements et les soutiendrait auprès de Pinay. Donc cette affaire était bien préparée. Mes amendements, c'était qu'il fallait, du moment qu'on dévaluait – les droits de douane étant *ad valorem*, enfin un pourcentage – il fallait baisser tous les droits de douane du pourcentage de la dévaluation de façon qu'ils restent les mêmes, alors que quand vous faites une dévaluation, vos droits *ad valorem* se trouvent majorés et annulent dans une mesure l'effet de la dévaluation en matière d'importation : par conséquent, vous avez un effet inflationniste et c'est en effet ce qui s'est passé, puisque la hausse des prix a quand même été de 6 % ; si l'on m'avait suivi, elle aurait été plus faible. Et puis tout étant bien préparé, j'ai eu cette réunion-là avec Guy Mollet, qui m'a dit : « De toute façon, je démissionne. » Les deux autres se sont sentis obligés de le suivre. Donc cette opération de médiation et d'amélioration avec la complicité de Couve n'a pas servi, enfin n'a pas abouti. Je dois dire que deux ans après, Guy Mollet m'a dit : « J'ai eu complètement tort, vous aviez tout à fait raison, la stabilisation a en somme réussi bien que la guerre d'Algérie ne fût pas terminée. »

Vous connaissiez bien Guy Mollet ?

Écoutez, au fond, je le connaissais assez bien à travers les relations qu'il avait avec le Plan. Monnet connaissait bien Guy Mollet, il venait le voir, moi je n'étais pas membre du Parti, mais j'avais rencontré plusieurs fois Guy Mollet, il venait nous voir au Plan. Et en particulier je dois vous dire que quand nous avons proposé la Haute Autorité, Guy Mollet, lui, était pour que ce soit comme à l'OCDE un Conseil des ministres, et pas du tout une autorité indépendante. Donc il a fallu que nous le convainquions. Et puis ensuite, au moment de la négociation du traité de Rome, c'était lui qui était président du Conseil. Je me suis donc trouvé en relations très étroites, enfin inévitablement, avec le gouvernement.

J'étais en relation avec [Christian] Pineau, Marjolin était au cabinet de Pineau, et je dois dire honnêtement qu'il exagère son rôle dans la négociation du traité de Rome, dans ses *Mémoires*. Il ne raconte pas cela tout à fait comme ça s'est passé et il y a eu une phrase sur moi. Ce n'est pas beaucoup.

Il ne raconte pas les solutions que je lui apportais, et il dit que Pierre Uri était là et que son imagination lui a permis de proposer quelques formules qui ont fait l'accord. C'est un peu court tandis qu'il exagère son rôle car, heureusement, c'était généralement Maurice Faure qui était là et lui acceptait tout de suite mes solutions, tandis que Marjolin demandait à réfléchir. Il n'était pas aussi rapide. Enfin, après cela nous avons eu d'excellentes relations, c'est un peu par lui aussi que j'ai eu ensuite plusieurs missions à la Commission, enfin j'ai présidé commission sur commission. On en parlera au moment venu.

Donc Guy Mollet était un homme que je connaissais bien. Plus tard, en 1962, il y a eu dans ce salon la réunion de l'Alma. C'est-à-dire que j'ai amené... mais nous n'en sommes pas encore là. Ça, c'est mon rôle dans la politique française qui n'est pas connu de tout le monde. Mais qui a été probablement assez considérable ; je me demande si j'arriverai à faire ressortir dans mes mémoires que c'est moi qui ai fait du Parti socialiste un parti de gouvernement. Fondamentalement, c'est ce que je crois. Mais nous n'en sommes pas là.

LES RÉSULTATS DU RAPPORT RUEFF

Alors j'ai échoué auprès de Guy Mollet sur cette histoire, et du coup mes amendements, mes améliorations ne sont pas passées, et le résultat a quand même été moins bon qu'il n'aurait dû être, puisqu'on a abouti quand même à une stagnation du salaire réel, on a abouti à une hausse [des prix] de 6 % dans l'année qui a suivi la création du franc lourd, donc on pouvait faire mieux. L'ennui, c'est que Guy Mollet ne m'a pas suivi, donc je n'avais aucun moyen, je n'avais plus le levier pour faire passer ces solutions complémentaires, qui étaient dans mon exposé et qui n'avaient pas été reprises ; et par conséquent, cela n'a pas aussi bien réussi que cela aurait dû. Donc j'ai fait cela en plus : tout cela, c'est aussi 1958. Je peux dire que de 1957 à 1959, j'ai plutôt été surchargé.

LE CLUB JEAN-MOULIN

Parce qu'en 1958, il y a eu aussi le Club Jean-Moulin ?

Alors attendez, oui mais là, je n'y suis pas entré tout de suite. Alors quand est-ce que je suis entré au Club Jean-Moulin ? ...

Il a été créé...

Il a été créé en 1958, en effet, par des gens comme Stéphane Hessel, etc., essentiellement. Mais je ne suis entré au Club Jean-Moulin que sensiblement plus tard, je n'en ai même pas connu l'existence tout de suite. Je pense que c'est Hirsch qui est venu me chercher. Puis j'ai été membre du comité directeur de ce Club, et quand je fais quelque chose, je le fais à fond : c'est-à-dire que pendant la période où j'étais membre du comité directeur, pratiquement tous les bulletins, c'est moi qui les ai écrits. De même que je ne signe pas les rapports des autres, j'écris moi-même mes rapports et au Club Jean-Moulin la plupart des papiers, c'est moi qui les ai faits. Et quand nous avons publié le livre *Que faire de la révolution de mai ?* en 1968, les deux tiers du livre sont de moi. C'est de tous mes livres celui qui s'est le mieux vendu, mais mon nom n'y est pas !

Mais j'y suis entré que sensiblement plus tard. J'y ai eu des responsabilités importantes parce que j'ai dirigé la commission économique et ensuite j'étais membre du comité directeur, où je jouais ce rôle décisif d'écrire les bulletins. Et puis ensuite on a nous dit qu'il faudrait... mais c'était un comité directeur remarquable, ceux qui en ont été membres : il y avait Georges Vedel, il y avait Hirsch, il y avait aussi des gens plus jeunes comme [Jacques] Glowinski, maintenant professeur au Collège de France. Mais après cela, on nous a dit qu'il faudrait peut-être laisser la place à des gens plus jeunes et je dois dire qu'ils ont plus ou moins tué le Club, parce qu'ils étaient entrés en pensant que c'était une bonne manière

de faire carrière, et ils n'y ont pas apporté le même dévouement que Vedel, Hirsch ou moi, qui pouvions écrire dans *Le Monde* et qui écrivions des papiers anonymes pour le Club Jean-Moulin.

Le Club Jean-Moulin avait été créé en réaction contre la prise de pouvoir gaulliste ?

Ce n'était pas contre de Gaulle, mais c'était pour donner plus de sûreté au maintien de la liberté. Et quand moi j'ai réussi à réunir les gens ici, enfin de partis très différents, c'est au moment où l'on pratiquait l'internement administratif et les saisies de journaux sans les indemniser quand le jugement était qu'il n'y avait eu aucune raison de les saisir. Dans mes mémoires, je publierai mon compte rendu de la réunion de l'Alma. Je ne l'ai pas publié dans mes Inédits parce que je les ai donnés à l'Ismea, donc il fallait que ce soient uniquement des papiers économiques. Alors mes papiers politiques, normalement les mémoires cela ne doit pas consister à publier des papiers, mais je publierai quand même le papier sur la réunion qui s'est tenue ici en 1962. C'est-à-dire quand vraiment j'ai commencé à jouer un rôle politique en France.

LES HOMMES POLITIQUES DE LA IV^e RÉPUBLIQUE

Est-ce que vous portiez une appréciation positive sur le fonctionnement des institutions de la IV^e République ?

Écoutez, là-dessus, sûrement pas. Comme [Paul] Delouvrier et moi, nous passions notre temps à écrire les déclarations d'investiture, je trouvais quand même que c'était un peu du temps perdu ! Il y a eu des hommes très capables, en petit nombre. C'est quand même une époque, enfin [Félix] Gouin qui avait succédé à de Gaulle n'était pas un homme de premier ordre.

ROBERT SCHUMAN, RENÉ MAYER ET RENÉ PLEVEN

Vous avez eu quand même le père Schuman, bon le père Schuman, ce n'est pas lui qui a fait le Plan Schuman, mais il a été un assez bon ministre des Finances, il a été un bon président du Conseil, en ce sens qu'il avait un sang-froid remarquable, auquel je rends hommage, et quand il y a eu une grève générale, comme il considérait qu'il avait sa conscience pour lui, il ne s'est pas troublé : c'était le meilleur moyen que cela s'arrête. Et puis, il a pris la responsabilité politique du Plan Schuman, comme ministre des Affaires étrangères.

René Mayer était un homme remarquable [...], mais il y a eu ensuite, [...] malheureusement j'ai vu [René] Pleven gouverner, je ne peux pas vous dire que l'homme qui augmente de 15 % tous les prix parce qu'il prétend qu'il va y avoir de l'agitation dans la rue, et tous les salaires et qui ne dévalue pas, ce n'est peut-être pas ce qu'on a fait de plus brillant en matière de politique économique. Ceci dit, il avait pris la responsabilité de ce qu'on appelle le Plan Pleven, qui n'était naturellement pas de lui. C'était un grand ami de Monnet et je ne pense pas qu'il ait été un des meilleurs hommes politiques de la IV^e République. Alors il y en a eu d'autres qui étaient des désastres, Monsieur Léniel, [Joseph] Laniel, Laniel, Laniel, pardon, pardonnez mon lapsus.

HENRI QUEUILLE

[Henri] Queuille, il était un personnage très, très curieux ; très, très astucieux. Comme politiquement il connaissait sa Chambre, alors on lui faisait des propositions, et il disait : « Dites donc, oui mais ça vous me faites perdre les voix d'Untel, d'Untel et d'Untel. Ah oui mais par contre, attendez, j'ai deux types que cela fera voter pour moi. Oui, alors je ne perds qu'une voix : je peux marcher. » Vraiment, c'en est drôle à quel point il avait le nez politique. Il avait un gros avantage, c'est de ne pas prétendre savoir ce qu'il ne savait pas. Et par conséquent, il savait très bien écouter. [...] Il a dit devant moi à Monnet : « Vous êtes le politique par excellence. » C'est vous dire quand même l'intelligence de Queuille. Car Monnet était... d'autres auraient pu supposer, parce qu'il avait créé le Plan, que c'était un technocrate. Bon. Queuille avait compris que Monnet était le politique par excellence, pas du tout le politicien : il n'a jamais rien cherché pour lui-même. C'était vraiment le politique, c'est-à-dire l'homme d'une part qui s'intéresse aux affaires qui commandent le destin des hommes, et d'autre part qui sait comment on agit sur les choses à travers l'action sur les hommes. C'est comme cela que je définirais un politique.

J'ai fait une fois une conférence, cela s'appelait, attendez le club des... ah, j'ai oublié ! Mes enfants en faisaient partie, et quand j'étais membre du contre-gouvernement, j'étais allé leur faire... la conférence Olivaint. Et quand j'étais membre du contre-gouvernement, j'étais un de leurs orateurs. Ils pouvaient vous poser des questions sans vous avoir le moins du monde prévenu. Il valait mieux avoir un certain don d'improvisation, à la fois des idées et de la parole. Ils ont fait de moi une présentation dont je me souviens encore, qui était très, très plaisante, et là on m'a demandé : « Est-ce que vous vous considérez comme un homme politique ? » J'étais membre du contre-gouvernement, mais je n'avais pas de mandat d'élu – je vous raconterai d'ailleurs dans quelles conditions je n'ai pas été élu, enfin ce qui s'est passé dans le Parti socialiste. Mais là, j'ai improvisé une distinction entre le politique, l'homme politique, l'homme d'État et le politicien. Je crois qu'il faut vraiment prendre ces quatre catégories pour savoir de quoi on parle. Alors j'ai dit que je n'étais pas un homme politique, que je n'étais pas un politicien, mais que je me considérais comme un politique, au même sens que Monnet. En ce sens que je savais faire des accords entre les gens, que je prenais des vues d'ensemble, etc. J'ajoute qu'à mon avis, un homme politique doit non seulement avoir la vision mais doit savoir aussi le maniement des instruments. C'est cela, c'est la somme des deux qui manque le plus souvent, et qui ne manque pas d'avoir quelques conséquences sur le destin des hommes.

ANTOINE PINAY ET EDGAR FAURE

En parlant de la IV^e République, vous parlez plus des hommes que des institutions ?

Alors attendez. Oui, [...] Pinay a montré – je l'emploie comme exemple – que les qualités qui font un homme politique ne sont pas nécessairement celles qui réussiraient ailleurs. Pinay avait un nez politique et par ailleurs n'était pas mal entouré. Un homme extrêmement brillant était Edgar Faure. La première fois où il a été ministre, il a été renversé au bout d'un mois. Ensuite, la deuxième fois, il a fait la seule dissolution de la IV^e République et il a perdu son élection. Mais enfin, c'était tout de même un homme brillant, drôle, avec qui on... enfin nous nous amusions beaucoup ensemble. Je peux vous dire que quand il y avait des conversations entre lui et moi, les gens faisaient cercle parce que ça fusait ! Ceci dit, je crois qu'il exagérait quand même sa propre technicité. Et puis, il a tout de même changé un peu d'idée, il avait fait un grand discours sur la CED, très favorable et puis ensuite il s'est défilé quand il a senti que cela ne marchait pas très bien. Tout d'un coup, il s'est retrouvé RPR. Je lui dis : « Qu'est-ce que vous allez faire avec Chirac ? » Il me dit : « Le pauvre, il en a bien besoin. » Ça, j'aurais toutes sortes d'histoires de ce modèle à raconter.

PIERRE MENDÈS FRANCE

Alors, l'homme qui a fait tout autre chose que ce qu'on attendait de lui, c'est Mendès. Car ce qu'a fait Mendès, sa grande œuvre, c'est d'avoir arrêté la guerre d'Indochine, plus d'avoir arrangé les affaires en Tunisie. Le Maroc, cela s'est fait plus tard, enfin c'est Edgar Faure qui a réglé le problème du Maroc. Mais, en revanche, Mendès a été très hésitant sur la CED, finalement c'est lui qui l'a fait échouer parce que son idée de proposer des protocoles d'application, c'est-à-dire de modifier un traité qui était ratifié, cela avait très peu de chances d'aboutir. En revanche, il s'est très peu occupé de politique économique. Il avait auprès de lui [Simon] Nora, il avait des gens compétents. Mais on s'attendait à ce qu'il s'occupe de politique économique et, en réalité, il s'est occupé de politique étrangère. Alors le problème de Mendès, c'est que c'est plus l'homme du raisonnement que l'homme du jugement.

Je l'ai bien connu, enfin j'ai eu plusieurs rencontres avec lui, et quand il est devenu président du Conseil, il avait vraiment réfléchi à ce qu'il allait faire dans ses premiers mois. Il a très, très bien mené l'affaire d'Indochine, puis il l'a résolue en deux mois alors que pour la guerre d'Algérie, de Gaulle a mis quatre ans. Petit rappel : pouvait faire mieux. En revanche, il s'est relativement peu occupé de politique économique, c'est-à-dire là où l'on attendait. Mais d'après son ami intime, Georges Boris, il était beaucoup moins économiste que le public l'imagine. En revanche, ce qui fait la force de Mendès, c'est ce qui fait que son nom est le grand nom qui soit resté de la IV^e République, c'est que c'est l'homme qui n'a pas sacrifié ses convictions à sa carrière. Et c'est ce que je dis quelquefois à quelques-uns de mes camarades que je trouve trop politiciens. Mendès était un homme d'État, ce n'était pas un politicien. Cela ne lui a pas réussi puisqu'il a été président du Conseil pendant sept mois.

Mais il y a des moments où, en revanche, je trouve qu'il manquait de jugement : il était contre la Ceca, violemment, il était contre le traité de Rome, violemment. Il a voulu faire du Parti radical un parti monolithique, ça l'a tué : ce n'était pas fait pour ça. Et il est entré au PSU. Alors je lui ai dit : « Qu'est-ce que vous y faites, là-bas ? » Il me dit : « Oh, j'y suis marginal. » Je lui dis : « Quand on est Mendès, on n'est pas marginal dans un parti marginal. » Enfin, je serai peut-être amené à vous raconter le dîner de l'Alma et ma rencontre ensuite avec Mendès, puisque j'ai été le voir à ce moment-là. Quand il a pris position contre le traité de Rome, j'ai fait une note pour qu'on puisse lui répondre. Il avait fait un discours qui avait tout de même impressionné, alors j'ai fait une note. Et je lui ai dit, étant donné nos relations très amicales, très confiantes : « Je ne fais pas cela derrière votre dos. Je vous envoie le document qui est la réponse, point par point, à ce que vous avez dit dans votre discours : je crois que vous faites une très grosse erreur. » Et il m'a fait une longue réponse, disant : « Venez me voir à Louviers, arrivez de bonne heure pour que nous ayons le temps de parler. » Et en effet, je suis arrivé à dix heures du matin et je suis parti à huit heures du soir. Mais il discutait à perte de vue, et il était très difficile à convaincre.

Enfin c'était quand même... quand il y avait besoin d'approcher Mendès, c'était moi qu'on envoyait. Quand nous avons fait l'accord de la Ceca avec la Grande-Bretagne, il était président du Conseil. Et on ne savait pas du tout quelle serait sa position. C'est moi qu'on a envoyé le voir, là où il y a... quel est ce bled près de Paris, pas loin de Bougival, où il y a une résidence, un lieu de repos pour Premiers ministres ? Oh, le mot m'échappe ! Écoutez, je vais aussi regarder le plan des sorties de Paris et je vais vous retrouver cela tout de suite, c'est trop bête ! Résidence dans les bois où nous marchions... Mais, finalement, les difficultés ont été levées, il m'avait demandé de voir, il y avait un ministre gaulliste qui était [Henri] Ulver à l'Industrie, qui était un homme d'une parfaite médiocrité. Enfin, les difficultés ont été surmontées, c'était moi qui étais chargé d'aller parler avec Mendès.

LES INSTITUTIONS DE LA IV^e RÉPUBLIQUE

Oui, là je vous parle des hommes. Alors si vous me demandez sur les institutions, je dirais que la première moitié de la IV^e République a remarquablement fonctionné, non pas par la stabilité des gouvernements, Dieu sait, mais j'ai écrit, enfin j'ai fait un papier là-dessus parce qu'on m'avait demandé la conclusion du numéro spécial de *ENA mensuel*, c'est-à-dire le journal des anciens de l'ENA : ils

avaient fêté leur trentième anniversaire en ayant un numéro sur la V^e République. Ils m'ont demandé de faire une conclusion sur IV^e et V^e. Je leur ai dit : « Je ne suis pas un spécialiste de droit constitutionnel. » Ils m'ont dit : « Ce n'est pas cela qu'on vous demande. Mais vous avez vécu les deux dans des positions très différentes et, par conséquent, vous avez des choses à dire. » Après cela, quand il y a eu une réception qui nous a été donnée par [Laurent] Fabius à l'hôtel de Lassay, le type qui m'avait demandé le papier, qui était le rédacteur en chef ou le président de l'association, je ne sais plus, m'a dit : « On attendait de vous l'esprit critique, on a été servi. »

Mon thème était que l'instabilité gouvernementale pouvait être un moyen de gouvernement, à condition qu'il y ait une équipe par derrière qui sache ce qu'elle veut. Parce que quand il y avait des décisions difficiles à prendre, le gouvernement était renversé, la proposition qui venait de nous était reprise par le gouvernement suivant et on n'osait pas le renverser tout de suite, donc c'était le moyen de faire passer les choses les plus difficiles. Quelques fois, il y a des hommes assez forts comme René Mayer qui ont fait passer le prélèvement exceptionnel, qui équivaldrait aujourd'hui à 60 milliards de prélèvement exceptionnel sur les non-salariés, vous voyez ce que cela voudrait dire, c'est-à-dire je ne sais pas quoi, trois fois ce qu'ils paient. Mais d'autres [fois], les décisions ne passaient qu'après qu'un gouvernement ait été renversé, [on les faisait] reprendre par le gouvernement suivant. Je suis obligé de constater que les gouvernements durables de la V^e République s'usent et au bout d'un certain temps n'osent pas prendre de mesures courageuses.

Alors la stabilité gouvernementale est moins qu'on ne croit, c'est la thèse de mon article, est moins qu'on ne le croit une bonne méthode de gouvernement, à cause de l'usure. Cela ne veut pas dire que, enfin évidemment je pousse au paradoxe en disant que l'instabilité gouvernementale est une bonne méthode de gouvernement : c'est vrai s'il y a une bonne équipe par derrière. C'est-à-dire que cela a marché tant que Monnet était là avec nous. Et puis après ça, cela n'a pas marché. C'est-à-dire qu'il y a eu vraiment un délabrement après 1952, n'est-ce pas ? Un gouvernement comme Laniel, etc. Il y a eu des hommes de valeur puisqu'il y a eu Edgar Faure, puisqu'il y a eu Félix Gaillard. [Pierre] Pflimlin m'a dit que c'était épouvantable quand il avait senti, enfin que tous les rouages lui échappaient. Cela a été ça la fin de la IV^e République, enfin tout cela est dans l'Histoire.

Alors les institutions, il est évident – moi j'indique ce que j'avais proposé – j'avais proposé que la dissolution soit automatique après qu'il y a eu deux chutes de gouvernement. Et puis j'avais proposé un système électoral, moins astucieux que celui que j'ai proposé par la suite, mais qui était quand même partiellement emprunté au système allemand. Vous savez, le système électoral allemand, c'est : vous avez un scrutin uninominal, on est élu à la majorité absolue, et puis vous avez une autre moitié des députés qui est élue à la proportionnelle, sous déduction des gens qui ont été élus directement. En d'autres termes, c'est une proportionnelle intégrale. Et à cette époque-là, j'avais proposé que nous nous rapprochions du système allemand, étant entendu que les gens qui auraient été élus directement n'étaient pas déduits de ceux qui étaient attribués aux partis à la proportionnelle. En d'autres termes, c'est un système qui, graduellement, se serait orienté vers un uninominal, mais pas le système que nous pratiquons, où en fait les députés qui s'intéressent aux affaires nationales ne sont pas réélus parce qu'ils ne se sont pas occupés de faire les courses de leurs électeurs, et les députés qui sont indérochables sont ceux qui ne jouent aucun rôle au plan national.

Alors j'ai écrit là-dessus un papier : j'avais fait des propositions au moment où on a changé de système électoral ; *Le Monde* a oublié de publier mon papier, qui avait vivement intéressé Mitterrand, et j'ai été tout à fait surpris qu'on reprenne la proportionnelle sans corrections, c'est-à-dire sans les idées que j'avais données, qui étaient un perfectionnement de ce que j'avais publié en 1957. Mais je considérais donc quand même, à part mon paradoxe – nous avons pu nous servir des gouvernements qui chutaient, c'est vrai, nous avons aussi pu nous servir des Américains : ce n'est pas eux qui imposaient quoi que ce soit, c'était nous qui nous servions d'eux pour faire pression sur le gouvernement et lui faire faire ce que nous souhaitions. En revanche, le système laissé à lui-même, évidemment s'est déglingué. C'est clair, donc... Mais je pensais qu'un certain nombre de modifications assez simples pouvaient fonctionner. C'est-à-dire qu'il n'y ait plus de chute du gouvernement de ce modèle et qu'on change le système électoral, parce que la proportionnelle, qui était le système de la IV^e République, me paraissait aussi très responsable de l'absence de majorité, c'est-à-dire l'instabilité des gouvernements. D'où mon idée d'avoir un système où la proportionnelle jouerait, mais allant vers quelque chose de majoritaire. Le résultat n'aurait pas été extrêmement différent d'un bon système que nous avons inventé pour les collectivités locales. Vous savez, la loi qui a été faite par [Gaston] Defferre, maintenant n'est plus du

tout critiquée puisqu'elle donne une majorité à ceux qui ont gagné, mais la minorité est également représentée. Mais il y a une majorité et une représentation des minorités. C'est vers cela que je me serais orienté.

Ce que j'ai proposé depuis est, je crois, la solution à laquelle il faudra qu'on arrive, c'est-à-dire quand le moment va venir, mon papier est tout prêt, je le publierai. C'est plus perfectionné que ce que j'avais proposé en 1957. Mais déjà mon idée était que le système électoral avait été largement responsable de l'instabilité de la IV^e République. Alors il y avait théoriquement le droit de dissolution, dans la réalité il n'a pas été appliqué : il a été appliqué une fois, cela a mal marché. Donc j'étais plutôt... il fallait faire des ajouts. C'est l'article que j'ai publié en 1957, cela vous donne si vous voulez mon opinion sur ces institutions.

Je dois dire en revanche que la V^e République a été d'une injustice scandaleuse vis-à-vis de ce qu'a fait la IV^e, qui est une grande époque de l'histoire française. Alors je ne vous dis pas que le système politique était bon, mais quand même, et je pense qu'on doit beaucoup à l'équipe du Plan, on a fait la reconstruction très rapidement, on a fait l'industrialisation : ce qu'on a complètement oublié. L'inflation, la V^e République parle beaucoup de l'inflation sous la IV^e : je dois dire que nous l'avons arrêtée, elle a été relancée, ce qui s'est passé ensuite, c'était qu'on avait une année avec des hausses de 15 % et trois années de stabilité. Et ce que j'ai écrit sur la V^e République, c'est qu'elle n'avait pas stabilisé la monnaie, elle avait simplement stabilisé le taux d'inflation. Cela a l'air d'une formule méchante, mais c'est vraiment les chiffres ! C'est vraiment les chiffres. [...]

Ceci dit, il faut être juste : on avait réussi avec Barre à retrouver les taux d'inflation de 15 % de Félix Gaillard. L'échec final du Plan Rueff est incontestable : il avait vraiment cru qu'il établissait la stabilité. La stabilité, ce n'est pas uniquement – on sera peut-être amené à en parler en fin de course – la stabilité, ce n'est pas le rapport... La monnaie unique ce n'est pas le rapport Delors. Il y a d'autres problèmes. Il a fait un papier pour avoir l'accord des banquiers centraux, mais ce n'est pas la réponse au problème. Avec cela, nous sommes en avance sur notre temps !

Alors là en fait, on arrive à ma sortie de la fonction publique. J'y suis rentré comme professeur quand même, plus tard. Professeur d'université.

LE DÉPART DE LA FONCTION PUBLIQUE

En 1959 ?

Je suis parti en 1959. Je suis parti en 1959, n'ayant pas été nommé membre de la Commission, les deux Français, enfin [Michel] Debré et [Pierre] Guillaumat m'ayant empêché d'être membre de la Haute Autorité, c'est-à-dire avec la chance de devenir membre de l'exécutif européen le jour de la fusion des institutions, je suis parti.

LA POURSUITE DES TRAVAUX POUR L'EUROPE

Alors, j'ai quand même continué à jouer un rôle dans les affaires européennes, puisque j'étais encore directeur de la Ceca quand nous avons fait le rapport sur la situation économique des pays de la Communauté, [avec un groupe d'experts] que je présidais. Je crois que j'avais déjà quitté quand j'ai présidé le comité qui a fait les prévisions à long terme sur les perspectives de la Communauté, ce qui était un travail qui demandait beaucoup d'imagination parce que vous aviez des statistiques qui n'étaient pas du tout homogènes, vous aviez des méthodes de calcul qui n'étaient pas du tout homogènes. Et par conséquent, il a fallu beaucoup inventer pour réussir à faire un tableau d'ensemble.

J'ai ensuite fait partie du comité sur les perspectives à moyen terme, en particulier sur les techniques de calcul et là, j'ai fait un jour un éclat en disant – je l'ai peut-être dit en anglais d'ailleurs : « Et qu'est-ce qui se passe si tous les chiffres de base sont faux ? » Ce qui était exactement le cas.

[...] Si vous voulez, une de mes spécialités c'est l'économie comparée et mon système, c'est de voir si les chiffres sont cohérents entre eux. Alors je me rappelle, dans cette réunion-là, je continue parce que c'est les affaires européennes, bien que cela se soit passé probablement, je pense en 1962 ou 1963, je ne sais plus – on me dit : « Quoi, quoi, quoi ? » Eh bien, je dis : « Les chiffres italiens du revenu national sont grossièrement sous-évalués. » « Ah, pourquoi ? » « Parce que le rapport du revenu par tête avec d'autres pays est incompatible avec le rapport des salaires. Les salaires italiens sont inférieurs aux salaires de l'Allemagne et de la France, mais pas autant que le revenu par tête italien. Ce n'est pas possible. » Et alors l'Italien qui était là, un homme fort intelligent, dit : « Monsieur Uri a du nez. Demain nous publions une révision, il y a déjà une ré-augmentation de 10 % et ce n'est pas fini, nous allons probablement majorer de 20 % notre chiffre. » Non mais, il y a des cohérences, n'est-ce pas ! Après ça, je me tourne vers les Allemands, je dis : « Votre revenu national est sous-évalué. » « Ah, pourquoi ? » Je dis : « À votre niveau de production, ce n'est pas possible que les services représentent une part aussi faible du total. » Alors il me dit : « C'est vrai que nous avons de bons chiffres sur l'industrie. Sur les services, commerces, etc., on reconnaît que c'est un petit peu, on met un petit peu ce qu'on veut. » Alors je lui dis : « Du côté italien comme du côté allemand, ces sous-évaluations s'expliquent parfaitement. Je vais vous dire pourquoi : les Italiens n'ont pas de système fiscal qui fonctionne. Donc leur seul moyen de modérer les demandes, c'est de faire croire qu'ils sont plus pauvres qu'ils ne le sont. Et du côté allemand, si vous sous-évaluez votre produit en trichant sur les services, c'est pour résister aux pressions américaines pour l'augmentation de vos dépenses militaires. » Puis je me tourne vers [Claude] Gruson, qui était directeur de l'Insee, qui faisait partie de ce groupe très technique où il y avait aussi [Marcel] Boiteux, et je lui dis : « Dans le cas de la France, l'investissement est grossièrement sous-évalué. » Il me dit : « Pourquoi, pourquoi ? » Je lui dis : « Mon cher, je suis d'accord avec vous que la planification est un très bon système, que l'investissement est mieux choisi, mieux orienté, prend davantage des vues à long terme et que, par conséquent, il a une productivité meilleure que dans des pays où il n'y a pas de plan. Ce n'est pas une raison pour qu'un taux d'investissement brut, c'est-à-dire ce qui reste de net une fois que vous avez compté l'amortissement, ce n'est pas grand-chose tel que vous le présentez, soit compatible avec le taux de croissance que nous avons. » Et puis qu'est-ce qui se passe, on révisé les bases du revenu national, on prend la base 1962, et l'investissement avait passé de 18 à 25 % : j'avais raison.

Mais il se trouve que c'était la méthode que j'avais employée quand j'avais fait les premiers Comptes de la Nation. Naturellement les chiffres étaient incertains, mais j'avais une grille. Et je me disais : si je prends plusieurs années et que j'ai toute une grille, enfin une grille de chiffres, les rapports se modifient, incontestablement dans la croissance les structures changent mais il n'y a pas des bonds. Et par exemple, j'ai pu dire un jour à René Froment qui me faisait des calculs, qui était un remarquable statisticien mais qui ne savait pas très bien s'expliquer alors il fallait le laisser travailler seul, heureusement que je lui faisais confiance. Je lui dis : « Dites donc mon vieux, ce chiffre-là il est sûrement faux. » Il va vérifier, et puis il me dit : « Zut, je me suis trompé d'une virgule ! »

Alors cela fait partie de ce que j'appelle de bonnes méthodes, n'est-ce pas, il ne faut pas faire les choses mécaniquement, et quand McGeorge Bundy, vous savez qui était président de la Fondation Ford, était venu me consulter, ici d'ailleurs, parce que le président des États-Unis lui avait demandé de faire le plan d'un institut de recherche qui pourrait être commun aux Américains et aux Soviétiques et qui s'est effectivement installé à Vienne, je lui ai dit : « Quand vous passez de quelques statisticiens qui font leurs calculs au crayon à une puissance d'ordinateur, il ne faut pas oublier que les ordinateurs, c'est comme un distributeur de chocolats Meunier. C'est-à-dire que ce que vous ressortez, cela dépend de l'endroit où vous avez mis votre pièce. » C'est l'*input* qui vous commande votre *output*. Et par conséquent, plus les instruments sont puissants, plus il est indispensable dans l'institution que vous allez créer, que vous ayez une cellule critique qui regardera les chiffres qu'on met dans la machine et tout simplement par cette méthode de cohérence, à la fois entre pays et d'une année sur l'autre dans les structures, vous devez découvrir les corrections nécessaires dans les chiffres.

Et quelqu'un qui ne l'a pas fait, c'est Hermann Kahn, qui était un physicien d'origine et qui avait créé un institut de prévision économique, et qui avait fait un rapport qui expliquait qu'à la fin du siècle, la production française serait très supérieure à la production allemande. Alors l'embêtant, c'est qu'il était

parti de chiffres faux. Et deuxièmement, qu'il appliquait de façon absurde des exponentielles alors que tout ce qui est important – c'était ma deuxième recommandation en matière économique – c'est de savoir où sont les points d'inflexion. Les machines vous font admirablement les calculs en progression géométrique, mais trouver les points d'inflexion, c'est ce qu'il y a de plus difficile. Il y a quand même un mathématicien qui s'appelle René Thom, qui a essayé d'avoir, de trouver une méthode pour ce qu'il appelle les points de catastrophe. Il faut comprendre catastrophe au sens originel du terme, dans le sens grec : le moment où il y a des renversements.

Mais je considère que le vrai rôle de l'économiste ou du statisticien, puisqu'il y a les machines, c'est l'analyse critique de ce qu'on met dans la machine. Et en particulier, les cohérences. Car là, vous découvrez, je l'ai fait deux fois. Je l'ai fait en mettant sur pied les Comptes de la Nation, je l'ai fait quand j'ai critiqué les chiffres européens : cela ne servait absolument à rien que nous fassions des prévisions à long terme si nous partions des chiffres qu'on nous donnait et qui étaient de graves sous-évaluations du revenu national italien, du revenu national allemand et de l'investissement français. On aboutissait nécessairement à des choses totalement fausses. Probablement Hermann Kahn et son équipe avaient pris les chiffres français et ils découvraient que l'investissement en France avait une productivité formidable. L'embêtant, c'est que ce n'était pas vrai.

LE RAPPORT SUR LA CAPACITÉ CONCURRENTIELLE DE LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE

J'ai donc été amené à faire ces choses-là, et puis après cela le gouvernement français n'avait pas la moindre envie que je continue à faire partie des comités les plus scientifiques, mais qui aboutissaient quand même à des propositions politiques quand on a commencé à faire un peu de planification, ce qu'on appelle les « programmes à long terme » pour ne pas faire de peine aux Allemands, à Bruxelles. Moi, j'avais fait des prévisions à long terme, j'avais travaillé en expliquant ce qu'il fallait corriger dans les chiffres sur les prévisions à moyen terme, mais le gouvernement français n'avait pas la moindre envie – puisque c'étaient les gaullistes – que je continue à faire partie de ces comités, et Marjolin, choqué, a voulu me confier une mission tout à fait exceptionnelle. Et puis là-dessus, il est parti, et c'est Barre qui a repris la suite et qui me l'a confiée. Et cela a été d'être à la tête d'un groupe, ça s'est passé, je crois qu'on a commencé en 1968 et on a travaillé trois ans. Mes collègues étaient l'ancien directeur général des Affaires économiques, l'Italien [Franco] Bobba ; l'ancien secrétaire d'État aux Affaires économiques allemand [Wolfram Langer], qui était devenu président de l'Hypothekbank ; et le président du Comité économique et social des Pays-Bas [Jan Willem de Pous]. On ne peut pas dire qu'on ne m'avait pas donné une assez jolie équipe.

Suivant mes grands principes, c'était moi qui faisais le travail et c'est moi qui ai écrit tout le rapport. J'avais alors la collaboration complète des services statistiques qui m'ont dit : « Généralement, on ne nous demande rien et nous sommes obligés de nous demander à nous-mêmes quels sont les chiffres qu'il serait utile de trouver. Alors notre plaisir, dans le travail avec vous, c'est que vous posez de vraies questions », car j'avais découvert qu'on était absolument inondés de chiffres, que la seule chose qu'il manquait, c'était les trois ou quatre chiffres fondamentaux pour faire une politique économique, et qui manquaient dans tous les pays.

Par exemple, première remarque : il est complètement absurde de dire qu'on exporte 30 % de son produit national, parce que le produit national est une somme de valeurs ajoutées et l'exportation est un chiffre d'affaires. Or, dans l'exportation, il y a un contenu d'importations. Et par exemple, quand Monsieur Giscard d'Estaing, malgré les leçons d'économie qu'il a reçues de moi quand il était mon élève à l'École d'administration, a dit que l'exportation représentait 40 % de l'emploi industriel, il a montré qu'il ne comprenait rien à l'économie. Parce qu'au contraire, j'ai fait les premières estimations du contenu d'importations des exportations, et le contenu d'importations des exportations dans tous les pays est supérieur au contenu général d'importations dans la production. Ce sont les secteurs qui importent le plus, [c'est-à-dire] qui ont le plus fort contenu d'importations, qui ont le plus fort pourcentage d'exportations. Ce qui d'ailleurs se comprend admirablement, puisque cela veut dire que c'est ceux qui pour exporter cherchent les prix de revient les plus bas. La valeur ajoutée des exportations

est au maximum la moitié du chiffre brut. Et par conséquent, les répercussions sur l'emploi ne sont pas du tout celles que disait Giscard d'Estaing. C'est une des choses que j'ai apportées dans ce rapport, c'est tout de même très important. Cela n'empêche qu'on continue, quinze ans après, à vous donner les pourcentages des exportations dans le produit national, ce qui est absurde parce qu'on se trompe complètement sur les répercussions sur l'activité économique et sur l'emploi. C'est une des grandes choses que nous avons faites dans ce rapport.

C'est Raymond Barre qui avait repris la suite ?

Qui avait pris la suite de Marjolin comme vice-président. Et je dois dire que nous avons fait un énorme travail. [...] L'autre chose qui était complètement aberrante : j'avais découvert que des pays de la Communauté, seule l'Italie – et encore, on était sûr que ses chiffres c'était une farce – avait une idée du nombre de gens qui changeaient d'emploi chaque année. La rotation de la main-d'œuvre n'était calculée nulle part. Les Américains le font, les Japonais le font et les Italiens le font : ils avaient un chiffre très élevé, qui tenait d'ailleurs, je crois qu'il était complètement faux, mais enfin il tenait au mouvement de main-d'œuvre du Sud vers le Nord. Ni la France ni l'Allemagne n'avaient le moindre chiffre là-dessus. Quand j'ai dit cela à mon collègue allemand, il m'a dit : « Ce n'est pas possible. Demain matin, je vous téléphone les chiffres. » Le lendemain matin, il me téléphone et me dit : « Vous avez complètement raison, nous n'avons jamais cherché. » Or cela n'empêchait pas les discours sur les limites à la croissance à cause des mutations qui en résultent et des problèmes humains qu'ils causent. Avant de savoir si l'on fait changer d'emploi à trop de gens, il faut savoir combien il y en a qui changent d'emploi. Si le chiffre est déjà élevé, on peut peut-être l'augmenter dans la mesure où il s'agit de reconversions vers des productions plus neuves. C'est tout de même assez extravagant, étant donné le système de Sécurité sociale que nous avons, il n'y aurait rien de plus facile avec les ordinateurs que d'avoir ce chiffre. On ne l'a toujours pas.

Alors en ce qui concerne en revanche le calcul de l'exportation nette, l'Insee l'a fait pour l'agriculture, elle ne l'a pas fait pour le reste. Et nous continuons à avoir des présentations de balance commerciale parfaitement absurdes, dans laquelle on nous présente un excédent agricole, en oubliant qu'ils ont importé leurs machines, qu'ils ont importé leurs engrais, qu'ils ont importé leurs pesticides et qu'ils ont importé leur pétrole. Il y a tout de même une fois une étude qui faisait apparaître que l'excédent agricole français était très faible, si vous faisiez le calcul de la vraie valeur ajoutée interne.

Et on ne l'a pas fait pour le reste, sous prétexte qu'on ne peut pas arriver à des chiffres parfaits. J'ai dit : j'aime mieux, je sais que les chiffres sont imparfaits, je sais que la méthode que je vous propose c'est simplement de considérer que vous avez des tableaux d'entrées/sorties et vous allez considérer que suivant les secteurs qui exportent, la part de la valeur ajoutée est comparable dans l'exportation à ce qu'elle est dans la production du secteur en cause. Je reconnais que c'est approximatif, mais cela vaut mieux quand même que de rapporter un chiffre d'affaires à une somme de valeurs ajoutées. J'aime mieux une approximation mais qui évite au président de la République de dire des sottises, que ne pas faire les calculs sous prétexte qu'ils ne peuvent pas être parfaits. Et ça, c'est assez difficile de convaincre les statisticiens qu'il vaut mieux des chiffres imparfaits mais qui répondent à une notion correcte que, parce qu'on ne peut pas avoir des chiffres parfaits, de vous sortir des notions qui sont complètement trompeuses pour la politique économique. Alors cela fait partie des choses que j'avais faites dans ce rapport.

Il y a une autre chose que nous avons découverte et dont je me suis naturellement servi par la suite, c'est que les pays, qui distinguent entre salaires et autres revenus par l'impôt sur le capital et non pas par des abattements pour les salariés, ont un rendement de l'impôt qui est le double de ce que font les autres. Parce que cela donne des recoupements. En d'autres termes, et c'est la thèse que je défends, j'ai fini par faire comprendre d'ailleurs – les industriels les plus intelligents m'ont suivi, cela n'a pas été appliqué – j'ai fait comprendre à Monsieur Ceyrac – tout d'un coup, il a eu une illumination – que l'abattement sur les salaires est une farce, puisqu'ils représentent les 5/6^e des contribuables, le vrai barème c'est le leur. Et par conséquent, les 20 % sur les salaires, c'est en réalité un impôt, une surtaxe progressive sur les autres. Et que par conséquent, un patronat intelligent devrait préférer un impôt sur le capital de 0,5 %, qui aurait l'avantage de fournir des recoupements pour leur éviter la fraude des gens qui trichent à la fois à la TVA et à l'impôt sur les bénéficiaires. Je peux vous dire que les grands industriels français m'ont suivi et que le gouvernement n'a pas eu le courage de le faire. Mais je me suis appuyé

sur les travaux que nous avons faits dans mon comité avec mes trois collègues, qui n'étaient pas socialistes pour un sou, et les comparaisons internationales montraient que le rendement de l'impôt sur le revenu, ce n'était pas une affaire de taux, c'est une affaire d'assiette. Et si vous distinguez entre salaires et autres revenus par une taxe très faible sur le capital, cela vous multiplie le rendement de l'impôt sur le revenu parce que cela vous évite la fraude.

Cela fait partie des choses scientifiquement établies par ce rapport dont je me suis servi ensuite quand nous avons fait, à cinq économistes, un projet fiscal pour l'Europe, qui n'a pas non plus été appliqué. Mais que j'essaie de ressortir maintenant car il y a des gens qui recommencent à en parler et je vais, s'il le faut, monter une grande campagne contre le travail de Bruxelles sur ce sujet. Car je ne peux pas tolérer qu'on arrive à ce que seuls les salariés paient l'impôt sur le revenu. Or le projet existe, il a été fait par des économistes de tous bords mais du plus haut niveau et, par conséquent, je considère que les petits bureaucrates de Bruxelles qui n'ont pas lu ce livre, il vaudrait mieux les remplacer.

LES RELATIONS AVEC LE GÉNÉRAL DE GAULLE

Vous n'avez pas dit si vous avez eu des contacts avec de Gaulle ?

Écoutez, pratiquement pas. Ma première rencontre avec de Gaulle est fugitive, il n'a aucune espèce de raison de s'en souvenir, je faisais partie de l'expédition de Narvik. [...]

Et c'était quand vous êtes passé par Londres au retour [de Narvik].

C'est ça, enfin pas par Londres mais par l'Angleterre, de Gaulle est venu nous voir pour nous recruter, et moi je suis rentré parce que je n'avais pas de nouvelles de ma famille et que ma femme attendait un enfant. Et la seule autre fois où je l'ai rencontré, c'était une réception à l'Élysée, on recevait je ne sais plus quel chef d'État étranger. Il m'a simplement, avec sa politesse habituelle, dit : « Je suis très heureux de vous voir ici. » C'est Monnet qui lui a parlé de moi, de Gaulle n'en avait pas entendu parler. Après cela, il savait parce que j'écrivais des articles furibards dans *Le Monde* et alors, une contribution à son caractère : arrive en France le président de la République mexicaine. Vous savez que le président de la République au Mexique, c'est une espèce de Dieu, c'est à peine si l'on peut le voir. Moi qui faisais partie du comité de l'Alliance pour le progrès pour le Mexique, j'avais fait visite au président de la République mexicaine. Alors j'appelle le conseiller diplomatique de l'Élysée, que je connaissais, en lui disant : « Je vais bien vous surprendre – vous qui me connaissez – c'est pour des raisons de protocole que je vous appelle. Étant donné que je suis un des rares Français qui ait été reçu par le président de la République mexicaine, il me paraîtrait indispensable que je sois invité à la réception. » Et l'ambassade du Mexique avait mis mon nom en premier parmi les Français qu'elle souhaitait faire inviter. Et puis, peu de temps avant le jour fixé pour la réception, [Pierre] Maillard, l'ambassadeur qui était le conseiller diplomatique de l'Élysée, me téléphone en me disant : « Je vous appelle pour vous dire que c'est de Gaulle lui-même qui a rayé votre nom. »

Et alors j'ai essayé de savoir, il y avait deux raisons possibles. L'une, c'était que j'écrivais des articles qui n'étaient pas très, très favorables à sa politique. Je me rappelle que Pierre Le Brun, avec qui j'avais travaillé à la CGT, n'était pas content parce qu'au début de 1968, j'ai écrit un article qui s'appelait « Vers la débâcle » – il faut reconnaître que je ne m'étais pas tellement trompé, non ? – en expliquant que la politique économique qu'on suivait allait aboutir à une explosion, plus à des échecs. Pierre Le Brun, qui après avoir été à la CGT était devenu gaulliste, m'a dit : « On n'écrit pas un article comme ça. » Je lui ai dit : « Mais attendez la suite ! » Et mon article datait du début de 1968. Bon, alors de Gaulle n'aimait vraiment pas beaucoup mes articles du *Monde*, je le reconnais. Ou bien est-ce que c'est parce qu'il considérait que les Mexicains me demandaient parce que j'avais fait partie du comité *ad hoc* sur le Mexique de l'Alliance pour le progrès et, par conséquent, il considérait que c'était une opération américaine, donc il fallait m'exclure ?

Je ne sais plus, j'avais eu l'idée, je ne sais pas si je l'ai fait, de demander à l'ambassade du Mexique de demander pourquoi j'avais été rayé, alors que j'étais le numéro un sur leur liste. Ils auraient très bien

pu le faire, ils auraient eu... alors cela m'aurait intéressé de savoir si c'était parce que j'avais fait partie du comité *ad hoc* sur le Mexique, c'est-à-dire j'avais fait partie d'un truc qui avait quand même été monté par Kennedy, qui était américain et de Gaulle était anti-américain, ou si c'était à cause de mes articles du *Monde*. Et je n'ai pas la réponse. Mais il faut reconnaître que c'est tout de même une jolie mesquinerie.

Le personnage est un homme de la grandeur, mais ce qui m'est arrivé n'est pas unique. Il n'était pas exempt de mesquinerie. Je ne crois pas que j'aie eu d'autres rapports. J'aurais pu, dû en avoir au moment où j'ai joué ce rôle dans le Comité Rueff, parce qu'à ce moment-là, dans le compte rendu que j'ai fait, quand j'ai critiqué la façon dont on racontait l'affaire en oubliant complètement le rôle que j'avais joué, j'ai dit que c'était l'état de grâce, la période pendant laquelle tout le monde avait travaillé ensemble. Et puis après cela, il y avait quelqu'un que je voyais chaque fois que je voulais le voir, c'était Giscard. Il paraît que Giscard ne recevait personne. J'étais son professeur à l'ENA et je le voyais quand je voulais. Et puis du jour où de Gaulle a prononcé son fameux discours disant : « Les négociateurs du traité de Rome étaient des gens d'un gouvernement faible, donc ils ont fait toutes les concessions à l'Allemagne et à l'Italie et tant pis pour la France », c'était tellement scandaleux, mais vraiment monstrueux, que non seulement j'ai écrit un article qui a ravi d'aise Maurice Faure, cela s'appelait « Le droit de réponse », mais j'ai cessé de voir les ministres. Et d'ailleurs les ministres MRP sont partis. Y compris Maurice Schumann, qui ensuite est devenu gaulliste. Même Maurice Schumann a démissionné.

Ce discours était absolument scandaleux, n'est-ce pas, ce discours, je ne sais plus si c'est le même discours que celui du Volapük [...]. Et il y a une chose qu'on ne sait pas de lui, que moi je sais de Monnet et que j'ai pu citer quand c'est moi qui ai inauguré la place Jean Monnet à Paris. L'idiotie, c'est qu'on ne l'a pas enregistré. J'avais dit que je parlerai le même nombre de minutes que Monsieur Tiberi et, suivant ce qu'il aura dit, je verrai si je le complète ou je le contredis. Et j'ai inauguré cette place Jean Monnet, sans notes. Un discours que j'avais totalement improvisé, qui est probablement le plus beau discours que j'aie fait de ma vie et je n'en ai pas la moindre trace, parce que personne n'avait pensé à prendre un magnétophone. Je le regrette vis-à-vis de mes petits-enfants. J'aurais aimé que mes petits-enfants entendent leur grand-père tribun. Comme orateur politique quand il le faut. [...] On n'a pas enregistré. Je sais à peu près ce que j'ai dit, mais ce que j'aurais voulu, c'était qu'on... je pourrais à la rigueur le reconstituer. Mais ce n'est pas ça que je voulais. Je voulais qu'on m'entende. Le magnétophone, c'est fait pour ça.

Dans l'ensemble, j'ai des relations cordiales avec beaucoup de gens de droite. Probablement, ils me respectent à cause de mon rôle dans la création de l'Europe. Et par ailleurs, ils considèrent que je ne parle jamais que de questions sur lesquelles j'ai une certaine compétence. Ce n'est pas totalement... Non, cela a pu faciliter les choses, parce qu'au Conseil économique [et social] j'avais un grand prestige, le groupe agricole travaillait avec moi aussi bien que les syndicats et même les PME trouvaient que ce que je proposais, c'était parfaitement raisonnable. On aurait pu utiliser cette position, si la politique était ce qu'elle doit être. [...]

ENTRETIEN 4
9 décembre 1989

Il avait été question que j'écrive un livre pour une institution de recherche américaine dont j'ai d'ailleurs oublié le nom et cela aurait été tout de suite sur les problèmes du développement. En particulier, une idée que je voulais tout de suite lancer, ce serait que nous aiderions ces pays à proportion qu'ils s'occuperaient de mieux répandre le bien-être, c'est-à-dire de s'occuper de leur main-d'œuvre. Que ce serait à la fois le moyen que nous ne subissions pas une concurrence insupportable pour nos travailleurs, et qu'une aide extérieure n'aboutisse pas purement et simplement à aller sur place à créer des oligarchies. Alors c'est un thème que j'ai repris beaucoup plus largement quand j'ai écrit, mais alors beaucoup plus tard, un livre qui s'appelle *Développement sans dépendance*. Qui a l'avantage d'abord d'être traduit en six langues et dans lequel je présente des tas d'idées, y compris sur les problèmes monétaires internationaux et ainsi de suite. Cela veut dire que ma préoccupation du développement du Tiers monde commençait tout de suite. Et puis un de mes amis, qui est mort récemment d'ailleurs, qui était très connu comme l'homme qui présentait les nouvelles à l'une des grandes chaînes de télévision américaine, c'était David Schœnbrünn, a conseillé à ce qui était à l'époque la plus grande banque américaine d'investissement, Lehman, puisque l'Europe se constituait, de créer au moins une représentation, éventuellement une filiale en France, et il a conseillé que ce soit moi. Et j'ai pris ce risque.

DIRECTEUR POUR L'EUROPE DE LA BANQUE LEHMAN BROTHERS (1959-61)

Donc c'était en 1959 ?

C'est fin 1959, c'est cela. Alors j'ai été passer, je crois, un mois là-bas pour me mettre un peu au courant : je dois dire que ces gens étaient trop occupés pour vraiment m'expliquer ce qu'ils faisaient ; et je me suis occupé immédiatement de trouver une installation à Paris qui était superbe, c'était rue Royale.

Très, très beau salon, et quand ils ont déménagé ou qu'ils ont changé d'activité, je crois bien que j'avais acheté ce canapé pour chez eux. Pas cher, d'ailleurs, c'était au Village suisse : autant que je me rappelle, je l'ai payé six cents francs, il vaudrait maintenant un multiple ! Donc je me suis installé rue Royale, j'ai eu deux collaborateurs : l'un que Monnet m'avait suggéré, qui était le mari d'une de ses secrétaires et puis l'autre, Suisse d'origine, qu'on m'a envoyé de New York et qui malheureusement travaillait un peu plus tous les jours sur la composition de son portefeuille que sur les affaires que je voulais lancer. Enfin, je ne peux pas vous dire que cette opération ait été un succès.

J'ai essayé de leur expliquer que du jour où ils voulaient devenir internationaux, il fallait qu'ils changent leur structure. C'était une banque qui avait été créée par une famille et qui avait à sa tête un homme très remarquable. Je ne sais pas si vous avez été au *Metropolitan Museum* de New York, on a construit une aile supplémentaire pour y mettre la collection Lehman. Et il m'avait fait visiter l'hôtel particulier de ses parents dans lequel sa collection, à l'époque, était encore installée : alors il avait aussi bien des Rembrandt que des Goya, que des Gréco, que des Velasquez, enfin c'était vraiment le plus grand collectionneur et c'était un homme fort cultivé et fort ouvert.

Quand j'étais à déjeuner avec ces gens, ils se passaient des tuyaux sur l'évolution de tel ou tel titre en bourse. Moi, je me disais qu'ils étaient déjà suffisamment riches, qu'ils pourraient parler d'autre chose. Il y en avait tout de même un d'eux qui s'intéressait aux affaires plus culturelles, dont le patron de la maison. Il me semblait qu'à partir du moment où ils devenaient une affaire internationale, leur méthode qui avait remarquablement réussi aux États-Unis, cela ne marchait plus. Ce qu'ils faisaient essentiellement, c'était de me dire : si vous voulez entrer en contact avec telle entreprise, alors c'est Untel. Telle autre entreprise, c'est Untel. Que ce fussent les partenaires, puisque c'était une société de personnes, ou que ce fussent leurs employés. Un système qui manifestement réussissait admirablement aux États-Unis. Je leur ai dit : « Pour faire des affaires internationales, je ne vois pas très bien comment cela peut marcher. Moi je ne peux pas, de Paris, savoir si une entreprise vient à moi pour se vendre aux Américains, je ne peux pas tout seul faire les deux côtés. » Ils me disent : « Il faudrait que vous fassiez les deux côtés. » Je leur ai dit : « Écoutez, alors donnez-moi plus de collaborateurs, je ne peux pas être

tout le temps en voyage. » Ce qui n'empêche que je faisais probablement le voyage aux États-Unis, enfin plusieurs fois par an, cela ne me gênait pas.

UNE EXPÉRIENCE ET PAS DE REGRETS

Donc je n'ai pas là obtenu les affaires que je souhaitais. Je pensais par exemple qu'avec les banques que je connaissais à Paris, nous pourrions participer à telle émission de la Commission européenne : non, les banquiers ont gardé ça pour eux, donc en un sens j'ai déçu mes patrons. Alors j'ai eu quelques affaires qui se sont présentées : il y en a une qui aurait été importante mais les juristes s'en sont mêlés, ils ont craint une opération de cartel ou je ne sais quoi parce que... ce n'est pas la peine que je la nomme, c'est une affaire qui finalement a été... C'est celle qui produisait Amora et qu'un groupe américain qui était Kraft aurait volontiers rachetée. Puis les juristes s'en sont mêlés et ils ont vu qu'il y avait je ne sais quel problème sur le pain d'épices, vous vous imaginez comme c'était important, alors ils ont eu peur d'avoir des difficultés avec la loi antitrust américaine. Donc cette affaire ne s'est pas faite, ce qui était dommage pour moi parce que le mode de rémunération, ce n'était pas seulement que j'étais bien payé, mais en plus qu'on avait un pourcentage sur les gains que l'on faisait sur les opérations. Alors comme les opérations ne se sont pas faites et qu'au bout d'à peu près deux ans, ils ont décidé de changer d'activité et de s'occuper exclusivement de la bourse en Europe, j'ai eu donc comme successeurs à la fois le garçon qui avait travaillé avec moi, le mari d'une des secrétaires de Monnet, et puis l'autre successeur était Jean-François Malle, le frère du cinéaste.

Moi, je trouvais cela très bien et ils m'ont demandé à moi simplement – d'abord ils m'ont, je crois, payé pendant toute une année à ne rien faire, c'était sympathique, cela a bien arrangé les choses, puisque j'ai eu tout de suite un autre métier, je ne suis pas resté chômeur – et ils m'ont demandé de leur écrire une lettre mensuelle sur ce qui se passait sur les marchés européens et dans les différents pays. Je dois dire que pour une lettre par mois, c'était très bien payé. Mais ils m'ont dit après coup que toutes les prévisions que je leur avais données, je ne m'étais pas trompé une seule fois. C'est vrai que j'étais assez bien placé : si je leur parlais de l'Italie, c'est que j'avais fait visite au gouverneur de la Banque d'Italie. C'était à peu près comme cela que je travaillais, donc les relations sont restées cordiales.

Ensuite, il y a eu l'établissement d'une taxe américaine – les taux d'intérêt étant plus élevés en Europe qu'aux États-Unis, ils ont voulu lutter contre ce qu'ils considéraient déjà comme une fuite de capitaux – donc un Américain que je connaissais très bien, qui était devenu secrétaire d'État adjoint au Trésor, a établi l'*interest equalization tax*. Ce qui voulait dire que les investissements américains en Europe devenaient trop chers parce qu'il fallait payer une taxe là-bas, qui compensait le fait que les taux d'intérêt américains étaient plus bas que les taux d'intérêt européens et que, par conséquent, il y avait une incitation à la fuite de capitaux. Donc à ce moment-là, ils ont interrompu et je n'ai plus travaillé pour eux.

Alors voilà mon histoire de banque. Il s'est trouvé qu'ils appréciaient quand même les avis que je leur donnais sur l'économie mondiale. Mais encore une fois, les affaires, je n'en ai pas fait, d'abord parce qu'il fallait peut-être le temps de s'installer et de se faire connaître, peut-être aussi parce qu'honnêtement, je suis plus fait pour les affaires publiques que pour essayer d'attirer une affaire à une banque qui m'emploie, lorsque je soupçonne qu'elle n'est pas la mieux placée pour la traiter. Ce genre d'objectivité n'est peut-être pas compatible avec les affaires privées.

Ceci dit, naturellement, ils ne m'ont pas écouté sur la réorganisation puisqu'ils considéraient que j'avais beaucoup moins d'expérience qu'eux ou que j'en avais une autre. Et il s'est trouvé que c'est une banque qui, après avoir été pratiquement la plus importante, n'a pas très bien tourné. [...] Vous savez, les banques américaines sont divisées entre banques d'affaires et banques commerciales. Et par conséquent, eux-mêmes étaient amenés, quand ils voulaient faire des opérations de bourse, à emprunter aux banques commerciales dans l'espoir qu'ils feraient des gains en bourse. Il y a une année où ils se sont complètement trompés et où ils ont perdu des milliards de dollars. Cela commençait déjà à aller assez mal, ils ont fait appel à des personnalités importantes, comme par exemple George Ball ou Petersen, qui avaient joué un rôle dans les affaires publiques pour se redonner une image. Finalement, ils ont été rachetés par un courtier en bourse qui était Shearson et le tout a été racheté, en tout cas

majoritairement, par American Express. Alors c'est redevenu une très grande affaire en bourse, Shearson Lehman, mais après être passé par une période difficile, et il était évident qu'en se rattachant à l'American Express, ils ont commencé à comprendre qu'on ne pouvait pas employer tout à fait le même système quand on était international ou quand on travaillait localement. Que les simples relations personnelles d'homme à homme, de Monsieur Untel avec Monsieur Untel dans telle ou telle entreprise, c'est bien quand on a un marché limité : ils avaient besoin évidemment de constituer des services et des organigrammes lorsqu'ils devenaient internationaux. Je n'ai pas beaucoup suivi ce qu'ils ont fait par la suite.

Je n'ai pas regretté d'avoir fait cette expérience, d'abord parce que cela m'a tout de même très bien appris ce que c'était que la bourse ; pour quelqu'un qui est tout de même plutôt socialiste – à ma manière –, il est bon de bien connaître les mécanismes financiers. Alors je savais la différence entre la Bourse de New York et la Bourse de Paris et je savais ce qui ne marchait pas ici ; je ne peux pas vous dire que ce soit encore tout à fait au point.

Est-ce qu'il y avait d'autres banques américaines en Europe ? Ou est-ce que c'était leur première banque européenne ?

Naturellement, les banques commerciales américaines sont très fortement installées en Europe, que ce soit Morgan, que ce soit la First National, etc. [...] En revanche, comme banque d'affaires, je crois que c'étaient eux qui avaient pris l'initiative. Depuis ce temps-là, Morgan Grenfell est à la fois anglais et américain... Enfin, je ne peux pas dire que c'était le métier pour lequel j'étais le plus fait, mais je n'ai rien à regretter parce que j'y ai appris des tas de choses qui étaient très utiles. Je vous ai raconté que quand j'avais été rendu à l'oisiveté par Vichy, j'avais fait le Centre de perfectionnement dans l'administration des affaires [CPA]. De même, ce passage pendant deux ans dans la banque, plus les contacts que j'ai eus dans les différents pays pour leur faire leur lettre mensuelle, tout cela élargissait mon domaine de compétence : je savais de mieux en mieux comment fonctionnait l'économie, j'ai vu comment on achetait les affaires pour les revendre ensuite.

LES BILANS ET LA FRAUDE SUR LE BÉNÉFICE

Mais ce que j'ai surtout vu, parce que les affaires venaient à moi pour se vendre aux Américains, c'était comment les bilans étaient faits. Vous savez que toute ma vie, je me suis préoccupé de la fraude fiscale, alors là j'ai eu un superbe exemple. Je n'ai pas trouvé une entreprise... C'est une idée que j'ai gardée et j'aurais préféré qu'au moment ou des nationalisations ou des privatisations, on m'eût suivi sur ce terrain, je leur ai dit : « L'évaluation d'une entreprise est fondée sur son bénéfice, avec un multiple qui dépend du taux de croissance. » Lequel taux de croissance dépend de la situation de la concurrence et pas du tout des histoires de valeurs à casser, de valeurs en bourse et ainsi de suite, qui sont les critères de nos services pas très compétents, que ce soient les Finances – ce n'est pas leur métier – ou que ce soient le Conseil d'État ou le Conseil constitutionnel. Je pense qu'à l'époque, en 1981, j'avais dû écrire un papier sur les véritables critères. De toute façon, c'étaient ceux que j'annonçais aux gens qui voulaient venir se vendre et j'étais capable de leur trouver des partenaires. Puis je leur disais : « Écoutez, étant donné ce qu'est votre bénéfice, voilà en gros ce qu'on peut vous offrir. » Ah, ils me disaient : « Mais attention, attention ! Ça, c'est le bilan pour le fisc ! Mais on va vous montrer où les véritables bénéfices sont dissimulés. » Alors d'une part, ils m'expliquaient que les provisions que le fisc français autorisait, c'était vraiment un pur cadeau parce que ça couvrait des risques qui n'existaient pas. Mais deuxièmement, il y a une des entreprises qui m'a expliqué qu'ils avaient une vieille tante impotente, avec son fauteuil à roulettes, et qu'elle touchait un salaire comme voyageur de commerce. Naturellement, elle refilait le fric au président. Cela faisait autant d'argent qui ne payait pas d'impôt. Je n'ai pas trouvé une seule des entreprises qui sont venues à moi qui ne m'ait montré que son bénéfice réel était au moins huit fois ce qu'elle annonçait sur son bilan. Vous voyez que j'ai eu quelques petites choses à apprendre à la direction des Impôts. Et j'ai trouvé un cas où c'était vingt fois, c'était la filiale d'une entreprise nationalisée.

Alors je me suis conforté dans mon idée fixe. Dès 1947 ou 1948, un de mes premiers articles dans *Réalités* s'appelait « Scandales de l'impôt ». Une de mes grandes préoccupations a toujours été de construire un système fiscal à recoupements, on sera amené à en reparler. Je pense encore qu'un des échecs de l'Europe, cela va être que nous n'allons pas avoir un système fiscal à la fois équitable et efficace. Pourquoi on n'y arrive pas, je n'en sais rien, puisque tous les projets existent, sont faits, sont approuvés et personne ne les applique. En tout cas, cette expérience de banquier, je pense que les chiffres que je peux sortir sont impressionnants et je ne crois pas que cela se soit beaucoup amélioré depuis. Il faut que nous réorganisions notre fisc. Là, je fais vraiment un bond : je peux vous dire que l'impôt de solidarité aurait dû rapporter trois fois ce qu'il a rapporté. Étant donné que les titres, malgré le krach, sont à un cours sensiblement plus élevé qu'en 1986 et que l'immobilier a triplé. Alors n'en tirer en 1989 que ce qu'on a tiré de l'autre impôt sur les grandes fortunes en 1986, je serai obligé de dire, si j'arrive à le voir, à Monsieur [Pierre] Bérégovoy que lui et [Michel] Charasse auraient peut-être dû donner des instructions un peu plus strictes et, deuxièmement, mieux faire leurs textes. C'est quand même, cela me fait tout de même mal au cœur. Quatre milliards et demi : cela aurait dû rapporter entre douze et quinze. Je le sais, je le paie. Sur le même patrimoine, j'ai payé quatre fois ce que j'avais payé en 1986. Pas de raison que mon cas soit singulier.

Alors j'ai donc quitté cette maison, ils m'ont versé... Ils m'ont très honnêtement indemnisé et ils m'ont demandé cette collaboration, qui encore une fois n'a pris fin que lorsqu'ils ne pouvaient plus agir sur le marché européen.

En 1961 ?

Oui, enfin à cette époque-là. J'ai dû continuer pendant à peu près une année à être leur conseiller sous la forme d'une seule lettre mensuelle, c'était vraiment une situation tout à fait agréable, dans le même temps où j'étais entré à l'Institut Atlantique.

Est-ce que vous pensez que cela aurait été différent s'il s'était agi d'une banque française ? Vous seriez resté plus longtemps ? Est-ce que le système aurait été différent ?

Je n'en sais rien. J'aurais certainement un peu tempêté sur la manière dont elle fonctionne. Je m'en occupe d'ailleurs avec mon association Université & Entreprise, je crois que c'est demain, non enfin après-demain. J'ai une réunion sur les nouvelles formations qui sont nécessaires pour les banques, d'abord parce que la finance, le rôle de banquier a changé, et deuxièmement, parce nous allons avoir la concurrence redoutable de pays où, probablement, les banques ont plus d'ouverture, plus de formation en profondeur que nous n'en avons en France.

MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PARIBAS (1982-1986)

Je ne peux pas vous dire que j'ai le moindre regret de n'être resté qu'un temps relativement limité dans la banque. Je m'y suis retrouvé, mais alors pas avec les mêmes responsabilités : c'était comme membre du conseil d'administration de Paribas et, à ma connaissance... comment dirais-je ? J'ai passé pour apporter dans les discussions des avis qui valaient la peine. Mais parce que j'avais tout de même eu, encore une fois, cette formation et puis ce que j'apportais à une banque comme Paribas, c'était très différent : c'était une vue un peu mondiale de la situation. Donc alors même que je n'aurais rien su de la banque, la participation de quelqu'un qui a beaucoup voyagé et qui continue à suivre les affaires dans l'ensemble du monde, pour une banque d'investissement, une banque d'affaires comme nous disons en France, qui est internationale, c'est évidemment un apport qui peut être considéré comme appréciable. De toute façon, je m'entendais très bien avec les membres de ce conseil, que ce soit [Jean-Yves] Haberer, quand par hasard je ne prenais pas la parole, il disait : « Monsieur Uri a sûrement des choses à nous dire. » Et j'avais peut-être cet avantage, mais j'ose à peine le dire, que dans les banques nationalisées il y a des représentants du personnel désignés par les syndicats, et ils m'ont dit : « Votre présence ici change l'orientation », puisque je me trouvais dans cette situation d'avoir à la fois un apport disons

technico-économique, par exemple sur le niveau auquel il fallait faire les émissions, et peut-être un apport personnel, facilitant par des idées simples des accords entre différentes composantes de ce conseil d'administration. J'y ai passé quatre ans très agréables parce qu'il ne faut pas oublier que Paribas était vraiment une espèce de microcosme de l'économie française, avec à la fois des secteurs en développement et en même temps, si j'ose dire, quelques casseroles.

Est-ce que dans le cas de la banque Lehman, vous manquiez de latitude d'action parce que la décision était surtout prise à New York ?

Non, ce n'est pas tout à fait cela qui s'est passé. À chaque fois, il y a eu une difficulté : il y avait tel projet où celui qui le lançait voulait vraiment prendre une trop grande part des bénéfices ; il y a eu une affaire de verres jetables et puis l'homme s'est plaint que dans je ne sais plus quelle opération, on lui avait fait rater un coup, alors il a été entendu qu'on s'en occuperait pour lui gratuitement, donc... Il y a surtout cette affaire agroalimentaire française très importante, et je dois dire qu'ensuite les gens, les Américains avec qui je traitais et que leurs juristes ont bloqués, m'ont dit que ç'avait été une idée tout à fait imaginative et qu'ils regrettaient beaucoup que l'opération ne se soit pas faite. L'affaire a été rachetée ensuite par Jimmy Goldsmith. Donc cela aurait pu être une très belle opération. En revanche, ils ont été déçus que je n'aie pas pu les faire entrer dans le syndicat qui faisait l'émission pour l'Europe – j'ajoute qu'ils n'étaient pas à ce moment-là très internationaux – mais ils ont fait aussi une fusion avec des gens qui étaient plus internationaux qu'eux, qui étaient Goldman Sachs, etc.

Pour moi, c'est une espèce d'incident de carrière, pas inutile. Il y a eu pour moi comme conséquence – comme j'étais quand même beaucoup mieux payé que dans la fonction publique, deuxièmement il fallait que je puisse recevoir – que je change d'appartement. J'habitais autrefois dans un charmant quartier qui était la rue du Cherche-Midi, où de maison en maison, il y avait des antiquaires. J'ai vu que c'était remplacé comme partout par des marchands de fringues, c'est donc moins agréable. Nous habitions dans un cinquième étage où je m'étais installé comme enfant, enfin avec mes parents, et mon père, à quatre-vingt-quatre ans, montait encore ses cinq étages, car c'est une maison où l'on ne peut pas installer d'ascenseur. Ma femme m'a dit que du coup les fournisseurs ne livreraient pas, et puis comme il fallait comme banquier que je reçoive, ce n'était pas très commode de faire monter des gens éminents au cinquième étage, et puis nous avions nos quatre enfants. Donc l'appartement, bien que pas tellement petit, n'était pas tout à fait assez grand et c'est comme cela que je suis venu m'installer ici. Alors après cela, mon problème a été, n'étant plus banquier, de pouvoir quand même financer mon loyer, fût-ce à la retraite. Ce problème paraît résolu. Mais cela m'a quand même condamné à être un monsieur qui gagnait suffisamment d'argent, alors même qu'il n'était plus dans les affaires.

NE PAS OPPOSER LE PUBLIC ET LE PRIVÉ

Et en dehors de ce passage dans la banque, est-ce que pour vous il y avait une différence vraiment de nature entre le privé et le public ?

Moi je suis des gens qui pensent, enfin je ne sais pas si je l'ai déjà dit à l'époque, qu'il y avait plus de différences entre grandes et petites entreprises, disons privées, qu'entre grandes entreprises privées ou publiques, et que normalement les règles de gestion devraient être à peu près les mêmes. J'ai été amené à faire des propositions sur le secteur qui devrait devenir public quand j'ai fait le programme de la Fédération de la gauche. Je n'étais pas pour les nationalisations systématiques : j'ai écrit il n'y a pas tellement longtemps que le socialisme ne se confondait pas avec la socialisation. Cela n'est plus vrai. Il y a suffisamment à faire et suffisamment d'oppositions entre certaines politiques et d'autres pour que nous n'ayons pas besoin de passer à la nationalisation totale.

La différence, c'est celle des préoccupations. Je me trouvais avec des banquiers, qui encore une fois ne pensaient qu'à gagner de l'argent, ils ont fini par en perdre, et quand dans des déjeuners, au lieu d'essayer de discuter sur les affaires du monde, ils se passaient des tuyaux réciproques sur tel ou tel titre qui devait monter, je me suis dit que ce n'était pas un horizon très étendu. Cela ne veut pas dire que

partout les hommes d'affaires soient de ce style. Je me rappelle un soir, on m'avait fait dîner avec le président de la plus grande entreprise britannique, qui est ICI dans la chimie, et il se trouve d'ailleurs que lui-même était un ancien fonctionnaire : il avait été le directeur général de l'*Internal Revenue*, c'est-à-dire du service des impôts britanniques. Et il m'avait dit : « Mon rôle de président, c'est de me demander tous les matins, qu'est-ce qu'il y a de changé dans le monde qui m'oblige à changer ma stratégie. » J'ai eu une autre rencontre avec un homme d'affaires éminent, le Japonais Morita, enfin l'homme qui a créé Sony et qui en a fait ce que vous savez, et qui disait : « Si tous les trois mois, je ne change pas ma stratégie et éventuellement mes produits, mon affaire ne peut pas se développer. »

Alors je ne ferai donc pas une opposition entre le public et le privé, je ferai une opposition entre les gens qui ont le nez tout près des papiers et qui ont uniquement des petites préoccupations limitées, que ce soient des fonctionnaires ou que ce soient des banquiers du modèle de ceux avec lesquels j'ai eu affaire là, qui n'étaient pas la génération des fondateurs, qui étaient de la génération de gens qui y étaient entrés plus tard et qui encore une fois me paraissaient avoir des vues limitées. Je ne me suis pas tellement trompé, puisqu'ils ont fait de mauvaises affaires ensuite. Je ne ferai pas une opposition absolue entre public et privé : il y a des entreprises privées qui ont des vues d'ensemble et se situent dans une perspective d'ensemble, ce sont d'ailleurs celles qui réussissent le mieux ; en revanche quand elles ont simplement le nez sur telle ou telle petite opération de détail pour essayer de gratter quelques sous, ce peut être le cas dans le privé, en fin de compte ce sont les travailleurs qui paient le prix de l'incompétence de leurs chefs d'entreprise.

Du point de vue de votre propre carrière, vous vous étiez senti plus à l'aise dans le public ?

Oui. En fait après cela, je ne suis pas rentré dans l'administration puisque je ne suis redevenu fonctionnaire que comme professeur associé à Dauphine. Mais je me suis occupé de problèmes mondiaux constamment puisque je suis entré dans cet Institut Atlantique, qui a eu des avantages et des inconvénients. Cela m'a donné l'occasion d'écrire je ne sais pas combien de livres, une douzaine probablement : sur tous les livres que j'ai écrits, il y en a probablement un bon nombre qui sont justement pour cet Institut. Mais enfin, à partir de là, mon activité a été extrêmement diverse puisque même quand je suis entré chez Lehman, j'ai quand même au même moment dirigé un des rapports que nous faisons à Bruxelles : cela a coïncidé avec le moment où nous avons fait ce rapport sur les perspectives de développement à long terme de l'économie. J'ai dû aussi – à quelle époque est-ce que j'ai fait partie d'un des comités sur l'énergie à l'OCDE ? – enfin j'ai fait partie de deux comités sur l'énergie à l'OCDE. Donc je gardais quand même une certaine liberté, j'étais amené à voyager pas mal pour d'autres choses que pour ma banque.

CONSEILLER AUX ÉTUDES DE L'INSTITUT ATLANTIQUE [1962-1977]

À l'Institut Atlantique, mon premier directeur général était [Henry] Cabot-Lodge, qui avait été candidat à la vice-présidence des États-Unis et qui était un homme extrêmement ouvert, un esprit extrêmement distingué et un de ces hommes auxquels je ne portais pas ombrage car il avait sa propre stature. Et il a beaucoup apprécié le travail que je fournissais.

Seulement, mon premier livre qui a été écrit en trois semaines, qui s'appelait *Dialogue des continents*, enfin il a été écrit en trois semaines, mais il était quand même préparé plus longuement, nous avions tout un groupe autour de nous, une espèce de petit comité directeur de l'étude, et par ailleurs nous avons obtenu, est-ce que c'est une ou deux réunions ? En particulier, il y en a une que nous avons tenue aux États-Unis au moment de la réunion du Fonds et de la Banque. Nous avions autour de nous à la fois des Américains et des Français, aussi bien Jacques Rueff que les directeurs de banques américaines et des économistes internationaux, avec lesquels nous avons discuté.

Les deux grandes séances que j'ai eues, un petit peu comme quand j'ai fait le rapport Spaak, c'est-à-dire deux réunions assez étendues : l'une, sur des problèmes de l'agriculture – une politique agricole qui tiendrait compte des besoins du monde et non pas uniquement du marché local – et l'autre, sur les problèmes économiques et monétaires, puisque c'était justement à l'issue d'une réunion du Fonds et de

la Banque. C'est comme cela que ce livre s'est préparé et il a été publié très rapidement. C'est tout à fait exceptionnel, il a dû paraître en France, je crois que c'est à ce moment-là que j'ai fait un accord avec Plon pour créer une collection, qui s'appelait « À l'échelle du monde » : je connaissais [Thierry de] Clermont-Tonnerre qui était le directeur de Plon. Et il a paru aux États-Unis chez Harper & Row, c'est-à-dire deux très grands éditeurs, et il s'est passé la chose extraordinaire qu'ils l'ont tiré en huit jours alors que généralement aux États-Unis, il faut dix-huit mois. À ma grande surprise, vingt ans après, une collection de poche a demandé à le republier. Alors ce livre m'a valu un papier dans *Le Figaro* avec une caricature de moi par [Jean] Sennep. Ma femme m'a dit : « C'est la gloire ». J'ai été faire un grand exposé dans une des salles de l'Otan, qui est maintenant [l'université] Dauphine, et il a paru en pas mal de langues. L'ennui, c'est qu'on a donné un titre américain sans me consulter : on a fait *Partnership for Progress*, ce qui n'avait aucun rapport avec ce que je voulais dire. La meilleure traduction du titre, c'est la traduction allemande : ils ont appelé ça *Dialog der Kontinente*, ce qui était exactement le mot à mot, mais ils avaient rajouté ensuite *Program der Atlantischenpartnerschaft*, disons le mot qui correspond à *partnership* ; tandis qu'à l'époque, nous n'employions pas encore « partenariat » qui est un mot récent et je ne trouve pas que le son soit très esthétique. Cela a été publié aussi en italien, cela a été publié en espagnol et en japonais. Et j'ai eu une excellente interview à la télévision avec [Pierre] Desgraupes. Il y avait à l'époque l'émission « Lecture pour tous » : Desgraupes avait cinq livres dont il devait débattre en une heure et sur le mien il a passé vingt minutes. Il est évident que le thème l'intéressait. Les réactions ont été diverses, il y a eu je ne sais quel papier qui a dit : « Quelle diction, mais quel ennui ! », je ne sais pas pourquoi. Les autres m'ont dit qu'au contraire, j'avais été vivant et brillant. Enfin, il y a toujours des grognons, des grincheux.

Donc vous êtes entré à l'Institut Atlantique en 1962 ?

Je crois, oui, c'est ça.

LE FONCTIONNEMENT DE L'INSTITUT ATLANTIQUE

Alors qu'est-ce que c'était que cet Institut ?

Alors cet Institut avait été créé, le programme en a été fait dans une réunion sur le dixième anniversaire de l'Otan, qui s'était tenue si je me souviens bien à Londres et à laquelle je participais, et on s'était dit qu'il faudrait probablement avoir un institut d'études sur les problèmes atlantiques. Cela paraissait très raisonnable. Et cela a été créé graduellement, en particulier à l'initiative de [Paul] van Zeeland qui donc a pris la présidence d'un conseil qu'il a appelé Conseil des gouverneurs : je vous demande un peu ! Ils ont commencé je crois en Italie, j'ai oublié le nom de l'homme à qui ils avaient demandé de lancer cette affaire, et puis cela n'a pas duré longtemps, je crois qu'il n'a rien fait et ils sont venus s'installer en France.

Nous avons d'abord été sur les bords de la Seine à Boulogne, dans une villa qui avait été, semble-t-il, celle d'une des maîtresses de Napoléon. Ce n'était pas du tout désagréable et on pouvait parquer, puisqu'il y avait un jardin. Et puis un jour est venu un nouveau directeur général, qui a dit qu'il fallait absolument s'installer à Paris. Bon. Alors là, nous étions très peu nombreux, moi j'étais, Monnet m'avait dit : « Ne devenez pas directeur des études, vous savez, ces affaires atlantiques, on ne sait pas comment cela va tourner. » Donc je n'avais pris que le titre de conseiller aux études. J'avais affaire avec Cabot, seulement alors mon premier livre, il a été le porter à [John] Kennedy et c'est à cette occasion que Kennedy lui a demandé de devenir ambassadeur au Vietnam. Si bien que c'est mon livre qui m'a fait perdre mon directeur général. Je l'ai bien regretté, parce qu'il faut voir qui a été le successeur.

Cette affaire avait été mise sur pied avec des hommes d'affaires, parce qu'ils avaient promis de mettre l'argent si on ne le trouvait pas. Et en fait, moi je l'ai trouvé, c'est moi qui ai obtenu tout de suite pour mon étude une dotation de la Fondation Rockefeller, mais cela n'empêche que cet Institut a conservé comme conseil d'administration – enfin, Conseil des gouverneurs – essentiellement des hommes d'affaires parce qu'ils se cooptaient les uns les autres.

Quand j'ai fini par m'en aller, j'ai fait une note pour dire : il était justifié d'avoir des hommes d'affaires au départ, puisqu'ils s'étaient engagés personnellement à mettre les fonds si l'on ne les trouvait pas dans les fondations ou dans des organisations comme il s'en est créé. Il s'en est créé une au Japon quand le Japon nous a rejoints plus tard ; il s'en est créé une en Allemagne où y a eu un regroupement d'entreprises qui mettaient chacune une cotisation, de telle sorte qu'elles servaient à notre financement. Au début, plus de la moitié de l'argent venait d'Amérique ; par la suite, la part américaine a, au contraire, été très réduite et c'étaient les Allemands et les Japonais qui ont été les principaux bailleurs de fonds. Mais il est certain que d'avoir conservé un conseil qui était composé essentiellement d'hommes d'affaires aboutissait premièrement à ce qu'ils veuillent avoir un ambassadeur américain comme directeur. En d'autres termes, il n'y avait plus que les hommes d'affaires, qui croient que les ambassadeurs, cela joue le rôle que cela jouait autrefois. Maintenant qu'il y a l'avion avec toutes les réunions internationales et qu'il y a le téléphone, y compris le téléphone rouge, les ambassadeurs les plus intelligents, disons Robert Rothschild, qui avait été directeur du cabinet de Spaak et qui est devenu ambassadeur à Paris puis à Londres, m'a dit : « La vérité, c'est que s'il y a des affaires sérieuses – et il n'y en a pas beaucoup – entre la France et la Belgique, cela se règle directement et moi je suis en réalité un consul général, qui s'occupe des Belges à Paris. »

Cette idée de prendre des ambassadeurs comme directeurs, ce n'était peut-être pas une très, très bonne formule, sauf si ces ambassadeurs étaient en même temps des intellectuels capables d'écrire des livres. Alors sur toute la série qu'il y a eue, il y en a eu un seul, au moment où moi je n'étais plus là officiellement mais je faisais encore une étude parce que j'en avais trouvé le financement, il y en avait un qui vraiment avait son PhD, quoi. À la fois il s'est révélé un bon gestionnaire et un bon intellectuel, tandis que l'homme qui a immédiatement succédé à Cabot-Lodge a été un désastre. Enfin, il est mort, je ne vais pas dire de choses trop méchantes, mais enfin un, c'est tout de même très curieux, cet homme avait été ambassadeur des États-Unis en Allemagne et par conséquent en même temps Haut-Commissaire à Berlin. Il était incompetent, paresseux et je dirai même qu'il n'était pas très honnête. Vous pouvez interrompre, vous interrompez une seconde pour que je ne dise pas trop de méchancetés de Monsieur Walter Dowling.

[...] Ensuite, c'était quelqu'un que je connaissais très bien, un ami à moi tout à fait charmant mais qui s'intéressait surtout à faire plaisir aux membres de son *board*, dont il dépendait. Et quand on lui a demandé d'écrire – nous avons créé une collection de brochures, enfin d'une soixantaine de pages – quand on lui a demandé d'en écrire une, il a fallu que l'homme qu'on avait fait venir comme directeur des études – c'était une décision du précédent [directeur] uniquement pour me faire pièce parce que je lui portais ombrage – et moi, nous avons dû le réécrire. Alors ce n'est peut-être pas la meilleure manière de diriger un Institut et le successeur de Cabot-Lodge à la Fondation Ford a dit carrément : « Tant qu'il sera là, nous ne vous donnerons pas un sou. » Et pour essayer de l'obliger à s'en aller, on avait mis un président américain dans ce Conseil des gouverneurs, qui était John McCloy, je l'ai bien connu avec Monnet, de telle sorte qu'on sauve les apparences et qu'on puisse dire à Monsieur Dowling : vous voyez, on ne peut pas avoir deux Américains. Mais mes amis de la Fondation Ford, avec qui j'avais parlé très directement, m'ont dit : « C'est un pur habillage. La vérité, c'est que nous savons que ce directeur est absolument indigne de ce métier et nous ne donnerons de l'argent que quand il sera parti. » Donc on a réussi à le chasser.

Ensuite, on a fait une demande à la Fondation Ford. Je dois dire que le successeur avait fait un document tel que je n'ai plus eu qu'à le recommencer. Alors il y avait donc cette singulière situation d'un monsieur qu'on payait très cher parce qu'il était ancien ambassadeur et de moi qui faisais le travail. J'écrivais livre après livre. Du jour où [John] Tuthill est parti, je suis parti moi-même ; on m'a laissé un bureau et une secrétaire, ce qui était très, très utile pour moi, et je me suis procuré le financement pour faire encore un livre, qui s'est appelé *Aider le Tiers-Monde à se nourrir lui-même*. Enfin, je vous parlerai si vous voulez au passage des livres que j'ai écrits dans l'intervalle.

Est-ce que l'Institut gardait des liens structurels avec l'Otan ?

C'est ce dont on les accusait et ce n'était pas vrai. Il est exact que plus tard certains des directeurs généraux ont surtout voulu mettre l'accent sur les problèmes de l'Otan et du Pacifique mais, en réalité, nous nous occupions tout aussi bien, enfin au moins dans le programme tel que moi je l'avais conçu, des relations pacifiques si j'ose dire, des relations internationales. *Dialogue des continents* porte sur

l'idée d'un partenariat entre les États-Unis et l'Europe, nous ne croyions pas qu'il fallait faire une communauté atlantique – le problème n'est pas du tout le même que le problème européen – mais nous nous occupions d'écrire des livres ou « Les Cahiers Atlantiques » sur des sujets de grande actualité. Par exemple, j'ai réuni un groupe sur le problème de la politique agricole.

LES LIVRES DE PIERRE URI POUR L'INSTITUT ATLANTIQUE

Dialogue des continents [1963]

[...] Il faudrait que je reprenne mes livres dans l'ordre : le premier, c'est *Dialogue des continents* qui est un livre très général, y compris un chapitre sur les affaires agricoles et sur la manière de réorganiser l'aide alimentaire intelligemment. Vous savez que l'aide alimentaire, cela consiste à ce que nous produisons ce que nous subventionnons et puis à dire aux pays en développement : vous prenez ce qu'on vous offre ou vous n'aurez rien. C'est ce qu'on appelle la PL, la loi publique 480 aux États-Unis, cela signifie qu'on a une politique agricole qui dépend de l'importance des différents lobbies dans les différentes productions et puis, quand on a des excédents, on les brade sur les pays en développement, sans se demander si cela répond à leurs besoins. Alors je peux vous dire que dans ce livre qui s'appelait *Dialogue des continents*, il y avait quand même d'autres propositions sur la politique agricole où je voulais que ce soit plus efficace pour les pays en développement. En réalité, ma solution avait été de dire que dans l'aide qu'on leur donnerait, il y en aurait une partie qui serait « affectée » – je dirais volontiers en anglais *earmarked* – qui ne pourrait servir qu'à des achats alimentaires, lorsqu'il s'agissait naturellement de pays qui souffraient dans ce domaine d'une pénurie : de telle sorte qu'ils puissent se fournir dans ce qui était vraiment leur nécessité et, deuxièmement, qu'ils puissent se fournir là où cela revenait le moins cher et, en particulier, là où il y aurait le moins de frais de transport. Il y aurait donc eu une aide alimentaire sous cette forme-là, où les productions se seraient ajustées aux véritables besoins.

Un avenir pour l'Europe agricole [1970]

Quand j'ai repris ensuite les problèmes de politique agricole, nous avons écrit deux choses là-dessus, l'une c'était *Un avenir pour l'Europe agricole* et l'autre, il y a eu une suite où je présidais mais je n'ai pas rédigé moi-même, c'était rédigé par un Anglais, j'ai un peu oublié le nom de ce deuxième recueil. En tout cas, nous avons repris, alors là c'était 1970, cette affaire de la politique agricole.

Une politique monétaire pour l'Amérique latine [1965]

Entre les deux, nous avons fait ce livre qui s'appelait *Une politique monétaire pour l'Amérique latine* qui, en réalité, était beaucoup plus large que cela : il s'agissait de montrer que la politique du Fonds monétaire international avait besoin d'être complètement réformée. La politique du Fonds monétaire international, vous la connaissez, c'est la même pour quand la France a une crise financière ou quand il s'agit du Guatemala. Bon. Nous avons essayé d'expliquer qu'il fallait chaque fois une analyse originale et, en particulier, quel est le niveau de développement d'une part et, deuxièmement, quelles sont les forces politiques. [...] Ce petit livre, je l'avais fait avec des hommes aussi éminents que Nicholas Kaldor et Robert Triffin, et puis un homme qui était un peu spécialiste de l'Amérique latine, qui s'appelait Richard Ruggles. Et ce petit livre a été fait dans le cadre d'un ensemble d'études, dont nous prenions cette partie, qui avait été mise sur pied en liaison avec la Banque interaméricaine et avec l'Organisation des États américains. On avait décidé de faire tout un programme sur l'Amérique latine, étant donné que j'y avais été pas mal puisque c'était moi qui avais fait leur projet d'intégration, ça je vous l'ai raconté, comment j'avais travaillé à ce qui aurait pu devenir le traité de Montevideo et puis on a fait tout à fait autre chose. Donc nous avons eu ce programme sur l'Amérique latine, probablement parce que nous avons eu des facilités de financement – il ne faut pas oublier cet aspect dans les associations – pour faire

cette étude pour laquelle je me suis vraiment associé des gens éminents, c'est moi qui l'ai rédigée, elle a paru en français, en anglais ; [...] je crois que cela s'est limité à cela.

La Grande-Bretagne rejoint l'Europe [1967]

Nous nous sommes préoccupés de l'entrée de la Grande-Bretagne dans le Marché commun. Et alors là, cela été un livre collectif que j'ai organisé, parce que nous avions besoin d'avoir une contribution canadienne, une contribution australienne, il ne s'agissait pas seulement des Anglais mais du Commonwealth, plus naturellement une participation britannique. C'est moi qui ai monté cela et qui ai écrit l'introduction et en français cela s'appelle *La Grande-Bretagne rejoint l'Europe*, puis finalement de Gaulle a fait échouer. C'est un livre qui doit dater de 1967, quelque chose comme ça. Et qui en revanche, en Angleterre, a paru dans la collection Penguin, c'est-à-dire que là il a eu une grande diffusion et en anglais, c'était plus facile de trouver un bon titre – en français il n'est pas mauvais, c'est une phrase – tandis qu'en anglais c'est *From Commonwealth to Common Market*.

Développement sans dépendance [1974]

Donc j'ai fait aussi ce livre sur la politique agricole, plus un autre, et puis j'ai écrit encore pour l'Institut Atlantique un livre très important à mes yeux, c'était un de mes plus importants, qui s'appelle *Développement sans dépendance*. C'était au moment de la hausse des matières premières : par conséquent, on était en train de se demander si, après tout, d'une part la situation ne se renversait pas dans une mesure au bénéfice de certains des pays en développement, et qu'en tout cas la conséquence de la hausse du pétrole, de la hausse des matières premières, était de faire éclater le Tiers monde. Et j'ai écrit toute une série de chapitres avec toutes sortes de propositions, y compris sur la manière de réformer l'aide pour qu'elle permette un développement réel : c'est-à-dire qu'on aille vers les industries pour lesquelles ces pays sont doués, tout en ayant une politique qui nous permette à nous, en fait, de nous reconverter de façon à laisser la place aux industries qui peuvent se faire dans les pays en développement, cependant que l'Europe, enfin le monde développé, se concentrerait sur les industries les plus technologiques et les plus nouvelles.

Il y avait aussi toute une proposition, c'est là que je l'ai publiée, sur la réforme du Fonds monétaire international, en disant que la façon dont on émettait les droits de tirage spéciaux était parfaitement absurde. Je dois dire d'ailleurs que Pierre-Paul Schweitzer, qui était le directeur du Fonds monétaire international, m'a dit que j'avais complètement raison et que toute la question était de savoir ce qu'on avait été capable de négocier. Alors les émissions de droits de tirage spéciaux, puisque c'est comme cela que cela s'est appelé – ce qui n'est pas un terme très sexy – tout d'un coup on décide ce qu'on va en faire et puis on décide pour quatre ans, et puis ce sont des montants fermes. Alors on ne sait pas le moins du monde si, pendant ce temps-là, il y aura beaucoup d'or qui viendra sur le marché ou pas du tout ; s'il y aura un déficit américain qui jettera des dollars sur le marché et par conséquent des liquidités ou, si au contraire, il y aura un rééquilibrage ; on ne sait pas si la situation sera déflationniste ou inflationniste, et de toute façon on avait réparti ces droits de tirage spéciaux en fonction des quotas au Fonds monétaire. Et par conséquent c'était le pays le plus riche qui en recevait le plus, il s'agissait de l'Amérique.

D'où un chapitre important de mon livre qui consiste à proposer qu'on fasse autre chose. Il se trouve que j'avais été sollicité par Nicholas Kaldor qui avait fait un projet pratiquement de monnaie marchandise : ce qu'on appelle le Plan Mendès France est en réalité de Nicholas Kaldor. Et qui avait eu curieusement, j'étais un peu surpris, le soutien d'un prix Nobel qui est [Jan] Tinbergen. Moi, je n'ai pas marché dans son système parce que ce qu'il avait proposé, c'était qu'on fonde la monnaie non plus sur l'or mais sur un paquet de marchandises de produits primaires et que le Fonds soit chargé, suivant les moments et pour stabiliser les prix, de stocker ou de déstocker. C'est ce que proposait de son côté Mendès France. Alors la raison pour laquelle moi je ne m'y suis pas rallié, c'est que les produits sont inégalement stockables : vous avez ceux qui sont périssables et vous avez ceux qui sont, qui exigent un beaucoup trop grand volume pour leur valeur. Donc vous risquez d'avoir un paquet de marchandises qui ne soit pas représentatif de l'ensemble des produits primaires.

D'où ma solution beaucoup plus simple, qui consiste à dire : les droits de tirage spéciaux, premièrement cela ne doit pas être des montants fixes, on doit les régler suivant la conjoncture ; on ralentit dans une situation d'inflation, on accélère dans une situation de déflation. Deuxièmement, on

les fixe avec une formule binôme : il faut un certain accroissement régulier en fonction du développement des relations économiques internationales, mais il faut un deuxième terme qui va dépendre de l'évolution des matières premières. Et en fait, pour les matières premières je prends l'indice, l'indice Reuter, parce que cela c'est représentatif du total, et j'avais dit : « L'évolution des produits primaires n'est pas seulement révélatrice de la situation des pays producteurs de ces matières premières. Il y a une corrélation très étroite entre l'évolution des matières premières – à la fois, et malheureusement, les quantités et les prix vont dans le même sens, il n'y a pas compensation – [...] et celle de la situation d'ensemble. Il suffit d'une reprise de l'industrie – même pas un boom, une reprise – pour qu'il y ait une flambée des produits primaires ; il suffit d'un ralentissement et pas même d'une crise industrielle pour qu'il y ait une chute des matières premières. » Donc c'est le meilleur indicateur de l'économie mondiale et ma proposition était que l'essentiel soit réservé aux financements compensatoires pour les pays en développement.

En d'autres termes, voilà comment j'aurais réglé le système monétaire international. Je pense que quand je vais écrire mes mémoires qui s'appelleront *L'Avenir du passé*, je pense que cette proposition reste encore valable.

Naturellement, il ne s'agit pas de l'appliquer, puisque je ne suis pas autour de la table au Fonds monétaire international quand il se réunit annuellement. Je l'avais suggéré tout de même à des ministres français, en leur disant : « Voilà ce que vous pourriez proposer. » Et je ne crois pas qu'ils aient été tout à fait capables d'expliquer ce que moi j'avais expliqué alors avec chiffres à l'appui, c'est-à-dire que dans ce livre, sur ce chapitre, il y a une analyse des fluctuations des matières premières [...] : je distinguais entre celles qui sont alimentaires et celles qui ne le sont pas. Et normalement la demande pour les produits alimentaires devrait être la plus stable, sauf que, étant donné les protections dans les grands pays producteurs, on reporte toute la fluctuation sur les autres producteurs : plus nous stabilisons nos prix entre Américains, Japonais et Européens, plus nous faisons flotter le marché international, puisque toute la fluctuation est reportée sur la marge. C'est en fait aussi ce qui se passe en bourse : quand les fluctuations sont reportées sur la marge, elles sont d'autant plus amples, elles sont beaucoup plus que proportionnelles à la variation d'ensemble de la demande.

C'est un livre dans lequel j'ai aussi repris, sous la forme qui était finalement la plus simple, mes propositions pour des Unions régionales dans le Tiers monde, en disant : c'est absurde, vous essayez de vous développer pays par pays, j'ai vu en Amérique latine qu'on ne développait l'industrie qu'en taxant les produits agricoles, c'est-à-dire qu'en fin de compte les consommateurs étaient doublement taxés – ils payaient plus cher pour leurs produits alimentaires pour avoir le droit de payer plus cher pour leurs produits industriels. Donc ça, je ne veux pas.

Alors, propositions sur différents modes, en disant le problème n'est pas le même en Europe, en Amérique latine, en Asie, en Afrique. En particulier, en Afrique il s'agit vraiment de création et non pas de mise en commun d'industries préexistantes, mais il est fou de le faire dans un continent balkanisé. Curieusement, quand nous avons fait le rapport des Nations unies sur les multinationales, [...], nous avons dit qu'il fallait une commission [...] : on en a créé une qui est une espèce de sous-produit du Comité économique et social des Nations unies, où le nombre de représentants par continent est proportionnel non pas à l'importance du continent, mais au nombre de pays entre lesquels il se divise. Et par conséquent, sur les multinationales, ce Comité est essentiellement composé d'Africains, c'est-à-dire de gens qui d'une part n'ont pas eux-mêmes de multinationales, ne sont pas eux-mêmes si j'ose dire émetteurs d'entreprises multinationales et, d'autre part, ceux où il y a le moins d'entreprises multinationales qui s'installent. Voilà comment fonctionnent des institutions où il y a à la fois l'égalité des votes et les droits de veto. Nous avons proposé des choses – enfin je crois que je suis le principal auteur de ce rapport – quand même singulièrement plus intelligentes, mais il faut se résigner à voir comment toutes les décisions sont régulièrement déformées.

Et alors, à qui ces études étaient-elles destinées ?

Mais, c'étaient des livres, on les publiait.

Mais il y avait un public particulier ? Par exemple, est-ce que le FMI, dont vous parliez tout à l'heure, est-ce qu'il lisait vos études, est-ce que cela avait un impact ?

Non. Je vous dis franchement, non. Que l'ancien directeur exécutif ait été convaincu que ma solution sur l'émission des droits de tirage spéciaux soit meilleure que ce qu'il avait pu négocier, il était d'accord, mais il n'avait pas pu négocier autre chose parce que quand vous partez des quotas et que les États-Unis ont 26 % des voix, vous ne pouvez pas faire grand-chose contre eux. Et par conséquent, on est arrivé à un système assez absurde, on a fait des tirages et ensuite on s'en est servi très peu. Il y a un moment où j'ai écrit qu'il était parfaitement scandaleux, que nous sommes les responsables par la stupidité de la méthode des droits de tirage spéciaux de la dette du Tiers monde. Comment voulez-vous que ces pays se tirent d'affaire lorsqu'ils sont pris en tenaille entre la baisse de ce qu'ils vendent et la hausse des taux d'intérêt qu'ils paient, c'est-à-dire la politique américaine des dix ou quinze dernières années ? Je disais, il n'y a pas un diplômé de Harvard ou de Stanford qui pourrait répondre à ce problème.

Et s'il y avait un cas où il fallait émettre des droits de tirage spéciaux, c'était évidemment celui-là, ce qui veut dire qu'il n'y aurait pas la dette du Tiers monde dont nous ne sortons pas. Eh bien, Allemands et Américains s'y sont opposés, en déclarant que c'était inflationniste. Je ne vois pas en quoi d'ailleurs. C'est-à-dire la régression de la pensée économique qui a été provoquée par Milton Friedman. Déclarer que l'émission de cette monnaie est inflationniste alors qu'on est en pleine récession, voilà ce que sont maintenant les gouverneurs des banques centrales. Je viens d'écrire quelques phrases méchantes sur ce sujet dans l'article [...] qui est paru quand même, en disant : on insiste dans cette affaire d'Union monétaire, on insiste sur l'indépendance des banques centrales, ce qui est le leitmotiv allemand, et j'ai dit : « De même que dans une entreprise publique ou privée, l'important c'est de savoir qui est à la tête, on a le droit de demander qui est le gouverneur. » De vous à moi, quand j'ai appris que le gouverneur de la Bundesbank, dont on sait le rôle dans le monde, est un ancien reporter sportif, je pense qu'on a le droit peut-être d'intervenir et de discuter. Et le fait est que je le considère comme responsable, lui personnellement, du krach de 1987. Alors l'indépendance des banques centrales, je veux bien, si je sais qui est le gouverneur. Oui, il avait fait cela pour embêter Monsieur [Jens] Stoltenberg, voilà la vraie histoire et puis Monsieur [James] Baker a dit : « Puisque vous remontez votre taux d'intérêt, moi je vais baisser le dollar », oubliant complètement que c'étaient les Japonais qui faisaient le marché de New York. Alors si vous leur annoncez une baisse de la monnaie, il est évident qu'ils retirent leurs fonds. Voilà les deux vraies raisons du krach : hausse des taux d'intérêt quand on attendait une baisse du côté allemand et réponse maladroite de Monsieur Baker ; il est maintenant ministre des Affaires étrangères.

Ultime étude : Aider le Tiers-Monde à se nourrir lui-même [1981]

Je ne sais pas si je vous ai rendu compte de toutes les choses que j'ai écrites là-dedans. J'ai fait une ultime étude alors que je n'y avais plus mon poste, mais j'étais rémunéré sur les fonds que j'avais procurés moi-même auprès de la Communauté pour un petit livre qui s'appelle *Aider le Tiers-Monde à se nourrir lui-même*. Mon thème étant : l'aide alimentaire, il faut la réformer ; deuxièmement, il n'y a pas une politique agricole unique pour ces pays, il faut tenir compte de toutes sortes de paramètres. Et j'avais dit : « Nous avons besoin d'une typologie des pays en développement » suivant le climat où ils se situent, suivant la part de la population agricole dans la population totale – ce n'est pas la même chose d'avoir 90 % d'agriculteurs comme au Bangladesh ou d'en avoir 10 ou 15 % comme dans certains des pays qui ont commencé leur industrialisation –, la part de la campagne et de l'urbanisation, la capacité financière des budgets, l'existence ou non d'un organisme de recherche ou de liaison avec les organismes de recherche internationale ; enfin, toutes sortes de paramètres qui diversifient les politiques qu'il faut appliquer.

Je dois dire que je trouve là un des exemples de ce à quoi je reviens toujours : il faut commencer par l'analyse, il ne faut jamais copier, il n'y a pas de solution uniforme. Tout dépend, il faut commencer... plus vos moyens de traitement de l'information sont efficaces, plus il est important de savoir ce que vous mettez dans la machine. Et par conséquent, en matière de politique agricole et pour le problème de la faim dans le monde, il faut vraiment tenir compte de toute une typologie qui comprend beaucoup de paramètres, et j'ai essayé de classer les pays. Bon, ce n'est pas une publication qui ait eu un énorme retentissement, c'était *Economica* qui m'avait demandé un livre, j'en avais un, je le leur ai donné. Ils ne

sont pas beaucoup mieux placés que la Documentation française pour diffuser les titres. Mais enfin, ce livre existe et si on a envie de s'y reporter, cela donne peut-être quelques solutions.

J'ai appris, j'ai raconté que mon premier livre était sur *La Réforme de l'Enseignement* : ce que j'ai proposé a été appliqué trente ans après. Le problème c'est que les livres, on finit par ne plus les trouver, par exemple celui que nous avons fait à cinq économistes sur l'Europe, il est maintenant introuvable et cela permet par conséquent de tout recommencer en faisant beaucoup moins bien [...]. Sauf dans les bibliothèques, on ne les trouve plus. Enfin celui-là existe, avec quelques annexes : je m'étais adjoint un jeune garçon qui a fait les annexes de faits, enfin sur telle ou telle réforme agraire qui avait été faite ici ou là, ou sur le marché de tel ou tel produit.

Mais l'essentiel du livre est assez réduit et on s'élève contre les idées simplistes. Vous savez, j'aime bien René Dumont, mais enfin je dois reconnaître que les idées qu'il vous présente, ou bien Susan George, pour nous expliquer la misère, ça tient à ce que nous mangeons trop de viande, si on a faim dans le monde : ça, c'est la thèse de René Dumont. Et quant à la thèse de Susan George : c'est à cause des multinationales qu'il y a la faim dans le monde. Cela me paraît des simplifications abusives. Je dois constater d'ailleurs – c'est une remarque un peu pessimiste – que quand vous présentez des thèses extrêmes et qui sont fausses, vous avez beaucoup d'appel au marché. Alors il y a des gens qui ont compris cela, j'ose à peine les nommer, ils ont passé d'un bord à l'autre quand ils ont compris de quel côté le livre se vendrait le mieux. Et quand vous essayez de présenter une thèse équilibrée, honnête, alors cela n'intéresse pas les lecteurs.

Aider le Tiers-Monde à se nourrir lui-même, pourtant c'est un livre qui est dans mon style habituel, assez émouvant, mais ce n'était pas la thèse ! J'expliquais par exemple, il y avait un chapitre sur les multinationales, j'expliquais dans quel cas, comme par exemple ce qu'elles ont fait au Kenya, c'est une très bonne solution, et dans d'autres cas, cela contribue à affamer les pays : c'est ce qui se passe au Brésil. Bon. Je n'ai aucune raison de confondre le Kenya et le Brésil si les multinationales ont agi dans un sens opposé. Alors du coup, je n'ai pas une thèse explosive. Bon, il faut s'y résigner. Et je pense que pour l'action, cela vaut tout de même mieux. Maintenant que je n'agis plus, j'essaierai peut-être de faire un livre explosif !

Donc vous cherchiez vous-même les financements de vos études ?

C'est-à-dire qu'il y avait tout de même des gens qui, encore une fois, au début les Américains, ensuite les Allemands et aussi les Japonais avaient formé un groupe pour nous donner de l'argent. Et puis pour certaines études, nous obtenions des financements spéciaux des fondations. Ou des fondations ou, celui sur le Tiers monde, je crois bien que c'est la Communauté européenne qui l'a financé. *Développement sans dépendance*, je ne me rappelle plus si j'ai eu un financement particulier : je ne sais pas, je ne crois pas. Mais celui-là a été une bonne vente puisqu'il a été publié dans cinq ou six langues. Et en particulier en Amérique, on m'avait écrit pour me demander si je voulais le modifier pour en faire une deuxième édition. Pour ce genre de livres, vous savez les livres économiques, cela ne se vend pas terriblement, donc c'était plutôt que ces livres aient paru pour la plupart d'entre eux, quand je les faisais, dans cinq ou six langues, que c'est quand même un succès. Puisque c'était un Institut international.

LA FIN DE L'INSTITUT ATLANTIQUE

Alors on a fini par prendre encore un ultime ambassadeur américain qui a ruiné cet Institut, qui a fini par fermer ses portes, il y a deux, trois ans.

Il y avait d'autres Français que vous au même moment ?

[...] Au début, pendant un moment, j'ai eu Marc Ullmann avec moi : il avait été avec moi à Luxembourg et il est venu travailler avec moi, mais enfin il n'est pas resté longtemps, il s'est lancé dans le journalisme, à la télévision, etc. Non, c'est une équipe très peu nombreuse, c'est ce dernier ambassadeur qui a recruté des gens, lesquels l'ont trouvé tellement insupportable qu'ils s'en allaient les

uns après les autres. Moi, j'ai eu très peu de contacts avec lui parce que je ne faisais plus partie de l'équipe : je me suis aperçu que c'était un homme aussi prétentieux qu'ignorant. Qui en plus, pour montrer son autorité, dans le personnel administratif ou du téléphone, il les avait fait permuter pour montrer que c'était lui le patron – cela vous donne la mesure du bonhomme ! – et il a immédiatement acheté, au moment où elles étaient fort chères, des machines à traitements de texte, alors qu'en fait on tapait relativement peu. Du jour où je n'étais plus là, plus personne n'a écrit un livre à soi tout seul, il n'y a plus eu que des livres collectifs.

Il y avait beaucoup de concertation, sinon, au sein de l'équipe ? Ou c'étaient plutôt des travaux individuels ?

Écoutez, cela dépend des moments. En principe, moi j'étais conseiller aux études, c'était moi qui menais ça, mais on m'a collé Monsieur [Walter] Dowling, qui pâlisait de rage quand nous étions dans une réunion puisqu'on ne l'écoutait pas et qu'on m'écoutait : on m'avait collé un directeur aux études parce que je n'avais pas voulu ce titre. Lequel n'a pas fait grand-chose, il s'occupait de trouver des auteurs pour « Les Cahiers Atlantiques », on en publiait en principe quatre par an. J'ai eu le malheur de lui donner mon livre *L'Avenir de l'Europe agricole*, si bien que c'est celui qui a eu le plus de succès, c'est-à-dire que je crois que 2 500 exemplaires se sont enlevés : il aurait beaucoup mieux valu le publier en librairie, il aurait certainement eu beaucoup plus de retentissement. Lui, voilà ce qu'il faisait. Il y avait un Américain, nous avions de temps en temps [...] des gens qui venaient pour faire une étude : il y avait un Américain fort capable, qui a fait une étude sur les problèmes monétaires, puis nous en avons un qui était permanent et qui prenait la tête de livres collectifs où il écrivait certainement un chapitre. Encore une fois, il n'y a pas eu un seul livre dû à un seul auteur du jour où moi je n'ai plus été là.

Moi, mes livres, cela m'est arrivé souvent de les écrire en trois semaines, il y en a qui m'ont pris un peu plus longtemps quand il fallait une grosse information. Par exemple, tout de même, *Développement sans dépendance*, la recherche de corrélations entre les situations mondiales et l'évolution des matières premières, cela demande une étude assez sérieuse. Même si *Aider le Tiers-Monde à se nourrir lui-même* n'est pas un gros livre, la recherche d'une typologie, puisque ma thèse essentielle c'est qu'il n'y a pas une politique toute faite, il faut regarder pays par pays, exigeait aussi un certain travail de recherche.

Mais dans l'ensemble, j'ai toujours plutôt fait des livres d'idées que des livres fondés sur des recherches de faits et des tableaux compliqués, sauf quand même quand j'ai mis sur pied les Comptes de la Nation, c'est quand même des tableaux, des tableaux et des tableaux. Quand j'ai fait les études sur la situation des pays de la Communauté, mon rapport de 1958, c'est évidemment aussi bourré de chiffres. Et quand j'ai fait mon rapport, cela a été mon plus long travail, ç'a été le rapport que j'ai fait pour Bruxelles quand j'ai présidé le comité sur *La capacité concurrentielle de l'Europe*. Alors là, il y a 444 tableaux originaux où il a fallu chercher des chiffres qui pratiquement n'existaient pas : je ne dirais pas pour autant qu'on les a inventés, mais on a réussi à les déduire indirectement puisque ma découverte a été que les données les plus importantes pour faire une politique économique étaient justement celles qu'on n'avait jamais cherchées. C'est-à-dire d'un côté, quel est le taux de rotation de la main-d'œuvre dans les différents pays, quel est le résultat si on change d'emploi pour savoir quel rythme de développement on peut adopter, sans créer de troubles. Alors si on ne sait pas combien de gens changent d'emploi chaque année, on ne peut pas vous dire : « Mais vous allez créer trop de mutations », puisqu'on ignore quelles sont les mutations naturelles et permanentes. Et on ne savait pas non plus, enfin on écrivait des sottises sur la part de l'exportation dans le produit intérieur puisqu'on prenait un chiffre de vente et qu'on le rapportait à une somme de valeurs ajoutées. Donc cela aussi, cette recherche n'avait pas été faite, et c'est la seule qui donne un sens à l'analyse de la balance commerciale.

Alors dans le même temps, évidemment je m'occupais de politique et j'ai écrit mes propres livres et mes articles surtout.

Oui. Mais pour finir sur l'Institut, est-ce qu'il avait d'autres fonctions, d'autres objectifs que de produire des études ? Parce que vous dites qu'il y avait un directeur des études, mais est-ce qu'il y a eu d'autres directions ?

Non, non. C'était une toute petite équipe, il y avait trois ou quatre types qui étaient là pour faire des études et moi qui d'une part, faisais les miennes et d'autre part, donnais des conseils aux autres. Non,

l'idée nous a été suggérée d'avoir des membres, ce qu'on appelait je crois les membres participants, c'est-à-dire des entreprises qui nous donnaient de l'argent, alors pas de très grosses subventions mais enfin une cotisation annuelle, et pour lesquelles on organisait deux ou trois conférences par an en faisant venir des gens assez éminents. Il y a une fois où j'ai tout de même dit : au lieu de faire appel à des gens extérieurs, nous sommes ici une équipe, il y a un directeur général, il y a un directeur des études, il y a moi, nous pourrions peut-être montrer que nous avons aussi des idées et que nous sommes capables à nous seuls de réunir des gens pour leur parler. Donc ce jour-là, j'ai sorti mon art oratoire ! Je crois que ce jour-là, j'ai parlé en français mais cela ne me gênait pas de le faire en anglais. Je crois que j'ai écrit ces livres-là à l'Institut Atlantique, je crois que je les ai tous faits en français. J'ai écrit beaucoup de choses en anglais mais pas pour l'Institut, comme il était à Paris...

Si, il y en a un que j'ai fait en anglais directement : nous avons, en particulier, fait entrer le Japon. Cela a été toute une histoire, vous savez que par exemple au Bilderberg on n'avait pas admis les Japonais, c'était resté uniquement des pays atlantiques. Là, nous avons fait entrer le Japon, ce qui nous a fourni des financements, et nous avons été tenir là-bas une grande conférence en liaison avec le Keidanren, c'est-à-dire avec l'organisation japonaise du patronat, qui est la grande puissance : c'est eux qui choisissent les parlementaires qu'ils financent ; alors suivant l'argent qu'ils donnent à l'un ou à l'autre, cela lui fait une équipe de suiveurs d'autant plus importante dans le Parlement et, par conséquent, indirectement c'est eux qui désignent le Premier ministre. Mais c'est avec eux que nous avons fait une conférence avec des gens très, très, très éminents sur ce qui se passerait, [...] enfin c'était sur l'économie mondiale dans les années 1970. Alors il y avait les exposés, ce que j'ai fait moi, c'est de les réécrire de façon qu'ils soient plus accessibles et de faire à la fois la préface et la postface. C'est un autre travail en anglais, complètement en anglais. Comme c'était au Japon, c'était la seule langue avec laquelle on pouvait communiquer [...].

LE CUMUL DES ACTIVITÉS

Avoir deux chaînes de journaux, dont une qui était internationale et l'autre qui était les plus grands journaux de province, être professeur à Dauphine et membre du Conseil économique : cela faisait un peu beaucoup, sans compter que j'écrivais régulièrement, pratiquement à la moyenne d'un livre par an, pour cet Institut Atlantique. L'autre jour, [...] oui, j'étais interviewé par l'historien [Raymond] Poidevin, mais lui sur ma période tout à fait européenne. Vous savez qu'il est professeur à Strasbourg, il a écrit un livre sur [Robert] Schuman, il écrit un livre actuellement sur la Haute Autorité. Alors il m'a demandé comment, au cours des deux mêmes années, j'avais été capable d'écrire, enfin diriger et d'écrire la synthèse du rapport sur la situation économique des pays de la Communauté avant l'ouverture du Marché commun, le rapport sur la politique de l'énergie, le rapport sur l'harmonisation des tarifs de transports et le rapport sur une Union régionale en Amérique latine. Le fait est que cela s'est passé dans la même période ! Il me demandait comment j'avais fait.

J'ai essayé de refaire le calcul et, en effet, j'ai présidé ce groupe sur la situation des pays de la Communauté, mais j'avais obtenu d'eux que les rapports par pays suivent un plan uniforme ; donc pendant qu'eux travaillaient, moi je faisais autre chose. J'ai fait ma synthèse qui obligeait à chercher des sources originales parce que les chiffres ne se correspondaient pas, ce qui n'était pas homogène de pays à pays. Ce rapport, qui est un gros livre à lui tout seul, a été fait en deux mois. L'Amérique latine, j'y ai passé deux mois seulement, en visitant plusieurs pays et en écrivant mon rapport et en le discutant sur place. Le rapport sur les transports, j'avais un groupe tout à fait remarquable et, par conséquent, mon rôle a été essentiellement de diriger ce groupe et de rédiger le papier. Le papier a je ne sais pas quoi, il a apparemment trente ou quarante pages, je n'imagine pas que cela m'ait pris plus de deux jours à l'écrire. Et le rapport sur la politique de l'énergie, alors ça j'ai quand même été amené à avoir plusieurs réunions puisque c'était dans le groupe Haute Autorité-Conseil des ministres que je présidais, donc nous avons sûrement eu plusieurs réunions sur le sujet, mais je l'ai rédigé et à ma connaissance, étant donnée la vitesse à laquelle je rédige, c'est-à-dire en réalité je dicte, je pense que cela m'a pris quatre ou cinq jours. Donc ce n'est pas du tout exclu de faire cinq rapports fondamentaux en deux ans ! Toute la question est de savoir comment on travaille.

PLUS DE 500 ARTICLES ÉCRITS DANS *LE MONDE*

Alors parallèlement, depuis 1962 vous meniez des activités politiques ?

Non, ce que je faisais en même temps, c'était d'écrire très, très souvent dans *Le Monde*. J'imagine que j'ai écrit entre 500 et 700 articles dans *Le Monde*. J'y étais entré par l'amitié de [Paul] Delouvrier, mon premier article dans *Le Monde* : je crois en avoir retrouvé un que j'aurais écrit très tôt sur des histoires de Bretton Woods, mais je ne suis pas tout à fait sûr ; cela se serait passé en 1946 ou quelque chose comme ça, mais je ne suis pas du tout sûr. En revanche, je sais que mon premier article dans *Le Monde* – enfin quand je dis un article, en réalité cela a paru en deux livraisons –, c'était sur les réformes qu'il fallait introduire dans la IV^e République pour qu'elle ne se casse pas la figure. Il y avait à la fois des propositions pour assurer la stabilité des gouvernements et des propositions sur un système électoral qui permette de dégager des hommes de valeur au lieu de prendre n'importe qui pour les mettre au Parlement. Problème qui ne cesse pas de me préoccuper.

Ce n'étaient pas seulement des articles de politique économique ?

Ah, pas du tout ! Non, non, mes articles du *Monde* ont été très, très largement des articles politiques. Non, les Inédits que j'ai publiés – encore qu'ils aient une teinte politique, c'est ce que m'a écrit Marie-France Garaud – sont exclusivement des fragments de politique économique. Mais mes articles étaient très fondamentalement politiques. Écoutez, je pourrais en donner deux exemples... oui, trois exemples à quel point ils étaient politiques. Je vous ai raconté que [Jacques] Rueff m'avait fait venir à son groupe, que j'avais des relations très constantes à ce moment-là avec [Maurice] Couve de Murville et que quand je voulais voir [Valéry] Giscard d'Estaing, alors qu'il ne recevait personne, moi je le voyais le lendemain, donc j'étais tout prêt à contribuer à ce qu'on a appelé plus tard « l'état de grâce ». Il y avait des choses qu'on pouvait faire ensemble.

LES RAISONS DE L'OPPOSITION À DE GAULLE

J'ai complètement rompu avec le régime gaulliste du jour du discours de [Charles] de Gaulle qui expliquait qu'on avait tout cédé à l'Allemagne et à l'Italie et qui a parlé du Volapük. Les gens du MRP ont démissionné et moi j'ai écrit un article véhément qui a réjoui Maurice Faure, il m'a dit : « Tout le monde voudrait avoir votre plume » ; et qui s'appelait « Le droit de réponse ». Alors je me scandalisais, ayant été témoin et acteur de ce que de Gaulle avait l'audace de dire sur les négociateurs français qui s'appelaient Maurice Faure, [Robert] Marjolin et Jacques Donnedieu de Vabres, qui avaient au contraire admirablement négocié. Comme c'étaient eux qui étaient les premiers à accepter les solutions très européennes que je proposais, personne ne leur contestait d'être vraiment des Européens. Et quand ils ont eu besoin, dans la situation de la IV^e République, d'obtenir des clauses de sauvegarde, il n'y a eu aucune espèce de difficulté à les faire obtenir. En d'autres termes, j'ai considéré – peut-être pas seulement parce qu'ils prenaient tout de suite ce que je proposais – mais j'ai considéré qu'ils avaient remarquablement négocié. Et dire qu'on avait fait des concessions à l'Allemagne et à l'Italie, c'est vraiment de la part de de Gaulle un abominable mensonge. Je dois dire : c'est scandaleux. De même qu'il est scandaleux qu'il ait fait croire que l'agriculture n'avait pas été traitée dans le traité de Rome, que c'était lui qui l'y avait introduit. J'ai là-dessus écrit, peut-être même récemment, des mises au point assez véhémentes.

Alors quand il a fait ce discours pour expliquer qu'on avait tout cédé aux autres, j'ai écrit dans *Le Monde* où j'avais accès très, très aisément, un papier qui s'appelait « Le droit de réponse », qui est tout de même un de mes papiers les plus vifs, où je disais : « Mais nous avons la chance qu'un homme qui faisait partie de la délégation française est maintenant ministre de l'Information. » Je pensais à Alain Peyrefitte, qui d'ailleurs ne me ménage pas son estime parce qu'il m'a vu faire. Il m'a écrit : « Chaque fois que nous étions dans l'impasse, vous nous sortiez une solution éblouissante sur laquelle

tout le monde était immédiatement d'accord. » C'est pas mal, et par écrit. Et j'ai dit : « Notre chance, c'est qu'un homme qui faisait partie de la délégation française et qui est par conséquent un bon témoin, est maintenant ministre de l'Information. On voudrait, amicalement, lui suggérer quelques mises au point. » J'ai quelques phrases sur ce qu'il pourrait dire sur le sujet, car de Gaulle avait parlé du « mythe abusif » que représentait l'Europe. Alors l'article se terminait comme ceci : « De Gaulle européen ? Voilà bien le mythe abusif qu'il serait temps de dissiper *** (trois astérisques). Pendant qu'il détiendrait le micro et l'écran, le ministre de l'Information aurait à cœur d'en dissiper un autre : celui de la démocratie préservée, quand le chef de l'État, pour s'attaquer aux hommes par qui la France édifiait l'Europe, peut jouer d'une télévision qui refuse le droit de réponse. » C'est un de mes articles les plus violents, Maurice Faure était ravi et il m'a dit – et je ne sais pas si vous en penserez la même chose – qu'on voudrait bien avoir ma plume.

J'ai écrit une fois un autre article : j'avais dîné chez Jean-François Poncet, avec lequel j'ai de vieilles relations très amicales et, en particulier, il avait invité son père que je connaissais bien parce qu'il était Haut-Commissaire en Allemagne : nous avons eu naturellement au moment du Plan Schuman des conversations très étroites, ajoutez qu'il était président de la société des amis de l'École normale et que je sors de la rue d'Ulm. Et il y a eu ce dîner où, tout d'un coup, on faisait allusion à Vatican II, et cela a beaucoup amusé André-François Poncet qui me dit : « Je m'y attendais » quand j'ai sorti ma formule, « Je la sentais venir. » J'avais dit « Ce Galilée qu'on songe... », j'avais fait tout un article uniquement pour introduire ma phrase finale, qui était : « Ce Galilée qu'on songe à réhabiliter, n'est-ce pas un de ces mauvais esprits qui douterait que le monde tourne autour de la France ? » Alors je dois dire qu'André-François Poncet était ravi, et je me suis payé tout un article dans *Le Monde* uniquement pour pouvoir introduire cette chute !

Et puis il y en avait tout de même un troisième, très véhément et que je ne regrette pas du tout, que j'ai écrit dans les débuts de 1968 et qui s'appelait « Vers la débâcle ». Or, il faut bien reconnaître qu'il y a eu la débâcle deux, trois mois après, de mai 68 et puis de Gaulle fichant le camp à Baden-Baden et [Georges] Pompidou redressant la situation, alors qu'il était je ne sais plus, il était en Afghanistan [...], enfin il est revenu d'urgence, il a arrangé les affaires. Je ne peux pas vous dire que les accords de Grenelle, ce soit la meilleure méthode de traiter les affaires, mais il ne pouvait peut-être pas faire autrement. Il a redressé la situation et puis il y a eu le défilé des Champs-Élysées, enfin bref l'affaire était reprise en main. C'est le moment où moi j'ai été au Club Jean-Moulin et où j'ai écrit la plus grande partie du livre qui s'appelle *Que faire de la révolution de mai ?*, mais il est anonyme. Et j'avais écrit ce papier, et je me rappelle – je vous ai dit quelles avaient été mes relations avec la CGT et en particulier avec Pierre Le Brun – et Pierre Le Brun était devenu gaulliste, il m'a dit : « C'est honteux d'écrire cet article ! » Je lui ai répondu : « Attendez la suite. » Et je dois dire que je ne m'étais pas trompé. La politique de [Michel] Debré, ministre des Finances, était une politique anti-ouvrière et j'ai écrit : « La France est le seul pays où un mouvement d'étudiants déclenche une grève générale. » Car c'est en effet ce qui s'est passé. Par conséquent, moi je n'ai aucune espèce de remords, je ne pense pas que j'avais tellement mal vu la situation, les affaires tournaient mal. Je ne peux pas vous dire que [Maurice] Couve de Murville était un grand... Alors de Gaulle, c'est vous dire qu'il avait des aspects mesquins : c'est Pompidou qui a sauvé la situation, donc lui a porté ombrage, donc il l'a remplacé. Cela se fait beaucoup en politique.

Je ne connais au fond qu'un seul homme, et cela fait sa grandeur, qui est d'autant plus heureux que ses collaborateurs sont plus brillants et il leur fait confiance : il s'appelait Jean Monnet. Mais même de Gaulle faisait partie de cette catégorie qui [en voulait] à ceux qui ont réussi à sauver une situation quand lui avait baissé les bras, il en a voulu à Pompidou.

Incursion dans la politique : c'est exactement ce que je pense aujourd'hui. Il s'agit pour les chefs de file d'avoir à côté d'eux leurs toutous et surtout pas les hommes capables. J'ai écrit un papier qui éventuellement paraîtra, dans lequel je dis : « Le résultat est que les partis donnent les places non à ceux qui unissent mais à ceux qui divisent, à la condition supplémentaire qu'ils ne soient pas assez brillants pour porter ombrage à ceux au service de qui ils se sont mis pour leur carrière. » Ce sera probablement le thème du dernier chapitre de mes mémoires. Donc de Gaulle, lui-même, avait ses aspects mesquins. Bon. Si je vous raconte que, alors que j'avais été membre du comité *ad hoc* – oui c'est vrai qu'il faut que j'y revienne – de l'Alliance pour le Progrès pour le Mexique et que j'étais un des rares Français qui avait vu le Président de la République mexicaine, l'ambassade du Mexique a dit que quand le Président

est venu à Paris, ils m'avaient mis le premier sur la liste des Français qu'ils souhaitaient inviter et c'est de Gaulle lui-même qui a rayé mon nom. Il avait aussi ces aspects.

Entre autres articles, j'écrivais aussi beaucoup bien sûr sur les problèmes économiques [...]. Mais avant de vous raconter comment je suis entré à *L'Express*, comme c'est la suite de la deuxième réunion de l'Alma, il vaudrait peut-être été mieux que je revienne à la première.

L'ACTION POLITIQUE

DE GAULLE ET LA GUERRE D'ALGÉRIE

Alors il se trouvait que, parce que j'avais – je vous ai raconté comment après le rapport Rueff, j'avais par exemple été voir les socialistes, on supposait que j'avais des relations avec eux. Bon. Je dois dire, au moment de la guerre d'Algérie, la manière dont de Gaulle l'a menée ou menait le retour à la paix, je n'étais pas extraordinairement satisfait ni pour l'Algérie ni pour la France. J'ai cru comprendre que de Gaulle avait délibérément prolongé la guerre d'Algérie pour avoir le Sahara, aussi longtemps qu'il n'avait pas Moruroa. Je ne suis pas sûr de cette interprétation : c'est ce que j'ai cru comprendre de quelqu'un de très bien placé pour me le dire. Parce que tout de même, il ne faut pas oublier que la guerre d'Algérie avait duré trois ans avant que de Gaulle vienne au pouvoir et qu'elle a duré cinq ans à partir du jour où il y a été. [Pierre] Mendès-France avait quand même mis un terme à la guerre d'Indochine un peu plus vite : il a mis trois semaines, il n'a pas mis cinq ans.

Oui, mais ça ne concernait pas la même population ?

Ça ne concernait pas la même population, ça n'excitait pas les mêmes passions et il n'y avait pas la même organisation terroriste pour s'opposer à la politique gouvernementale. Je dois dire quand même que de Gaulle a pas mal embrouillé les affaires : en se faisant d'abord rappeler au pouvoir pour l'Algérie ; en allant ensuite à Alger en disant aux Français réunis sur la Grand-Place : « Je vous ai compris » ; en faisant la tournée des popotes, en disant aux officiers : « Vous êtes là pour garder l'Algérie française » alors qu'il était parfaitement convaincu depuis le départ qu'il fallait en sortir. Je ne sais pas si je vous ai raconté que j'avais un jour déjeuné avec Pompidou, puisqu'au moment où il était banquier, je l'étais moi aussi, et il avait été chargé par de Gaulle secrètement de prendre contact avec le FLN. Et Pompidou m'avait dit : « Ce n'est pas la peine de se raconter des histoires, tous les Français seront foutus à la porte. » Donc moi, je n'avais aucune espèce d'illusion, j'avais même l'interlocuteur le plus compétent sur ce sujet. Ce qui s'est tout de même passé du côté de la politique intérieure, c'est que la démocratie en prenait un sacré coup. De Gaulle avait rétabli, a établi l'internement administratif. Quand j'ai fait la réunion de l'Alma ici, on m'a dit : « Tout ce que vous risquez, c'est qu'on vous arrête et qu'on vous interne sans jugement. » Deuxièmement, on saisissait les journaux, et quand ensuite les tribunaux disaient qu'il n'y avait eu aucune espèce de raison de les saisir, on ne les indemnisait pas. Alors j'ai pensé que cette version de la démocratie n'était pas tout à fait à la hauteur de ce qu'avait voulu faire la Révolution française.

LA PREMIÈRE RÉUNION DE L'ALMA [1962]

Et je me suis dit : il faudrait tout de même avoir un programme. [...] Je trouvais que j'étais bien placé : j'avais des relations avec Guy Mollet, que nous connaissions, que je connaissais surtout parce qu'il venait nous voir au Plan, et puis ensuite c'était moi qui avais été le voir en toute confiance, enfin au moment du rapport Rueff. C'est le genre de relations que nous avions. J'avais accès à Antoine Pinay parce que son fils, qui s'est suicidé d'ailleurs par la suite parce qu'il souffrait de maux de tête absolument

épouvantables, était notre collaborateur à la Haute Autorité de Luxembourg. Nous étions très liés, nous restons liés avec sa femme, et ses fils sont les meilleurs amis de mon fils, d'un de mes fils. Nous sommes même passés chez eux, enfin à Aix-les-Bains, quand nous allions dans ma multi-propriété des Alpes du Sud. Donc j'avais accès aussi à Antoine Pinay. Naturellement, à ce moment-là, le président du Parti radical était Maurice Faure : depuis le traité de Rome, il est bien évident que nous étions très proches l'un de l'autre et, comme ils étaient très européens, je n'avais pas de difficultés non plus avec le MRP, dont le président était André Colin. Récemment j'ai rencontré sa femme qui m'a dit : « Nous n'avons jamais oublié la réunion qui s'est tenue chez vous. » Et j'avais ajouté à cela [Michel] Debatisse qui avait créé le CNJA, c'est-à-dire contre la FNSEA, après quoi il en est devenu président. Il m'a dit : « Vous pensez probablement que je me suis fait récupérer. » Je lui ai dit : « J'aime mieux que ce soit vous qui le disiez que moi. » J'avais [Georges] Levard qui était le président de la CFDT, j'avais [Robert] Bothereau qui était le premier secrétaire de FO. C'est ça la réunion de l'Alma.

Et j'avais naturellement préparé des papiers et ils ont eu l'énorme surprise de découvrir qu'il y avait des tas de choses sur lesquelles ils pouvaient se mettre d'accord. Si vous voulez, mon thème c'était : nous sommes d'accord pour aider de Gaulle, encore qu'il ne le dise pas assez ouvertement, pour qu'on mette un terme à la guerre d'Algérie, en revanche nous sommes pour le rétablissement de la démocratie en France. Et par conséquent, nous ne pouvons pas marcher avec de Gaulle, l'internement administratif et les saisies des journaux.

Donc ça, c'était la première réunion ?

Ça, c'est la réunion de l'Alma de 1962.

SES OBJECTIFS

De 1962. Et avant la fin de la guerre ?

Avant la fin de la guerre d'Algérie. Et nous voulions aider à la fin de la guerre d'Algérie, mais en même temps nous n'acceptons pas la façon dont de Gaulle essayait d'asseoir son pouvoir sur un dénigrement scandaleux de la fin de la IV^e République et sur des méthodes qui nous paraissaient incompatibles avec la démocratie. Alors très curieusement, il y a eu des fuites, donc nous avons été obligés d'interrompre. J'avais rédigé une espèce de programme. Alors comment est-ce que cela s'est su ? En tout cas, la presse en a fait tout un plat et je peux vous dire, et j'en suis scandalisé, qu'aucun des journalistes qui a écrit sur ce sujet n'a consulté aucun des participants. Chacun a écrit la façon dont il imaginait que cette séance s'était passée. Singulière méthode pour des journalistes. Je dois dire que tout est faux, j'ai un dossier là-dessus, il y a un article que j'ai perdu qui était une première page, une colonne d'éditorialiste de *Paris-press*, qui disait qu'il y avait des gens qui jouaient dans la politique des rôles plus importants que les ministres – cela me visait – et puis il y avait une caricature très amusante dans *Le Canard enchaîné* : il y avait sur la porte « Uri » et puis il y avait tous les hommes politiques qui faisaient la queue sur la banquette jusqu'à ce que je les reçoive. Bon ! Voilà l'histoire dont je parlerai dans mes mémoires et je publierai le papier que j'ai écrit là-dessus, que je n'avais pas publié. Où je dis ce que nous avons fait, en employant une formule empruntée à Laval lors de son procès : « J'y étais, vous n'y étiez pas. Il vaut mieux que cela soit moi qui parle. »

Et la presse de gauche aussi ne vous défendait pas ?

Non, je n'ai pas eu d'attaques à proprement parler. J'ai eu seulement des interprétations, pas du tout eu d'attaques, mais autant d'interprétations par les journalistes qu'il y avait de journaux. Sans le moindre effort pour s'informer sur les sujets dont nous avons parlé. Alors j'ai écrit un papier et je ne sais pas pourquoi, je ne l'ai pas publié. Je n'ai pas su d'où venaient les fuites, c'est peut-être moi qui ai eu l'imprudence d'en parler à quelqu'un qui était un peu bavard, Alexandre Marc, grand européen fédéraliste. Je n'ai pas su autrement pourquoi cela s'était su, parce que nous avions l'intention de

continuer nos réunions. Alors de Gaulle l'a su, et la seule allusion qu'il ait faite, c'est de dire que « la médiocrité naît de la médiocrité. » Je dois dire qu'il n'avait pas lu le papier que j'ai écrit, [s'il l'avait lu] il aurait vu que ce n'était pas de la médiocrité. Je l'ai quelque part par-là, cela fait partie des papiers que je veux rassembler ; et cela se termine sur le rétablissement de la démocratie : je ne pense pas que ce soit une formule médiocre. Enfin, à partir de là, de Gaulle n'a pas beaucoup apprécié mes actions et mes interventions.

Et cette réunion s'était tenue entièrement à votre initiative ?

Oui, totalement. Totalement, et j'ai eu encore une fois l'accord de tous ces gens. J'étais en position de les connaître, j'ai eu [l'accord] y compris de gens qui croyaient être très opposés les uns aux autres. Je dois dire que mon idée politique, c'était que « ne pouvant guère unir la gauche, il fallait diviser la droite. » Et je savais qu'à l'intérieur de ce qui est le CNL, enfin c'était le parti de Pinay, il était en bagarre avec le secrétaire général de son groupe. Donc je savais que je pouvais l'amener à autre chose, d'ailleurs il m'a dit de lui-même : « Vous savez, entre Félix Gaillard et moi il n'y a pas tellement de grandes différences. » Je lui ai dit que c'était la période où, personnellement, je pensais qu'en effet les oppositions de droite et de gauche étaient plus des oppositions d'hommes que des oppositions d'idées et qu'il y avait des choses sur lesquelles on pouvait se centrer.

Après quoi, j'ai pensé qu'il était nécessaire, quand il y a eu le Cartel des non, de réunir les mêmes ou enfin en tout cas les chefs de partis, en leur disant : « Vous ne pouvez pas uniquement dire "On est contre l'élection au suffrage universel" parce qu'elle est présentée par de Gaulle dans des conditions qui sont inconstitutionnelles – ce qui n'est pas contestable puisqu'il a directement été au référendum alors qu'il devait passer d'abord par le Parlement ». Je leur ai dit : « Vous ne pouvez pas vous en tenir à cela. Il faut qu'il y ait un programme. » Alors j'avais réuni, qui est-ce que j'avais pour Pinay ? Ce n'était pas Pinay lui-même. Pour le MRP, j'avais alors un homme qui était le secrétaire général, il est mort il n'y a pas tellement longtemps, voilà que son nom m'échappe, je vous demande pardon, on le retrouvera. J'avais Maurice Faure, et on m'avait dit du côté de la droite qu'il ne suffisait pas d'avoir l'accord de Pinay, qu'il fallait que je voie, je crois qu'il s'appelait Camille Laurens que j'ai été voir.

Oui, mes deux difficultés à surmonter, c'était cela : c'est d'une part d'être sûr que la droite non gaulliste marchait. Et je me rappelle cette conversation, je lui ai dit : « Écoutez, je peux vous dire qu'à l'âge de douze ans – comme je vous l'ai raconté – moi je suis devenu un homme de gauche à cause des réactions de la bourgeoisie à la gratuité de l'enseignement secondaire : j'avais déjà l'idée que l'égalité, c'était l'égalité des chances. » Il m'a dit : « Mais nous avons beaucoup changé depuis ce temps-là. Nous savons que nous avons eu tort. » Et mon autre problème, c'est que Guy Mollet m'a dit : « Mais pour m'entendre avec le MRP, il y a le problème scolaire, alors je voudrais bien que vous demandiez l'accord de [Maurice] Deixonne », qui était le chef du laïcisme dans le Parti socialiste – je crois qu'il est mort récemment. J'ai été voir Deixonne [...]. D'abord, je leur ai expliqué à tous les deux ce qu'était la loi Debré. Je leur ai dit : « Écoutez, ce n'est pas si méchant que cela, parce qu'on ne peut payer les traitements que pour des écoles qui existent depuis cinq ans et deuxièmement on ne financera pas leur construction. Regardez ce qui va se passer : on va donner de l'argent aux écoles de Vendée où il n'y a pratiquement pas d'écoles publiques, il n'y a que des écoles privées mais c'est un pays en voie de dépeuplement. En revanche, la population se porte vers la région parisienne, et il n'y aura pas d'argent pour les créer. Donc ce n'est pas tellement redoutable : en fin de compte la loi Debré, moi je trouve que vous devriez l'accepter. Elle aboutira quand même à ce que dans l'enseignement privé, il y ait une qualité d'enseignement qui ne soit pas trop en-dessous de ce qui se passe dans l'école publique. » Et Deixonne m'avait répondu : « Ce que vous, vous êtes en train de faire est tellement important que cela vaut la peine qu'on passe par là-dessus. »

UNE DÉCLARATION MAIS UN PROGRAMME NON PUBLIÉ

Et par conséquent la difficulté a été levée et nous avons pu faire un programme. Alors j'avais fait deux choses. J'avais fait une déclaration, qui tenait sur une page, et il y avait derrière trois pages ou

quatre pages de programme. Puis on s'est réuni et j'ai dit : « La déclaration, ce serait bien » – tout le monde a trouvé que j'avais un bon style politique, enfin je sais faire des manifestes – mais j'ai dit : « Oui, mais cela ne suffit pas. » Et Maurice Faure a dit : « Oh, mais du moment qu'on saura que nous sommes d'accord, ça arrange tout. Ce n'est pas la peine d'aller plus loin. » Probablement il avait un rendez-vous : c'était malheureusement un petit peu sa faiblesse. Et du coup, mon ami [Pierre] Viansson-Ponté a dit : « Le mouvement est intéressant, mais quand même c'est un peu flou. Une page ne peut pas faire tenir un programme. » Alors j'étais particulièrement vexé qu'on n'ait pas pris la demi-heure nécessaire pour regarder ce papier, qui n'aurait pas paru partout mais qui aurait certainement paru dans *Le Monde*. Et cela aurait évité cet article de Viansson-Ponté qui disait qu'on n'avait pas de programme.

Là-dessus, je me suis rendu compte que les hommes politiques n'avaient pas du tout le sens politique qu'on croyait ou qu'on leur prêtait [...], on disait : oui, c'est entendu, ils n'ont aucune compétence mais au moins, ils savent ce que c'est que le tableau politique du pays. Car Guy Mollet, qui passait pour le connaisseur par excellence de la politique française, m'a dit : « De Gaulle gagnera son référendum, même s'il est inconstitutionnel, et perdra les élections. » La vérité, c'est qu'il les a gagnées.

J'en suis avec 1962 et cette histoire du référendum et des élections que donc ce groupe a perdues et peut-être en partie à cause de la légèreté des hommes politiques. Encore une fois, il y avait un programme. Alors il est probable que j'en parlerai dans mes mémoires, puisque j'ai choisi que dans ce que je donnais aux Presses universitaires de Grenoble, je ne mettais que des papiers d'économie. Mais je publierai probablement intégralement les trois pages que j'ai écrites sur la réunion de l'Alma et peut-être le programme, si je le retrouve, je crois que je sais où il est, qui était annexé à cette déclaration commune de quatre chefs de partis en 1962. Pour montrer comment on pouvait faire converger les gens. Ce qui me permet de vous dire que pendant très, très longtemps, mon attitude politique, c'était : il y a beaucoup d'artifices dans les oppositions actuelles entre la droite et la gauche. Il s'est trouvé que pendant longtemps la droite était keynésienne, du jour où elle est devenue friedmanienne, il est évident que pour moi cela ne marchait plus. N'être capable de combattre l'inflation qu'en créant le chômage, je suis désolé, c'est une politique à laquelle je ne peux pas me rallier. En d'autres termes, c'est la droite qui a fait de moi un homme de gauche.

Alors la deuxième réunion dont vous parliez ? C'était la deuxième réunion de l'Alma ?

Alors la deuxième réunion de l'Alma, c'est beaucoup plus tard, et il s'est passé beaucoup de choses entre les deux.

Mais alors, le programme ? Le Cartel des non ?

Alors, le Cartel des non...

C'est celui qui était issu de la première réunion de l'Alma ?

Oui, [j'avais pour objectifs] que nous commencions à avoir un accord contre ceux qui, à mon avis, traînaient la jambe sur le dossier algérien [alors que] nous avons besoin de montrer que la France soutenait la libération de l'Algérie ; [qu'en revanche,] nous nous opposions à la manière inconstitutionnelle dont on passait à l'élection directe du Président au suffrage universel ; et il [nous] fallait en plus avoir un programme. [Comme] j'avais eu la réunion de l'Alma, j'étais bien placé pour réunir ces gens. Encore une fois, cela a été gâché. [...]

Mais pourquoi étiez-vous attaché au caractère privé ? Pourquoi cette réunion a eu lieu chez vous et non pas dans un lieu public, par exemple ?

Ah non, mais moi j'ai une vieille technique qui consiste à m'adresser aux patrons plutôt qu'à l'ensemble des groupes. Enfin, c'est ce que Monnet a fait dans son Comité pour les États-Unis d'Europe : les chefs de partis et les chefs des syndicats. Après ça, à eux de se débrouiller pour avoir l'accord de leurs troupes ! Et pourquoi ne voulez-vous pas que je choisisse les gens ? Quand c'était [Antoine] Pinay, Guy Mollet, André Colin et Maurice Faure, plus les syndicalistes, cela me va très bien !

Est-ce qu'ils insistaient sur le caractère non institutionnel ?

Absolument ! Enfin, cela va de soi. Si vous voulez, admettons que je m'y prenais un peu comme j'avais appris à le faire chez Monnet : nous voyions les gens les plus importants, puis à eux d'entraîner leurs troupes. Alors sur une chose aussi neuve que de réunir Antoine Pinay et Guy Mollet, je ne vais pas le faire en public ! Cela pouvait échouer ! En réalité, cela a été très intéressant. Mais là-dessus Antoine Pinay est parti en voyage, nous n'avons par conséquent, quand il y a eu des fuites, pas pu faire la mise au point nécessaire parce que j'ai dit : « Nous ne parlerons pas en son absence. »

Finalement, il n'y a pas eu de suite, si ce n'est que cela me mettait en position de reprendre l'affaire au moment du référendum et d'essayer de donner un programme. Et puis, la légèreté des hommes politiques a fait que le programme lui-même n'a pas été publié alors qu'il était prêt. [...] Est-ce que cela aurait changé le sens des élections ? Je ne vais pas jusque-là. Mais en tout cas, cela m'aurait évité cet article de Pierre Viansson-Ponté, à qui j'ai dû téléphoner en lui disant : « Écoutez mon cher ami, si je n'avais pas eu affaire à des hommes politiques aussi légers, vous n'auriez pas pu écrire cet article. Parce que je peux vous dire qu'il y a un programme et qu'il est assez surprenant, puisque j'ai par exemple l'accord de Deixonne sur la loi Debré – ce n'est pas rien – et j'ai l'accord de Camille Laurens sur l'idée que le refus de la gratuité de l'enseignement secondaire était vraiment une politique abominablement réactionnaire, à laquelle la droite avait renoncé. Il y avait tout cela dans le papier, cela méritait peut-être d'être publié. » Alors je crois que je l'ai, je pourrais peut-être l'insérer dans mes mémoires en annexe, celui-là et puis deux ou trois autres, par exemple le papier sur la réunion de l'Alma, qui ne manquera pas d'intéresser les gens. Il y a encore des gens qui ne l'ont pas oubliée.

Avant que j'arrive à ma deuxième réunion de l'Alma, qui s'est tenue également ici, où je n'avais que trois participants qui étaient Mitterrand, Jean-Jacques Servan-Schreiber et [Jean-Pierre] Abelin – encore une fois, si je ne peux pas réunir la gauche, couper la droite. Puisque Monsieur [Jean] Lecanuet avait fait échouer la tentative de [Gaston] Defferre, cet homme que j'avais soutenu en 1965 pour des raisons européennes devenait de plus en plus réactionnaire, je me servais de Abelin qui était prêt à travailler avec la gauche contre Lecanuet, avec qui je garde des relations cordiales, on se tutoie, c'est très bien, enfin, je suis quand même un peu éberlué de son évolution. Donc il y a eu cette deuxième réunion au moment où il s'agissait de savoir ce qu'on allait faire comme coalition et où j'espérais qu'on pourrait avoir un certain nombre de gens du centre. Quand je regarde la géographie politique de tous les pays, je m'aperçois que la coupure entre gauche et droite est toujours très, très proche de 50 %, il faut des tout petits déplacements, par conséquent le seul moyen d'avoir une majorité, c'est de gratter une fraction du marais : enfin, je n'ai aucune raison d'appeler cela le marais, je dois dire des gens, comme je l'ai écrit, qui ne sont pas des réactionnaires. Tout simplement. Mais cela, c'est beaucoup plus tard, puisque c'est après le rôle que j'ai joué au Club Jean-Moulin et après le rôle que j'ai joué dans la Fédération de la gauche, et en particulier en lui faisant pratiquement son programme. Tandis que la deuxième réunion que personne n'a jamais connue, dont la presse n'a jamais parlé, doit dater de 1971 ou 1972.

LE CLUB JEAN-MOULIN

Entre les deux, je ne suis pas resté complètement inactif. Mon action, c'était tout de même par la presse et puis je suis entré au Club Jean-Moulin, et j'avoue que je ne me rappelle plus du tout à quelle date. Et je sais que cela ne s'est pas passé tout seul, il y a eu quelques réticences, je n'arrive jamais à me rappeler pourquoi. Dans mon cas, on ne sait jamais si les réticences auxquelles je me heurte..., de même quand il s'est agi de savoir si j'allais entrer au titre du Club Jean-Moulin dans le petit groupe qui devait faire le programme, je ne sais plus, j'ai des camarades qui s'y sont opposés alors que j'étais membre du comité directeur. Et je n'ai jamais réussi à comprendre si c'est parce qu'ils me trouvaient trop à gauche ou trop à droite. Ayant l'idée que pour les programmes, il y a tout de même une certaine technique qu'il faut respecter, enfin vraiment ma formule c'est : « En politique, on n'a pas le droit de proposer des idées si on ne sait pas jusque dans le détail comment on les met en œuvre ». Je pense que dès que vous entrez dans la mise en œuvre, vous vous apercevez que vous pouvez davantage faire converger les gens que quand ils se battent sur des mots. Mais ça, c'est une saine philosophie à laquelle je me suis dévoué, et

dont j'ajoute que c'est sûrement la bonne politique et je ne le regrette pas : ce n'est pas le bon moyen de faire carrière.

Si vous voulez faire carrière, il faut que vous preniez parti pour les uns contre les autres. Alors dans ce cas-là, ceux que vous soutenez, vous soutiennent. Si au contraire, vous essayez de faire l'unité, eh bien vous n'avez pas servi tel ou tel, donc on ne vous renvoie pas l'ascenseur. Et on ne vous utilise pas là où vous pourriez être le plus utile : ça, c'est vraiment ce que j'ai appris en politique, sans aucune espèce de regrets ni de remords.

Et vous êtes entré au Club Jean-Moulin avant les élections de 1965 ?

Je pense. Honnêtement, je ne sais plus quand j'y suis entré. Je sais que j'ai été membre – je me suis heurté à quelques difficultés pour y entrer – puis ensuite j'y ai joué un rôle au contraire très central, puisque j'avais la direction de leur commission Économique, j'étais membre du comité directeur et que – on me prêtait une certaine facilité de plume – pratiquement pendant que j'étais membre du comité directeur, c'est moi qui ai écrit tous les bulletins, ou à peu près tous les bulletins. J'étais dans un comité directeur très remarquable, dans lequel il y avait par exemple des gens comme Étienne Hirsch, Georges Vedel et Georges Lavau, un garçon jeune mais qui est maintenant professeur au Collège de France qui est [Jacques] Glowinski, enfin c'était tout à fait de haut niveau. Et en plus, nous prenions notre travail au sérieux, c'est-à-dire que, si occupés que nous fussions les uns comme les autres, nous étions là à la réunion du comité directeur... du conseil, comment cela s'appelait, je ne sais plus si cela s'appelait comité directeur ou quoi. Nous étions douze membres, nous étions presque toujours là. Oui, il y avait aussi, attendez... que je n'oublie pas son nom quand même, le grand journaliste [Philippe Viannay] qui a créé à la fois le [centre nautique des] Glénans et l'École [de formation] des journalistes, enfin je ne connais que lui. [...] Enfin, moi cela me passionnait le Club Jean-Moulin, c'étaient vraiment des gens de très haut niveau. Et parmi les gens qui travaillaient avec moi dans la commission Économique, il y avait Jacques Attali.

Nous avons fait des tas de projets, ce que j'écrivais, c'étaient les bulletins. Il y en a un dont j'ai gardé le souvenir le plus vif, c'est après la guerre des Six Jours, un papier qui s'appelait « Gagner la paix ». Et il s'agissait, enfin c'est la thèse que je soutiens encore aujourd'hui, qu'il n'y a de solution au problème palestinien-israélien que dans la voie qu'a choisie l'Europe. Si vous voulez, la phrase que j'ai écrite dans la plaque de Jean Monnet au Panthéon : « Unir les hommes » c'était la formule, prend d'autant plus de grandeur qu'on les rapproche d'autant plus étroitement qu'ils se sont plus longuement et plus tragiquement combattus. Je trouve qu'il n'y a de solution au problème du Proche-Orient qu'en suivant le modèle européen. Et ma proposition est de faire de la vieille Jérusalem, dessinée sur le sol par sa magnifique muraille, la capitale fédérale d'une confédération qui compterait le Liban, la Cisjordanie redevenue Palestine, l'Israël et la Jordanie. Alors on me dit que c'est utopique, j'ai dit : « Permettez-moi de vous dire que le Plan Schuman était utopique, et que nous avons transformé le monde. » Alors c'est ça ou rien. Je ne crois pas du tout à la politique des petits pas, je pense que Kissinger n'a abouti à rien du tout au Proche-Orient, que personne n'aboutit à rien du tout et qu'il faut avoir le courage de leur dire : « Faites comme nous. »

Alors ce papier, c'était « Gagner la paix », je l'ai, je n'ai pas toute la collection, j'ai quand même quelques-uns des papiers, des bulletins, que j'ai publiés pour le Club Jean-Moulin et dont des passages étaient repris régulièrement dans *Le Monde*. Mais c'est vous dire comment nous, nous prenions notre travail au sérieux, n'est-ce pas ? Vedel, Hirsch ou moi [...] pouvions écrire dans *Le Monde* sous notre signature. Et nous nous dévouions pour écrire, moi surtout, des bulletins qui étaient anonymes et nous n'en avions pas le crédit.

LE CLUB JEAN-MOULIN INTÈGRE LA FÉDÉRATION DE LA GAUCHE

Nous avons joué un rôle très important avec la formation du contre-gouvernement. Toute la question était de savoir si on entrait ou on n'entrait pas dans la Fédération de la gauche. Et il y a eu une majorité pour y entrer : moi j'étais pour, en pensant justement que nous pouvions vraiment lui apporter une

réflexion et des compétences. Je me rappelle aussi une intervention très vigoureuse de [Maurice] Duverger, dans une des réunions générales. Enfin, la décision a été prise qu'on y entre. Alors Hirsch avait immédiatement été pressenti pour s'occuper du Plan : il n'y avait rien de plus naturel. Il y avait des gens qui étaient des pseudo-ministres et puis il y avait les rapporteurs. Alors parmi les rapporteurs, il y avait Jean-François Revel, il y avait, attendez ce garçon que j'aimais beaucoup, son nom m'échappe et qui est mort [Philippe Viannay], et puis... il y avait moi. Et je peux vous dire que cela n'avait aucune espèce de conséquence. Dans toutes les réunions, j'intervenais régulièrement avec quand même, je dois dire, une connaissance des dossiers qui me faisait très bien écouter. J'avais beaucoup d'idées et le moment est venu, en bureau exécutif de la Fédération de la gauche, de faire un programme.

DES PROPOSITIONS FISCALES

Et alors là, ce qui se passait, c'est que Mitterrand présidait, que j'étais assis à côté de lui et que sur quelque question que ce fût, j'étais le rapporteur. En particulier sur les questions économiques : j'avais fait un document assez long, assez développé et en particulier avec l'impôt sur le capital, qui est la solution à laquelle je crois ; j'ai convaincu maintenant pas mal de gens, y compris parmi les chefs d'entreprise, qu'il vaut mieux l'impôt sur le capital que les 20 % [d'abattement] des salariés, qui sont en réalité, puisqu'ils représentent les 5/6^e du corps électoral, le vrai barème et une surtaxe progressive sur les autres. Alors que l'impôt sur le capital, s'il est bien conçu, a l'avantage de fournir des recoupements, c'est-à-dire de mettre un terme à une fraude qui est vraiment une épouvantable distorsion de concurrence, plus un vol au détriment des pauvres. Il y avait en particulier cela, et Mitterrand était tout épaté, il se penche vers moi et me dit : « Mais alors, comment est-ce que vous faites pour faire tout passer comme ça ? » Alors je lui ai dit : « Mais permettez-moi de vous dire que j'ai vu les radicaux d'un côté et que j'ai vu les socialistes de l'autre, ne soyez pas surpris. » La première réponse a été de [Roger] Leenhardt, qui était un député socialiste et un des cofondateurs du *Provençal*, et qui dit immédiatement : « Nous considérons ce document comme extrêmement satisfaisant. » Et de l'autre côté, Pierre Brousse m'avait dit : « Nous avons parlé à Gaillard qui a dit : "C'est très astucieux, vous marchez". » Et je lui ai dit : « Permettez-moi de vous dire que j'emploie une certaine méthode qui consiste à ce que l'accord soit fait par avance et qu'ici vous n'avez qu'à l'entériner. »

Alors j'écris mes papiers, je les modifie éventuellement, je n'ai d'ailleurs pas eu vraiment à les modifier, mais je m'assure de l'accord des gens à l'avance. Et cela l'est au point que je me rappelle un soir – c'est presque assez drôle à raconter, enfin c'est plutôt pour les mémoires que pour une interview aussi sérieuse – on devait parler de ce qu'on appelait les « structures ». Les structures, cela voulait dire : qu'est-ce qu'on met dans le secteur public ? Qu'est-ce qu'on laisse dans le secteur privé ? Vous voyez, c'était ce langage un peu ésotérique que nous employions. Mais tout de même, cela se passait au siège du Parti socialiste, rue Victor-Massé, puis j'avais beaucoup parlé, je m'absente pendant cinq minutes pour descendre au sous-sol, où il y avait ce que j'appelle les commodités.

LA SÉCURITÉ SOCIALE

Je remonte, on me dit : non, non, on ne parle pas des structures, on parle de la Sécurité sociale. Qu'à cela ne tienne, et j'ai commencé à faire un exposé sur les transformations qu'il fallait introduire dans la Sécurité sociale, qui malheureusement ne sont pas encore introduites. C'est un thème que j'ai repris, probablement à peu près dans les mêmes termes, quand j'ai fait, à la demande de Rocard et pour le Plan, un rapport qui s'appelle *Réduire les inégalités*, qui a paru à la Documentation française. Nous sommes, nous vivons dans une situation, enfin nous y reviendrons, dans laquelle ce sont les manœuvres qui financent les cadres. Ce n'est pas tout à fait le but de la Sécurité sociale. Alors cela serait simple, il serait temps de faire quelques réformes, cela fait longtemps que je les propose, ce n'est pas une raison

suffisante pour qu'on les applique. La question étant toujours en politique de savoir si cela intéresse personnellement la carrière de celui qui est en charge : je ne dis pas celui qui est compétent. Disons : celui qui a compétence ; ce n'est pas la même chose. Alors je remonte, il s'agissait de la Sécurité sociale. Très bien, je me dis : qu'à cela ne tienne ! Et j'ai expliqué ce qui ne marchait pas dans la Sécurité sociale et ce qu'il fallait modifier pour en faire une politique de redistribution et non pas un système dans lequel, parce qu'on ne tient pas compte de l'espérance de vie, ce sont les manœuvres qui financent les cadres. J'avais quelques propositions très concrètes à faire, je ne me rappelle plus très exactement lesquelles, mais je pourrais les retrouver puisque tout cela figure dans un programme que j'ai été amené à faire à la dernière minute dans son détail.

LES CRITÈRES POUR LE SECTEUR PUBLIC

Et alors le lendemain, on est arrivé à ce problème des structures et, là, il y avait naturellement *a priori* un désaccord entre la droite des radicaux, qui n'avait pas la moindre envie d'aller vers un secteur public et les socialistes, qui continuaient à penser que le socialisme c'était la socialisation. Alors moi, j'ai essayé d'expliquer qu'il y avait une rationalité dans le choix de ce qui devait entrer dans le secteur public. Et je leur ai dit : si vous voulez, je vais vous proposer, je vais faire un papier – alors étant donné l'influence que j'avais, puisque pratiquement on adoptait tout ce que je proposais, grâce à la méthode que j'employais –, je dis : « Eh bien, écoutez, si vous n'avez pas confiance, prenez une feuille de papier, je dicte. » Alors j'ai expliqué et, là-dessus d'ailleurs, je me retrouve avec des gens qui sont des libéraux, comme Maurice Allais.

Je leur ai dit : « Il y a des domaines qui sont par nature faits pour entrer dans le secteur public. » Premier cas, disons essentiellement quand le marché et la concurrence ne peuvent pas fonctionner. Alors là, je vais parler en termes un peu techniques : quand vous avez des secteurs, n'est-ce pas, la théorie économique, c'est que vous devez pousser la production jusqu'au point où l'augmentation de recettes couvre encore l'augmentation des coûts ; ce qu'on appelle la recette marginale et le coût marginal. Je leur ai dit, ça c'est la théorie, mais quand vous avez des investissements lourds, je prends l'exemple de la sidérurgie : quand vous poussez votre production, votre coût marginal continue à baisser et par conséquent vous couvrez de moins en moins vos frais fixes, qui sont essentiellement le poids de vos investissements. Et dans ce cas-là, le jeu de la concurrence aboutit à ce que les entreprises se ruinent les unes les autres, cela ne peut pas marcher. Par conséquent, vous avez le choix entre la cartellisation, c'est ce qui se produit inévitablement, ou l'entrée dans le secteur public. Car tant qu'à avoir un monopole, je ne connais aucun économiste honnête qui défende les monopoles privés. Donc c'est une première raison. Alors, en termes techniques, cela s'appelle le rapport entre le coût marginal et le coût moyen. Normalement, la remontée du coût marginal fait que vous couvrez vos coûts moyens, si vous ne les couvrez pas, c'est parce que vous avez le poids très lourd des investissements, la concurrence ne peut pas fonctionner.

Vous avez un deuxième cas – je ne suis pas sûr que je me rappelle tous les critères que j'ai donnés – où pratiquement le client, ou celui qui paie, c'est le secteur public. Alors les armements et la pharmacie, c'est l'État qui paie. Il est paradoxal, Mitterrand une fois l'a dit, que les avions privés soient construits par des entreprises publiques et que les avions d'État soient construits par des entreprises privées. Et je peux vous dire que si vous prenez l'exemple de ce que font les États-Unis, [Robert] McNamara veille à ce qu'on ne lui fasse pas des prix excessifs. Il est parfaitement anormal que Monsieur [Marcel] Dassault soit aussi riche, puisqu'à l'époque, il n'avait eu comme client que l'État français, cela veut dire qu'il exploitait l'État français. On ne construit pas une fortune pareille quand on est le fournisseur exclusif et qu'on a un client exclusif qui est l'État, si on a affaire à une administration qui soit capable de discuter les prix. Par conséquent, il me paraît normal que les secteurs où c'est l'État qui fait le financement entrent dans le secteur public. Ce n'est pas à l'État, au détriment des contribuables, de fabriquer des profits privés. C'était un deuxième cas.

Le troisième, c'était ce qu'un économiste polonais avait appelé le « risque croissant » : quand vous avez des programmes qui sont d'une dimension telle que les entreprises privées ne peuvent pas prendre le risque et que finalement elles se tournent vers l'État pour qu'on les subventionne, autant en faire un

secteur public. Et d'ailleurs, vous pouvez vous apercevoir que les critères que je vous donne, un pays aussi libéral que l'Amérique l'applique : la Nasa, ce n'est pas une entreprise privée, et le Tennessee Valley Authority, ce n'est pas une entreprise privée. Donc il y avait essentiellement ces trois critères-là, celui où la structure des coûts est telle que la concurrence conduit à la ruine réciproque ; le cas où c'est l'État qui est le seul client, et il n'est pas fait pour fabriquer les profits de monopoles pour ses fournisseurs ; et le cas où la dimension de l'entreprise est telle que le risque ne peut pas être supporté par l'entreprise privée, donc vous avez le choix entre en faire un secteur public ou subventionner sans avoir de droit de regard. Voilà la structure d'un secteur public : à partir de là, vous pouvez faire une politique rationnelle. Et tout le monde a été d'accord. Voilà à peu près comment je m'y prenais.

LA RÉDACTION DU PROGRAMME DE LA FGDS [FÉDÉRATION DE LA GAUCHE DÉMOCRATE ET SOCIALISTE]

À la fin, il s'agissait quand même d'avoir une conférence de presse et de présenter le programme. Naturellement il fallait que je le rédige, et là-dessus l'homme qui était théoriquement en charge des Finances, c'était Ludovic Tron. Seulement Ludovic Tron, il s'intéressait davantage aux sociétés où il était membre du conseil d'administration qu'aux réunions de la Fédération de la gauche : il ne venait pratiquement jamais. Là-dessus, moi j'étais sur le point de dicter ce qu'on distribuerait le lendemain matin en conférence de presse, encore une fois rue Victor-Massé, et Tron arrive furieux, en me disant : « Vous me ridiculisez. C'est moi qui suis en titre et c'est vous qui faites tout » J'ai dit : « Vous devriez au contraire me remercier. C'est vous qui avez le titre et c'est moi qui fais le boulot. » « Ah oui, dit-il, mais enfin maintenant tout le monde sait que c'est vous. » Je lui dis : « Écoutez, moi quand je fais un travail, je le fais. Vous, vous avez accepté le titre et vous allez dans vos conseils d'administration. Alors vous n'allez pas vous en prendre à moi. » Il m'a mis dans une fureur telle que j'ai dit à Pierre Mauroy, qui était à ce moment-là le numéro deux du Parti : « Pierre, je m'en vais. Je ne peux pas travailler dans des conditions pareilles, ce type m'a mis hors de moi. C'est quand même scandaleux : je fais le travail et en plus il vient m'engueuler. Alors je reviendrai demain matin. » Et Pierre Mauroy a demandé – à ce moment-là, on ne se tutoyait pas – : « Il vous faut combien de secrétaires ? » Je lui ai dit : « Il m'en faut six. » [...] Puis le lendemain matin, j'étais rue Victor-Massé à huit heures et à dix heures tout était dicté, ronéoté : la conférence de presse a eu lieu à onze heures, dans les conditions les plus normales. C'est un de mes records de vitesse : les trois choses que j'ai écrites le plus vite, c'est le programme de la Fédération de la gauche, le rapport sur le premier Bilan national et le chapitre sur Euratom dans le rapport Spaak. Sans compter des petits papiers plus courts, mais enfin ceux-là, c'est assez substantiel parce que ce sont quand même de gros documents et des documents importants. Donc cela a été présenté en conférence de presse.

LES RELATIONS AVEC LE PARTI COMMUNISTE

Il ne faut pas oublier qu'aux élections de 1967, nous avons pratiquement un accord avec les communistes, assez discret, que j'avais été amené à négocier, parce que dans un premier temps nous avons envoyé des camarades qui s'étaient complètement fait avoir par les communistes. Alors j'interviens en bureau exécutif de la Fédération de la gauche, je dis : « Écoutez, ça ne va pas. Nos petits camarades se sont fait posséder. Nous ne pouvons absolument pas marcher sur un programme pareil, nous sommes sûrs d'être battus. Il n'y a plus qu'à recommencer. » Et alors nous avons eu une réunion, je crois au siège du PC, où je suis tombé sur des communistes qui m'ont dit : « On vous connaît bien ; nous ne sommes pas toujours d'accord, mais enfin ce que vous écrivez nous intéresse, et avec vous, au moins on va parler avec quelqu'un qui sait de quoi il parle. » Donc le contact était vraiment excellent. J'étais là avec Paul Laurent et je ne sais plus qui, et nous avons refait des papiers. Il y avait donc un

papier assez court sur les points sur lesquels il y avait un accord, et cela s'est passé dans de très bonnes conditions. Je leur ai dit : « Qu'est-ce que vous voulez ? Nos camarades ont accepté des choses qui ne sont pas possibles pour les socialistes. [...] Il faut recommencer ». On recommence et cela s'est passé sous cette forme, très bien. Mitterrand m'a dit ensuite : « J'ai su que votre contact avec les communistes avait été excellent. » Tout simplement parce qu'on ne parlait pas en l'air, on parlait de choses concrètes, et si j'ai affaire à des gens comme Anicet Le Pors ou comme [Philippe] Herzog, ce sont des gens compétents avec lesquels je peux parler. Je les ai retrouvés par la suite dans d'autres circonstances.

Alors il ne faut pas oublier que de Gaulle a perdu en voix et n'a gagné en sièges qu'à cause de Wallis-et-Futuna, c'est-à-dire les urnes bourrées par le préfet. Il paraît, il paraît, c'est [Charles] Hernu qui me l'a dit et la secrétaire de Mitterrand, que j'aurais été ministre des Finances. Donc le préfet de Wallis-et-Futuna a démoli ma carrière ! J'étais, en effet, je peux vous dire, à l'époque, assez préparé. Après tout, qu'est-ce qu'il faut à un ministre des Finances ? Il faut avoir un projet fiscal : j'en avais un ; il faut avoir des idées sur la manière de réorganiser le budget, parce que pratiquement on faisait toujours la même chose au lieu de le réformer véritablement pour aller aux objectifs fondamentaux ; il fallait savoir comment réformer la Sécurité sociale ; il fallait avoir des idées précises sur la réforme du système monétaire international ; et il fallait savoir ce que c'est que le crédit et la Bourse. Bon, c'étaient des domaines sur lesquels... en plus, il n'était pas interdit d'avoir aussi des idées sur l'Europe. Enfin bref, j'avais à peu près écrit des livres sur tous ces sujets ou je les avais pratiqués.

CANDIDAT DE LA FGDS AUX ÉLECTIONS LÉGISLATIVES DE 1967 À LAON

Bon, alors ma carrière était ratée à cette occasion, mais j'ai quand même dit qu'étant donné le rôle que j'avais joué, je trouvais normal d'entrer au Parlement. On m'avait proposé d'abord comme circonscription Ville-d'Avray. C'était parfait : c'est à côté de Paris, c'était parfaitement gagnable. Et puis là-dessus, j'arrive encore à un comité exécutif et Guy Mollet me dit : « [Georges] Dardel s'est précipité sur la circonscription de Ville-d'Avray et je ne peux rien contre lui. » Dardel était une espèce de ces truands du Parti socialiste comme il y en a dans tous les partis. Il ne pouvait rien contre lui, bon. Je me retrouve sans cette circonscription. Et le résultat, c'est que c'est Monsieur Claude Labbé qui l'a eue et qui l'a gardée. Il est probable que, étant donné ce que j'avais à dire, la manière dont je le disais, j'aurais pu avoir cette circonscription. Alors il fallait tout de même m'en trouver une autre. En conversation avec Guy Mollet, c'était quand même le Parti socialiste qui était le plus gros paquet de la Fédération de la gauche, et je dois dire que quand on regardait les différentes circonscriptions, alors les gens qui étaient mollétistes, étaient évidemment à son avis indéradicables, mais on pouvait peut-être chercher du côté des defferristes, qui n'avaient aucune chance d'être réélus.

À la toute dernière minute, on m'a proposé Laon, où j'avais d'ailleurs été professeur. L'embêtant, c'est qu'on s'est résigné à me donner Laon la veille de la clôture des inscriptions des candidats. Alors, 231 communes et avoir un peu moins de trois semaines devant soi, ce n'est pas extraordinairement facile de faire ses tournées. On me l'a donnée à la toute dernière minute parce que Guy Mollet était accompagné de [Jacques] Piette, qui m'a dit : « Mais vous n'êtes pas membre du Parti socialiste – à ce moment-là, je crois qu'on se disait encore vous –, c'est un fief socialiste. » Je lui réponds : « Vous vous foutez de moi. Vous avez perdu à la fois le siège de député et la mairie, alors laissez-moi le reconquérir pour la gauche, plutôt que me dire que vous en êtes possesseur. » Vous voyez comment les choses se passent en politique.

Enfin là vraiment, je peux dire que j'ai tout de même une expérience assez vivante et assez drôle. Alors j'ai été faire une campagne, j'ai fait ce que j'ai pu. Je suis arrivé dans un bled où tous les membres actifs du Parti socialiste avaient eu des infarctus et les seuls qui m'aient vraiment aidé étaient des membres du PSU, qui eux étaient encore suffisamment jeunes et vivaces, et puis une de mes filles est vraiment venue m'aider. Mais j'ai eu beau faire mes affiches, faire un journal, faire des réunions : je me suis aperçu que les seules réunions où il y avait du monde, c'étaient [celles] qui se tenaient à huit heures du soir. Quand vous avez 231 communes et cinq à six mille kilomètres à parcourir pour aller de l'une à l'autre, il est bien évident que vous ne pouvez pas les faire en quinze jours. Alors le plus imbécile, c'est que quand je suis arrivé là-bas, j'ai été voir les autres candidats, je suis un Monsieur courtois, et je tombe

sur le président du Conseil général, qui se présentait au titre du centre et qui me dit : « Bon Dieu, si j'avais su que c'était vous, étant donné le rôle que vous avez joué en Europe, je ne me serais jamais présenté. » C'était Jacques Pelletier, qui est maintenant ministre de la Coopération dans un gouvernement de gauche, avec lequel nous avons établi des relations parfaitement cordiales, on se tutoie. Il était désolé. Et je vois le sénateur Blondel, qui était le grand homme de l'agriculture et qui me dit : « Bon Dieu ! On n'aurait pas pu vous envoyer plus tôt ? Nous en voulons beaucoup à de Gaulle mais naturellement c'est pour vous qu'on aurait fait voter. » En d'autres termes, s'il n'y avait pas eu les petits copains de Guy Mollet prétendant que c'était un fief socialiste, on m'aurait donné cette circonscription six mois avant, j'aurais probablement été élu au premier tour. En plus de cela, j'ai eu 15 % des voix, ce qui était déjà pas mal étant donné les conditions dans lesquelles j'avais fait campagne. Et c'est comme cela que je ne suis pas entré au Parlement.

Je dois dire qu'un certain nombre de gens l'ont tout de même regretté, et je dois vraiment citer un homme que j'admirais beaucoup, je vous ai dit d'ailleurs que c'était celui qui avait compris ce que j'avais fait faire avec le Plan Rueff : c'était André Boulloche. Et qui m'a dit après cela : « C'est tout de même absurde que tu ne sois pas là le porte-parole du Parti sur les questions économiques et sociales et budgétaires au Parlement. » Et j'ai dit : « Mais enfin, c'est toi qui le fais. Tu fais cela très bien. » Je dois dire que je trouve très émouvant, en sachant dans quelles conditions il est mort : vous savez qu'il est mort au cours d'une campagne électorale, il avait accepté de se rendre [...] dans un petit avion, et le petit avion s'est écrasé, et il est mort debout. Mais il est mort de cet accident. Et je suis encore très, très ému de la modestie de cet homme qui était vraiment un des hommes les plus dévoués, les plus sérieux, les plus compétents du Parti socialiste, outre qu'il avait été un grand résistant, et qui m'a dit : « Mais je n'ai ni ta compétence, ni ton talent. » C'est assez rare de la part d'un homme de dire des choses pareilles ; je n'en tire pas de vanité, je veux en faire un hommage à André Boulloche. Avouez que c'est très rare, un type qui vous dise cela. Il est exact que je connaissais assez bien ces questions et il n'est pas faux que je sais prendre la parole à la tribune. Quand j'étais rapporteur du Conseil économique, je suis le seul qui ait présenté son rapport à la tribune du Conseil économique sans une note et quand j'ai été, à titre de rapporteur du Conseil économique, parler à la tribune du Palais-Bourbon ou parler à la tribune du Sénat, je n'avais pas de notes.

MITTERRAND ET MENDÈS FRANCE EN 1968

Donc l'affaire n'a pas tourné du tout comme on le pensait en 1968, Mitterrand a fait une réunion, je lui ai dit après, je regrette, je lui ai dit : « Moi, à votre place, je ne m'y serais pas pris comme ça. J'aurais parlé d'un programme et j'aurais parlé d'une équipe. » Il m'a dit : « Mais il fallait d'abord se poser devant l'opinion. » Alors, vous savez qu'il y avait une espèce d'accord entre lui et Mendès France : en réalité ni l'un ni l'autre ne le tenait. Mendès est allé à Charléty, alors qu'ils avaient convenu qu'ils ne feraient rien qu'ensemble. C'est une erreur. Et la conférence de presse de Mitterrand, c'était un peu trop la mise en avant du candidat et pas suffisamment la mise en évidence qu'on avait un programme et une équipe. Je le lui ai dit tout de suite, je ne sais pas s'il a apprécié, mais je le pense encore. Je crois qu'on aurait pu gagner et on n'a pas gagné. Ce n'est pas la première fois que je pense qu'on ne s'y prend pas tout à fait de la façon dont il faudrait, quelquefois, mais enfin ça, ce sont mes réflexions politiques, quelquefois parce que les hommes se mettent en avant plutôt que les idées. On sera amené à y revenir plus tard à propos de certains manifestes que j'ai écrits et qui n'ont pas été du tout utilisés. Alors voilà où l'on en est en 1968, donc je fais ce programme et je ne suis pas parlementaire, et encore moins membre du gouvernement.

Donc pendant un an ou deux, je n'ai pas fait grand-chose en politique, si ce n'est de continuer probablement à écrire dans les journaux. Et puis alors le problème se posait à nouveau, ah non pardon, il y a eu le problème de l'élection présidentielle, après la démission de de Gaulle.

Oui. Pour revenir simplement sur ce que vous avez dit sur le programme de la Fédération de la gauche : ce à quoi vous avez participé, c'était la partie économique ?

Oh, c'était pratiquement tout. Écoutez [...], il y avait le problème Europe, naturellement...

Parce que vous avez parlé des nationalisations, mais aussi...

J'ai parlé du secteur public, j'ai parlé de la réforme fiscale, j'ai parlé de la réforme de la Sécurité sociale, mais j'étais intervenu aussi sur les problèmes de la politique étrangère. Peut-être est-ce [...] sur la politique étrangère, je ne pense pas que ce soit moi qui l'ai rédigée. Mais tout le reste je l'ai rédigé, encore une fois dans la dernière matinée, puisque j'avais eu cette sortie de Ludovic Tron.

LE CONTRE-GOUVERNEMENT (1966-68)

Et avant d'aller plus avant aussi dans le temps, est-ce que vous pouvez parler un peu du contre-gouvernement ? Comment cela fonctionnait-il ?

Comment cela fonctionnait ? On se réunissait toutes les semaines, si je me rappelle bien, il me semble que c'était le jeudi matin, enfin là, dès qu'on entre dans le détail, il vaut mieux quand même que je consulte mes documents. Enfin, c'est facile à vérifier.

Donc ça, c'était à partir de 1965 à peu près ? Des présidentielles.

Non, je crois que le contre-gouvernement a été constitué au moment où on a préparé le programme de la Fédération de la gauche. C'est peut-être 1965, en tout cas 1966, ça j'en suis sûr.

Cela a duré jusqu'en 1968 ?

Oui, après cela, en effet, il ne s'est plus réuni. Le contre-gouvernement, c'était une très bonne idée et il y avait tout de même une série d'hommes assez éminents là-dedans. C'était présidé par Mitterrand, il y avait Guy Mollet, enfin il faudrait reprendre la liste parce que, tout de même, il y a des noms qui m'échappent maintenant, y compris de gens qui sont morts. Et on faisait un travail effectif, c'est-à-dire qu'on examinait les questions en cours et qu'on essayait de définir des positions, après quoi cela se terminait par des rencontres avec la presse, où l'une des plus assidues était Michèle Cotta ; c'est à ce moment-là que je l'ai très bien connue. Nous prenions les problèmes les uns après les autres, et je dois dire que bien que je ne fusse pas contre-ministre en titre, j'étais rapporteur, j'intervenais beaucoup. Parce qu'il se trouve qu'on traitait essentiellement à l'époque de dossiers sur lesquels moi j'avais travaillé, écrit, parlé, etc. Dans ce contre-gouvernement, j'ai donc joué un rôle disproportionné à ce qu'était mon titre nominal, à telle enseigne que finalement c'est à moi qu'on a demandé d'aller au comité exécutif à côté du président de la Fédération, [François] Mitterrand, et d'être rapporteur sur toutes les questions qu'on examinait les uns après les autres. Donc il n'y a pas de proportion entre le titre formel et l'action réelle. Mais nous discutons vraiment de façon extrêmement sérieuse, dans un groupe qui n'était pas extrêmement nombreux, sur toutes les questions d'actualité à mesure qu'elles se présentaient.

Je me rappelle, en particulier, d'une discussion que nous avons eue au moment du mouvement de 1968. Moi, j'ai fait immédiatement une intervention pour dire : « Ce qui se passe prouve que nous n'avons pas suffisamment mis l'accent sur les problèmes de société. Il ne suffit pas que nous parlions de la liberté – en quoi nous avons eu totalement raison parce que nous ne sommes plus avec de Gaulle sous un régime démocratique – mais il y a d'autres questions. Et c'est ce que les étudiants nous rappellent, et il faut par conséquent que nous donnions à notre programme, non seulement les aspects techniques, mais les aspects humains. » Et Guy Mollet a dit : « Oh, mais qu'est-ce que c'est que ces histoires ? Moi quand j'étais jeune, je manifestais : ce sont des jeunes, ils manifestent. » C'est vous dire

que lui n'avait rien senti. Donc cela a été vraiment un des points sur lesquels c'est au contre-gouvernement qu'on a pu parler.

Et alors du côté du Club Jean-Moulin, moi j'étais tout à fait pour la combinaison Mitterrand-Mendès France. Je connaissais les deux, je savais que les deux hommes étaient complémentaires, l'un étant l'homme qui étudiait à fond ses dossiers et qui était l'homme du raisonnement, Mendès, et l'autre, l'esprit très rapide, sentant les situations et se décidant, qui était Mitterrand. Ce que j'appelle l'homme du raisonnement et l'homme du jugement. Mais ils n'ont pas véritablement joué à fond sur ce point. En principe, nous soutenions cette combinaison quand nous étions au Club Jean-Moulin.

QUE FAIRE DE LA RÉVOLUTION DE MAI ?

Et nous avons à propos de la révolution de mai écrit un livre. Vous savez que le Club Jean-Moulin publiait au Seuil, qui n'était pas alors la très, très grande maison d'édition que c'est devenu. Le livre s'appelle *Que faire de la révolution de mai ?* Le titre est de Marc Ullmann, mais les deux-tiers du livre sont de moi. Une introduction, qui explique, [...] ça je peux peut-être la retrouver. Enfin, je me rappelle dans mon introduction que j'ai regardée l'autre jour, il y a d'assez belles formules sur le contraste [...] entre la satisfaction des besoins et l'insatisfaction des esprits. C'est dans ma préface. C'est-à-dire que le progrès technique ne suffisait pas à faire que les gens soient heureux. Mais je concluais, en disant : attention, il faut savoir s'arrêter à temps. Et par conséquent, je prévoyais que le fait que les étudiants, une fois qu'ils avaient obtenu l'essentiel des satisfactions, n'avaient pas su arrêter leur mouvement parce que c'était quand même très amusant de pouvoir manifester, surtout quand on avait un préfet de police qui a évité toutes les effusions de sang. Ils sont allés trop loin et c'est eux qui ont été les alliés objectifs de de Gaulle, en aboutissant à des élections que Pompidou avait convaincu de Gaulle de faire, parce que ce n'est pas de Gaulle qui a eu cette idée, c'est Pompidou qui l'a eue et qui l'a convaincu. Et j'avais prévenu que si on ne s'arrêtait pas à temps, on ferait le jeu du camp opposé. C'est exactement ce qui s'est passé. J'avais écrit : « Le désordre, ça devient le désordre pour le désordre. » Enfin. Puis j'ai écrit en plus un programme sur la réforme économique et un programme sur la réforme des entreprises, pour essayer de tirer parti de ce mouvement en articulant des idées concrètes. Je n'ai pas tout fait : je crois que ce n'est pas moi qui ai écrit sur la réforme de l'audiovisuel ou des choses comme ça, mais enfin les deux-tiers du livre, qui est d'ailleurs un petit livre et qui s'est très bien vendu, sont de ma plume.

LA SECONDE RÉUNION DE L'ALMA [1971 OU 1972]

Voilà mes affaires d'élections, d'élections perdues ! Alors après cela, je peux arriver à la deuxième rencontre de l'Alma. J'avais revu Mitterrand, en particulier un jour il m'avait invité à déjeuner en me disant : « Mais s'il y a des fuites des capitaux, qu'est-ce que nous faisons ? » Et je lui avais dit : « La première chose que vous direz, c'est qu'on n'a pas attendu les socialistes, étant donné celle qu'a provoquée [Maurice] Couve de Murville avec [François-Xavier] Ortoli. » Bonne position politique, n'est-ce pas ? Et puis je lui dis : « S'il y a un cas où les restrictions de crédit sont justifiées, je suis contre la politique économique qui se fonde sur les restrictions de crédit car je passe mon temps à le répéter, cela arrête beaucoup mieux la croissance que cela n'arrête l'inflation. Mais en revanche, les restrictions de crédit sont la bonne méthode quand vous avez des fuites de capitaux. Et en particulier, si vous voyez que les entreprises qui n'empruntaient jamais se mettent à emprunter aux banques, c'est que leurs fonds propres, elles les ont fait filer en Suisse. Et vous savez où envoyer vos contrôleurs. » Par conséquent, il ne s'agit pas de faire ce qu'a fait Couve de Murville, qui a eu peur qu'il y ait une récession et qui a saupoudré le crédit, ce qui a permis à tous les gens qui avaient peur de faire filer leurs capitaux sans pour autant arrêter la fumée de leur cheminée. Ce que nous nous savons, c'est qu'on combat la fuite des

capitiaux par la restriction de crédit : c'est même la bonne méthode et ce n'est la bonne méthode que pour ça. Et pas du tout pour arrêter l'inflation.

Quand on a recommencé les restrictions de crédit au moment de la hausse du pétrole, cela a été la pire absurdité, cela prouve l'incompétence d'un Monsieur qui s'appelle [Jacques] Chirac. Vraiment, ce que nous avons fait après la hausse du pétrole est absurde. Mais il n'y a pas que nous : les Américains, les Allemands, tout le monde a fait des choses absurdes, confondant la hausse des prix... enfin, l'inflation par les coûts et l'inflation par la demande.

Et après ça, c'est ce qu'il a dit et il a eu un accueil extrêmement favorable dans les journaux, disant que cette gauche commençait à acquérir des capacités techniques. Bon, j'étais par-derrrière, encore une fois dans l'ombre... Et par conséquent, j'avais donc gardé le contact, et il n'avait tout de même pas oublié le rôle que j'avais joué. En particulier, il avait accepté de venir pour ma campagne électorale à Laon, venir me faire une séance grand public dans la plus grande salle de la ville, cela avait été un succès, seulement encore une fois il fallait un peu plus de temps pour une circonscription rurale.

Quand il y a eu à préparer les élections législatives, il y en avait eu en 1968, donc il fallait en préparer pour 1973, j'avais été voir Mitterrand et je lui avais dit : « Il n'est pas possible de faire un accord entre le centre et les communistes. Ce que nous devons faire, c'est une alliance, des alliances en chaîne ». C'est-à-dire que nous nous mettons d'accord, nous faisons ce que j'ai déjà essayé de faire, c'est-à-dire couper la droite et par exemple couper Abelin, qui est tout de même plutôt prêt à travailler avec nous, de Lecanuet [...] que j'avais soutenu dans sa campagne de 1965, c'était la bonne tactique puisque c'est comme cela qu'on mettait de Gaulle en ballottage si on était européen. J'avais suivi Monnet, qui soutenait Lecanuet, parce que Lecanuet se présentait comme le plus européen des candidats. Alors à ce moment-là, j'ai dit à Mitterrand : « Ce que nous devons faire pour gagner, c'est des alliances en chaîne. C'est-à-dire que nous pouvons nous mettre d'accord avec le centre si nous arrivons à le couper, et c'est ce que j'essaie de faire, et puis naturellement avec les radicaux et c'est nous qui faisons un accord avec les communistes. » Il me dit : « Mais c'est très politique, ce que vous me dites là ! » Je lui ai dit : « J'espère que cela ne vous surprend pas : je pense que quand je réussissais à faire les accords de la Fédération de la gauche, ce n'était pas uniquement en technicien et que je savais à peu près m'y prendre avec les gens. »

Au Club Jean-Moulin ou au contre-gouvernement, il n'y avait pas de communistes ?

Non. Non, il n'y avait pas de communistes. Enfin, du moins, avoués. Dans le contre-gouvernement, c'était la Fédération de la gauche, c'est-à-dire les socialistes et les radicaux. Et nous avons fait un accord avec les communistes, c'est autre chose. C'était un accord sur les conditions dans lesquelles on s'alliait aux élections, ce n'était pas un programme commun : c'étaient quelques points qui justifiaient quand même qu'on marche ensemble, mais pas un programme complet. Seulement cela tenait sur une feuille, alors que l'autre document en comporte je ne sais plus combien, enfin au moins dix ou quinze. Mettons, si je mesure ça par ce que j'ai pu être capable de dicter à six secrétaires dans une matinée, ça fait facilement quinze ou vingt pages ! Mais je pourrais le retrouver, parce que je l'ai quand même quelque part. J'avais fait aussi, j'ai oublié de le dire, à la demande de Pierre Brousse qui représentait les radicaux, j'avais fait un manifeste qui a été publié en quadricolore mais Claude Fusier qui était à ce moment-là directeur du *Populaire* avait un copain, un petit éditeur de province, qui a tout juste été capable je crois d'en tirer cinq mille exemplaires, alors qu'il aurait fallu évidemment en tirer cinq millions. C'est un très joli morceau de littérature, mais je ne peux pas vous dire qu'il soit très connu. Dommage d'ailleurs, parce que c'est un beau morceau politique.

À ce moment-là, j'ai fait une nouvelle réunion, qui s'est passée ici, au moment où il y avait des discussions entre les radicaux et les socialistes. J'ai fait une réunion, un dîner, Mitterrand, Jean-Jacques Servan-Schreiber, Abelin en me disant : « Je veux couper Abelin de Lecanuet. Avec cette frange du centre, nous avons des chances de gagner les élections. » Et le dîner s'est très bien passé, mon idée était séduisante, mais il s'est passé je ne sais plus quoi, bref, il y a eu une réunion du bureau exécutif du Parti socialiste qui a dit qu'il ne voulait pas s'allier avec des gens du centre, enfin vous connaissez ce genre de laïus. On nous recommence le coup maintenant, alliance uniquement à gauche, ils ne savent pas de quoi ils parlent, moyennant quoi il faut vraiment des circonstances exceptionnelles pour que des gens politiquement aussi maladroits arrivent à gagner le pouvoir. Alors cela n'a pas raté : il y a eu une réunion qui a dit qu'on ne voulait pas la réunion avec le centre, je ne sais plus qui, puis du côté du centre,

je ne sais pas comment cela se passait, enfin du côté des socialistes, ils ont décidé qu'ils rompaient les conversations, moyennant quoi ces élections-là ont été perdues.

LES ASSISES DU SOCIALISME [1974]

Alors, à quel moment, est-ce que je suis de nouveau rentré en politique ? Eh bien en 1974, il y a eu les Assises du socialisme. Moi, j'étais très mal à l'aise à entrer dans un parti. J'étais beaucoup plus à l'aise, j'ai écrit par exemple, j'ai publié un recueil d'articles qui s'appelle *Pour gouverner*. Et [...] j'ai été interviewé, ce devait être par Alain Duhamel et puis il n'a pas eu le temps, alors c'était par Gilles Anouilh, mais il ne m'a pas interviewé avec le même talent, et le livre n'a pas eu le retentissement qu'il aurait dû avoir : il s'appelait *Plan quinquennal pour une révolution*. C'est un « questions et réponses », cela a été fait en très peu de jours, imprimé en trois jours, tandis que l'autre, *Pour gouverner*, est un recueil d'articles dont le premier et le plus important est « Pour une gauche de gouvernement ». Donc je continuais par la plume et par les livres, mais je l'explique dans la préface de *Pour gouverner*, j'étais beaucoup plus à l'aise dans un regroupement que dans un parti. Et de même, dans un parti, je suis absolument mal à l'aise pour rentrer dans un courant : ce n'est pas parce que je suis d'accord avec les uns sur le problème de l'enseignement que j'ai besoin d'être d'accord avec eux sur le service militaire. Et je trouve que l'idée des courants dans les partis, ce sont des clans mais ce ne sont pas des groupes d'idées. Là-dessus je suis extrêmement sévère. Et en particulier, le Parti socialiste est en train de le démontrer plus que jamais. À chacun d'avoir son équipe et on les remercie en les envoyant au Parlement européen, où ils ne se font pas écouter, ou au comité directeur, où tout ce qu'on leur demande, c'est de se taire.

Le jour où il y aura des gens pour décrypter ce que je vous raconte aujourd'hui, ça va être affreux ! Non, pour l'instant, c'est censé être entre vous et moi.

Alors Mitterrand m'avait fait inviter aux Assises de la gauche, où le problème se posait de savoir si Rocard amènerait le PSU et si les chrétiens, en particulier ceux qui malgré les changements, étaient restés à l'ancienne Confédération des syndicats chrétiens qui était devenue la CFDT – oui, il y a aussi mes rapports avec les syndicats qui font partie de ma politique – si on pouvait cesser de mettre tout l'accent sur la laïcité et avoir un parti où des socialistes chrétiens pourraient entrer. [...] Mitterrand m'a fait inviter, il y avait différents groupes, j'ai demandé la parole. Et puis comme je n'étais pas membre du Parti socialiste, les gens voulaient me la refuser. C'est Jean-Pierre Cot qui est intervenu, pour dire : « Vous n'allez pas tout de même refuser la parole à Pierre Uri : on vous prévient que c'est lui qui a fait le programme de la Fédération de la gauche, etc. » Enfin bref, j'ai eu la parole. Alors il y avait, c'était la réunion des trois composantes : il y avait les socialistes, il y avait le PSU et puis il y avait les socialistes chrétiens. Et mon introduction, c'est : « Pierre Uri, quatrième composante : c'est la plus importante de toutes. C'est celle des gens qui n'ont pas pu entrer dans votre parti tant qu'il était divisé – pourquoi aller choisir entre le PSU, les chrétiens et les socialistes ? –, et qui au contraire vont venir former la masse d'une grande formation de gauche quand vous allez être réunis. » Puis je leur ai dit : « Voilà sur quoi on peut rassembler les gens. » Alors je me rappelle encore cette formule : « Pierre Uri, quatrième composante ». Vous imaginez que tout de suite, on écoute ! C'est ce que j'appelle une première phrase qui accroche l'attention.

L'ADHÉSION AU PARTI SOCIALISTE

Dans les couloirs, j'ai rencontré à la fois [François] Mitterrand et [Pierre] Mauroy et je leur ai dit : « Maintenant, je peux entrer au Parti. » Mon problème était de savoir à quelle section, parce que [Jean-Pierre] Chevènement a écrit un article pour dire : « Voilà qu'on s'apprête à faire entrer au Parti des gens comme Pierre Uri ! » [Charles] Hernu m'a dit : « Écoute, oui, Paris a été miné par le Ceres [Centre

d'études, de recherches et d'éducation socialiste, fondé en 1966], ne va pas dans ta section d'arrondissement, va à la section des écrivains. Alors j'arrive à la section des écrivains, où j'ai vraiment passé un examen de passage qui a duré plus de deux heures.

C'est une section qui n'est pas géographique ?

Il y a des sections qui ne sont pas géographiques, oui. Il n'y en a pas beaucoup. D'abord, il y a les sections d'entreprises et puis il y a la section des écrivains. Malheureusement les membres les plus importants, qui n'ont pas totalement abandonné, ne sont quand même pas ceux qui viennent. Nous avons plusieurs prix Nobel, ils ne viennent plus : c'est un peu dommage. Enfin, quand j'y suis allé, il y avait encore Yves Navarre, il y avait encore Claude Manceron : il est venu une fois seulement, un soir où nous avions une discussion sur le problème palestinien, ce soir-là il était venu, dans un fauteuil à roulettes. Yves Navarre venait, Suzanne Prou venait, son mari est très malade : elle, elle était très, très assidue, elle ne vient plus parce que son mari est très malade, elle ne veut pas le quitter. Bernard Pingaud en faisait partie mais on ne le voit plus. Bref, les camarades que j'ai ne sont pas les... ceux qui sont actifs ne sont pas les écrivains les plus connus, qui sont nominalement membres de la section.

Et j'ai eu quelques problèmes, j'ai passé un vrai examen de passage et, en particulier, je me heurtais à l'opposition d'un garçon, qui a été d'autant plus culotté d'avoir voulu s'y opposer que très peu de temps après il a quitté le Parti socialiste pour entrer au Parti communiste. Inutile de vous dire que quand même, on m'a accepté. Et je suis très actif dans ce groupe – j'ai affaire à des purs littéraires – moi je pense que je suis pas mal écrivain, du fait que j'écris quelquefois sur des sujets extrêmement concrets, fussent-ils économiques, mais en essayant d'éviter soigneusement d'employer des mots anglais, ce qui en économie n'est pas facile, et autant que possible même de n'employer qu'un langage classique. Et pas de néologismes. Donc on m'a accepté à la section des écrivains, où je joue au contraire un rôle très important parce qu'ils savent que je suis très engagé dans les questions très concrètes sur lesquelles les décisions sont à prendre et on me suit très, très largement dans les positions que je prends. Donc j'y suis à l'aise et j'y suis fidèle.

LA CO-DIRECTION DE LA COMMISSION FISCALITÉ PUIS DE LA COMMISSION
ÉCONOMIQUE DU PS

Dans le Parti, j'ai été amené à participer naturellement à toutes sortes de commissions [...]. Vous savez les commissions du Parti ont toujours deux responsables, dont l'un est un parlementaire et l'autre un non-parlementaire. Et j'ai eu, alors cela a été un rôle très important, la direction conjointement avec [Laurent] Fabius, mais c'est moi qui faisais le travail, de la commission Fiscalité du Parti, où nous avons mis sur pied un programme de réforme fiscale, dont je dois dire qu'il y avait très, très longtemps que je le mûrissais. Il y a beaucoup de traits communs avec celui que j'avais fait dès 1946 pour la CGT : l'impôt sur le capital, l'imposition des plus-values, etc. ; la réforme des droits de succession ; comment faire un renouvellement des élites et non pas un système pour figer la fortune dans les dynasties, qui est notre système français. Tout cela était très bien, nous avons donc fait, j'avais même rédigé un texte de loi : propositions de loi que j'ai publiées dans – j'ai écrit un gros livre en 1981 – *Changer l'impôt pour changer la France*, et comme on n'a pas mis en annexe les propositions de lois, je les ai publiées dans le volume que je viens d'écrire, que je viens de faire sortir, c'est-à-dire parmi mes Inédits.

Je ne les ai pas tous publiés, je n'ai pas publié le texte sur l'impôt sur les grandes fortunes parce que l'idée n'était pas de moi et que j'étais plutôt contre ; je suis beaucoup plus pour l'impôt général sur le capital. J'ai fait quand même une note que je publie aussi, disant : « Pourquoi diable, est-ce que nous allons inventer un type d'impôt sur le capital qui n'existe dans aucun autre pays européen ? » [...] Nous devons au contraire essayer d'arriver à un système européen dans lequel tout le monde pratique l'impôt général sur le capital et non pas l'impôt sur les grandes fortunes ou, ce qui en est l'équivalent, l'impôt de solidarité. Faites-le pour deux ans, mais ensuite passez à une réforme fiscale rationnelle, qui est celle qui avait été préparée pour l'Europe par un groupe composé d'économistes éminents, de tous bords et de cinq pays.

Donc j'avais la responsabilité de ce groupe, dans lequel nous avons fait un excellent travail, enfin on reconnaît que la qualité technique est très élevée. Et puis après les élections, j'ai pris conjointement avec Dominique Strauss-Kahn la responsabilité de la commission Économique du Parti. Alors ce qui s'y passait habituellement, Dominique présidait et il me donnait la parole.

Vous dites après les élections, c'est-à-dire... ?

[...] Les élections législatives, il y en a eu en 1978. J'avais auparavant eu la commission Fiscalité et j'ai pris avec Strauss-Kahn la commission Économique du Parti. J'ai été à la tête de cette commission, enfin elle avait eu successivement à sa tête [Michel] Rocard puis Chevènement, alors je dois dire que pour les élections de 1978, nous étions en petits groupes et que j'ai joué un rôle très important à l'intérieur du groupe dirigé par Chevènement, avec lequel les dissensions avaient complètement disparu, nous étions devenus très, très copains et il me disait même : « C'est drôle, on a une idée et tout le monde se dispute ; tu arrives, tu l'expliques et tout le monde est d'accord. Politiquement pour toi, c'est bon ! » Je lui ai dit : « Écoute, c'est ce qu'on verra ! » Et puis finalement, cela ne l'était pas tellement. Là, nous faisons un travail sérieux.

Dans la commission Fiscale, j'avais vraiment avec moi des types de tout premier ordre, qui ont d'ailleurs ensuite été en position d'appliquer les réformes : il y en a un qui est devenu directeur général des Impôts, il y en a un autre qui est maintenant chef du service de la Législation fiscale. Ils auraient la possibilité d'appliquer ce que nous avons fait ensemble ! Alors les ministres disent que c'est la faute de leurs services s'ils n'appliquent pas les réformes, et les fonctionnaires disent que c'est la faute de leurs ministres s'ils ne le font pas. Toujours est-il qu'on ne le fait pas. Et j'ai demandé un rendez-vous à Mitterrand pour lui dire : « La catastrophe, c'est que vos ministres des Finances et vos ministres du Budget n'ont pas appliqué la réforme fiscale qui avait été préparée, qui avait été approuvée par toutes les instances du Parti et par vous-même dans vos déclarations à *L'Express*, et qui aurait été le modèle pour l'Europe ». Cela n'a pas été appliqué, parce que cela n'intéressait pas personnellement les gens qui étaient ministres. Non, mais à telle enseigne que [Jacques] Delors a dit au bout de quinze jours : « Toute réforme fiscale commence par coûter de l'argent. Je suis contre » ! C'est vous dire qu'il n'avait pas lu le projet qui était précisément fait, à force de recoupements, pour limiter la fraude fiscale. Et [Laurent] Fabius assure que c'est à cause de Delors qu'il ne proposait pas les projets. La vérité, c'est qu'il a dit à ses camarades : « Nous étions dans l'opposition ; maintenant, nous sommes au gouvernement. » [Pierre] Bérégovoy ne s'est pas plus préoccupé, quand il était ministre des Finances, d'appliquer la réforme fiscale que ses prédécesseurs. Et je crois que les conséquences sont dramatiques.

UN PROJET FISCAL POUR LA GAUCHE

Ce que je voulais, c'était un système économiquement irréprochable. Les patrons m'ont dit : « Il n'y a rien d'antiéconomique dans ce que vous proposez. » Je voulais deuxièmement un système de recoupements pour mettre un terme à la fraude par autre chose que par des contrôles policiers ou par des fonctionnaires, des inspecteurs des impôts qui sont d'une extraordinaire maladresse, c'est-à-dire qui cherchent des poux pour des petites choses et qui laissent passer les grandes fraudes. Ça vraiment, ils ont besoin qu'on les forme à nouveau, ceux-là : complètement. Je voulais avoir un système équitable où l'impôt incite à l'épargne, et non pas des abattements sur les revenus de l'épargne – enfin sur les revenus des capitaux – où le capital paie moins cher que les salaires : je trouve cela intolérable et c'est ce qu'on est en train de faire à Bruxelles, et apparemment personne ne hurle sauf moi. Et je voulais rendre la fraude difficile à force de recoupements entre l'impôt sur le revenu, l'impôt sur les plus-values et l'impôt sur le capital : entre les trois, il est très difficile de passer à travers. Et les comparaisons internationales montrent que les pays qui pratiquent ce système n'ont pas besoin d'avoir des taux plus élevés que les nôtres pour avoir un rendement de l'impôt sur le revenu qui est le double du nôtre. Donc on sait à quoi s'en tenir.

Et je voulais en plus avoir un système pour les collectivités territoriales et locales qui assure leur autonomie tout en aboutissant à une juste répartition, en ne donnant de l'argent de l'État qu'à celles qui

sont pauvres et non pas à toutes. Il est complètement idiot d'avoir une dotation globale de fonctionnement où on donne de l'argent à Paris, à Neuilly et à Cannes, n'est-ce pas. Ce n'est pas fait pour ça. Je n'ai pas réussi à le changer. Il y encore des gens pour vouloir refaire des projets : ils n'ont qu'à prendre ceux qu'on a faits.

Voilà le schéma des choses dans lesquelles je me suis engagé, sans compter naturellement que je passe mon temps à dire : « Ce qu'on fait en Europe, ce n'est pas ce qu'il faudrait faire. » Et là, ce n'est pas très facile non plus de se faire écouter.

Est-ce qu'avec cela nous avons parlé de tout ? Non, je ne vous ai pas parlé, attendez, de mes missions. De mes missions dans le reste du monde. Je ne vous ai pas parlé d'Asie, je ne vous ai pas parlé de Japon.

Ni de l'Amérique latine.

Ni de l'Amérique latine, c'est vrai.

ENTRETIEN 5
16 décembre 1989

VOYAGES, CONSULTATIONS ET EXPERTISES À L'ÉTRANGER

AMÉRIQUE LATINE

Alors vous avez effectué de nombreux déplacements à l'étranger, notamment en Amérique latine ?

Oui. Je résume la situation en disant que je suis probablement un des rares personnages qui ait visité le monde entier et que cela lui rapporte au lieu de lui coûter ! Parce qu'en effet, d'abord naturellement j'étais défrayé de tout, et deuxièmement, mes missions étaient tout de même rémunérées. J'ai déjà parlé de la période de 1958 dans laquelle je ne sais plus qui m'a demandé l'autre jour... Ah oui, c'est un historien : comment est-ce que j'avais réussi à faire quatre rapports en deux ans ? C'est-à-dire celui sur la situation économique des pays de la Communauté, celui sur une Union régionale en Amérique latine, celui sur l'énergie et celui sur les transports. Et ma réponse a été très simple, puisque j'avais présidé le comité sur la situation économique des pays de la Communauté, j'avais les rapports pays par pays et ma synthèse, je l'ai faite en deux mois. Alors deux mois sur deux ans, tout mon temps n'est pas absorbé. En ce qui concerne les transports ou l'énergie, j'avais des réunions et puis j'ai rédigé, mais comme ce sont des rapports qui ont, je ne sais pas, trente ou cinquante pages, je ne pense pas que j'ai mis plus de deux ou trois jours à les rédiger. Donc ça, je ne vois pas non plus où est la difficulté.

1957 : RAPPORT SUR UNE UNION RÉGIONALE EN AMÉRIQUE LATINE POUR LA
COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'AMÉRIQUE LATINE DES NATIONS UNIES
(CEPAL)

Et quant à l'Amérique latine, cela a été un voyage de deux mois où je me suis arrêté d'abord à New York pour voir les gens du secrétariat des Nations unies, puisque c'étaient les Nations unies qui finançaient ma mission : en particulier, Philippe de Seynes avec qui j'ai gardé beaucoup de relations par la suite.

C'était en 1958 ?

Oui, il me semble, sûrement 1958 [en réalité 1957]. Mais tout mon voyage ne m'a pris que deux mois, y compris les visites aux gouvernements entre New York et Santiago, et des visites aux gouvernements... uruguayen peut-être, je ne suis plus sûr, en tout cas argentin et brésilien après que j'avais fait mon rapport. Cela aussi ne m'a pris que deux mois. Donc il n'y a aucune incompatibilité, à la condition qu'on ne passe pas un an à ce qui peut se faire en une semaine.

1964 : RAPPORT POUR LE CENTRE D'ÉTUDES MONÉTAIRES LATINO-AMÉRICAIN

L'Amérique latine, j'ai été amené à y retourner pour d'autres choses. On m'a demandé, mais c'est sensiblement plus tard, un rapport pour une institution commune des banques centrales qui s'appelle le Centre d'études monétaires latino-américain, qui siégeait à Mexico et qui était dirigé par un garçon que je connaissais qui s'appelle Javier Marquez. Il y avait eu des projets sur ce qu'il faudrait faire dans le domaine monétaire en Amérique latine et, en particulier, il y avait un projet du Fonds monétaire, il y avait un projet de la Cepal, il y avait un projet de Robert Triffin. Et ce qu'on m'avait demandé, c'était de faire des analyses comparées et en réalité d'indiquer un choix, et naturellement je recommandais qu'on suive le schéma de Robert Triffin. J'aime mieux un expert de son niveau que les représentants des différentes administrations. D'autant que c'est un homme avec qui nous avons beaucoup travaillé :

je vous ai dit que dès 1957 avec Monnet, c'est avec Triffin que nous avons fait un projet sur un système monétaire européen – avec vingt ans d'avance. Je connaissais Triffin depuis le jour où j'avais fait le rapport sur les Comptes de la Nation : il avait trouvé que j'avais réussi, avec quelque chose de scientifique, à faire quelque chose qui était en même temps parfaitement abordable pour le public. Enfin bref, nous avons beaucoup travaillé ensemble et, en particulier plus tard, je vais vous raconter que nous avons dirigé ensemble une mission en Asie. Alors j'ai donc fait ce projet, mais peut-être un peu plus tard.

CONFÉRENCE « INFLATION ET CROISSANCE » AU BRÉSIL

J'ai tout de même été rappelé en Amérique latine. Une fois au Brésil, où il y avait une conférence qui se tenait sur « Inflation et croissance » : est-ce que l'inflation favorise la croissance ou la bloque ? Cela m'a permis de faire un voyage au Brésil, j'ai été très bien reçu et l'un de mes amis a affrété un petit avion de tourisme pour me permettre d'aller voir une des merveilles du monde : ce sont les chutes de l'Iguaçu, qui sont à la triple frontière du Brésil, de l'Argentine et, que je ne dise pas de bêtises... et du Paraguay, et qui ont la même forme que les chutes du Niagara, puisqu'il y a une chute qui est relativement rectiligne, enfin un peu en zigzag, et une autre chute qui est en fer à cheval. La seule différence, c'est que c'est deux fois plus haut, deux fois plus long et qu'il y a deux fois plus d'eau. Et en plus, que c'est dans la forêt vierge, au lieu d'être au milieu des constructions industrielles qui gâchent le site du Niagara.

Mais à part les chutes du Zambèze qui sont encore plus fortes... ça me fait penser qu'il faut que je vous parle aussi du voyage en Afrique. J'oubliais, il y a l'Afrique. L'Afrique, c'est en 1973. Pardon. Pardon sur cette parenthèse que cet appareil a l'indiscrétion d'enregistrer. Ce n'était pas seulement en 1973 : il y a eu autre chose, quelque chose avant.

1962-63 : DES MISSIONS LIÉES À L'ALLIANCE POUR LE PROGRÈS

COLOMBIE

Et puis en 1962 je crois et en 1963, j'ai eu des missions liées à l'Alliance pour le progrès. Vous savez que ç'avait été un projet de Kennedy pour tenter, avec des financements venant d'Amérique, d'obtenir des réformes faisant mieux fonctionner les économies latino-américaines et y introduisant aussi un petit peu plus d'égalité. Ceci dit... J'ai fait partie d'abord du comité pour la Colombie. Alors naturellement j'ai eu des contacts avec tout le monde, j'ai visité la Colombie, j'ai fait du tourisme : j'ai été me promener sur le bord du golfe à Cartagena de los Indios, c'est un endroit superbe avec un vieux fort espagnol. Je peux vous dire que quand je suis sorti de l'avion, j'ai eu l'impression d'entrer dans une fournaise. Et puis mon retour, cela a été peut-être mon voyage d'avion le plus impressionnant car nous étions pris dans une masse de nuages orageux et électriques : il y avait au moins, je ne sais pas, huit kilomètres d'épaisseur avant de passer à travers cela ; on était épouvantablement secoués et il y avait tout le temps des éclairs qui passaient devant nous, qui rejoignaient la partie droite de la partie gauche des nuages. Donc là je me suis retrouvé en Colombie, un pays où je m'étais déjà arrêté quand j'avais fait mon voyage, enfin, ma mission sur l'Union régionale pour l'Amérique latine, et nous avons donc sorti un rapport sur des réformes pour la Colombie.

LE MEXIQUE

J'ai ensuite fait partie du comité de l'Alliance pour le progrès pour le Mexique, ce qui était évidemment un pays extrêmement important et sur lequel il y avait des tas de choses à faire. Je suis revenu avec des remarques assez pointues sur ce que c'était que le Parti révolutionnaire institutionnel : vous savez que le Mexique avait pratiquement un parti unique, qui s'appelait « révolutionnaire institutionnel » parce que ça datait de la révolution de 1912, mais dont les effets étaient que les dirigeants pouvaient dire aux syndicats : « Puisque nous sommes un parti révolutionnaire, nous faisons pour vous tout ce que nous pouvons. » D'où il résultait que c'est là que j'ai trouvé les syndicats les plus... j'allais dire seulement *disciplinés*. Non, carrément les plus totalement dans les mains du pouvoir et qui n'ont jamais protesté contre la manière dont on appliquait la fiscalité dans ce pays.

Alors je peux vous dire que les dirigeants de ce groupe m'avaient dit : « Untel qui est ministre des Finances, il ne sera jamais président, parce qu'il prétend nous faire payer nos impôts. » Quand ils ont eu besoin de financer l'éducation, ils ont mis un impôt sur les salariés, étant bien entendu que ce Parti révolutionnaire institutionnel ne faisait pas payer d'impôt ni sur les titres ni sur les loyers. Bon ! Je dois dire que notre rapport proposait quand même que la fiscalité soit un tout petit peu plus équitable et que le titre de ce parti ne se moque pas du monde. Cela m'est arrivé de retourner au Mexique, Dieu sait pourquoi... J'y ai fait naturellement du tourisme : je peux vous dire qu'Acapulco, c'est superbe et que le Yucatán, avec les ruines mayas, c'est magnifique. De même que j'avais visité la Colombie et la plus belle région, hélas, c'est Medellín, c'est-à-dire le centre de la drogue et du terrorisme des trafiquants de la drogue. [...] Je sais que je suis retourné encore une fois au Mexique par la suite.

Alors l'Alliance pour le progrès était financée par des capitaux américains ?

Oui, l'Alliance pour le progrès, c'était une idée de Kennedy et il devait y avoir d'une part un programme et il y avait un comité *ad hoc* pays par pays. [...] Il y avait essentiellement des Latino-américains dans ces comités *ad hoc* qui n'étaient pas nombreux, enfin on était cinq ou six, mais il y avait un Américain et ils avaient eu la bonne idée de faire venir quelqu'un d'Europe, à chaque fois. Et, par exemple, j'ai convaincu mon ami Étienne Hirsch que c'était très facile d'apprendre l'espagnol. Il venait de perdre sa femme dans un accident de voiture, je lui ai dit : « Étienne, cela vous changera les idées. Acceptez. » J'ai passé une soirée avec lui, je lui ai dit : « Je vais vous dire les cent mots que vous avez besoin d'apprendre parce que ce ne sont pas des mots français. Par exemple, vous n'êtes pas obligé de savoir que le bois, ça se dit *madera* et que le beurre, ça se dit *mantequilla* et que la bière se dit *cerveza*, et qu'arriver, ça se dit *llegar*. Donc ça, vous ne pouvez pas le deviner. Pour tout le reste, comme vous connaissez les règles de transposition entre les mots espagnols et les mots français, comme par-dessus le marché la syntaxe est la même et que les temps des verbes sont les mêmes, vous allez vous apercevoir que vous pouvez lire l'espagnol comme vous voulez. » Alors après lui avoir donné cette petite leçon d'espagnol, le lendemain matin il me téléphone, il me dit : « L'expérience est absolument positive. J'accepte. » Je crois que c'était vraiment très, très utile d'avoir eu cette idée, d'autant plus qu'il était je crois en mission en Amérique ou quelque chose comme cela quand sa femme s'est tuée en voiture. Donc il a aussi participé à un de ces comités, où moi je n'écrivais pas en espagnol sauf un paragraphe ou deux, nous discussions en principe plutôt en anglais, et quand nos collègues Américains n'étaient pas là, je proposais que nous parlions espagnol. Cela fait partie de mes trucs, si j'ose dire. Le même coup, je vous l'ai raconté, que j'avais fait avec les Allemands. Si vous parlez, si vous allez à la rencontre des autres et que vous parlez leur langue, il faut dire qu'apprendre l'espagnol, ce n'est pas très, très difficile... il ne faut pas très longtemps : je l'avais appris en huit jours en me promenant tout seul en Espagne. Cela donne un climat de confiance et d'amitié dont j'ai gardé vraiment le meilleur souvenir.

LE FRANÇAIS SPÉCIALISTE DE L'AMÉRIQUE LATINE

Pendant au fond toute une période, pendant une dizaine d'années, j'étais en France un peu le spécialiste de l'Amérique latine puisque vous voyez, j'avais fait un projet d'Union régionale, j'avais participé aux réformes dans deux pays, j'avais fait un rapport sur les problèmes monétaires, j'avais été discuter sur les problèmes de l'inflation. Enfin, j'étais vraiment une sorte de bon spécialiste des affaires latino-américaines auxquelles j'attache une grande importance. Je pense que ce qui s'y est passé, le retour à la liberté et par ailleurs la communication à travers l'Espagne et le Portugal, je pense, va resserrer les liens entre l'Amérique latine et l'Europe. Je dis que c'est le modèle européen qui a fait disparaître la plupart des dictatures en Amérique latine : n'oubliez pas que c'est un continent avec une population très rapidement croissante et qui représente, qui va représenter à la fin du siècle des centaines de millions d'habitants. Donc...

On faisait appel à vous en tant qu'expert ?

On faisait appel à moi en tant qu'économiste, ayant un sens des propositions pratiques. J'avais fait cela pour l'Europe, pourquoi ne pas aller le faire pour d'autres pays ? Je vous ai raconté très rapidement le schéma que j'avais fait pour l'intégration, qui a été repris intégralement, vraiment presque sans changement par les experts, et qui a été complètement bousillé par les diplomates. Alors le traité de Montevideo ne vaut rien... Mais je crois que ça, je vous en ai déjà parlé. Alors j'ai tout de même... On savait mes liens avec l'Amérique latine, donc quand on avait envie de traiter ces différents problèmes de l'inflation ou de ce qu'ils pourraient faire pour rapprocher leurs mécanismes monétaires, c'était moi qu'on venait chercher. C'était tout à fait naturel.

Et, est-ce que ce que vous proposiez était en concordance avec les vues américaines ?

Alors, je peux vous dire que j'ai été trouver, c'était encore sous Kennedy, j'ai été trouver un de ses conseillers – je ne voudrais pas me tromper sur son nom, il est en même temps écrivain et historien – et j'ai été lui dire : « Cher ami, ce n'est pas la peine d'avoir l'Alliance pour le progrès si la Maison Blanche n'intervient pas auprès de la Trésorerie. Car la Trésorerie, dans ses critères, quand elle donne de l'argent à des pays d'Amérique latine, ne tient rigoureusement aucun compte de ce que nous avons dit dans notre rapport. » Les administrations sont partout les mêmes.

L'administration américaine, d'ailleurs on oublie, quand en France on parle des dépenses budgétaires ou fiscales, on oublie qu'en Amérique, cela va essentiellement à des fonctionnaires, alors qu'en France, cela va essentiellement à des transferts. L'Amérique est un pays beaucoup plus bureaucratique que la France, malgré tout ce qu'imaginent les pseudo-libéraux français.

Et qu'est devenue l'Alliance pour le progrès ?

Elle a fini par mourir de sa belle mort. Parce que d'abord Kennedy a disparu, c'était lui qui vraiment s'était intéressé à cette affaire que Johnson a probablement plus ou moins laissé tomber. Et comme par-dessus le marché, [...] les propositions très sérieuses que nous faisons sur des réformes à entreprendre, sur les manières d'arriver à la stabilité dans la croissance, tout cela n'était pas pris en compte par les bureaucrates de Washington. Finalement, vous avez eu des réactions latino-américaines disant que cela les soumettait à l'*imperium* américain et que cela ne leur apportait rien. Donc cette affaire n'a pas véritablement eu la suite qu'elle aurait dû avoir.

INVITATION DE LA BANQUE INTERAMÉRICAINNE DE DÉVELOPPEMENT –
COLLOQUE

Qu'est-ce que je peux vous raconter encore là-dessus, sur ces voyages, ces rapports ? Oui, je suis retourné encore une autre fois en Amérique latine, alors là à l'invitation d'un homme fort intelligent qui était le président de la Banque interaméricaine [de Développement]. Il réunissait son conseil d'administration à Bogota et il pensait qu'à côté, il fallait avoir un colloque et l'invité au colloque, c'était moi. Et le sujet dont j'ai traité – je ne suis pas du tout sûr d'en avoir la moindre trace, parce que je parlais en français, donc je n'avais pas de texte – je pense, je me demande si ce n'était pas déjà sur le sujet des multinationales. C'est possible : sujet sur lequel j'ai joué un rôle central dans le rapport qui a été préparé par les Nations unies. [...] En tout cas, j'y suis retourné et j'en ai profité pour voir les choses que je n'avais pas vues avant, c'est-à-dire pour aller me promener au Pérou, dans les hauteurs... Je crois que c'est à cette occasion-là que j'ai fait le Machu Picchu. Il me semble. J'ai profité de ce voyage à Bogota pour aller y ajouter le Machu Picchu, c'est-à-dire les ruines de l'époque maya qui sont dans les Andes. Un incident drôle, quand j'ai fait ma mission à Bogota : j'avais réussi à louer une voiture – il n'y en avait pas, de voitures – elle était plus ou moins délabrée et je me trouvais à je ne sais pas quoi, 3 000 mètres de hauteur. Et tout d'un coup, il y avait une bougie qui avait fichu le camp, donc je n'avais plus que trois cylindres et cela faisait un bruit épouvantable. J'étais perdu. Passe une petite 2CV Citroën et les gens me disent : « Quel est votre problème ? » Je leur dis : « Vous pouvez écouter, déjà. » Et ils avaient une bougie de rechange qui allait sur mon moteur ! Sinon je ne sais pas très bien comment je serais redescendu de mes 3 000 mètres sur Santiago. Alors voilà mes aventures d'Amérique latine, y compris ces détails qui n'intéressent pas profondément les historiens.

ASIE

1968 : PREMIER VOYAGE AU JAPON POUR LE RAPPORT SUR LA CAPACITÉ
CONCURRENTIELLE DE LA COMMUNAUTE EUROPÉENNE

Alors les voyages que vous avez faits en Asie étaient des missions du même type ?

En Asie, non. J'ai été cinq fois en Asie. La première fois, c'est quand j'ai été chargé par la Commission de Bruxelles de présider le groupe et de faire le rapport sur la capacité concurrentielle de l'Europe. C'est le plus gros travail de ma vie, puisque c'est la seule fois que j'ai passé trois ans sur une étude. Parce qu'il fallait retrouver les chiffres et parce que je me suis aperçu, à cette occasion, qu'on n'avait jamais cherché les chiffres essentiels pour conduire une politique économique et, en particulier, c'était de l'économie comparée – les capacités concurrentielles de l'Europe – c'était d'ailleurs avant l'entrée de la Grande-Bretagne : c'était l'Europe vis-à-vis de l'Angleterre, du Japon et des États-Unis. Par conséquent, j'ai été amené à faire [...] mon premier voyage au Japon. Qui s'est passé à peu près à la même époque où j'ai fait aussi un voyage en Israël, parce qu'il ne faut pas l'oublier, j'ai aussi dirigé une étude sur Israël et le Marché commun, à peu près à la même époque.

Et alors ce rapport était un très, très gros travail parce qu'il fallait trouver des chiffres comparables de pays à pays pour pouvoir faire ces comparaisons. Et les statistiques n'étaient pas vraiment harmonisées. Je me suis aperçu qu'on ignorait, sauf l'Amérique et le Japon, et puis les Italiens mais c'étaient des chiffres probablement fantaisistes, on ignorait absolument le nombre de gens qui changeaient d'emploi chaque année. Ce qui n'empêchait pas les ministres de faire des discours sur les limites des mutations possibles parce que les gens ne peuvent pas trop changer d'emploi. J'avais répondu : « Il faudrait d'abord savoir combien de gens, de toute façon, changent d'emploi chaque année avant de savoir ce qu'on peut rajouter en plus, si l'on veut faire un peu plus de croissance et un peu plus de changements de structure. » Et curieusement, [...] tout de suite mon collègue allemand m'a dit : « Mais ce n'est pas possible ! Je vous téléphone demain matin et je vais vous donner les chiffres. » Et

puis il m'a dit : « Je suis bien obligé d'avouer que c'est vous qui avez raison. Nous n'avons jamais fait cette recherche. » Alors les Italiens publiaient des chiffres d'où il apparaissait que les changements d'emploi en Italie étaient à un rythme supérieur à celui de l'Amérique ; ce qui n'est pas totalement absurde étant donné les mouvements majeurs qu'il y avait du Sud vers le Nord. Ceci dit, je ne croyais pas beaucoup aux chiffres italiens.

Et l'autre chose qu'on commence à peine à chercher : j'avais dit qu'il était complètement absurde de vous donner le pourcentage des exportations dans le produit national en prenant le chiffre de vos ventes au dehors et en le rapportant au produit national, c'est-à-dire une somme de valeurs ajoutées. Vous ne pouvez pas comparer un chiffre d'affaires et des valeurs ajoutées : c'est économiquement absurde. Et en particulier, un homme qui se croit un économiste et qui est président de la République, Monsieur Valéry Giscard d'Estaing, disait que 40 % de nos emplois dans l'industrie étaient fournis par l'exportation. C'est complètement faux parce que dans les exportations, il y a un contenu d'importations, et même les tentatives que j'ai faites pour chiffrer la valeur ajoutée des exportations montraient que dans tous les pays, ce qu'on exportait avait un contenu d'importations plus fort que la moyenne de la production. Alors cela expliquait beaucoup de choses et cela expliquait, en particulier, la force à l'exportation de l'Allemagne, parce qu'elle n'hésite pas à importer. Donc, c'est en ayant un contenu d'importations là où c'est le meilleur marché qu'elle a des exportations aussi fortes. Mais il est important de savoir quelle est la valeur ajoutée de l'exportation pour savoir quelle est la répercussion sur l'emploi.

L'étude a été faite en France pour l'agriculture. Elle a abouti à un résultat tout à fait dramatique : on raconte que les agriculteurs nous rapportent 30 ou 40 milliards d'excédent commercial, la vérité c'est 3 ou 4 milliards. Parce qu'il faut leur imputer non pas les importations de café contre les exportations de céréales, mais il faut à l'évidence leur imputer aussi leurs achats de carburant, de pesticides ou d'engrais et en plus de machines agricoles, qui généralement sont américaines. Donc l'étude a été faite pour l'agriculture, elle n'a pas été faite pour le reste parce que les statisticiens aiment mieux des concepts radicalement faux que des chiffres approximatifs sur des concepts significatifs. Ils m'ont dit : « On ne peut pas faire un calcul exact. » Je leur ai dit : « J'en ai parfaitement conscience. Mais puisque vous avez les tableaux d'entrée/sortie, les tableaux d'échanges interindustriels, il suffit que vous sachiez quels sont les secteurs exportateurs pour que vous puissiez faire la différence et, en particulier, étudier l'évolution entre : l'agriculture qui pendant un temps était une industrie à 100 % de valeur ajoutée et qui n'est maintenant plus qu'une industrie à 50 % de valeur ajoutée ; les services qui sont du 100 %, et [...] l'exemple des textiles de coton où 80 % est de l'importation. Ou l'exemple d'Israël, où leurs grosses exportations sont les diamants taillés, seulement il est évident que les diamants bruts commencent par représenter 80 %. Alors si vous confondez des exportations à 100 % de valeur ajoutée et des exportations à 10 % de valeur ajoutée, vous avez des idées complètement fausses sur la part du commerce extérieur. Mais encore une fois, à ma connaissance, l'Insee n'a fait l'analyse que pour l'agriculture, ce qui a démontré la justesse de mes vues. C'est-à-dire que le résultat est complètement différent quand vous imputez à un secteur tout ce dont il a besoin, enfin tous ses produits intermédiaires qui sont dus à l'importation. Je serai amené à vous dire, à un moment quelconque, mes protestations contre les montants compensatoires à Bruxelles où, apparemment, on ne connaît pas la différence entre un chiffre d'affaires et une valeur ajoutée.

Alors mon premier voyage au Japon a été à l'occasion de ce rapport, puisque l'Amérique, je connaissais, j'y ai probablement été une centaine de fois, il y a deux ou trois mois j'y étais encore, et encore dans le Midwest. Enfin, j'ai été partout en Amérique, ce qui en effet fait partie de ma carrière. J'ai même parlé dans au moins trois ou quatre universités américaines : j'ai parlé à Yale, j'ai parlé à Columbia, j'ai parlé à Berkeley... et j'en oublie probablement une ou deux. Mais par contre le Japon, il fallait vraiment que j'y aille : excellente occasion. Alors, sous-produit touristique évident, j'ai pris la route du Sud. Par conséquent je me suis arrêté en Iran, en Afghanistan, aux Indes, au Népal, au Cambodge – je crois que c'est cette fois-là que j'ai visité Angkor, Dieu merci ! C'est une chose des plus extraordinaires du monde, j'ai passé trois jours d'extase à Angkor ; je me suis arrêté à Hongkong et j'ai fait un séjour au Japon où j'ai rencontré beaucoup de gens et fait beaucoup d'amis. En particulier, je me suis lié avec deux des hommes les plus remarquables de ce pays, qui sont [Saburo] Okita, qui avait été le créateur du Plan au Japon, qui a été ensuite chargé de la coopération internationale et qui a été finalement ministre des Affaires étrangères, et l'autre est [Shigeto] Tsuru qui est un économiste de très haut niveau : il a été à un moment président de l'Association internationale de Sciences économiques, il avait été vice-gouverneur de Tokyo, il avait été président d'université et il est devenu ensuite le

conseiller du plus grand journal du monde qui est l'Asahi Shimbun. Alors ça, c'est mon premier voyage au Japon, qui m'a permis de faire ce rapport en sachant à peu près de quoi je parlais sur l'économie japonaise.

Et plus tard j'ai écrit, je me rappelle en tout cas un article sur le dualisme de l'économie japonaise car il faut bien se rendre compte que leur force, c'est qu'ils ont su se concentrer sur certains secteurs, au rebours de la dispersion française, mais en même temps il y a un énorme écart, dans le cas japonais, entre les grands groupes et des petites et moyennes industries. Au moment où moi j'ai fait mon étude, les écarts de salaires moyens entre les deux groupes étaient de 40 %. Bon, les salaires sont très différents suivant les industries, suivant les entreprises, suivant les régions et ainsi de suite, mais l'écart japonais est particulièrement frappant. J'ai fait un voyage parfaitement agréable : j'ai été admirablement reçu, j'ai lié amitié, l'ambassadeur étant absent, avec le numéro deux qui vient de terminer sa carrière comme ambassadeur à Washington, c'est-à-dire Emmanuel de Margerie. C'est eux qui m'ont baladé dans tout Tokyo, c'était tout à fait charmant.

J'ai [...] évidemment vu beaucoup de gens et étudié beaucoup de choses, et acquis une première connaissance du Japon, si on savait utiliser les chiffres. [...] J'ai vu aussi bien les dirigeants de l'industrie – et en particulier, je les ai retrouvés par la suite quand j'y suis retourné, les gens du groupement de l'industrie qui s'appelle le Keidanren, c'est un nom dont vous avez probablement entendu parler – mais aussi bien les dirigeants des syndicats, et un groupe patronal qui est un peu l'équivalent d'un groupe très éclairé aux États-Unis : The Committee of Economic Development. J'ai eu la surprise de voir que, dans certains cas, des dirigeants très importants ne savaient pas l'anglais et avaient besoin d'un interprète pour parler avec moi. Généralement je parlais anglais, mais il ne faut pas croire que tous les Japonais qui ont des positions sachent l'anglais ; c'est peut-être vrai maintenant, parce que mon dernier voyage au Japon date de 1981, il me semble, donc je ne peux pas juger. Mais j'avais eu cette surprise de voir que ce n'étaient pas nécessairement les gens les plus importants qui avaient en plus la connaissance de l'anglais. Une ou deux fois, enfin un dirigeant de syndicat et un dirigeant d'une organisation patronale très évoluée avaient besoin d'un interprète.

1970 : DEUXIÈME VOYAGE AU JAPON POUR L'ECAFE

Alors je suis retourné au Japon... il faudrait que je retrouve les dates avec précision, il faudrait que je consulte mes dossiers, enfin j'y suis allé cinq fois. Mon premier voyage, c'était pour préparer ce rapport. J'ai fait un voyage... alors dans quel ordre est-ce que cela s'est passé ? C'était probablement le second, parce que celui-là date de 1968 : mon deuxième voyage au Japon, c'est quand j'étais conjointement avec Triffin chef d'une mission dite de haut niveau, s'il vous plaît, pour essayer de resserrer les liens, enfin d'établir de la coopération commerciale et monétaire entre les pays d'Asie et d'Extrême-Orient. C'est-à-dire que ma mission était auprès de la commission économique pour l'Asie et l'Extrême-Orient comme elle s'appelait à l'époque, c'est-à-dire... naturellement il y avait un sigle. L'autre, c'était CEPAL ou ECLA en Amérique latine, celle-là c'était *and Far East*... l'ECAFE (*Economic Commission for Asia and the Far East*), qui s'appelle maintenant *Economic Commission for Asia and the Pacific*, dont le siège était à Bangkok. Donc je reviendrai là-dessus, mais je parle seulement cette fois-là du Japon, c'était donc mon deuxième voyage au Japon, où naturellement nous avons été amenés à traiter au niveau le plus élevé, c'est-à-dire que Triffin a eu... Dans cette mission, nous nous sommes un peu divisés les capitales à visiter, étant donné les nombreux pays : Extrême-Orient, cela voulait dire d'aller jusqu'en Nouvelle-Zélande, c'est moi qui m'en suis chargé. Mais nous avons été amenés à voir le Premier ministre [du Japon], qui à l'époque s'appelait [Eisaku] Satō, qui éludait admirablement les questions. En revanche, notre premier arrêt avait été en Iran et c'est là que j'avais connu [Amir Abbas] Hoveyda qui a été fusillé par la suite. Et ça, c'est au deuxième... est-ce que c'est le deuxième ou le troisième ? Je ne sais plus.

TROISIÈME VOYAGE : AU TITRE DE L'INSTITUT ATLANTIQUE

J'ai fait un autre voyage au titre de l'Institut Atlantique, quand nous avons décidé, du reste essentiellement sur mon insistance, de faire entrer les Japonais dans le groupe de l'Institut Atlantique. Nous avons été invités à tenir une conférence à Tokyo, invités par le Keidanren. Conférence, enfin c'est moi qui ai été amené ensuite à mettre en forme les interventions des gens et à écrire à la fois un résumé de la conférence et une postface sur l'avenir. C'est un de mes livres... c'est une partie de mon œuvre en anglais : cela s'appelle *Trade and Investment Policies for the Seventies*. Je l'ai retrouvé l'autre jour : je croyais qu'il était vert, non il est bleu. Cela a été un autre voyage... Nous en sommes déjà au troisième.

1975 : QUATRIÈME VOYAGE POUR L'ASAHI SHIMBUN

Alors le quatrième, c'était le plus agréable de tous, en particulier il y a quelqu'un qui en a drôlement profité, c'est ma femme. Le plus grand journal du monde s'appelle l'*Asahi Shimbun*. Et bien qu'il y ait treize chaînes de télévision, l'*Asahi Shimbun* vend vingt-deux millions d'exemplaires par jour entre son édition du matin, son édition du soir et son édition en anglais ; je crois que cela atteint vingt-deux millions, pas tous les jours. Ce qui n'empêche pas le deuxième journal qui s'appelle le *Mainichi* de vendre quatorze millions d'exemplaires. Alors qu'on ne me dise pas que c'est à cause de la télévision que *Le Monde* ne se vend pas. Peut-être que... l'*Asahi Shimbun* est un journal de tout premier ordre, de très, très haut niveau et dont les journalistes ont compris qu'à partir du moment où il y avait la télévision, leur métier changeait. Qu'il fallait expliquer aux gens le fond des problèmes et non pas se concentrer sur ce qui se passe au jour le jour. La télévision le fait bien, mais la télévision ne vous explique pas le fond des problèmes. Ça, c'est le rôle des journalistes, et c'étaient des types tout à fait remarquables.

L'*Asahi Shimbun* est un journal privé mais qui considère qu'il remplit un service public : cela mérite d'être dit. Et que leur but n'est pas de gagner de l'argent, mais que leur but est d'éclairer l'opinion japonaise. Alors ils tiennent des réunions internationales assez régulièrement, cette année-là ils avaient décidé d'inviter cinq économistes japonais et cinq économistes du reste du monde, dont moi. Je dois dire que j'étais en bonne compagnie puisque sur les cinq, deux autres avaient eu ou ont eu le prix Nobel. C'étaient James Tobin et [Wassily] Leontief, qui sont pour moi des gens avec qui j'ai des relations très étroites, enfin dans le *first-name basis* comme on dit en anglais. Et l'Allemand devait être [Herbert] Giersch, avec qui ensuite j'ai travaillé puisque nous avons fait ensemble un projet pour l'Europe, mais il ne pouvait pas venir, il s'était fait remplacer par un garçon assez jeune qui s'appelle Weizsäcker et qui est le neveu, qui est le fils du philosophe, et le neveu du président de la République allemande. Quand je me suis trouvé à l'Élysée à un dîner pour [Richard von] Weizsäcker, je lui ai dit : « Je me suis trouvé au Japon avec un Weizsäcker. » Il m'a dit : « Ce n'est pas mon fils, c'est le fils de mon frère. » Et là, j'ai un souvenir sur ce Weizsäcker, sa femme m'a dit : « Mais pourquoi est-ce que vous avez appris l'allemand, puisque les Allemands savent l'anglais et le français ? » Alors je lui ai dit : « Premièrement, je préparais l'agrégation de philosophie, il fallait bien que je lise l'allemand. Je n'étais pas obligé de le parler, mais j'étais obligé de le lire. Et deuxièmement, je l'ai fait pour des raisons politiques : quand j'ai commencé à parler allemand avec les Allemands, ils m'ont fait une confiance totale. » En revanche, je vous avoue que je ne sais pas le russe et que je ne sais pas le japonais.

Là, nous avons discuté sur les problèmes de la situation courante, et je peux vous dire que, et cela vous donne une idée du niveau de ce journal, premièrement ils nous avaient tous les uns après les autres interviewés, en première page de leur journal. Chacun de nous. Donc quand ensuite il y a des gens qui ont demandé à me voir, je leur ai dit : « Mais comment est-ce que vous allez me reconnaître à mon hôtel ? » Ils m'ont dit : « Mais votre portrait a paru en première page. Cela a paru dans l'*Asahi Shimbun*, alors on vous connaît. » Et tous les jours, pendant les trois jours de nos débats, ils publiaient deux articles de première page sur les discussions que nous avons eues. Il semble que relever le niveau au lieu de l'abaisser soit la bonne solution pour avoir des lecteurs : je voudrais que nos journalistes tiennent compte de cette leçon.

1982 : CINQUIÈME VOYAGE AU JAPON AVEC FRANÇOIS MITTERRAND

Cela a été quand Mitterrand m'a invité à faire partie de sa suite quand il est allé au Japon, très peu de temps après son élection de 1981. Là, c'est plus officiel, mais enfin... Alors assez curieusement, comme j'étais là à titre d'invité de Mitterrand, je n'ai pas été invité au dîner au palais impérial, ce que j'ai regretté. En revanche, [...] je me souviens en particulier de la réception qui a été donnée par Jack Lang, où on a rencontré des gens... des intellectuels, plus une très jolie femme qui possède une galerie d'art, elle a une succursale à Paris, Shiseido, plus Hanae Mori, la couturière. L'autre chose très intéressante que nous avons faite, c'est d'aller visiter le fameux centre de recherche qui est à une cinquantaine de kilomètres de Tokyo. Puis il y a eu une réception à l'ambassade où j'ai donc rencontré l'empereur Hiro Hito. Et Jacques Attali avait eu l'idée de faire venir Guy Béart pour animer la soirée. Je suis devenu copain avec Guy Béart grâce à notre rencontre à Tokyo. Vous voyez que la vie procède vraiment par détours ! Voilà mes relations japonaises qui sont quand même très utiles : je peux vous dire qu'il y a un Japonais tout à fait intéressant, qui est un homme d'Osaka, qui est un homme qui a essayé de réviser l'histoire japonaise et de montrer qu'après tout, le Japon avait déjà une civilisation relativement moderne au moment de l'époque Meiji, et qui est un très grand ethnologue ou ethnographe, enfin qui a créé un des plus grands musées d'ethnographie à côté d'Osaka.

J'avais oublié de vous dire que quand j'avais été invité par l'*Asahi Shimbun*, j'avais aussi été invité à faire une conférence à Osaka. Là, on me traduisait et ils avaient choisi de me traduire phrase par phrase, si bien que j'étais tout à fait à l'aise pour préparer la phrase suivante. Dans le voyage de l'*Asahi Shimbun*, on m'avait proposé soit que je voyage en première, soit qu'on invite mon épouse. Alors, tout de même ! Moyennant quoi, nous avons fait le tour du monde, parce que nous sommes partis par Moscou mais il n'y avait pas de place dans les hôtels, alors [Jean-Pierre] Fourcade avait demandé à son conseiller commercial de nous loger parce qu'il avait un grand appartement. Moyennant quoi, lui il avait accès avec sa voiture au monastère de Zagorsk que nous avons donc visité à cette occasion. Et puis nous sommes arrivés à Tokyo et nous sommes rentrés par Hawaï, moi je connaissais bien l'Ouest des États-Unis, ma femme pas. Alors on s'est quand même arrêtés à San Francisco, à Yosemite, à Los Angeles, à Disneyland, au Grand Canyon et à Yellowstone, toutes choses que moi j'avais connues quand j'étais étudiant aux États-Unis, mais on peut les revoir. Ce sont vraiment les parties les plus superbes de l'Amérique. Après ça, il fallait tout de même rentrer, enfin on a rejoint New York et Paris. Voilà sur le Japon.

CANADA

Et puis après il faudrait que je vous raconte aussi le Canada, où j'ai été plusieurs fois aussi. Mais enfin, on n'en sortirait pas. Le Canada, j'y ai été quand j'ai eu ma bourse aux États-Unis, j'avais alors fait trois grands voyages dont l'un était vers le sud, le deuxième était la Nouvelle-Angleterre et le Canada, et le troisième j'ai été en zigzag de la frontière canadienne à la frontière mexicaine pour voir à peu près tous les États-Unis en faisant je ne sais combien de milliers de kilomètres, pour finir par vendre ma voiture à San Francisco et revenir par le canal de Panama et La Havane.

Je suis retourné au Canada une deuxième fois au moment de l'exposition de Montréal, j'avais été admirablement accueilli, et une troisième fois pour... comment s'appelle l'association pour le traité atlantique où il y a eu une conférence à Ottawa ? Où c'était moi qui parlais. Et j'en ai profité pour me rendre immédiatement à Calgary, louer une voiture et faire les Rocheuses, et aller jusqu'à Seattle et Vancouver. Je me suis retrouvé à Vancouver quand nous avons fait le voyage avec Mitterrand pour le Japon. Et j'ai bien connu Monsieur [Pierre-Eliott] Trudeau, qui avait été très lié avec mon maître Perroux et puis avec qui j'ai eu une longue conversation. C'est vraiment le Premier ministre canadien que j'ai fréquenté.

ASIE (SUITE)

1970 : MISSION EN ASIE POUR L'ECAFE AVEC ROBERT TRIFFIN

Bon, alors du coup on a fait le Japon. Ce qui met un peu la pagaille dans mon rôle en Asie : on se retrouve en 1981 alors que ma mission en Asie, mon grand rapport date de 1970. C'était une mission un peu comparable à ce qu'on m'avait demandé pour l'Amérique latine en 1958, c'est-à-dire coopération commerciale et coopération monétaire. Et comme je vous l'ai dit, nous étions donc binômés Robert Triffin et moi.

Dans quel cadre ?

Alors, c'était encore une fois les Nations unies, mais plus directement la commission économique des Nations unies pour l'Asie et l'Extrême-Orient. Nous avons donc visité des tas de pays. Nous nous sommes trouvés ensemble dans cette mission dans trois villes : Téhéran, Bangkok et Tokyo. Et puis une fois que nous avons fait notre rapport, nous sommes retournés une seconde fois à Bangkok pour faire adopter nos propositions. Moi, j'avais dit que j'acceptais, dans un espoir et sous une condition. Mon espoir était de contribuer à la fin des guerres entre l'Inde et le Pakistan. Et très indirectement, je crois que j'ai préparé le terrain car quelques années après, il s'est passé des choses [...]. Quant à moi, j'ai dû visiter, je ne sais plus, il faudrait que je compte le nombre de pays où je me suis arrêté. Nous nous sommes occupés ensemble de l'Iran et notre rencontre a été tout de suite avec Hoveyda.

Ensuite, moi je me suis occupé de l'Afghanistan. C'était encore un pays paisible et où les gens savaient remarquablement le français. C'étaient vraiment des gens de... Le gouvernement était de culture française. Mais c'est un pays qui était à cheval sur l'aide américaine et l'aide russe : suivant les routes, les unes étaient construites par les uns et les autres par les autres. Et il y avait un écart absolument prodigieux entre, en fait Kaboul et puis..., il se trouvait que quand je suis arrivé, on m'a dit : « Mais demain c'est vendredi, nous sommes un pays musulman, vous ne pouvez voir personne. » J'ai dit : « Très bien. » Alors ils m'avaient dit : « On avait bien envisagé de vous faire visiter le pays, mais on n'a pas trouvé d'avion ou je ne sais pas quoi. » J'ai fini par trouver un chauffeur de taxi qui, moyennant quatre-vingts dollars, c'est-à-dire à peu près le revenu annuel moyen d'un Afghan, m'a emmené voir les merveilles de l'Afghanistan, c'est-à-dire Bâmiyân : c'est un site tout à fait extraordinaire, rocheux, les couleurs sont les mêmes que celles du Grand Canyon du Colorado, mais il y a une immense falaise avec deux grands Bouddhas en haut-relief, qui ont l'un soixante mètres et l'autre quarante mètres de haut. Et puis il y a Band-e Amir, et alors ça, je ne me suis pas douté que nous étions à 3 500 mètres, et Band-e Amir c'est tout à fait dans la montagne et c'est une série de lacs qui se déversent les uns dans les autres, parce que leur eau est tellement calcaire qu'ils ont fini par se constituer à chacun une coupe, dans laquelle il y a l'eau. Cela ressemble un petit peu à ce qu'on voit aussi... il y a un paysage un peu analogue en Turquie. Sauf que là, c'est à 3 500 mètres. Nous étions partis à deux heures du matin, on est rentrés à dix heures du soir, et je ne m'étais pas douté que nous avions fait six cents kilomètres de pistes. Alors ça, c'étaient des choses que... les gens qui m'accompagnaient, eux, n'avaient pas pris ce risque. Moi, je ne voulais rien manquer.

De là, c'est moi qui ai fait le Pakistan aussi. Il s'est trouvé d'ailleurs que je devais aller en avion de Kaboul à Islamabad ; et l'avion a eu un accident, enfin [le pilote] est mort. Donc on a bien été obligé, l'homme des Nations unies qui n'y tenait pas, a bien été obligé de me donner une voiture avec chauffeur. Et c'est comme ça que j'ai fait la passe du Khyber, qui est un magnifique paysage. Puis nous sommes arrivés à Peshawar, il faisait le soir quelque chose comme quarante-neuf degrés... la température, c'était absolument pas tenable. Alors j'ai visité les souks et puis j'ai dit : « Mon vieux, il n'y a rien à faire. On ne peut pas rester ici, c'est invivable. » Et le malheureux a été obligé de nous conduire jusqu'à Rawalpindi, qui est la ville classique à côté d'Islamabad qui est la ville moderne, fort bien construite d'ailleurs, enfin elle est purement administrative. Donc j'ai encore fait le Pakistan. De là, alors l'Inde je connaissais, donc je l'ai laissée à Triffin et je suis allé à Ceylan.

Ceylan c'est très amusant, parce que d'abord c'est un paysage magnifique, je dois dire qu'il y a deux parties, ce sont d'admirables palmeraies, et puis il y a la montagne avec les plantations de thé, et puis il y a les trois anciennes capitales qui sont des choses très, très, très belles. Et en particulier, j'ai eu la chance

à Kandy d'être là justement le jour final de la fête des éléphants, qui dure huit jours. Le jour final, c'était celui qui était le plus beau : il y avait cinquante éléphants caparaçonnés d'or ou d'argent, y compris ceux qu'avait envoyés l'Inde. Donc le sous-produit touristique que j'avais demandé a été parfaitement satisfait et il se trouve que le secrétaire de mon groupe était un, on disait à ce moment-là un Ceylanais, on dit maintenant un Sri Lankais. Et le Premier ministre s'appelait Madame [Sirimavo] Bandaranaike, elle était Premier ministre parce que son mari avait été assassiné et elle lui avait succédé. C'était d'ailleurs une femme fort intelligente, et alors ma méthode était très simple : j'étais censé faire une visite de courtoisie au Premier ministre et puis ensuite voir les différents responsables, mais le quart d'heure se transformait en une heure trois quarts. Et je réglais tout avec le Premier ministre, en particulier avec Mme Bandaranaike qui, paraît-il, a reparlé ensuite de la manière dont je l'avais convaincue qu'il valait mieux qu'elle s'allie avec les pays du Sud-Est asiatique que de dépendre entièrement de l'Inde. Être soumise en fait à l'impérialisme indien, car je dois dire, j'ai écrit une fois un article pour dire que l'impérialisme était la maladie infantile des pays sous-développés. Et je pensais beaucoup à l'Inde, à la façon parfaitement scandaleuse dont l'Inde traite le Népal ou Ceylan.

J'ai fait ensuite l'Indonésie. Alors Jakarta, c'est avec Karachi, c'est à peu près la ville la plus laide du monde, mais en revanche il y a le fameux temple, que je ne dise pas de bêtises... ah ! Vous n'allez pas me dire que j'ai oublié le nom de ce temple ! Khajurâho non [il s'agit de Borobudur] ... et puis il y a Bali. Vous voyez que ce n'était pas désagréable comme mission. Alors pour aller à Bali, j'ai sauté les Philippines [...]. [Le président Ferdinand] Marcos a reçu Robert Triffin de façon absolument royale en lui faisant visiter les Philippines. Moi, je me suis posé aux Philippines que juste une escale et je ne les ai pas visitées.

Et puis ensuite, je suis allé à Taïwan où il y a un très beau paysage. J'ai donc essayé de comprendre comment fonctionnait ce régime de cette Chine, ce morceau de Chine capitaliste. Ils ont mené une politique économique prodigieusement intelligente, je dois reconnaître : c'est-à-dire que c'est un des rares pays en développement qui ait compris qu'il fallait commencer par développer les ressources agricoles, que c'est comme cela que s'était passé le développement dans les pays industrialisés, et que si on veut immédiatement se jeter dans l'industrie, on a forcément un épouvantable déficit extérieur, puisque il faut bien nourrir les gens et que par conséquent on ne peut pas se développer. Ce que malheureusement l'Amérique latine n'avait pas compris. Taïwan a commencé par développer l'agriculture, n'est-ce pas, il y avait quatorze millions de réfugiés, et en particulier l'agriculture végétale, en considérant que l'élevage avait un faible rendement puisque vous transformez dix calories en une quand vous en faites. Eux savaient ça. Donc je me suis trouvé avec des gens forts intelligents, ajouté à cela qu'à Taïwan il y a l'ancien musée impérial de Pékin : toutes les belles œuvres sont là. Alors pendant ce temps-là, c'était Triffin qui faisait l'Inde, les Philippines et la Corée du Sud que je regrette de ne pas avoir vue. Mais encore une fois, nous ne pouvions pas aller tous les deux partout, étant donné, je crois, que nous avions affaire à vingt-deux pays.

Puis nous nous sommes retrouvés au Japon. Alors cela devenait sérieux et, en particulier, nous avons discuté des possibilités de coopération avec le Premier ministre [Eisaku] Satō. Notre grand problème, c'était en réalité qu'il n'y avait que deux pays qui avaient vraiment des ressources : à un bout c'était l'Iran, grâce à son pétrole, et Hoveyda nous avait dit : « Moi, je veux bien mettre tout en commun, mais quand même mon pétrole, je me le garde. » À Satō, nous avons dit : « Si le Japon entre dans le coup, cela donne des ressources, évidemment. » Il n'a pas dit non, mais il est tout de même resté terriblement évasif.

Puis alors après ça, c'est moi qui me suis tapé les parties les plus lointaines, c'est-à-dire de Taïwan, je suis allé en passant par Hongkong, en repassant par Hongkong, escale à Manille pour des raisons techniques, puis on arrive en Australie, là il y avait encore des problèmes pour l'avion, et puis je me suis rendu en Nouvelle-Zélande.

Alors Wellington, la capitale de la Nouvelle-Zélande, c'est exactement les antipodes de Paris. C'est quarante-neuvième degré de latitude, l'embêtant c'est que ce soit du sud. Et douze heures de décalage horaire. C'est-à-dire que là on passe la ligne de partage des dates. Nouvelle-Zélande, alors il y a deux îles : l'île du Nord, ça ressemble à la Normandie, et l'île du Sud, ça ressemble à la Suisse. Sauf que là, ils m'ont vraiment donné des idées sur la politique agricole commune, parce que figurez-vous que j'ai vu comment ils fabriquaient leur beurre. Ils m'ont dit : « Voyez dans cette pièce »... D'abord, l'élevage : alors ils ont un homme pour cent hectares et cent vaches. Il y a une traite automatique, on déplace une barrière, toutes les vaches vont à la machine, ils les traitent. Bon. Déjà ça, c'est économique.

Deuxièmement ils ont la laiterie. Alors ils m'ont dit : « Vous voyez, cette salle, la machine est française, la baratte automatique, elle est française. Ici nous avons deux hommes et bientôt nous en aurons un. » Je leur ai dit : « Mais alors pourquoi, je comprends très bien que votre lait ne soit pas cher, mais pourquoi est-ce que vous avez une marge aussi réduite entre le lait et le beurre ? » Alors ils m'ont dit : « Regardez, deux hommes et on va les ramener à un ; et vous, vous en mettez onze. C'est tout. Ce qui n'empêche que c'est vous qui allez vendre du beurre aux Philippines, dont nous sommes beaucoup plus près que vous, à force de subventions. » Alors la Communauté qui produit du beurre dans des conditions techniquement aussi retardataires – je reconnais qu'il est meilleur, parce que le beurre de Nouvelle-Zélande n'est pas excellent ; mais il paraît que c'est le goût anglais, alors je n'ai rien à dire – enfin à ce moment-là, j'ai quand même compris que nous pourrions peut-être faire mieux que d'aller, que de chercher à démarcher absolument à l'autre bout du monde à force de subventions contre un pays beaucoup mieux placé que nous. Mais j'y reviendrai parce que j'ai écrit un bouquin sur la politique agricole commune, qui date justement de 1970, qui est de la même époque.

Et puis, j'ai terminé en Australie. Et en Australie, la ville la plus importante, c'est Sydney, je n'ai pas été à Melbourne, j'ai été à Canberra et j'ai été faire les Blue Mountains, qui sont des choses assez étonnantes : vous montez très graduellement, vous ne vous apercevez pas en fait que vous êtes dans la montagne, puis d'un coup vous vous en apercevez parce qu'il y a un gigantesque précipice. Elle a absolument cette forme-là. Bon ça, c'est de l'aspect touristique. Je n'ai pas été jusqu'à Melbourne qui est je crois très, très différente de Sydney. Sydney a un site magnifique : c'est sur un fjord, une ville moderne et qui a le plus bel opéra moderne du monde. En fait, je n'avais pas tellement grand-chose à faire avec l'Australie et la Nouvelle-Zélande, sauf que c'était une occasion d'aller à l'autre bout du monde. On ne peut pas aller plus loin. Puis je suis revenu en m'arrêtant dans le sud de l'Inde, puisque ce que j'avais fait dans mes voyages précédents, c'était le nord de l'Inde : j'ai fait le sud. Je me suis embarqué à Bombay et je suis rentré à Paris.

Alors c'est le même moment où avec l'Institut Atlantique, nous avons constitué un petit groupe de tout à fait haut niveau sur la politique agricole commune. Ça, je ne crois pas que je vous en ai...

Vous en avez parlé, de ce groupe...

Ça, je vous en ai parlé. Et c'est justement à ce moment-là, et comme cela coïncidait pratiquement avec l'époque où je faisais le voyage d'Asie, alors nous pouvions vraiment dire avec précision : il faudrait peut-être rationaliser cette politique et ne pas gâcher l'argent à vendre du beurre aux Philippines. Il y a peut-être mieux à faire avec les fonds [...] enfin bref, d'un mot, nous avons une politique agricole commune contraire au traité de Rome et qui favorise uniquement les riches gros producteurs, lesquels mettent en avant les veuves et les orphelins pour se procurer des rentes. Je pense que j'ai dû déjà vous l'exprimer à peu près dans cette forme.

Votre rapport sur l'Extrême-Orient, c'est un rapport de l'ONU ?

C'est un rapport de l'ONU. Nous avons donc fait ce rapport ensemble. J'ai écrit l'introduction, enfin avec l'accord de Triffin, et puis toute la partie sur les échanges, c'est de moi, et la partie sur un système d'union de paiements, c'est de Triffin. Alors je lui en ai parlé, je l'ai rencontré il n'y pas très longtemps, [...] il était naturellement tout à fait d'accord pour que je le publie. J'ai quand même demandé l'accord de la commission économique pour l'Asie et l'accord de la commission économique pour l'Amérique latine pour publier la traduction que j'ai faite de mes textes anglais.

Alors inutile de vous dire que ce plan n'a pas été plus appliqué que celui que j'avais fait pour l'Amérique latine. Nous avons, j'avais là vraiment trouvé des solutions extraordinairement simples, en leur disant : « Vous employez des méthodes extrêmement différentes les uns des autres pour vous protéger. Les uns ont des droits de douane, les autres ont des contingents, les autres ont un commerce d'État, les autres jouent sur le change : alors la seule mesure commune, c'est l'augmentation de vos importations en provenance les uns des autres, et non pas l'équivalence de méthodes aussi différentes. » Et c'était cela mon principe. J'ai dit dans ce rapport : nous ne sommes pas dans la situation européenne où le dynamisme des exportations permet de prendre des engagements de libération des échanges ; là, nous ne demandons d'accroître leur part d'importations en provenance des membres du même groupe qu'aux pays qui ont augmenté leurs recettes d'exportations, soit dans le groupe, soit à l'extérieur. Donc

ils en ont effectivement le moyen. Et deuxièmement, c'est une part qu'on leur demande, cette part croissante et qui tend vers un maximum, lequel peut être d'autant plus élevé qu'il y a davantage de membres dans le groupe. D'où la petite formule mathématique toute simple : si vous avez besoin d'avoir des membres nouveaux, il suffit de modifier un paramètre.

Alors au lieu de cela, ça n'a pas manqué : ils ont fait le même coup qu'en Amérique latine, c'est-à-dire que les fonctionnaires s'intéressent beaucoup plus aux listes communes de libérations. Le principe est absurde : il n'y aucune espèce de raison, si vous ne faites pas un libre-échange total, que vos libérations limitées portent sur les mêmes produits pour les différents pays. Mais cela donne du travail aux fonctionnaires jusqu'à la fin du siècle et toutes les occasions, s'ils en ont l'envie, de tromper leur femme, de ne pas rester chez eux et de se faire payer des *per diem*.

Et pourtant, nous étions retournés à Bangkok où le petit comité s'était tenu en nous disant : il vaut mieux que vous n'y soyez pas pour que nous discussions en toute liberté et, dans l'ensemble, ils avaient trouvé que nos propositions étaient excellentes, mais ceci dit, ils n'osaient pas en prendre la responsabilité. Là, j'avais été obligé une fois ou deux de me fâcher, parce que je me heurtais à des oppositions de fonctionnaires relevant précisément des gouvernements qui avaient accueilli mes propositions avec le plus d'enthousiasme. Alors j'avais dit : « Écoutez, en quel nom parlez-vous ? Vous n'allez pas me dire que vous parlez au nom de votre gouvernement, vous parlez peut-être au nom de l'administration qui naturellement veut montrer son autonomie ou vous parlez en votre nom personnel. Mais comme j'ai l'accord de votre gouvernement, vous me permettrez de ne pas tenir compte de ce que vous nous dites. » Cela fait partie du petit jeu.

Et puis au dernier moment, ils ne savaient pas quoi faire : ils n'osaient pas prendre la responsabilité de le proposer puis il devait y avoir une réunion ministérielle sur ces sujets. Le secrétaire exécutif, qui était un Birman, m'a d'ailleurs emmené faire un voyage à Rangoon, sa ville de naissance, où j'ai vu la Pagode d'or : il avait été élevé dans une maison qui était autour de la Pagode d'or ; pour gagner du temps, il a dit : « Écoutez, interrompons-nous un peu, et je voudrais remercier des gens aussi occupés, aussi importants que Robert Triffin, Pierre Uri, etc. [...] d'être venus vraiment jusque chez nous. » Et vraiment, c'est assez émouvant, il a dit « qui prennent vraiment nos problèmes comme si c'étaient les leurs propres ». Pendant ce temps-là j'ai griffonné quelque chose et Robert Triffin me dit : « C'est toi qui vas répondre. » Et j'ai dit : « Écoutez, je vais vous répondre non pas en tant qu'expert, mais en tant que quelqu'un qui a participé à beaucoup de réunions internationales. Vous n'êtes pas les premiers qui, une fois qu'ils ont un papier, se demandent ce qu'ils vont en faire. » Alors j'ai griffonné quelque chose. Ce que j'avais griffonné, c'était : « Attendu que..., attendu que... », etc., n'est-ce pas. « Attendu qu'un effort était fait pour, enfin qu'il est nécessaire pour le développement des industries et le développement économique général qui est, etc. ; attendu que le groupe de haut niveau a fait un projet et considère que ce projet est parfaitement applicable, attendu que... », etc.

Et j'ai proposé sur ces bases de confier la responsabilité au secrétaire exécutif. Donc c'était sa responsabilité de présenter ce rapport que, quand même, les experts recommandaient comme tout à fait applicable. Alors il y a eu tout de suite l'intervention du Néo-zélandais, qui a dit : « *I second the motion* ». Et c'est comme ça que ce rapport a été adopté sous cette forme-là, en donnant la responsabilité au secrétaire exécutif, exactement comme je vous ai raconté que quand j'avais fait le rapport du Bilan national, on avait trouvé comme formule, puisque l'homme de la CGT ne pouvait pas s'y rallier à cause de la bagarre politique, cela a été présenté « au nom de la commission », moyennant quoi il n'y a pas eu besoin de changer un mot. J'ai trouvé une solution analogue et je dois dire que ce qui m'a fait plaisir, c'est qu'après cela, ces gens sont venus me trouver en me disant : « Nous aurions bien besoin que vous veniez souvent en Asie. Vous avez vraiment une formule pour mettre les gens d'accord. Ce qui est la chose dont nous avons le plus besoin entre nous. » Je dois dire qu'il ne s'est pas passé tellement grand-chose, puisque dès que vous voulez faire des listes communes, vous n'en sortez pas, l'exemple de l'Amérique latine l'avait déjà prouvé : cela n'a pas de sens. Mais il y a eu tout de même une première tentative d'un certain nombre de pays pour faciliter les échanges entre eux et, par chance, il y avait dans ce groupe à la fois l'Inde et le Pakistan. Alors cela n'a pas empêché qu'il y ait encore une guerre, mais cela avait tout de même préparé les choses et maintenant, enfin grâce au changement de direction au Pakistan, il semble que dorénavant ils cesseront ces guerres absurdes dans les pays qui, étant donné leur pauvreté, ont tout de même un peu mieux à faire de leurs ressources que de développer des armes et par-dessus le marché, de s'en servir. Cela, je crois que ce sont mes histoires d'Asie.

L'AFRIQUE

L'Afrique, une fois, Dieu sait qui m'avait invité ? J'ai eu une réunion en Ouganda. L'Afrique du Nord je connaissais bien, j'avais été invité en Algérie quand j'étais normalien, je m'étais trouvé au Maroc à mon retour de Narvik. La Tunisie, je ne connaissais pas encore, j'y suis allé relativement récemment, non, j'y suis allé deux fois : une fois avec le groupe qui s'appelle les Pionniers de Marbella, c'est-à-dire les gens du grand commerce de distribution, et puis j'y suis allé une autre fois à l'invitation de l'université de Sousse, et là j'ai vraiment visité le pays. J'avais une voiture, un chauffeur, enfin j'ai été jusque dans le Sahara.

Alors les Africains ont aussi pensé qu'il fallait peut-être qu'ils fassent quelque chose. Ils ont pris contact avec moi, ils voulaient m'inviter à une réunion préparatoire et puis ils y ont renoncé. Ils m'ont écrit que finalement, les experts de la commission économique pour l'Afrique pensaient qu'ils pourraient faire le travail eux-mêmes. Très bien, alors du coup, je me suis payé le voyage d'Afrique. J'ai absorbé une fraction de mes bénéfices sur les autres continents en faisant le tour de l'Afrique, y compris jusqu'à l'Afrique du Sud et Madagascar, y compris les chutes du Zambèze, y compris le Sénégal, le retour par la Tanzanie, le Ngorongoro, ce prodigieux cratère, et Zanzibar avec son extraordinaire végétation, et puis, naturellement, le Kenya. Une autre fois, j'ai fait un voyage pour les Seychelles. Donc je n'ai pas pu faire pour l'Afrique ce que j'avais souhaité.

Quand j'étais à Dauphine, j'avais un étudiant malien qui était un garçon absolument remarquable, ingénieur, travaillant dans une boîte technique, qui m'avait fait une première thèse sur le développement de la baie du Sénégal et qui m'avait fait une thèse d'État tout à fait remarquable sur le sujet que je lui avais suggéré, c'est-à-dire « L'intégration en Afrique » qui n'a pas le même sens que dans les autres régions, ce que j'avais appelé « intégration-création ». Il m'a fait une thèse tout à fait remarquable, il a suivi mes conseils sur la manière de répartir entre le texte lui-même et les annexes pour que cela se lise mieux, mais il a eu unanimement, moi j'étais le directeur de thèse, la mention Très honorable, les félicitations du jury et la proposition d'une subvention pour la publication. Nous sommes restés fort amis, après il a trouvé une place à Air Liquide où il s'occupait de l'ensemble de l'Afrique, c'est vous dire qu'il n'était pas en panne. Mais il aurait beaucoup souhaité utiliser ses origines africaines, son intérêt pour son continent et les idées qu'il avait développées avec moi dans sa thèse pour aller aider à la constitution de la communauté d'Afrique où il y a quand même, il y a deux sortes de communautés emboîtées l'une dans l'autre pour l'Afrique occidentale. Personne ne s'est intéressé à sa candidature, alors même que moi j'étais intervenu, et partout on a nommé les petits copains des gouvernements. Inutile de vous dire qu'il ne se passe pas grand-chose pour l'intégration africaine, les luttes tribales continuent, les petites guerres plus ridicules les unes que les autres, et l'Afrique, son niveau de vie ne cesse pas de baisser. Mais les fonctionnaires de la commission économique pour l'Afrique ont considéré qu'ils étaient parfaitement compétents. Donc mon voyage...

Ce n'est pas la seule fois que je suis allé en Afrique du Sud : non, je voulais voir à quoi ressemblait l'apartheid. En plus, je dois dire que les paysages d'Afrique du Sud sont magnifiques. Les plus beaux parcs nationaux sont en Afrique du Sud et la péninsule du Cap est l'une des plus belles choses que j'aie vues. Mais je voulais tout de même savoir ce que c'était que ce régime. Et je suis retourné une autre fois à Johannesburg, à l'invitation de leur Institut des Relations internationales, qui est une institution de très haut niveau, dirigée par des libéraux et financée par Oppenheimer, l'homme de l'Anglo American. J'y suis donc retourné, je leur ai fait un exposé sur la situation mondiale ou quelque chose comme ça, que j'ai fait en anglais bien entendu, et j'ai pu voir qu'en dix ans les choses n'avaient pas beaucoup changé. Je crois qu'elles commencent à changer maintenant. L'apartheid était resté l'apartheid, sauf peut-être qu'au guichet de la poste, peut-être la deuxième fois, il n'y avait pas deux queues différentes séparées par une barrière. C'est à peu près tout le progrès qui avait été fait : les autobus pour les Noirs étaient toujours aussi délabrés, les autobus pour les Blancs étaient toujours bien entretenus. Et là, j'avais pu constater, parce que j'avais vraiment été admirablement logé dans les environs de Johannesburg, le luxe incroyable qui régnait dans certaines régions à côté de la pauvreté de la population noire. Des magasins où l'on vendait des choses à des prix absolument inouïs, enfin toutes les grandes maisons de couture, toutes les grandes maisons de meubles, les grandes maisons de bijoux, dans un centre commercial dont nous n'avons même pas l'équivalent à Paris. C'est vous dire les inégalités qui règnent dans ce pays, enfin. Mais là, je crois aussi que cela ne tiendra pas indéfiniment et j'ai connu des Européens d'Afrique

du Sud dégoûtés de ce qu'était le rôle des Européens, enfin des non-Noirs là-bas, et qui ont quitté ce pays pour des raisons purement morales ; dégoûtés par l'apartheid.

Voilà pour l'Afrique. Sauf que j'y suis retourné parce que j'ai été faire des conférences [...] plus ou moins politiques au Cameroun, j'aurais même dû aller en faire, y retourner encore pour la Côte d'Ivoire, le Dahomey, etc., mais comme je prenais un peu de cortisone, on ne pouvait pas me piquer contre la fièvre jaune. Donc j'ai dû abandonner cette partie et me contenter du Maroc cette fois-là. Tandis que la Tunisie, j'y suis allé donc deux fois, y compris celle où j'ai vraiment pu visiter non seulement les environs de Tunis qui sont très beaux, mais en plus tout le sud, où vous avez des oasis qui sont magnifiques. Voilà pour l'Afrique.

Il n'y a pas eu de rapport équivalent à ce que vous aviez fait...

Non. Puisque ces fonctionnaires ont pensé qu'ils n'avaient pas besoin de moi. C'est assez drôle, parce que tout de même, voyez, les Asiatiques ou les Latino-américains pensaient que quelqu'un qui avait joué un rôle majeur dans le traité de Rome, ça pouvait tout de même, il avait peut-être des idées, il avait peut-être des solutions un peu différentes. Et en particulier pour l'Afrique, j'avais tout de suite dit : « Pour moi, le problème est différent. Il ne s'agit pas de mettre en commun vos industries, il s'agit de les créer. » Et au lieu de les créer pays par pays, il s'agit de les créer en commun. Et voilà les conditions pour le faire. Bon, les fonctionnaires ont préféré jouer...

C'étaient les fonctionnaires des Nations unies ?

Les fonctionnaires des Nations unies de la commission économique pour l'Afrique, qui ont dit finalement : « Non, non, ce n'est pas la peine, cela va coûter de l'argent... » Bref, ils se sont considérés comme compétents. Alors n'oubliez pas qu'il y avait une Union en Afrique de l'Est qui s'est rompue, et celle de l'Ouest, personne n'en a jamais entendu parler, je crois qu'il ne se passe rien.

Est-ce qu'il y n'avait pas un problème structurel pour une institution comme l'ONU de commander des rapports et après de ne pas en tenir compte ?

Ce n'est pas la faute de l'ONU, n'est-ce pas, c'est les gouvernements guidés par leurs fonctionnaires. Les bureaucrates latino... les diplomates surtout, parce qu'en Amérique latine les experts m'avaient entièrement suivi. Le traité de Montevideo, c'est quelque chose de complètement différent. Je vous l'ai raconté, c'est l'idée que l'on peut respecter ce traité sans abaisser sa protection vis-à-vis des autres, en l'élevant vis-à-vis des tiers – jolie solution – et puis naturellement des listes communes de libérations, de telle sorte que les fonctionnaires aient l'occasion d'aller se promener. Donc l'Afrique, je n'ai rien pu faire pour elle, sauf y faire un voyage superbe, y compris au Kivou, vous savez ce n'est pas rien puisque c'est à quelque chose comme 2 400 km de Kinshasa. C'était magnifique. C'est un parc national magnifique, les bêtes, etc., au pied des volcans avec des lacs, enfin c'est un beau paysage. Et les chutes du Zambèze : je suis très content de les avoir vues.

LE CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL [1974-1979]

NOMINATION PAR GISCARD

Alors, on pourrait peut-être aborder votre passage au Conseil économique et social ? Donc dans les années 1974 ?

C'est ça, oui. Un jour, je reçois un coup de téléphone d'un des conseillers de Giscard, c'est idiot que j'aie oublié son nom, qui me dit : « Le président voudrait vous nommer au Conseil économique. Est-ce que vous acceptez ? » J'ai dit : « Mais bien sûr, ça m'intéresse. » [...] Il avait eu une formule qui était « Le changement dans la continuité », ce n'était pas ça ? Je ne sais plus. À moins que cela ne soit celle

de Pompidou, enfin je ne sais plus. Bref je lui ai dit : « Je vous préviens qu'avec moi, ce ne sera pas tout à fait sans risque. J'ai des idées à moi. » Il me dit : « C'est justement pour ça qu'on vous demande. » La vérité, c'est que le gouvernement avait à sa disposition sur les deux cents membres, je crois cinquante-sept nominations. Pompidou n'avait nommé que des gens de sa majorité. Alors Giscard s'est montré ouvert : il a nommé trois membres de l'opposition, sur les cinquante-sept. Mais seulement ils n'ont pas été tout à fait inactifs. Il y en a une qui était Évelyne Sullerot, qui est vraiment, enfin la femme qui connaît les problèmes des femmes et qui ne raconte pas de bêtises là-dessus. Elle ne vous raconte pas que les salaires sont vraiment différents pour le même métier ; elle vous raconte que les femmes n'ont pas accès aux mêmes métiers que les hommes et aux métiers les mieux payés. Ce n'est pas tout à fait la même chose. Car la France était, au contraire, un des rares pays qui avait pour règle l'égalité des salaires. À telle enseigne que nous l'avons fait, c'est une des choses que nous avons exigée dans le traité de Rome. Donc il y avait Évelyne Sullerot, qui avait par ailleurs l'avantage – nous n'étions que trois, elle, Georges Vedel et moi – que nous faisons nos rapports nous-mêmes, les autres membres les faisant faire par l'administration. Bon. Quelqu'un d'autre de gauche... puis il y avait moi.

J'avais été nommé, c'est assez curieux à l'époque, il y avait un groupe qui s'appelait « Union française et zone franc ». Alors les gens qu'on y avait mis, il y avait en particulier un petit copain de Chirac qui était un type de la Creuse et qui je crois n'avait jamais mis le pied en dehors de France, ou de Corrèze, mais qui avait retapé le château que Chirac avait acheté. Alors ce type était au Conseil économique et dans le groupe « zone franc » ! Mystère. Moi, à la rigueur, on pouvait considérer que j'y étais à peu près à ma place, enfin je n'étais pas parmi les personnalités qualifiées, j'étais dans celles de la « zone franc ». Enfin, cela ne me diminuait absolument pas mon droit de parole, au contraire. Et alors là, j'y ai passé des années tout de même assez intéressantes, de leur point de vue d'abord, parce que j'étais un type qui prenait son travail au sérieux : c'est-à-dire que sur tous les sujets, j'intervenais. [...] Il y a les groupes [où] les uns sont nommés ou élus par leurs organisations, et puis il y a les personnalités qualifiées et les groupes « zone franc », etc. qui sont nommés par le gouvernement. Les représentants du secteur public, aussi : ils faisaient un groupe à part.

La composition de ce Conseil était tout de même assez déséquilibrée, les syndicats n'ayant pas plus de représentants que l'agriculture. Quand on sait que l'agriculture [...] était tombée à 7 % de la population active, peut-être dans les 10 % à l'époque, enfin de cet ordre-là. Ça, c'était le reste de la V^e République. Il y avait un Conseil économique sous la IV^e : je ne pense pas qu'il était aussi déséquilibré. Pratiquement les syndicats, c'est-à-dire 85 % de la population active, n'avaient pas plus de représentants que les patrons et pas plus que les agriculteurs. Mais par contre, il était évident que si vous aviez un rapport qui était adopté avec l'avis de tout le monde et contre les syndicats, ça enlevait légèrement de sa force. L'influence que j'ai eue au Conseil économique, c'est que les syndicats me suivaient. Alors il était assez difficile de faire passer des rapports si vraiment moi, je prenais une position vigoureuse contre et si les syndicats me suivaient et étaient contre aussi.

MEMBRE DE LA COMMISSION FINANCES

J'étais membre de la commission Finances. C'est une commission très technique dont le président était [Charles] Delatte, qui était à ce moment-là président du conseil [d'administration] du Crédit Agricole [CNCA] et qui est un homme extrêmement ouvert avec lequel j'ai eu des relations tout à fait excellentes. Et puis je me trouvais avec des gens tout à fait de valeur : hier, j'ai été à la remise de la rosette à un de mes camarades de groupe qui s'appelait Langlade Demoyen, qui était directeur jusqu'à une date récente de l'Assemblée permanente des Chambres d'agriculture. Et j'ai réussi à nouer des relations extrêmement amicales et de confiance pratiquement avec tous les groupes.

[...] Je peux vous résumer l'affaire. Dans mon association actuelle Université & Entreprise, je tiens à avoir des représentants des PME, j'ai même monté un programme d'un bac+2, d'un bac +3 pour qu'il y ait des gens qui aient une formation suffisamment polyvalente pour aller donner un coup de main aux patrons de PME. Des gens qui sachent un peu de gestion, de Sécurité sociale, de fiscalité, de problèmes de commerce international et qui, le cas échéant, sur des questions pointues, fassent appel à un spécialiste. Enfin, qui soient des généralistes du niveau que peuvent se payer les PME, ce n'est pas un

bac +5, ce sera un bac +2 ou un bac +3. Par conséquent j'ai avec moi des gens des PME, et j'avais demandé à un des vice-présidents, qui était mon collègue avec qui j'avais d'excellentes relations, de venir : un jour, il s'est fait remplacer par un autre vice-président, qui était d'ailleurs en même temps président du Conseil de surveillance du Crédit d'équipement aux petites et moyennes entreprises, qui m'a dit : « J'ai eu le regret d'entrer au Conseil économique alors que vous en étiez déjà parti. Tout le monde m'a dit que vous n'y aviez que des amis. » Alors j'en parle à Jean Brunet, son collègue, en disant : « Quand [Lucien] Rebuffel m'a dit ça, cela m'a fait tout de même très grand plaisir », il m'a dit : « Mais c'est moi qui le lui avais dit. » Donc vous voyez, j'avais vraiment des relations extrêmement cordiales avec les PME, ce qui n'était pas évident. Il m'a dit : « Tout le monde vous appréciait parce que vous étiez indépendant. » Il est vrai que je présentais vraiment mes propres idées sur chaque sujet.

MEMBRE DE LA COMMISSION DU PLAN

J'intervenais, j'ai aussi fait partie, de temps en temps il y avait des commissions *ad hoc* : par exemple, la commission du Plan n'était pas une commission permanente, c'est une commission qu'on rassemblait au moment de la présentation du, quel était le numéro de ce Plan ? Je ne sais plus, enfin en tout cas, c'était sous le gouvernement Chirac. Et j'ai fait partie de cette commission du Plan ; et il y a même quelqu'un qui était un ancien collaborateur de Pompidou qui aurait bien voulu que ce soit moi le rapporteur. Enfin, il y avait une dame qui tenait beaucoup à être rapporteur parce que cela lui donnerait la chance d'aller parler à la tribune de l'Assemblée, mais le rapport n'a pas été d'elle.

RAPPORT DE PIERRE URI SUR L'IMPOSITION GÉNÉRALISÉE DES PLUS-VALUES

Je me suis chargé d'un rapport sur un sujet très difficile, qui était l'imposition généralisée des plus-values. Le gouvernement avait constitué une commission sous la présidence du Premier président de la Cour de cassation, [Albert] Monguilan. Ils avaient sorti un rapport qui n'était pas médiocre, mais le Conseil économique a été saisi du rapport Monguilan. Et tout le monde s'est tout de suite tourné vers moi en disant : « Il n'y a que vous qui puissiez être le rapporteur. » Là, j'ai fait un gros travail dans des délais extraordinairement rapides. C'est un texte qui existe : il a été publié à l'*Officiel*, et même, l'*Officiel* en a fait une brochure. Alors il s'agissait, enfin nous étions dans une situation tout à fait confuse : il y avait un système de plus-values pour les entreprises, on avait inventé un système de plus-values horriblement compliqué sur l'immobilier, et puis il n'y avait rien du tout sur les titres, sauf pour les entreprises mais rien pour les particuliers. Donc il fallait tout remettre sur pied et, par ailleurs, j'avais une étude comparative – j'avais été aidé là-dessus par l'homme qui, à la direction générale des Impôts, était chargé des négociations internationales et qui se trouvait être un de mes anciens élèves de l'ENA. Par conséquent, j'avais eu assez facilement un tableau de l'imposition du capital et de l'imposition des plus-values dans les principaux pays. Et je me suis aperçu qu'aucune solution n'était satisfaisante : personne n'avait vraiment trouvé la bonne réponse.

J'ai fait un rapport dont tout le monde avait apprécié – c'est ce qu'a dit la presse – la clarté et la simplicité. Je me suis payé le luxe de présenter mon rapport à la tribune, nous avons eu un débat, bon j'avais d'abord discuté en commission bien entendu, et pratiquement obtenu l'accord sur tout. J'avais rédigé très, très vite le rapport : j'avais fait, je crois, deux ou trois exposés et puis j'avais rédigé le tout dans des délais extrêmement rapides. Donc j'ai présenté mon rapport en commission le dernier jour et ensuite en plénière, où j'ai pris le risque – il paraît que personne ne l'a fait avant moi et personne ne l'a fait après – de présenter pendant cinquante-cinq minutes mon rapport sans une note. En réalité, je ne l'avais pas écrit mais je l'avais tourné dans ma tête et je le savais par cœur. C'est ça la vérité, quand on parle : que j'improvise à la tribune sur d'autres sujets, enfin je parlais toujours sans notes à la tribune du Conseil économique, ce qui faisait qu'on m'écoutait très bien, mais ma première phrase et ma dernière

phrase, je les avais préparées et le reste, j'improvisais. Tandis que pour la présentation d'un rapport où il fallait que chaque mot compte, je l'avais quand même conçu dans ma tête. Mais je l'ai récité sans aucune espèce d'hésitation, et ensuite j'ai eu un débat animé, enfin qui a été vraiment un des plus beaux débats du Conseil économique, et ce rapport a été considéré comme excellent, y compris par les agents de change et y compris par le conseiller personnel de Monsieur Giscard d'Estaing qui m'a envoyé un petit mot enthousiaste. Je peux le dire, [Jean] Serisé qui se trouve être aussi mon ancien élève à l'ENA et qui m'avait écrit : « Jamais on n'avait eu un rapport aussi constructif, aussi imaginatif et aussi élégamment présenté », enfin vraiment tous les adjectifs que vous pouvez souhaiter. Bon, et puis le gouvernement a fait quelque chose de complètement différent.

PRÉSENTATION DE CE RAPPORT AU PARLEMENT

Après cela, j'ai été amené à prendre la parole à la tribune du Palais-Bourbon : cela a été toute une histoire. Le Sénat avait pour principe d'accepter les rapporteurs. L'Assemblée, elle n'était pas très sûre. Et là non plus, je n'avais pas écrit mon discours et je suis monté à la tribune sans notes. D'abord, incident de séance : Monsieur [Jean] Foyer pose la question de savoir s'il est constitutionnel que j'aie la parole. Alors l'affaire a été arrangée de main de maître par Edgar Faure, qui présidait l'Assemblée et qui présidait, en particulier, cette séance. Et puis Monsieur [Maurice] Papon, qui était rapporteur général du Budget, a fait incident sur incident au cours de mon intervention, dont je reconnais, que j'avais dit au passage que le projet du gouvernement, en fin de compte était très différent. Il y avait une phrase assez drôle [...] : « Oui, vous aviez demandé un rapport sur l'imposition généralisée des plus-values ; vous nous proposez aujourd'hui qu'un projet sur l'imposition de plus-values assimilables à des revenus, toute la nuance est dans l'article ». Vous voyez à peu près le style. Bon, donc j'avais un petit peu provoqué puis tout d'un coup, j'avais dit : « J'ai su que votre commission proposait d'exonérer des plus-values quand elles sont réemployées, etc. ». À ce moment-là, incident de Papon, suspension de séance, bon !

Moyennant quoi, alors pour une fois, la presse a parlé de l'intervention d'un membre du Conseil économique à la tribune du Parlement. Il y avait trois colonnes dans les journaux tandis qu'il y avait eu cet esclandre. Je dois dire, d'ailleurs c'est assez drôle, que quand on s'est rendu dans les couloirs pendant que le bureau se réunissait pour savoir ce qu'on allait faire à mon sujet – on m'a rendu la parole, d'ailleurs –, le président de la commission des Finances qui était [Fernand] Icart m'a dit : « Ne vous en faites pas, ce n'est pas ce que vous avez dit, mais lui on ne l'écoutait pas et vous, on vous écoutait ! » Et si j'ose le citer, il m'a dit : « Vous avez trop de talent. » Enfin, je me suis bien amusé.

Quand j'ai fait le même coup au Sénat, là j'avais tout de même un petit peu raboté : j'avais enlevé des choses un peu agressives. [Alain] Poher était inquiet, il m'a dit : « J'espère que vous n'allez pas me faire un scandale comme à l'Assemblée. » Je lui ai dit : « Vous allez voir ça tout à l'heure. » Et au Sénat, alors j'ai de nouveau parlé sans notes et là, alors au contraire ils ont unanimement apprécié. Il n'y a pas eu l'ombre d'un sentiment de jalousie et dans les interruptions de séance, ils me disaient : « Des gaullistes aux communistes, tout le monde trouve que vous avez fait une superbe performance. » Et au Sénat, à la condition de le demander au président de la commission des Finances qui était Édouard Bonnefous, je pouvais intervenir dans la discussion ; ce que je ne pouvais pas faire au Palais-Bourbon. Je disais à Édouard Bonnefous : ce que vient de dire [Jean-Pierre] Fourcade, il faudrait que je fasse une mise au point. Et il demandait, et j'avais la parole pour des interventions qui étaient factuelles, enfin s'il y avait des erreurs dans l'exposé du ministre, je mettais les choses au point. [...] Tous les députés m'ont dit : « Mais vous savez, la première fois que nous prenions la parole au Palais-Bourbon, nous étions absolument pétrifiés. Nous n'aurions jamais osé ne pas avoir un discours : vous venez de l'extérieur, et bon... » Encore une fois, le premier discours je ne l'avais pas écrit, alors que quand même on m'avait demandé, pour le second, d'en donner connaissance à ma section. Donc le second je l'ai écrit, tout le monde l'a trouvé très bien, mais je ne l'ai pas sorti. Il était dans ma serviette et ma serviette était sous la tribune, et j'ai fait mon discours au Sénat sans une note.

Est-ce que la présentation à l'Assemblée a transformé la destinée du texte, du projet ?

Non. Après cela, Fourcade m'a présenté le projet du gouvernement, j'ai avec lui des relations assez cordiales : il était directeur des Prix quand moi j'étais je ne sais plus quoi, fonctionnaire, etc., enfin on se connaissait depuis longtemps. Et, bien que nous n'appartenions pas au même groupe, nous pouvions avoir des discussions. Je me rappelle, en particulier, une fois où nous avons été invités tous les deux par l'Unaf, l'Union nationale des allocations familiales. Ils tenaient un colloque à Grenoble et ils voulaient avoir un débat sur les problèmes fiscaux entre Fourcade et moi. Et à la sortie, avant que nous allions parler à la radio l'un et l'autre, [Jean-Pierre] Fourcade m'a dit : « Je ne savais pas que vous aviez pu développer des projets aussi astucieux », parce qu'il était tout de même très tenté par le travail que je faisais. Et en effet, lui savait que mon projet était bon ; au Sénat, il a rendu hommage à mon talent, mais le projet du gouvernement est complètement différent. Alors je ne vais pas développer ce point assez technique, mais j'ai su récemment par Fourcade que j'ai rencontré à un mariage, justement du fils ou de la fille d'un agent de change qui était autrefois un homme très giscardien mais qui a cessé de l'être, [Michel de] la Fournière, et j'ai dit à Fourcade : « Mais enfin, pourquoi vous n'avez pas pris mon projet, puisque tout le monde, y compris les agents de change, y compris [Jean] Serisé, le trouvait excellent ? Vous avez réuni vos fonctionnaires et puis des membres de vos cabinets, et puis il y avait des réunions interminables, et puis tout d'un coup, pour faire le malin, il y avait un type qui sortait une idée idiote mais les autres étaient trop fatigués pour s'apercevoir que cela ne valait rien, donc ça passait. Et de proche en proche, vous êtes arrivé à un système quand même assez singulier, dans lequel ce qu'on fait pour les titres est le contraire de ce qu'on fait pour l'immobilier, et où à un franc près, selon la valeur de votre capital, vous payez 0 ou 65 % sur vos plus-values. Alors chapeau, mais moi j'avais évité tout cela, j'ajoute les effets de rétention » [...], etc. Alors il me répond très gentiment : « Vous avez raison, généralement c'est comme cela que cela se passe, mais pas cette fois-ci : il y a un monsieur qui à lui tout seul a pris sa plume et a tout changé ; c'était le président de la République Valéry Giscard d'Estaing. » Alors j'ai dit à Fourcade : « Vous aviez le droit de démissionner, parce que vraiment ce que vous nous avez sorti comme projet est détestable. Pourquoi pas le mien ? »

Quand les socialistes sont arrivés au pouvoir, j'avais rédigé ce projet en proposition de loi : cela tenait en trois feuillets, parfaitement clairs, parfaitement simples, cohérents, enfin je faisais le lien entre les particuliers et les entreprises, j'assimilais les plus-values en fin d'exploitation – quand on vend son entreprise – au régime des particuliers, donc tout cela était tout à fait cohérent. Je me suis demandé, quand les socialistes sont arrivés au pouvoir, pourquoi ils se sont contentés de demander à leurs fonctionnaires si on ne pouvait pas simplifier ce qu'avait fait Barre par la suite, parce que ce que Giscard d'Estaing avait préparé sur les titres, cela ne collait pas. C'était inapplicable, alors on a refait quelque chose sous Barre. J'ai encore écrit un article dans *Le Monde* : « Un nouveau monstre ». Et mon texte existait. Pourquoi est-ce qu'on n'a pas purement et simplement dit : les textes qui, à partir d'un travail du Conseil économique, ont subi une déformation effroyable et sont totalement incohérents, nous allons les remplacer tout simplement par la mise en forme de ce qu'avait voté le Conseil économique ? Non. Non, on s'est adressé aux fonctionnaires, ils ont simplifié ce qu'avait fait Barre et une autre chose qu'avait faite Giscard d'Estaing et c'est tout, mais ils ont maintenu un système dans lequel ce qui se passe sur l'immobilier est rattaché à l'impôt sur le revenu avec une indexation, et ce qui porte sur les titres est un taux forfaitaire et sans indexation. Pourquoi ? Je n'en sais rien. Ou plus exactement, enfin c'est ma thèse permanente : il ne faut surtout pas prendre ce qui a été inventé par les autres. Alors voilà mes histoires du Conseil économique où, encore une fois, j'intervenais dans tous les grands débats, très écouté...

DÉPART DU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

Et au bout de cinq ans, Monsieur Giscard d'Estaing a inventé qu'il fallait mettre une limite d'âge, qui a été calculée de telle sorte que j'avais trois mois de trop. Je pense que j'étais visé. Car après cela, personne n'a parlé de limite d'âge au Conseil économique. C'est la seule fois où on en ait introduit une. J'ai découvert que je n'étais plus membre du Conseil économique en allant au *Journal officiel* pour

chercher la liste : j'ai découvert que mon nom n'y était pas. Ma fille, qui avait quelques relations au cabinet de Barre, m'a dit : « Tu vas sûrement recevoir une lettre disant qu'il faut renouveler les gens mais que l'on t'est reconnaissant du rôle que tu avais joué, etc. » Rien du tout. Rien du tout, la courtoisie même ne fait pas partie de cette politique. Bon. L'ennui, c'est que quand même, à cause de cette activité qui se cumulait avec ma chaire à Dauphine, plus avec mon Institut Atlantique, plus avec mes missions à l'étranger, j'avais dû renoncer à écrire mes deux colonnes, ma colonne internationale et ma colonne provinciale. Alors c'est un peu dommage parce que j'aurais volontiers conservé ça. Il est vrai que pour ma colonne internationale, les deux piliers c'était quand même *Le Monde*, et *Le Monde* n'était plus celui de Jacques Fauvet, et c'était le *Times*, et le *Times* c'était devenu celui de Monsieur [Rupert] Murdoch. Donc de toute façon ma colonne serait morte. Alors je ne peux pas avoir trop de regrets. En revanche, j'aurais probablement pu conserver la colonne provinciale, parce que les journaux dans lesquels j'écrivais n'ont pas trop changé d'orientation à ma connaissance.

LE CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL : UNE BONNE EXPÉRIENCE

Est-ce que vous estimez que le Conseil économique et social était une institution intéressante, enfin, qui jouait un rôle effectif ?

Elle devrait pouvoir jouer un rôle effectif. En effet, il faut quand même leur rendre justice. Le Conseil économique a eu la chance d'avoir des présidents qui savaient rassembler les gens. Bon, le premier président autrefois avait été [Léon] Jouhaux, qui avait tout de même un grand prestige. Pendant très longtemps, cela a été Émile Roche, qui est un homme plein de talent et qui savait monter des négociations entre les employeurs et les travailleurs ; cela se passait beaucoup au Conseil économique, pas si vous voulez en séance, mais l'atmosphère était celle du dialogue. Il a eu ensuite comme successeur Gabriel Ventejol, qui lui aussi était vraiment un homme, enfin c'était un ancien de FO, et c'était aussi un homme qui présidait avec beaucoup de bonhomie et qui avait le respect et l'amitié de tout le monde. Et maintenant c'est [Jean] Mattéoli. Alors Mattéoli était en principe, enfin, il était ministre de Giscard, donc en principe c'était donc pas un homme de gauche, mais je peux vous dire que dans les débuts de Giscard, il y avait une certaine ouverture. D'Ornano était ministre de l'Industrie, il avait constitué un groupe d'études sur ce qu'il faudrait faire pour la politique industrielle, et Mattéoli y était, moi aussi. Par la suite, on est devenu beaucoup plus sectaire. Et en particulier après la réunion de ce petit groupe, il y avait eu une grande séance dans le plus grand amphithéâtre du Palais des Congrès, et il y avait un groupe où Mattéoli était président et moi j'étais rapporteur, donc j'ai eu la parole dans cette immense salle, il paraît qu'on m'entendait du fond, c'est bon.

Donc, je ne sais pas – j'entre vraiment dans les confidences – mais enfin Mattéoli qui avait été ministre de Giscard... J'avais eu le ruban rouge à l'âge de trente-sept ans – ce n'était pas absolument... c'est-à-dire à titre exceptionnel ; normalement il faut avoir quarante ans – parce que j'avais mis sur pied les Comptes de la Nation et conçu l'arrêt de l'inflation en France, ce n'était pas absolument abusif ! Ensuite je suis resté trente et quelques années sans avoir la rosette. Pour des raisons politiques. On ne me l'a pas donnée tout de suite ; je ne sais même pas, peut-être d'ailleurs on ne pouvait pas, parce qu'après le traité de Rome, enfin cela aurait été normal, mais je crois qu'il faut dix ans, enfin je ne sais plus. Ensuite, il en était question, puis cela ne s'était pas fait pour des raisons clairement politiques. Refus net puisque j'étais un homme d'opposition. Sous de Gaulle, il n'en était pas question et même sous Giscard, ce qui était un peu plus surprenant. Des ministres qui étaient des amis ont voulu s'en occuper, et puis il ne s'est rien passé du tout.

Et quand j'ai reçu la rosette, enfin c'est-à-dire comme socialiste, à la première promotion quand même, ils se sont dit : « Tiens ! Mais cette situation est un peu ridicule ». Moi cela m'était complètement égal, mais je trouvais tout de même un tout petit peu ridicule, ayant eu le ruban rouge pour une action française assez capitale, qu'on n'ait rien fait pour mon travail européen qui était quand même à une très grande échelle. Alors je trouvais drôle de me retrouver avec la même chose que le premier sous-chef de bureau du ministère des Finances venu, par conséquent il n'était pas question que j'aie porté ce ruban. Bon, alors j'ai eu la rosette et j'ai reçu pas mal de lettres, dont celle de Mattéoli, disant que c'était

incroyable, avec ce que j'avais fait, que j'étais l'objet d'un pareil ostracisme. Moi, je trouvais ça plutôt drôle ! Mais ce qui m'a fait plaisir [...], c'est que la plupart des lettres que j'ai reçues, c'était pour me dire : « Mais quand même, il était temps ! » Et Mattéoli est de ceux qui, bien qu'ancien ministre de Giscard, m'a dit : « Mais cet ostracisme était scandaleux. »

Alors, le seul intérêt que j'aie trouvé à cette décoration, c'est l'expression de sympathie et d'ouverture dont j'ai vraiment été l'objet. Donc le Conseil économique a été pour moi une bonne expérience. Alors je dois dire franchement que là, je réussissais, par exemple, à avoir noué d'excellentes relations avec le groupe agricole. Et le groupe agricole... pour une fois, les patrons naturellement ont voté contre mon rapport : ça n'a pas raté, ils ne voulaient pas payer sur les plus-values. Bon. Alors ce qu'il y a eu de stupide, cela a été l'attitude de la CGT. La CGT a voté contre mon rapport. Quand je les ai revus après, je leur ai dit : « Vous êtes bien malins ! Vous êtes bien malins, vous avez vu ce que le gouvernement a fait : vous auriez peut-être mieux fait de soutenir mon rapport. » Alors l'explication, la voici, [venant] d'un très brave type d'ailleurs, avec qui j'avais des relations extrêmement cordiales, qui était le doyen de la délégation CGT, enfin celui qui les conduisait. Je lui ai dit : « Mais enfin, qu'est-ce qui vous prend ? » Et alors sa réponse a été : « Mais, ce Pierre Uri, il est fichu d'être ministre des Finances. À ce moment-là il fera sa politique, pas la nôtre. Alors on ne va tout de même pas le soutenir. » Alors vous voyez qu'il avait essayé d'éviter un risque qui ne s'est pas réalisé. Je pense que les relations que j'avais nouées au Conseil économique auraient politiquement pu fort bien servir. Car du côté des employeurs, on m'avait considéré comme un monsieur compétent, et naturellement j'avais vraiment la confiance des syndicats. Bon, les choses ne se sont pas faites comme ça.

Vous avez dit qu'on vous appréciait pour votre indépendance. Est-ce que le Conseil économique justement ne souffrait pas globalement du manque d'indépendance de ses groupes ?

Écoutez, oui. Par exemple, quand j'ai préparé ce rapport, [Pierre] Loygue qui était à l'époque président d'Alstom et, en même temps, président du Centre français du commerce extérieur, m'avait dit : « Le Conseil économique s'honorera en votant massivement votre rapport. » Bon, après quoi, il a voté comme son groupe. Je lui ai dit : « Alors, le Conseil économique s'est honoré sans vous ? » Il avait raconté comment cela s'était passé, enfin j'ose à peine le citer. Il a dit : « Nous avons eu la réunion, il y avait toute la racaille », c'est-à-dire, enfin les chefs d'entreprise incompetents qui déterminaient la position du groupe. En revanche, j'avais réussi, ce qui était rare, à séparer le groupe agricole du groupe des employeurs privés : le groupe agricole a voté unanimement pour mon rapport. [...] D'ailleurs, j'ai fait un projet de réforme fiscale pour l'agriculture que les agriculteurs les plus éclairés ont considéré comme tout à fait bon, et qui naturellement n'a pas été appliqué.

DES REGRETS POUR DES PROJETS FISCAUX NON APPLIQUÉS PAR LE GOUVERNEMENT

Mes regrets, c'est que mes meilleurs projets, on ne m'en ait pas confié le soin. Et je crois que nous en souffrons encore. Nous en souffrons doublement. Si nous avons constamment des grèves des fonctionnaires, c'est que les ministres des Finances n'ont pas appliqué un programme qui était fait pour rendre la fraude très difficile, alors nous avons entre 135 et 150 milliards de fraude fiscale, mais que le ministre des Finances ne se plaigne pas, alors que le Premier ministre peut se plaindre. Parce que ce sont les ministres des Finances et les ministres du Budget socialistes qui n'ont pas appliqué la réforme fiscale préparée. Ah çà, là-dessus, je suis extrêmement sévère. De l'avis des plus grands experts internationaux, c'était le meilleur projet qui ait jamais été fait. On ne l'a pas appliqué. Alors nous avons 135 ou 150 milliards de fraude entre l'impôt sur le revenu, la TVA, tout le marché noir – l'aménagement du logement – et la Sécurité sociale. C'est fabuleux, toute la difficulté vient de là. Et comme nous n'avons pas non plus appliqué un système qui était très astucieux, Bruxelles nous fait des propositions plus absurdes les unes que les autres. On aurait appliqué le système rationnel qui avait été imaginé entre des économistes du plus niveau et de plusieurs bords – je crois que j'y ai fait allusion, enfin le rapport *An Economic Policy for the European Community* –, nous n'aurions pas eu une année perdue sur les

histoires de la TVA et nous n'aurions pas les propositions actuelles sur les retenues à la source ou sur... enfin, on n'est nulle part. On n'est nulle part, sauf qu'on est en train de nous créer toutes sortes de titres qui ne paieront pas d'impôts. Et je dois dire que je ne suis pas très heureux de voir un ministre des Finances socialiste qui se préoccupe plus de cela que de l'égalité et que de l'emploi. Ce n'est peut-être pas ce qu'on a envie que je dise dans les archives du ministère des Finances !

DES RESPONSABILITÉS AU PARTI SOCIALISTE

Alors durant les années suivantes, vous avez continué votre activité politique, en préparant les présidentielles de 1981 ?

Oui, là [...] j'avais la responsabilité du groupe Fiscalité du Parti socialiste. Quand est-ce que j'ai...

Vous aviez dit qu'avant 1978 vous étiez au groupe Fiscalité et après 1978 à la commission Économique ?

Oui, je crois que c'est exact. Attendez, non, il me semble que je n'ai pris la présidence de la commission Économique qu'en 1981. Avant, j'avais la présidence du groupe Fiscalité, et nous avons fait un très grand travail que j'avais en plus rédigé sous forme de proposition de loi, déposée sur le bureau de l'Assemblée par l'homme qui, à ce titre, est devenu ministre du Budget. [...] Le président de la commission Économique était [Jean] Pronteau, qui était un ancien communiste mais qui était devenu un socialiste modéré, un homme de très bonne compagnie avec qui je m'entendais très bien. Mais Pronteau, alors est-ce que c'est à la mort de Pronteau que... Nous avons été deux à nous partager la responsabilité, comme c'est normal [...] cela a été [Dominique] Strauss-Kahn et moi. Alors là, nous avons pris toute la commission Économique dans son ensemble. Mais avant 1981... Enfin je faisais partie de toute façon de ce qu'on appelait « le collectif », c'est-à-dire, puisqu'il y avait des sous-commissions, il y avait un collectif dans lequel il y avait les gens les plus importants des sous-commissions. Donc je faisais partie du collectif, alors à un moment, c'était Rocard qui présidait la commission Économique, et puis à l'approche des élections, c'était Chevènement. Mais il y a eu la préparation du projet socialiste [qui est lui] de 1978.

Je vous ai raconté que j'avais été au congrès socialiste de Metz. Je dois dire que j'avais immédiatement réagi, en disant que c'était une farce. J'avais même écrit qu'on élevait au niveau ontologique ce qui n'était qu'une lutte pour le pouvoir. Donc je m'étais rallié à [Pierre] Mauroy, non pas pour Mauroy mais parce que Mauroy était l'homme qui refusait la coupure du Parti entre mitterrandistes et rocardiens, et l'alliance purement tactique entre les mitterrandistes et le Ceres.

J'étais assez bien placé pour savoir où étaient les véritables clivages. Donc je me suis rallié à Mauroy pour cette raison.

LA PRÉPARATION DU PROJET SOCIALISTE

Quand il s'est agi de préparer le projet socialiste, nous étions quatre, enfin il y avait Chevènement, qui en était en charge ; il y avait Bérégovoy pour les mitterrandistes... Qui est-ce qui était là pour les rocardiens ? J'ai eu affaire à [Gilles] Martinet, mais ce n'était pas lui, je ne sais plus qui c'était ; puis il y avait moi, au titre de Mauroy. Alors ce n'était pas toujours facile avec Chevènement de faire passer ce que je voulais, mais enfin il m'a dit à la fin : « Tu es très malin, tu fais passer tout ce que tu veux. » Très bien. Évidemment on s'entendait très bien et il n'a pas du tout regretté ce que j'avais introduit, et du côté de Mauroy et de ses amis, on trouvait que je faisais un remarquable travail et que j'avais introduit des textes qui étaient concrets avant tout. Tout ce qu'il y avait de concret dans le projet socialiste, c'était

vraiment largement de moi. C'est comme ça que j'en ai fait un extrait et que ce que vous trouvez dans mon livre, c'est-à-dire la « Note à Mitterrand candidat », ce n'est pas uniquement de moi, c'est tiré de choses que j'avais réussi à introduire dans le projet socialiste. [...]

Et puis alors, il y a eu sur des mesures plus immédiates des réunions sous la conduite de Chevènement, mais j'avais beaucoup la parole et je proposais des tas de choses, à la veille des élections. En particulier, je me rappelle qu'on avait beaucoup apprécié et qu'on m'avait demandé de le publier, un papier sur la manière de réduire le temps de travail, à coût nul. Ça a paru dans *Le Monde* : « Les 35 heures à coût nul ». Mais naturellement cela n'a pas été appliqué non plus. C'était pourtant assez ingénieux. Cela consistait à dire : on abaissera graduellement le nombre d'heures hebdomadaires au-delà desquelles on paie les 25 % de majoration. Les 40 heures, cela voulait dire qu'on payait 25 % de plus sur les heures au-delà, et puis 50 % si c'était le dimanche. Et ma proposition était d'abaisser graduellement le point au-delà duquel les heures étaient considérées comme des heures supplémentaires. Ce qui voulait dire qu'il y avait une pression sur le patronat pour réduire le temps de travail et s'en servir pour embaucher. Mais l'augmentation de la productivité – puisque mon système prenait cinq ans – faisait qu'on pouvait en somme augmenter le salaire horaire moyen, puisque j'avais introduit les 25 % à un horaire plus court que 40 heures, sans qu'il y ait une augmentation du coût salarial. Voilà au fond quel était le schéma : enfin je résume très, très rapidement. Si je retrouvais l'article, c'était expliqué de manière un peu plus détaillée, mais c'était ça le principe et tout le monde trouvait cela très ingénieux, puis cela n'a pas du tout été appliqué non plus. Alors, pour des raisons qui m'échappent, puisque c'était une proposition sur laquelle on aurait probablement pu faire un accord.

Alors que ce qui s'est passé, vous le savez, c'est que le gouvernement avait envisagé de passer à 39 heures avec une baisse d'un quarantième de la rémunération, et que c'est Mitterrand qui a dit : « C'est 39 heures à rémunération inchangée. » Donc le résultat n'a pas été de créer des emplois. Et pourquoi tout ce que j'avais écrit dans *Le Monde*, avec en particulier l'approbation d'Attali, est resté également dans les tiroirs ? Je n'en sais rien. En tout cas, [...] j'ai écrit ensuite des articles pour dire : discuter sur ce qu'on appelle la compensation salariale sans savoir ce qui se passe sur la productivité horaire, cela n'a aucun sens. Si la productivité horaire augmente avec la diminution du temps de travail, vous pouvez maintenir les salaires mais vous ne créez pas d'emplois. Si la productivité n'augmente pas, de deux choses l'une, ou bien vous produirez moins, donc vous ne pouvez pas maintenir le salaire réel, ou bien, pour produire la même chose, vous serez obligé d'employer davantage de gens, donc cela voudra dire que vous répartissez entre un plus grand nombre de main-d'œuvre et vous ne pourrez pas maintenir les salaires non plus. Ça, c'est un raisonnement d'économiste. Entendre parler « compensation salariale ou pas compensation salariale ? », cela avait un petit peu le don de me donner sur les nerfs. C'est quand même à peu près le discours qui a passé son temps à se répandre. Cela m'est arrivé d'écrire là-dessus une ou deux fois dans *Le Monde*, après avoir fait ces propositions, qui elles avaient été considérées comme astucieuses, approuvées. Mais ce qui était approuvé unanimement par le Parti, accepté par le candidat, j'ai eu la surprise de découvrir que c'étaient des papiers pour les électeurs et que ce n'étaient pas des papiers pour le gouvernement !

L'ÉLECTION DE 1981 ET LA PARTICIPATION À L'ÉMISSION « LES DOSSIERS DE L'ÉCRAN »

Arrive l'élection de 1981. Au fond on peut y arriver, maintenant. Alors là, il y a eu : Mitterrand passe, la Bourse s'effondre. Et il se trouve que le mardi, il y avait « Les Dossiers de l'écran ». Et pure coïncidence, « Les Dossiers de l'écran » [...] c'était sur le film « Une Cadillac en or massif » ou quelque chose comme ça, enfin c'était l'histoire d'une femme qui, dans une société par actions, avait regroupé les petits actionnaires parce que les gens qui avaient le contrôle ne travaillaient que pour eux-mêmes et se moquaient parfaitement bien des petits actionnaires. Alors elle avait regroupé des gens et elle avait réussi, ce qui n'arrive jamais, à renverser le conseil d'administration et à faire que la politique soit faite pour les actionnaires et non pas pour un groupe de contrôle. Bon, enfin c'était ça le thème. [...] Donc il était évident qu'on allait parler de la Bourse et de sa chute. Il y a un homme très loyal qui s'appelle [Maurice] Ulrich, qui était le président d'Antenne 2, et qui a dit : « [...] Il est évident qu'on va parler de

la Bourse, vous ne pouvez pas faire cela sans faire venir quelqu'un qui est compétent et qui appartient à la nouvelle majorité. » Et il a demandé que je participe au débat. Alors bon, j'ai regardé le film, très bien, et tout et tout, et j'ai choisi mon moment pour prendre la parole. C'est-à-dire qu'il y avait là des banquiers, il y avait le syndic des agents de change, il y avait les représentants de deux associations d'actionnaires, mais dérisoires puisque je crois que l'une avait cinq mille adhérents et l'autre en avait huit mille ; mais cela n'empêche que dans un débat, il fallait essayer de les avoir avec moi. Et puis il y avait le président de la COB, c'est-à-dire Bernard Tricot et, Dieu merci, le débat était mené par Joseph Pasteur.

Il se trouve que j'avais déjà parlé aux « Dossiers de l'écran » peu de temps auparavant, parce qu'il y avait eu un débat sur l'héritage. Comme j'avais écrit peu de temps avant mon livre *Changer l'impôt pour changer la France*, on m'avait fait venir pour ce débat sur l'héritage qui était d'ailleurs très instructif, puisqu'une des questions, il y avait une femme qui avait dit : « Mon fils s'est brouillé avec son père, est-ce que nous allons être déshérités ? » Et le notaire qui était là, lui avait dit : « Vous savez, c'est très, très difficile de déshériter. Vous ne risquez rien. » Alors j'en avais profité pour dire : « Vous voyez que quand on dit que la possibilité de laisser sa fortune à ses enfants avec des taux de droits de succession les plus réduits du monde, il n'est pas évident que cela développe l'épargne, parce que cela m'étonnerait beaucoup que ce père, maintenant qu'il est brouillé avec son fils, se donne beaucoup de mal pour lui laisser une importante fortune. » C'est la preuve que ce qu'on a l'habitude de dire n'a pas de sens. L'autre remarque que j'avais faite, c'est que le drame, c'était qu'on avait creusé un très grand écart entre la ligne directe et les autres, et que par conséquent on rendait très, très difficile la transmission des entreprises quand, ou il n'y avait pas de fils, ou le fils n'avait pas envie de le faire, ou le fils n'était pas capable, que c'était le vrai problème. Et les gens intelligents qui étaient là m'ont dit : « Vous avez complètement raison. » Le problème n'est pas du tout celui des taux en ligne directe, c'est que cela coûte beaucoup trop cher en dehors de la ligne directe, et ma proposition n'était pas du tout révolutionnaire : ma proposition était tout simplement de créer des abattements à la base et des taux intermédiaires en dehors de la ligne directe, c'est-à-dire se rapprocher du système américain. Bon, ceci est donc une parenthèse pour vous dire que j'avais déjà eu affaire à Joseph Pasteur, qui dirigeait [l'émission] admirablement, enfin [de manière] très supérieure à Alain Jérôme. Et là je dis tout ce que je pense.

Alors je fais quelques remarques pour mettre de mon côté les représentants des petits actionnaires – je ne veux pas intervenir trop tôt – puis tout d'un coup, le syndic des agents de change – c'est drôle, parce que nous avons développé ensuite d'excellentes relations personnelles – on commence à parler des problèmes de la Bourse, et il se tourne vers moi et il dit : « Mais Monsieur Uri doit être très informé enfin des causes. » Et j'ai dit : « Moi, il me semblait aussi que ce qu'avait fait le syndic des agents de change avait eu quelques responsabilités. » Alors il a compris qu'il fallait se tenir tranquille parce qu'il risquait un coup de pied dans les tibias. [...] Premièrement il faut mettre les gens avec soi, deuxièmement il faut montrer à quelqu'un qui commence à être agressif qu'il risque de se trouver devant quelqu'un qui a, le cas échéant, de la répartie. Bon. Alors j'ai donc préparé mon affaire comme ça. Et puis tout d'un coup, le moment m'a paru favorable et comme on continuait à parler de la chute de la Bourse, j'ai fait vraiment une des interventions les plus inspirées de ma vie.

Je l'ai vue à la télévision, parce que nous avons des amis qui avaient enregistré sur vidéocassette, moi je n'en ai pas – et je me suis aperçu avec désolation que j'avais oublié de remettre mes cheveux en place – et d'autres camarades avaient enregistré ma voix, et là j'ai vraiment eu l'inspiration. Je me rappelle la première phrase : « La France, dans les deux derniers jours, vient de connaître un singulier contraste : la liesse populaire à la Bastille et le désarroi à la Bourse. Fallait-il que la France fût coupée en deux ? C'est qu'une droite qui n'avait plus rien à vous proposer a choisi de vous faire peur. Qu'est-ce qu'il y a dans nos projets qui, etc., justifierait une panique pareille ? » D'abord, là je disais : « Moi, je serais patron de petite entreprise, j'avoue que j'aimerais beaucoup que les grandes soient nationalisées, parce que je serais sûr qu'elles auront plus de stabilité que les autres et qu'elles courront moins de risques. Donc, pourquoi elles, qui ne seront jamais touchées par cela, pourquoi est-ce qu'elles seraient contre ? Elles devraient plutôt y être favorables, mais le problème n'est pas là. »

J'ai expliqué que dans les projets, il n'avait jamais été question de frustrer, de voler qui que ce soit, et qu'en particulier, j'avais travaillé sur des projets d'indemnisation ; ce n'est d'ailleurs pas ceux qu'on a appliqués, naturellement. Les miens étaient très astucieux, ils sont publiés, ils avaient été approuvés : on a fait autre chose d'absurde. Absurde. Donner des obligations qui rapportent 15 % à des gens qui touchaient 2 % de dividendes, je ne peux pas vous dire que je trouve cela malin. Bon, moi j'avais inventé

quelque chose de tout à fait... enfin, je n'ai pas osé donner de détails, j'ai dit : « Ce sera au Parlement d'en décider, mais je peux vous dire que les projets sont tout à fait confirmés par ce que nous avons entendu aujourd'hui. [...] Les actionnaires auraient au fond, dans les idées que nous avons, un peu les mêmes avantages qu'ils ont aujourd'hui, sans courir les risques auxquels nous avons consacré tout notre travail. »

Alors [...] il y avait l'emprunt à 7 % de 73 qui s'était effondré, parce qu'on s'était dit : « On ne tiendra jamais une folie pareille – qui était vraiment du Giscard – [il était] indexé sur le lingot d'or, c'est vraiment absurde. [...] J'avais eu une communication d'Attali qui m'avait dit : « Fais attention à ce que tu vas dire ». Ah je lui ai dit : « Si tu veux, je n'y vais pas ». Il a dit : « Si, si, si ! Au contraire. » [...] Il m'a dit : « L'indemnisation, tu diras que c'est le Parlement ». Enfin, cela n'empêche que j'avais mon idée derrière la tête. « En ce qui concerne l'or, tu diras qu'on tiendra les promesses ». Bon. Alors je chutais sur : « [...] L'héritage est lourd, c'est la plus grande erreur financière de l'Histoire, [...] donc l'héritage est lourd, mais je puis vous en donner l'assurance solennelle : la gauche l'honorera. » Et le lendemain, on ne pouvait plus coter parce que cela remontait trop fort et toute la presse américaine en a parlé. Alors il y a des gens qui ont supposé que j'avais commandité une opération sur le 7 %, que j'avais fait gagner beaucoup d'argent à je ne sais pas qui, etc. Vous voyez à peu près les dangers des interventions en politique, même quand ce sont les plus désintéressées du monde comme les miennes. Voilà mon histoire. Alors, trois jours après ou deux jours après, Mitterrand recevait, je crois à l'Intercontinental si je me souviens bien, son comité de soutien dont j'étais naturellement membre : tout le monde s'est précipité sur moi, y compris Françoise Sagan ou Daniel Gélin ou [Michel] Piccoli. Ils m'ont dit : « Vous étiez fantastique. » Cela fait plaisir, quand même. Le fait est que là, vraiment j'étais inspiré. Et Mitterrand ne m'en a pas dit un mot. Et il a attendu dix-huit mois pour me dire : « Ç'a été très utile. » Non, mais je savais que Mitterrand voulait avoir une règle, c'était de ne rien devoir à personne. Ce que j'approuve pour un homme d'État. Ceci dit, quelqu'un qui sait de quoi il parle et qui sait en plus le dire, cela peut peut-être s'utiliser. Alors...

LES RELATIONS AVEC L'ÉLYSÉE EN 1981

Est-ce que vous avez continué à avoir des relations avec l'Élysée durant le septennat ?

[...] Vous savez que pendant les quinze jours après l'élection, et avant de prendre ses pouvoirs, il y avait une antenne qui était dirigée par Bérégovoy. Et Bérégovoy m'a appelé en me disant qu'il voulait me voir, il m'a dit : « Je te vois naturellement à la demande de Mitterrand. » Alors ça, c'est vraiment très délicat à raconter, parce qu'il me dit : « Qu'est-ce que tu veux être ? » Alors je lui ai dit : « Tu poseras la question en ces termes à qui tu voudras, mais pas à moi. Je ne demande rien pour moi. » Et d'ailleurs, c'est l'hommage que Mitterrand m'a rendu quand il m'a remis la plaque de Grand officier de l'Ordre du mérite. Bon. Que je ne demandais jamais rien pour moi. Et je lui ai dit : « Demande-moi où je peux être le plus utile. » Alors Bérégovoy, très malin, me dit : « Est-ce que tu veux être Premier ministre ? » Je lui dis : « Non. » Puis je lui ai fait un silence et je lui dis : « Dans la situation qu'on nous laisse, j'aurais très peur d'être ministre des Finances, mais j'aurais encore plus peur si c'est quelqu'un d'autre. » Alors il m'a dit : « L'embêtant, c'est que tu relèverais la moyenne d'âge du gouvernement. » Je lui dis : « Tu es très malin. Comme je sais qu'il y aura Pierre Dreyfus et [Gaston] Defferre qui sont plus âgés que moi, tu ne me dis pas que je serai le plus vieux. S'il s'agit de la moyenne d'âge, vous n'avez qu'à prendre un secrétaire d'État de vingt-six ans. Dis-moi plutôt qu'il y a des gens qui ont davantage usé de flagornerie et qui voudront occuper des places qu'ils ne sauront pas remplir. »

UNE POLITIQUE ÉCONOMIQUE MENANT AU TOURNANT DE LA RIGUEUR

Alors je dois dire que, eh bien la suite m'a donné raison. Parce que quand j'ai vu qu'on n'appliquait pas la réforme fiscale, et cela, je l'ai su tout de suite : Delors n'a pas voulu et Fabius non plus. Quand j'ai vu qu'on augmentait de 27 % les dépenses budgétaires en pleine inflation, ce qui était exactement le contraire de ce que j'avais recommandé, je me suis plongé dans le travail que j'avais promis à Perroux, c'est-à-dire d'écrire sur son œuvre pour un recueil américain sur les grands économistes de notre temps, mais j'étais désolé. Et je savais que nous allions... – et je l'avais dit très explicitement dans ma note à Mitterrand, qu'il fallait étaler les hausses de salaires, que des gens bien placés (je pensais à moi) pouvaient l'expliquer très bien aux syndicats et qu'ils m'auraient suivi. Je les avais convaincus de ne pas, je vous l'ai raconté, au moment où j'avais fait le Bilan national et où j'avais fait faire le prélèvement exceptionnel par René Mayer, j'avais parfaitement convaincu les syndicats qu'une politique modérée des salaires pouvait être plus avantageuse qu'une politique qui relançait l'inflation. De la même manière je leur aurais dit, comme je l'avais écrit, qu'il vaut mieux étaler les hausses et les annoncer, de telle sorte que les gens commencent à produire pour les achats que vous serez capables de faire : ça, c'est créateur d'emplois. Tandis que des hausses de salaires de plus de 35 %, ça c'est purement et simplement de l'inflation. Je leur aurais dit, ils m'auraient cru. Bon, je n'ai pas eu la chance de le faire.

Ce qui s'est passé, c'est ce qui devait arriver. J'avais écrit qu'il ne fallait pas faire des augmentations massives de dépenses, qu'il fallait faire la réforme fiscale ; j'avais écrit qu'il fallait étaler les hausses de salaires avec un effet d'annonce. Bon, on a fait le contraire. On a fait des augmentations massives et on a fait des augmentations de 27 % des dépenses budgétaires : j'étais affolé. Et donc est arrivé ce que j'avais prévu. J'avais dit : « On dérape. Si on faisait ceci ou cela, on déraperait sur l'inflation et sur le déficit extérieur. » C'est exactement ce qui s'est passé. D'où le retour à la politique de rigueur. Alors le curieux, Mitterrand m'a invité à déjeuner trois mois après être venu au pouvoir, justement sur le problème de l'inflation. Où je lui ai dit : « Écoutez, permettez-moi de vous dire que c'est un domaine où j'ai une certaine expérience puisque c'est moi qui ai conçu vraiment l'arrêt de l'inflation après la guerre, dans des conditions qui ont remarquablement réussi, et ce qu'on sait moins, c'est que je suis aussi derrière le rapport Rueff, qui a un peu moins bien réussi parce qu'on ne m'a pas suivi jusqu'au bout, mais qui est tout de même, enfin nous avons tout de même rétabli l'équilibre extérieur et limité la hausse des prix. » Donc je le lui avais dit : « Il ne faut absolument pas le faire avec les méthodes [classiques] de restriction, il faut le faire en mettant les problèmes sur la table en disant : "Voilà la limite de ce qu'on peut donner aux uns et aux autres". Voilà les choix qu'il faut faire. Et pas du tout les politiques qui n'arrivent à arrêter l'inflation qu'à la condition de créer du chômage. »

Et puis après ça, il me prend à part, enfin à la fin du déjeuner, il me prend par le bras et il me dit : « On vous utilise trop peu. » Je dis : « Mais précisément, cela ne dépend que de vous » Alors il m'a dit : « Mais je pensais que vos amis de Matignon allaient vous employer à fond. » Parce que c'était Mauroy et que je m'étais rallié à Mauroy ; j'ai payé très cher, si vous voulez, de ne pas prendre parti. Ça, je serai obligé de le dire très, très nettement. Ni Rocard ni Mitterrand n'avaient avantage à me pousser, puisque j'avais refusé justement de prendre parti, en disant : « Ce n'est pas la vraie question. » Et alors je peux dire que ma phrase « J'aurais encore plus peur si c'est quelqu'un d'autre », je considère qu'elle était justifiée.

UN AUTRE PROJET CONÇU AVEC LES MEILLEURS ÉCONOMISTES DU PS

Au moment où il s'est agi de changer de politique, enfin on ne pouvait pas continuer avec un déficit extérieur aussi fantastique et avec des hausses de prix de 15 %, j'avais la responsabilité de la commission Économique avec [Dominique] Strauss-Kahn et il m'a dit : « Il n'y a que toi qui aies l'autorité pour réunir les meilleurs économistes du Parti ». Et dans ce salon, ça allait de Pierre-Yves Cossé, rocardien, à Jacques Mazier, Ceres : nous avons sorti un programme unanime dont j'ai discuté d'abord avec les conseillers de l'Élysée puis avec Mitterrand. Puis je l'ai porté à [Lionel] Jospin. Et c'était avant le congrès de Bourg-en-Bresse. J'ai dit à Jospin : « Il faut que je puisse parler à la tribune. » Il m'a

répondu : « Ah, mais nous avons nos règles : tu n'es pas un élu. » Je lui dis : « Comment ? Je dirige la commission Économique du Parti. J'ai fait un projet avec les meilleurs économistes de toutes nos tendances, nous étions sept ou huit, bon j'avais aussi bien [Jean] Defflassieux que Strauss-Kahn, que Daniel Hourri qui avait été directeur du centre de Jouy-en-Josas, Pierre-Yves Cossé qui est maintenant commissaire au Plan et Jacques Mazier qui dirige l'Institut d'études des syndicats. Enfin, on ne pouvait pas faire mieux. Naturellement, c'était moi qui avais les idées et c'était moi qui rédigeais. L'article a paru intégralement dans la *Revue politique et parlementaire*, mais je n'ai pas eu la parole. Je donne un résumé au *Monde* et il a été bousillé par [Pierre] Drouin. Mes camarades m'ont dit : « Il est évident que tu as des idées, mais on ne voit pas comment les paragraphes s'enchaînent. » J'ai dit : « Vous le demanderez à Drouin : il en a supprimé un sur deux. Alors j'ai l'habitude d'écrire des trucs qui se suivent, mais je ne peux pas prévoir qu'il y ait de la continuité quand on saute un paragraphe ! » Et il a eu le culot de me dire qu'il n'avait rien supprimé d'essentiel. Je lui ai dit : « Non, vous me faites simplement passer pour un imbécile. Il est absolument inadmissible que vous me coupiez... » « J'ai coupé les autres plus que vous... ». Je lui dis : « C'est une bonne raison ». Et le lendemain, il publiait un article sur les multinationales qui consistait à raconter, parce qu'il avait participé à je ne sais quelle réunion, ce que moi j'avais écrit dans le rapport des Nations unies dix ans auparavant.

J'en ai parlé ou je n'en ai pas parlé de mon rapport aux Nations unies – je ne crois pas –, sur les multinationales ?

Non, je ne crois pas

Non. Alors il faudra qu'on y revienne. Là aussi, cela a été quelque chose de très important.

LE CONGRÈS DE BOURG-EN-BRESSE (1983)

Il se trouve que cela a été bousillé dans *Le Monde*. J'arrive à Bourg-en-Bresse mais alors Jospin m'a dit : « Nous avons nos règles. T'es pas un élu, je ne peux pas te donner la parole. » Je lui ai dit : « Écoute, tu me surprends. Je te signale que quand je n'étais pas membre du Parti socialiste, j'avais la parole au congrès. J'étais invité à titre de personnalité, Christian Pineau disait : Pierre Uri est là, je suppose que le congrès serait unanime à lui donner la parole s'il le souhaite. Et cela se passait comme ça. » De vous à moi, je pense qu'il n'avait pas tellement envie que je prenne la parole à la tribune, puisque je tiens bien la tribune. Je l'avais montré à plusieurs reprises, aussi bien d'ailleurs dans des réunions socialistes, quand j'avais parlé à la convention où là j'ai la parole, la convention de la Fédération de Paris, où je me faisais ovationner. Je parlais aux Assemblées générales du courant Mauroy, je me faisais ovationner. Alors ce type qui prend la tribune sans notes, on n'aime pas ça. Enfin, je ne sais pas si vraiment il y a une règle ou pas, moi je crois que le Premier secrétaire aurait dit : « Pierre Uri a réuni les meilleurs économistes du Parti de tous bords, il a un projet qu'il a discuté à l'Élysée, il a la responsabilité de la commission Économique. Je pense que le congrès serait unanime à lui donner la parole », ça se serait passé. Jospin ne le souhaitait pas. Le résultat, c'est que cela n'a pas été appliqué, et qu'est-ce qu'on a fait ?

UNE POLITIQUE DE RIGUEUR PAR LA DÉFLATION

On a fait la politique de déflation, c'est-à-dire que nous avons arrêté l'inflation en laissant se développer le chômage. Mais cela non plus, je ne l'accepte pas. Je n'accepte ni que la gauche fasse de l'inflation ni qu'elle fasse du chômage. Je crois qu'il y a la manière de s'y prendre et nous n'en sortons pas : nous continuons à avoir 10 % de chômage. Alors là, j'ai écrit là-dessus des choses : je suis absolument convaincu que l'origine du chômage depuis quinze ans, c'est Milton Friedman qui a

supprimé la distinction entre l'inflation par les coûts et l'inflation par la demande. Il y a quelques idiots en France pour répéter ce genre de trucs : « Quand il y a eu la hausse du pétrole, on aurait dû suffisamment restreindre le crédit pour qu'elle ne se répercute pas dans les prix. » On a déjà eu assez de chômage, comme cela on en aurait surtout eu un peu plus ! Enfin [ce genre de trucs] est absurde, n'est-ce pas ? Il est évident que la hausse du pétrole était une ponction sur le pouvoir d'achat et non pas un excès de pouvoir d'achat, et par conséquent ce n'était pas du tout par la restriction qu'il fallait la combattre. Il fallait la combattre au contraire par davantage de travail pour pouvoir payer ce qui allait à l'extérieur au lieu d'aller chez nous. C'est à cause de ce genre de politique qui ne sait arrêter l'inflation que par le chômage que nous en crevons depuis quinze ans. Et en France, la gauche n'a pas fait beaucoup mieux que la droite sur ce sujet. Je pense que la vraie politique, c'est... – j'ai écrit des articles là-dessus – il y a deux pays qui savent concilier la croissance, la stabilité et l'emploi : ils s'appellent l'Autriche et la Suède. Alors ne me parlez pas de Madame Thatcher et encore moins de Monsieur Reagan ! Ce sont deux pays socialistes mais qui, tout simplement, font ce que moi j'avais fait autrefois, ou que j'ai rendu possible quelques années après : c'est-à-dire, on met les chiffres sur la table, on se concerta et on essaie d'avoir la répartition la plus équitable dans la stabilité.

Bon, on a abouti aux élections de 1986, c'est-à-dire la défaite de la gauche. Et la gauche a eu la chance que la droite gouverne tellement mal qu'elle a pu revenir au pouvoir. Car franchement, je crois que – non, je crois qu'on le doit essentiellement à la personnalité de Mitterrand – mais enfin le succès des socialistes a quand même surtout été dû à ce que vraiment la politique Chirac-Balladur... Ça, je pourrais en parler longuement. On n'a pas idée de faire une politique à la fois aussi incompétente et une politique de classes poussée à ce degré-là. Tous les avantages, enfin j'avais fait un papier d'ailleurs qui était un beau petit papier, de je ne sais pas quoi, trois feuillets, qui disait ça et qui m'aurait paru un excellent papier pour des élections, mais enfin il n'a pas été utilisé.

Ceci dit, je garde mes convictions : j'essaie, on m'écoute quand même quelquefois, à la condition que ce soit très, très indirect.

LA TVA ET LA COMMISSION EUROPÉENNE

Par exemple, j'ai tout de suite vu que ce que proposait Bruxelles sur la TVA était complètement inepte, qu'ils avaient écrit deux textes qui disaient le contraire l'un de l'autre, que c'était tout de même extravagant que dix-sept membres de la Commission ne s'aperçoivent pas que les deux textes disent le contraire l'un de l'autre. Il y en a un qui vous dit : quand vous vendez dans un autre pays, c'est comme si vous vendiez chez vous, et l'autre qui vous dit que c'est un impôt sur la consommation. Alors j'avais dit : « Il faut vraiment les économistes de Bruxelles pour vous expliquer comment vous arrivez à bouffer ce que vous avez vendu à un autre pays. » Tel que. Alors, la solution à laquelle on en est arrivés, c'est tout simplement celle que j'avais élaborée, je crois qu'ils ont oublié un ou deux détails techniques astucieux, et puis surtout ils ont rédigé cela dans un style administratif, alors que moi j'avais fait un papier pour Bruxelles que j'ai publié dans *Libération* parce que j'en avais assez qu'il ne se passe rien, et qui lui était écrit dans un style singulièrement plus élégant ! Et en plus, il y avait des astuces techniques que je crois ils ont oubliées. J'avais fait cela d'ailleurs en liaison avec un ancien directeur général des Impôts, qui est un monsieur très intelligent qui s'appelle Dominique de la Martinière. Il se prétend gaulliste, mais enfin on s'entend très bien ; et surtout, il est compétent.

DES INVITATIONS À L'ÉLYSÉE

[...] Tant que le gouvernement Mauroy était au pouvoir, Mitterrand m'invitait périodiquement à déjeuner et il m'écoutait admirablement. Et l'ennui, c'est que ça n'ait pas de suite. Ça n'avait pas de suite... Je me rappelle, enfin l'expérience la plus étonnante, c'est un déjeuner avec Fernand Braudel

comme auteur, comme hôte d'honneur sur l'Europe. Je me dis : bon, ça va être un déjeuner littéraire. Pas du tout. C'est Fernand Braudel qui dit : « Nous sommes en train de rater l'Europe. » Alors [Jacques] Attali fait le petit discours : « Mais il faut voir les difficultés, qu'est-ce qu'on peut négocier, etc. » Bon, très bien. Je me dis : tiens, mon Jacques, il commence à employer le langage du premier politicien... du premier fonctionnaire venu ! Je pensais quand même qu'il allait garder un peu plus d'originalité d'esprit. Enfin bon. Alors j'ai compris que mon moment était arrivé, et je commence. Je fais un début très churchillien, je dis : « Les difficultés parlent d'elles-mêmes. Ce qui nous intéresse, c'est de savoir comment nous allons les surmonter. » C'était la réponse de Churchill aux généraux qui venaient lui expliquer les difficultés d'un débarquement en Normandie : « Les difficultés parlent d'elles-mêmes. Dites-moi seulement comment vous avez l'intention de les surmonter. » Et j'ai proposé un certain nombre de choses et Mitterrand a dit à Attali : « Pierre Uri vient de nous donner des solutions très pratiques et très politiques à la fois. Mettez-vous ensemble pour me faire une note pour le prochain sommet. » J'avais rendez-vous avec Attali de toute façon. Il me dit : « Écoute, on ne peut pas se voir aujourd'hui, je dois voir [Edgard] Pisani. » Il me donne rendez-vous trois jours après. Et je lui dis : « Nous devons faire la note ensemble. » Alors il me dit : « Non, non, ça je la ferai très bien tout seul. Mais il y a quelques points sur lesquels j'ai besoin que tu m'éclaircisses. » Et je me suis aperçu quand j'étais ensuite à des réunions préparatoires au sommet ou même aux sommets eux-mêmes à l'invitation de Mitterrand, qu'Attali avait laissé tomber je crois deux idées sur trois, telles que je les lui avais données. C'est un peu fâcheux.

Alors curieusement, je n'ai plus été invité à déjeuner du jour où ç'a été Fabius qui était le Premier ministre : je ne sais pas pourquoi. Mitterrand a probablement imaginé que Fabius avait toutes les compétences. Il faut dire qu'il n'est pas ignorant, c'est un garçon très, très doué. Enfin, quelquefois, j'aurais souhaité quand même qu'il fasse la réforme fiscale puisqu'il était ministre du Budget.

Mais il paraît que c'est quelquefois risqué, enfin il faut choisir. J'arrive à la conclusion, quand je vois les gens qui réussissent, qu'il faut choisir entre les affaires publiques et sa carrière. Il y a beaucoup de ça. Il y a des choses qu'il faut faire, qu'il faudrait faire mais qui ne profitent pas à une carrière. Si bien que le grand problème, ce serait de savoir comment nous pourrions réorganiser les partis, les systèmes électoraux et ainsi de suite pour que les hommes en place aient intérêt à faire ce qui est l'intérêt du pays.

LES ÉLECTIONS EUROPÉENNES - LES MANIFESTES

Avez-vous participé à l'élaboration du programme pour les élections européennes ?

Oui. Alors en 1979, c'était la première fois qu'il y avait des élections. Le projet de manifeste avait été préparé par Gérard Fuchs. Je l'ai très largement remanié. Très, très, très largement. Ensuite, en 1984... je ne sais plus si je n'avais pas fait un papier. En tout cas, c'est en 1984 qu'il y avait eu cette réunion chez Mitterrand avec Braudel. Alors comme Mitterrand avait dit que j'avais donné toutes les solutions et qu'il demandait à Attali de se mettre avec moi pour les rédiger, je prends Mitterrand à part à la fin, je lui dis : « Écoutez, étant donné ce que vous pensez de moi sur les questions européennes, peut-être que ce ne serait pas absurde que je sois député européen. » Il me dit : « Vous êtes le plus désigné de tous. Mais je ne veux pas, c'est une affaire du Parti et je ne veux pas intervenir. » Je peux vous dire que je l'ai dit à Jospin : cela ne lui a fait aucune espèce d'impression ; les élections européennes sont faites pour caser des petits copains qu'on n'a pas pu caser ailleurs. Moyennant quoi, ils ne se font pas écouter à la tribune de Strasbourg. Ce n'est pas tout à fait ma conception en politique. Mais j'étais intervenu dans le premier programme et puis, récemment, pour les dernières élections européennes, c'était Gérard Fuchs de nouveau qui était chargé de réunir un groupe. Moi, je faisais partie de toute façon du groupe qui se réunissait sur les questions européennes. Je continue à faire partie du groupe qui s'occupe de fiscalité, je continue à faire partie du groupe d'experts qui s'occupent de l'Europe, etc. ; avec plus ou moins de scepticisme, puisque meilleures sont les idées, moins on les applique.

Au Parti socialiste ? Non, non, vous parliez des groupes.

Oui, je fais partie de plusieurs groupes, je continue à aller à la commission Fiscalité, [qui] a été réorganisée. Ce sont les membres socialistes de la commission des Finances, plus quelques experts, dont moi. J'y vais, mais comme on l'a divisée en trois morceaux, en fait j'y vais peu et je suis un peu agacé de voir que ces gens font appel aux jeunes fonctionnaires qui sont mis à côté des parlementaires, lesquels inventent des trucs compliqués et inapplicables et ignorent tout le travail qui a été fait auparavant. Cela m'agace un tout petit peu, parce que je crois que ce que nous avons fait était beaucoup plus astucieux. Et puis cela avait été fait internationalement avec des gens de haut niveau, je ne vois pas pourquoi [ce n'est pas repris].

Je vous donne un exemple : j'avais trouvé une solution extrêmement simple pour la dotation globale de fonctionnement, c'est-à-dire pour la contribution que fait l'État aux communes. J'avais dit : « C'est absurde de donner de l'argent aux communes les plus riches. Il faut que la dotation de l'État aille à combler l'insuffisance du potentiel fiscal des communes. » Voilà ce que ce devrait être. Par conséquent, j'y arrivais en cinq ans, c'est une formule très simple. Bon. Eh bien, les parlementaires ont été demander à un de leurs jeunes assistants d'inventer un truc : il a trouvé huit critères. Moyennant quoi personne n'y comprend rien, ça a été stoppé pendant un temps, ça a été remis en marche, personne ne comprend rien à la façon dont l'État intervient, et ce qu'il y a de sûr, c'est que l'État continue essentiellement à donner l'argent aux communes les plus riches et à laisser crever les communes les plus pauvres. Exactement le contraire de ce que je voulais faire. Alors pourquoi est-ce qu'à une idée toute simple, on a substitué un système horriblement compliqué avec huit critères différents ? Parce qu'on voulait faire plaisir à tel député [...] au lieu d'introduire la simplicité, la cohérence avec des systèmes efficaces... ça, c'est ce que je suis bien obligé de constater. Alors je continue à faire partie de tas de groupes.

Normalement, quand même, pour la commission qui était chargée de préparer le manifeste des élections européennes, les dernières, en principe j'en faisais partie. Gérard Fuchs avait préparé d'avance qu'il y ait des sous-groupes sur tels et tels sujets. Je lui dis : « Ce n'est pas une bonne méthode. Nous l'avons essayée : elle aboutit, ou à ce qu'il y ait des doubles emplois, ou à ce qu'il y ait des trous. Donc il vaut beaucoup mieux avoir un petit groupe central, composé de peu de gens très compétents et sur des points particuliers, qui consultent telle ou telle personne ou qui constituent un groupe ad hoc. » Alors il me dit : « On verra cela plus tard. Pour l'instant, c'est comme ça que c'est préparé. » Et puis je m'aperçois que sur la fiscalité, personne ne s'en chargeait. Alors je lui dis : « Bon, écoute, si personne ne veut ce groupe, envoie à bâbord, je le prends. » Et puis on ne m'a jamais envoyé personne. Alors je lui dis : « Mais enfin, qu'est-ce qui s'est passé ? » « Oh, il me dit, j'ai pris directement l'accord de Matignon et de la rue de Rivoli. » Je lui ai dit : « D'abord, tu n'avais pas le droit de le faire. Deuxièmement, vis-à-vis de moi c'est assez grossier. Troisièmement, ce que vous avez proposé est détestable : vous êtes en train de vous faire avoir. » Alors bon, le résultat de ces méthodes est que nous avons eu 52 % d'abstention et 23 % des voix. [...]

LES DOSAGES ENTRE LES COURANTS

Par conséquent, maintenant j'en ai un peu assez, mais je suis obligé de dire que nous n'avons pas eu avec cette méthode en question un gros succès aux européennes. Et que nous avons envoyé, alors là je suis choqué, nous avons quelques députés qui travaillaient : c'est ceux-là qu'on n'a pas renouvelés. On en a renouvelé qui n'y allaient jamais, et surtout on a introduit des gens dont, moi, je n'ai jamais entendu parler alors qu'il y a quarante ans que je m'occupe d'Europe. Je suis obligé de le dire ! Honnêtement, il faut vraiment avoir le cœur bien accroché pour ne pas faire un éclat dans une situation comme celle-là.

Je crois que bon, enfin là, je ne pense pas que c'était une bonne idée de faire conduire l'affaire par [Laurent] Fabius parce que cela a choqué les Français que le président de l'Assemblée veuille en même temps être député européen. Deuxièmement, Fabius, qui est un type extrêmement doué, n'est pas un tribun. Or, quand on fait une campagne électorale, il vaut mieux être un tribun. Il ne faut pas avoir des papiers qu'on lit d'une voix relativement monocorde. Et troisièmement, quand on a laissé paraître qu'Untel était fabiusien, Untel était jospinien, Untel était mermazien, Untel était mauroysien, Untel était

rocardien et Untel était chevènementesque, vous imaginez le tort que cela a pu nous causer, puisqu'on a au fond laissé paraître que les gens étaient choisis non pas pour leurs compétences, mais pour leurs allégeances.

Enfin, ça va faire partie de ce que je dirai dans le dernier chapitre de mes mémoires sur la dégradation du personnel politique avec des méthodes pareilles. Alors je prendrai comme exemple les États-Unis ; ce qui me permettra de passer ensuite à la France en ayant l'air très objectif. Mais avec ces systèmes, en réalité, on ne donne les places qu'aux gens qui soutiennent tel ou tel, alors les places, ils les ont en récompense. Il est évident que ce n'est pas comme cela qu'on choisit le meilleur personnel politique. Et on aboutit à la situation américaine, la situation de la plupart des pays, où c'est un extraordinaire hasard si vous avez un vrai homme d'État. Ça arrive. Mais le risque est grand que vous ayez un peu n'importe qui.

En 1981, j'ai quand même été un peu surpris que le gouvernement soit composé en faisant des dosages entre les différents courants, puisque je savais que ces courants ne répondaient à rien. Ce n'est pas des courants, ce sont des clans. J'étais surpris de voir qu'on faisait entrer tel ou tel au nom de telle ou telle tendance, et je dois dire que cela a été refait cette fois-ci, aussi. Bon, c'est une bonne règle, mais enfin on fait entrer... Vous voyez, ça ne me paraît pas non plus la meilleure méthode de sélection.

LE PROJET DE RÉFORME POUR LA FISCALITÉ DE L'ÉPARGNE EN EUROPE

***Est-ce que vous avez continué à jouer un rôle dans l'élaboration même de la politique européenne ?
Notamment dans l'Acte unique ?***

Je dois dire d'une part, je fais partie, j'étais membre du bureau du Mouvement européen quand j'étais au Conseil économique : de toute façon j'étais resté au comité directeur ; maintenant on me demande d'être au comité consultatif. Et quand il y a eu le trentième anniversaire du traité de Rome, le Mouvement européen a organisé une cérémonie, je ne me rappelle plus dans quelle salle [...] à l'Assemblée ou au Sénat, je ne sais plus. Et on m'avait demandé de rédiger le manifeste, qui est un assez beau texte. Alors là je continue [...], je participe au comité d'honneur de la Ligue européenne de coopération économique, qui est une des composantes. Je suis également en liaison avec Gauche européenne qui est présidée par Gérard Jacquet. Donc sur tous ces sujets, j'ai des moyens de m'exprimer.

Et puis je souhaiterais surtout, surtout pouvoir être écouté à Bruxelles : c'est cela qui m'importe. Parce que je suis un peu effaré de ce qu'on nous propose, de ce qu'on nous prépare. Enfin, l'affaire fiscale est absolument décisive : que nous ayons accepté les libérations des mouvements de capitaux au 1^{er} juillet 1990 sans qu'on sache le moins du monde comment les revenus des capitaux vont être taxés, c'est quand même extravagant. Extravagant. Alors là-dessus, j'ai une proposition mais j'ai l'impression de me battre pour rien. Sauf que Louis Pauwels dans le *Fig Mag* a trouvé cela excellent ! Moi, ça m'amuse. Enfin, c'est celles que nous avons imaginées avec tous ces économistes européens de haut niveau. Au lieu de cela, on appelle « fiscalité de l'épargne » tout simplement la détaxation des revenus des capitaux. L'épargne, c'est au moment où on épargne, et ce dont il s'agit, c'est de détaxer les capitaux au moment où l'on touche les revenus et non pas d'encourager l'épargne au moment où elle se fait, donc je trouve que l'on triche, y compris dans les mots.

Fiscalité de l'épargne : il y a un projet là-dessus qui est tout à fait sensé, très économique, très équitable et qui permettrait d'avoir la liberté des mouvements de capitaux sans fuite des capitaux. C'est vraiment une des choses que je voudrais bien essayer de faire passer, mais quand vous vous heurtez à des gens qui vous disent : « Tu n'es pas un élu, tu ne peux pas avoir la parole au congrès », ou les gens de la Commission de Bruxelles, où chacun s'occupe de leur image dans leur pays et ne regarde pas ce que font leurs fonctionnaires, ce n'est pas extrêmement facile de faire passer des idées qui sont pourtant absolument nécessaires si nous ne voulons pas aller à de singulières déceptions et à de singuliers échecs. Le texte de la directive sur les mouvements de capitaux dit carrément que s'il en résulte des difficultés, on verra après coup les mesures fiscales qu'il faudrait prendre : comment est-ce qu'un Conseil des ministres peut accepter un texte pareil ? Moi, je ne comprends plus. Je ne comprends pas.

Alors au passage, si cela vous amuse, il faut tout de même que je revienne en arrière sur mon rôle aux Nations unies, dans...

LE RAPPORT SUR LES MULTINATIONALES POUR LES NATIONS UNIES

... Dans le rapport sur les multinationales. C'était à quel moment ?

Le rapport, autant que je me rappelle, date de 1974, quelque chose comme ça. Alors les Nations unies se sont préoccupées du problème des multinationales. Il y avait eu un rapport, je crois du secrétariat, qui n'avait pas fait beaucoup de bruit. Ils avaient décidé de constituer une commission internationale où, pour une fois, les gens étaient choisis vraiment plutôt pour leurs compétences qu'en fonction de la répartition géographique des membres. [...] J'y étais, j'intervenais pas mal. Le président était un Indien. Puis tout d'un coup, il me fait passer un papier et me dit : « Est-ce que vous n'accepteriez pas d'être vice-président ? » Alors je lui réponds : « Écoutez, il y a Untel ou Untel qui me paraissent tout aussi désignés. » « Non, non, je tiens beaucoup à ce que ce soit vous. » Alors après quoi, il m'a refilé la présidence du comité de rédaction, c'est-à-dire qu'en réalité, il a dit : « *We need a strong chairman.* » Alors il paraît que je suis le *strong chairman*. Oui, c'est vrai que quand je préside une réunion, je ne la laisse pas aller à n'importe quoi. [...] Bon, il y avait pas mal de gens qui écrivaient des papiers, enfin pas mal de littérature autour du sujet puisque le thème, c'était tout de même « L'influence des multinationales sur les relations internationales et sur les pays en développement ». C'était quand même un sujet extrêmement complexe et très difficile, et j'ai été amené graduellement à me charger de tous les chapitres techniques : que ce soit sur les relations avec la main-d'œuvre, que ce soit sur les règles de concurrence, et puis surtout on m'a dit : « Pour le chapitre de la fiscalité, bien entendu, c'est vous. » Et j'avais proposé des choses très simples, qui m'ont donné l'occasion d'ailleurs de rencontrer l'homme qui, indépendamment de moi et au même moment, avait inventé la TVA en Amérique, Carl Shoup, c'est un des grands experts internationaux dans le domaine de la fiscalité.

Alors ce rapport a été, nous avons tous fait cela en anglais, naturellement : ce qui était pénible parce que moi je dicte, et avec la répartition géographique des postes, les deux secrétaires qu'on m'avait données était l'une, Sud-Coréenne et l'autre, Népalaise. Alors j'ai gâché une soirée où j'avais rendez-vous à essayer de retrouver ce que j'avais bien pu dicter, dans un texte qui n'avait rigoureusement ni queue ni tête. Mais je me sers de cet exemple pour expliquer que la répartition géographique des postes à Bruxelles, je suis contre aussi. Cela aboutit au résultat que nous voyons, où c'est un Allemand qui ressort les thèses allemandes sur la TVA de 1952, c'est cela qui s'est passé et qui nous a fait perdre un an : c'est scandaleux. Alors mon expérience sur la répartition géographique des postes, je connais : prenez les meilleurs, vous aurez une répartition parfaitement équilibrée. Mais n'affectez pas les postes a priori à telle nationalité : sans cela vous arrivez à des désastres. C'est un peu ce qui se passe à Bruxelles, où le niveau ne me paraît pas être celui qu'il devrait être. Alors ce rapport, nous avions conçu, essayé qu'il y ait une commission comparable à la nôtre qui se mette sur pied. Non, ce que j'ai proposé – je l'ai proposé d'ailleurs également en France – en matière de fiscalité, enfin ce rapport il existe, on doit le trouver encore quelque part, il est en anglais, je crois qu'il a été traduit en français quand même.

J'avais proposé une solution toute simple : supprimer les havres fiscaux par une astuce – que les entreprises multinationales soient taxées sur leur bénéfice mondial à leur siège, sous déduction des impôts payés à d'autres pays. Alors si vous ne payez rien aux Bahamas, vous n'avez rien à y déduire, ce n'est vraiment pas la peine d'aller dans une île où le téléphone ne marche pas. Et nous appliquerions cette règle, il n'y aurait pas eu de havre fiscal au Luxembourg et nous n'aurions pas ce problème sur les bras. C'est aussi simple que cela. Je ne le fais pas par la contrainte, je ne mets pas les gens en prison. Je fais qu'il n'y a rigoureusement aucun intérêt à aller aux Bahamas, c'est tout. Non, il y avait une nuance à introduire, vous savez, cet Indien m'a dit : « Il y a des cas quand même où il y a des baisses d'impôt qui sont justifiées. Si vous voulez faire du développement régional ou si vous voulez attirer, faire tel ou tel développement de telle industrie, vous donnez des baisses d'impôt que n'importe qui ferait, alors du coup les multinationales n'en profiteront pas puisque leur État de siège reprendra les économies qu'elles ont faites dans l'État d'accueil. » Et j'en avais tenu compte, en disant : « La condition qu'il faut poser,

et il a été d'accord, c'est que ces réductions d'impôt ne sont pas réservées aux entreprises étrangères. Elles doivent être données aux entreprises étrangères si elles sont également données aux entreprises domestiques. » Sans cela, c'est un truc pour attirer les capitaux au détriment des autres. Sous cette condition-là, les États qui octroient ces facilités doivent pouvoir négocier avec l'État du siège pour que cet avantage fiscal qui répond à des objectifs économiques de ces pays en développement ne soit pas annulé par la mécanique de la taxation des revenus mondiale. C'est tout. Moyennant quoi, tout cela était très simple et c'était très bien. Bon, cela n'a pas plus été appliqué que le reste.

Moyennant quoi, nous avons en France un système, enfin... saugrenu. Nous avons un système saugrenu : [...] nous sommes presque le seul pays qui ne taxe que le bénéfice fait en France, qui ne s'occupe pas des bénéfices faits ailleurs, sauf si on lui demande à être taxé sur le bénéfice mondial et dans ce cas-là il faut l'agrément du ministère, c'est-à-dire qu'au lieu d'avoir des mécanismes simples et automatiques, voilà les fonctionnaires qui interviennent, et puis cela prend du temps et puis c'est arbitraire, et puis... parce que là, alors là j'admets qu'il n'y aucune espèce de raison que dans ce domaine, les fonctionnaires soient plus compétents que les chefs d'entreprise. Nous avons ce système-là avec l'agrément et il est évident que les entreprises ne demandent le bénéfice mondial que pour déduire des pertes et non pas pour ajouter des bénéfices. Donc c'est absurde : pourquoi ne pas prendre ma proposition ? Et surtout, essayer de la répandre partout. Du coup, les havres fiscaux disparaissent. C'est évident, plus personne n'a d'avantages à aller dans un endroit où vous ne paierez pas d'impôts mais vous les paierez chez vous, parce que vous n'aurez rien à déduire. Alors cela fait partie des choses que je tiens beaucoup à répéter.

LA PARTICIPATION À D'AUTRES COMMISSIONS DU PLAN RUE DE MARTIGNAC

J'ai aussi été amené à plusieurs reprises à ré-intervenir rue de Martignac. J'ai fait partie pour le VII^e Plan de la commission des Relations extérieures, et pour le VIII^e Plan, qui a été mort-né, j'avais fait partie de ce qu'on appelait la commission de Développement, c'est-à-dire la commission centrale. J'avais dit à Michel Albert : « C'est très gentil de me le demander, mais enfin franchement, je ne suis pas dans les eaux du gouvernement, je ne vois pas ce que je vais y faire. » Il m'a dit : « Écoutez, vous avez une liberté de parole totale. » Et le fait est qu'on m'écoutait beaucoup. J'avais à intervenir avec précision et plein d'idées. Bon, je me suis aperçu pour le VII^e Plan, une fois que nous avons bien terminé nos propositions en matière de commerce extérieur, problème capital pour la France, de relations économiques extérieures – plus exactement, c'était le titre général que nous avions – on nous sortait des chiffres de l'Insee qui étaient complètement différents de ceux sur lesquels nous avons travaillé au départ ; cela vous donne une haute idée de la coordination des administrations françaises.

Quant au VIII^e Plan, outre qu'il était mort-né, j'avais beaucoup inspiré le rapport – je crois même qu'on nous avait demandé à chacun si nous voulions faire une note qui paraissait en annexe : je pense que j'ai cela quelque part, si je suis capable de le retrouver – et quand le texte du Plan a paru, nous nous sommes aperçus que tout ce que nous avons préparé dans des débats courtois mais animés... Je me trouvais en face de Monsieur [Yvon] Chotard, qui reconnaissait que j'avais de l'imagination, ce que je disais ne lui faisait pas toujours plaisir, enfin il admettait quand même que ce n'était pas dépourvu d'importance ; ou bien je me trouvais en face de Monsieur [François] Guillaume, qui était à ce moment-là président de la FNSEA et qui a été ensuite ministre de l'Agriculture, et qui un jour se risque de dire : « Les prix agricoles ont été fixés à un tel niveau que seules les exploitations les plus grandes, à la condition qu'elles soient aussi les plus modernes, peuvent s'en sortir. » Alors il avait quand même pris un risque parce que j'étais là. Il se trouvait que [Edgard] Pisani m'avait dit que les exploitations « céréicoles », enfin les exploitations de céréales du Nord de la France avaient un prix de revient qui était la moitié du prix de vente ou même 40 %. Alors je dis à Monsieur Guillaume : « Je ne vous demanderai pas courtoisement : est-ce que vous voulez qu'on vous croie ? Je vous demanderai *point blank* : est-ce que vous vous foutez de nous ? » Il n'a pas insisté. Seulement il a été ensuite ministre de l'Agriculture. Voilà. Alors il vaut mieux avoir dans la salle quelqu'un qui, d'une part est assez informé, deuxièmement a son franc-parler, même une certaine vigueur dans ses interventions. Bon, ceci dit en fin de course, qu'est-ce qui s'est passé ? Monsieur Raymond Barre n'a tenu aucune espèce de compte de ce

que nous avons écrit, et le VIII^e Plan a été réécrit par Monsieur Raymond Barre à Matignon et c'était simplement l'apologie de l'action de son gouvernement : il n'y avait rien d'autre. Quand il a perdu le pouvoir, on n'a rien pu en faire et ce Plan par conséquent a été mort-né : j'avais simplement passé des heures relativement intéressantes à discuter avec des gens de valeur, y compris avec [Edmond] Malinvaud qui était là, enfin du côté de l'administration puisqu'il était directeur de l'Insee, ou bien directement avec Michel Albert, qui était à ce moment-là commissaire au Plan. Donc tout cela, je ne le regrette pas, mais enfin j'ai quand même pu constater comment les choses se passaient : la première fois, on nous sort des chiffres à la fin, qui font que tout ce que nous avons fait ne servait à rien, et la deuxième fois, notre texte est complètement remplacé par un texte réécrit par le Premier ministre, où je peux dire qu'il ne péchait pas par la modestie.

Alors là, je vous ai aussi raconté mes rapports avec le Plan, je vous ai raconté mes rapports avec les Nations unies...

L'ASSOCIATION POUR LES RELATIONS ENTRE L'UNIVERSITÉ ET L'ENTREPRISE

Vous pouvez ajouter quelques mots sur l'association Université & Entreprise que vous présidez ?

Alors ça, c'est encore une autre histoire, comment je me suis trouvé embarqué là-dedans ? C'est une association qui a été créée par un jeune sociologue et il avait réussi, avec l'aide de ses professeurs, à avoir quand même autour de lui six ou sept grands intellectuels, enfin des professeurs assez éminents, et il s'était donné beaucoup de mal pour trouver un peu de financements, enfin en particulier auprès d'une entreprise très importante de relations publiques, qui est devenue la plus grosse du monde et dont on sait maintenant qu'elle a fait... qu'en ayant voulu devenir trop grosse, elle a fait de très mauvaises affaires : c'est Saatchi. Bon. Ceci dit, ces gens se demandaient où passait l'argent. Alors il a failli y avoir des histoires : la vérité, c'est que ce garçon, il avait besoin de moyens d'existence. Il tirait un peu trop, il confondait, tantôt il payait sur son compte... enfin, écoutez, je ne devrais pas trop le raconter, tantôt il payait sur son compte des dépenses de l'association parce que les caisses étaient vides et un peu plus souvent, il tirait sur l'association pour ses dépenses à lui. Enfin bref, il n'a cessé d'y avoir des histoires. Alors moi, je me suis dit : on ne peut pas laisser dissoudre cette affaire, étant donné qu'il y a quand même quelques personnalités – très, très peu nombreuses à l'époque – qui y sont entrées et qui la soutiennent. Donc il faut que j'arrange les choses. Et on a eu une réunion avec cette société, son avocat et le garçon en question et les membres du conseil scientifique – il n'y avait pas même un vrai conseil d'administration. J'ai dit : « Écoutez, on va essayer de faire qu'on ne fasse pas trop d'histoires d'une part, et puis il faut constituer un conseil d'administration, un vrai. » Alors les gens m'ont dit : « On n'accepte d'y entrer que si vous le présidez. » J'étais coincé. Mais j'en ai fait évidemment tout autre chose que ce que c'était au début.

DEUX ORIENTATIONS

J'ai eu deux orientations : l'une, qui consiste à organiser des dîners-débats ou des journées d'études ou des visites d'établissements pour instruire les chefs d'entreprise de ce qu'il y a de nouveau dans le monde ou qui commande l'avenir. Là j'ai eu, je dois dire, la chance d'avoir sur chaque sujet, de faire venir le numéro un : quand il s'est agi de savoir ce que faisait le CNRS, c'est Claude Fréjacques – c'était le président – qui est très brillant ; quand il s'est agi de savoir comment se transformait l'ENA, c'était Roger Fauroux ; quand il s'est agi de savoir comment maintenant il fallait faire des augmentations de capital – c'est vous dire comme les sujets sont variés – c'est David Dautresme, qui était le président de la commission de l'Épargne. Dans les premiers temps, en 1981, j'en étais membre aussi et j'avais fait une contribution assez importante : oui, c'était moi qui avais inventé le compte d'épargne actions [...]

– c’est un projet très astucieux – en accord avec Bernard Tricot, ancien secrétaire général de l’Élysée sous de Gaulle et président de la COB, c’est vous dire que je sais travailler avec des gens qui ne sont pas tout à fait de ma branche, mais à la condition qu’ils soient compétents : et le fait est que nous avons admirablement travaillé ensemble. [...] La façon dont il faut faire des émissions de capital avec le marché international, alors qu’en France on ne les fait pas au cours de bourse mais qu’on met simplement une prime d’émission, alors que dans d’autres pays, c’est au prix du cours de bourse, etc.

Tout cela est devenu un problème très compliqué, le grand spécialiste, c’est Dautresme et c’est lui qui est venu me faire un exposé. Si je demande, si je veux avoir un exposé sur la politique de la recherche, c’est Hubert Curien qui vient lui-même. Je me suis mis en rapport avec l’organisation officielle qui s’appelle le Haut Comité Éducation et Économie. Le président, nous avons eu une longue conversation au téléphone, et il vient me faire un dîner-débat « Former les ingénieurs pour la France ». Parce que vous savez qu’on en forme quatorze mille, qu’en Allemagne on en forme trente-cinq mille et en Angleterre vingt-deux mille. Alors il y a quelque chose qui ne colle pas. Et le suivant, ce sera Roger Fauroux, non plus à titre de directeur de l’ENA, mais à titre de ministre de l’Industrie, et puis dès qu’il va avoir un peu de temps, parce qu’il est tout à fait d’accord avec moi sur ce que je veux faire sur la banque, j’aurai le gouverneur de la Banque de France. Et quand j’ai fait une grande journée – j’ai eu l’amphithéâtre Turgot – et c’était sur les biotechnologies, c’était mené par François Gros, membre de l’Institut, professeur au Collège de France, et je suppose qu’un de ces jours il aura le prix Nobel. Et quand j’ai tenu une grande réunion sur la manière d’informer les entreprises de ce que font les différentes universités, et d’informer les universités des entreprises qui peuvent être intéressées par elles, c’est-à-dire finalement monter un système informatique, c’était conclu par Lionel Jospin. Alors bon, ça, c’est mes atouts.

LA MÉTHODE DE TRAVAIL

[...] J’avais constitué un grand groupe de travail avec des représentants des ministères : directeur de l’Enseignement supérieur en tête ; l’homme chargé de ces problèmes à l’Industrie et le service de la législation fiscale de nos Finances ; des représentants de grandes entreprises, des présidents d’universités, des présidents de grandes écoles et des représentants de petites et moyennes entreprises. Et là-dessus, nous avons posé le problème d’ensemble : comment est-ce que nous pouvions avoir des programmes mieux adaptés et établir le dialogue ? Et sur cette base, nous constituons groupes de travail après groupes de travail par secteur, où alors que les entreprises se plaignent qu’elles reçoivent des gens pas formés, qu’elles les forment chez elles avec le risque qu’ils fichent le camp ailleurs, je leur ai dit : « Mais pourquoi ne vous groupez-vous pas ? et vous dialoguez avec les universités compétentes, et cela vous permet de mettre sur pied des formations mieux adaptées. Vous ne courez plus de risque, puisque les gens entreront chez l’un de vous : ils ne fileront pas ailleurs, vous n’aurez pas payé pour Untel ou Untel mais pour une collectivité, et cela entrera dans la collectivité. Et finalement pour vous, vous gâchez vos formateurs, puisque ceux que vous avez chez vous, vous ne les employez que pour le petit nombre que vous embauchez vous-mêmes. » Cela peut être une des formes des contributions vers les entreprises, et du coup ils seront mieux utilisés, puisque ce sera pour l’ensemble des gens qu’on recrute pour l’ensemble du secteur. Donc cela voudrait dire plus de ressources pour les universités, à un coût moindre et une plus grande efficacité pour les entreprises. Et c’est cela que nous sommes en train de faire secteur par secteur. Je suis en train d’aboutir sur l’informatique bureautique, sur la formation des pilotes parce qu’il faut en former quatre cents au lieu de soixante-dix.

Et après que, dans un premier temps, les banquiers avaient dit : « Oh, nous avons seulement besoin de vendeurs qui sachent des langues », maintenant ils comprennent que face à la concurrence de la Place de Londres, de la banque néerlandaise ou de la Deutsche Bank, ils ont peut-être quelques lacunes à combler. Nous avons maintenant des réunions régulières avec eux sur des formations qu’il va falloir donner, sachant que tout cela se situe à des niveaux très différents : vous avez des spécialités très pointues et il y a des gens qui sont derrière les guichets, mais ils avaient l’habitude de vendre des comptes sur livret, et tout d’un coup il va falloir qu’ils vendent des Sicav de capitalisation. Or, ce sont les mêmes, et 80 % des gens dans la banque ne sont pas bacheliers. Mais quand ils ont dix ans ou quinze ans de

pratique, ils ont quand même acquis un certain niveau. Ce ne sont pas uniquement les diplômés qui comptent, surtout à mes yeux ; il n'en reste pas moins que, maintenant, ils ont pris conscience qu'il y avait besoin de formations supplémentaires et de formations constamment renouvelées ! Peut-être plus sous la forme de formation permanente que de formation initiale, mais ça, nous ne distinguons pas entre les deux.

Dans certains cas, si cela ne peut pas se faire en groupes, ce que nous établissons, ce sont des relations : nous nouons des relations bilatérales entre telle entreprise et telle université, toujours avec le même objectif de mettre les moyens en commun, de telle sorte que les uns aient plus de ressources et que les autres aient des gens mieux adaptés, à un coût qui se trouve réduit. Voilà les objectifs. Alors comme je fais ça avec très peu de gens, il faut encore que, Dieu merci, nous puissions compter sur des relais, c'est-à-dire que chaque fois qu'on forme un groupe de travail, je demande que ce soit quelqu'un des entreprises qui prenne cela en main, puisque moi j'ai juste un délégué général et une secrétaire et demie.

Mais cela, ce sont des anciennes méthodes à la Monnet et c'est très efficace parce que, naturellement, vous assurez la cohérence. Par ailleurs, vous mettez tout le monde dans le coup. C'est-à-dire qu'au lieu que ce soit toute une équipe qui s'occuperait avec plus ou moins de compétence de tous les secteurs, chaque fois je fais appel à quelqu'un du secteur pour que ce soit lui qui prenne l'affaire en main. Il y a d'abord une réunion assez nombreuse et, puis là, quelques volontaires se désignent pour constituer un petit groupe qui préparera le rapport et les propositions aux autres qui seront finalement discutées et mises en œuvre. Nous avons maintenant, en particulier sur l'informatique, enfin j'ai tenu une grande réunion à l'amphithéâtre Richelieu sur les moyens d'information éventuellement informatisés, et là nous allons avoir sur les problèmes de l'informatique une opération conjointe avec le syndicat du logiciel, parce que j'avais avec moi les entreprises du matériel. J'ai réussi à faire travailler ensemble IBM et Bull, [...] Rank Xerox et Hewlett-Packard, et puis Digital Equipment est venu nous rejoindre, etc. ; et je n'avais pas les gens du logiciel. Et nous allons maintenant faire un accord avec leur organisation professionnelle, et nous allons participer très centralement au grand colloque qu'ils organisent au Cnit au mois de janvier ou de février, ou de mars, je ne sais plus très bien. Mais en tout cas maintenant, l'accord est tout à fait complet et nous persuadons tout le monde que nous ne voulons faire concurrence à personne et que notre activité est toujours complémentaire : il s'agit de combler les failles.

Par exemple, en matière de transport aérien, bon on a eu quelques hésitations au départ, parce qu'il y avait une école mais les dirigeants de cette école ont dit : « Mais nous ne pouvons d'un seul coup passer... nous avons déjà doublé nos effectifs : c'est la limite de ce que nous pouvons faire. » Or pour être pilote, il ne faut pas seulement savoir le manche à balai, il faut savoir de l'électricité, il faut savoir de l'informatique, il faut savoir des langues, il faut savoir de l'aérodynamique, de la résistance des matériaux... qui sont des choses qui s'enseignent parfaitement bien dans un bac scientifique. Ayant un certain sens pratique, j'ai posé comme règle que les universités – il y en a peu, quatre ou cinq ou six – qui sont vraiment préparées à faire ça, soient en contact avec les aéro-clubs voisins, et nous avons aussi l'accord de la Fédération du vol à voile. Et, en fin de course, aussi l'accord du ministère de la Défense, pour que les gens qui auront cette préparation fassent leur service dans l'armée de l'Air.

[...] C'est vraiment, dans tous les domaines, ce que j'oserais presque appeler ma méthode, c'est-à-dire qu'il faut avoir une idée simple et claire, qui donne la vision d'ensemble. Et puis il faut pousser jusqu'au bout le détail des moyens d'exécution. En particulier, nous avons cette affaire de transport aérien, qui a un enseignement théorique d'un côté et dans le même temps, il y a la formation pratique, et toujours en cherchant à avoir le meilleur rendement au moindre coût. Alors même l'armée de l'Air est capable de comprendre que si elle reçoit des gens à demi-formés, elle gagne du temps. Et pour ces gens à demi-formés, au lieu qu'une année de service militaire ce soit une année d'interruption, c'est au contraire une année où ils poursuivent leur perfectionnement. Voilà le genre d'idées qui président à mon action. Seulement maintenant, je suis bien embêté, parce qu'on trouve que je fais cela avec une certaine efficacité, si bien que ce n'est pas très facile de passer la main. Ce serait beaucoup plus facile si j'avais raté mon affaire !

LA RETRAITE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Il me semble qu'on a envisagé à peu près toutes les questions qu'on avait formulées au départ ?

Oui, je crois. J'ai parlé avec une liberté redoutable !

Est-ce que vous pensez que la fonction publique aurait été un meilleur cadre pour le type de carrière que vous avez mené ? Enfin, vous l'avez été dans la première partie de votre carrière, mais pour la suite ?

[...] Le drôle, c'est que j'ai été détaché rétroactivement pour quatorze ans. Bon, j'avais fait quatre ans d'enseignement de philosophie, on m'avait tout de même rendu la différence entre ce que j'aurais touché si j'étais resté professeur et ce que j'avais réussi à gagner avec mes petits métiers pendant l'Occupation. Et puis après cela quand j'étais au Plan... Quand j'étais chez Perroux, ça c'était privé, il n'y a rien eu à faire : encore qu'on aurait dû pouvoir faire quelque chose, puisque c'était une association subventionnée par l'État, on aurait dû pouvoir me détacher. Bon, on ne l'a pas fait. Maintenant, cela se ferait probablement puisque l'une des manières dont cet Institut est financé, c'est parce que le CNRS et le ministère de l'Éducation nationale mettent des gens à sa disposition, n'est-ce pas. Donc ç'aurait été faisable. Dans mon cas, cela n'a pas joué, mais au Plan j'étais censé être contractuel et je continuais à ne pas être considéré comme fonctionnaire français quand j'étais directeur à la Ceca. Et puis on s'est dit que c'était quand même absurde : j'ai donc été détaché rétroactivement pour quatorze ans et j'ai donc versé en retard mes versements pour la retraite ; alors vous imaginez qu'étant donné ce qu'était le taux de l'inflation de l'époque, ce n'était pas une si mauvaise affaire ! [...] En quelle année je suis entré au Plan ? En 1948 [en fait, en 1947]. [...] Aux environs de 1958, j'ai [effectué] mes versements pour la retraite pour l'année 1946, vous imaginez bien que j'ai fait une bonne opération ! Enfin, cela me permet d'être dans la situation paradoxale d'avoir une retraite d'agrégé de philosophie.

Seulement, étant donné que j'étais une partie de mon temps dans la banque, que j'étais chez Perroux, et à ce moment-là il n'y avait pas le statut où j'aurais pu être détaché comme fonctionnaire : avec une aussi longue carrière, je n'ai que vingt-neuf annuités et demie pour ma retraite d'agrégé de philosophie ! J'ai quand même un petit quelque chose de la Sécurité sociale, mais j'étais dans des boîtes qui ne savaient pas ce qu'était la Caisse des cadres, si bien que ce qu'on me donne est assez dérisoire, et j'avais oublié de la demander : quand j'ai eu l'âge de l'obtenir, j'ai complètement oublié que je pouvais peut-être demander quelque chose à la Caisse de retraite des vieux travailleurs salariés. Et je dois dire qu'ils ont une pratique assez honnête : si vous ne la demandez pas à l'âge où vous y avez droit, si vous la demandez sensiblement plus tard, ils considèrent que votre espérance de vie étant d'autant plus courte que vous avez laissé passer les années, ils doivent vous majorer ce qu'ils vous versent. Si bien que ce n'est pas idiot, au moment où je leur demandais, j'avais encore, je ne sais plus, plusieurs métiers, donc ce qu'on me donnait n'avait pas d'importance, si bien que ce que je touche, c'est quand même, cela a un gros avantage car ma femme aussi n'a que vingt-neuf annuités et demie, seulement elle, et elle ne le savait pas, elle avait failli demander, enfin payer des trucs qui auraient été complètement inutiles. Comme nous avons eu quatre enfants, non seulement nous avons 15 % nets d'impôt dans notre retraite, mais elle a en plus huit annuités et demie, huit annuités et demie supplémentaires, deux par enfants parce que nous en avons eu quatre. Si bien qu'avec ses vingt-neuf annuités et demie, elle a une retraite complète, parce que cela fait trente-sept et demi ! Mais comme il n'y a plus de prélèvements pour la retraite, finalement ce qu'elle touche n'est pas tellement loin de ce qu'elle aurait touché en activité. Bon, ça c'est son affaire, tant mieux pour elle.

Moi, j'ai aussi une retraite du Conseil économique. J'ai une petite retraite de la Caisse des travailleurs, dont l'avantage est que cela me permet de combler la différence entre la retraite que touche ma femme et la retraite que moi je touche comme professeur ! Ça, je trouverais injuste qu'ayant exactement le même nombre d'annuités, elle touche plus que moi : alors je la rattrape, parce que j'ai eu la sagesse de ne pas demander tout de suite ma retraite de la Sécurité sociale. Donc la somme fait juste la différence. J'ai une retraite du Conseil économique et puis j'avais complètement oublié de demander ma retraite du combattant. Mais là, ils ne sont pas honnêtes : je ne l'ai pas demandée à soixante-cinq ans, mais ils ne la majoraient pas pour autant : ça, ce n'est pas honnête. Je devrais le leur demander. [...] Alors ça, c'est

une rigolade : vous pensez, c'est deux mille francs par an. Mais en revanche, j'ai une carte Émeraude qui fait que je voyage gratuitement chez la RATP. Dans Paris, dans Paris, dans Paris.

UNE CARRIÈRE SOUS LE SIGNE DE L'INDÉPENDANCE

Je pensais surtout à l'indépendance que pouvait vous donner la fonction publique, comme du temps où vous étiez au Plan...

Oui. L'indépendance, ça j'en ai usé toute ma vie. Au moment où j'étais banquier, cela ne m'a pas empêché de présider une commission à Bruxelles et d'avoir eu, je ne me rappelle plus quelle mission dans je ne sais quel pays. Non, non, ça, j'ai toujours tenu à cela. Il y a eu vraiment un moment où j'avais cinq métiers. En faisant le compte : j'étais conseiller aux études à l'Institut Atlantique, j'étais professeur à Dauphine, j'étais membre du Conseil économique, j'étais journaliste et j'étais expert international. Pas de question, cela fait bien cinq métiers.

D'où ma formule, sur laquelle, si vous voulez, on peut conclure : que la vie active étant en moyenne de quarante-cinq ans, le seul moyen de l'allonger, c'est de changer de métier tous les cinq ans et de faire toujours cinq métiers à la fois.

ENTRETIEN 6
4 janvier 1990

Donc vous voulez ajouter quelques compléments à vos activités politiques ?

[...] Voilà au fond de quoi il s'agit : encore que la commission Dautresme, ce soit à la fois politique et technique. Le centenaire de Monnet, ce n'est pas vraiment politique. [...] Les archives et *L'Express*, je préciserai un petit peu. Aujourd'hui, nous allons avoir une interview un peu désordonnée d'autant que je n'avais pas vraiment fait le plan de tout ce que je vous raconterai. C'est l'inverse : c'est ce que je vous ai raconté qui va me permettre de faire mon plan.

LES ÉLECTIONS PRÉSIDENTIELLES DE 1965 ET 1969

1965 : CANDIDATURE DE LECANUET

Donc en 1965, de Gaulle se présente aux élections présidentielles puisqu'il avait décidé, dans des conditions, semble-t-il, irrégulières, qu'il y aurait un référendum et que ce référendum permettrait l'élection directe. Alors avec Jean Monnet, nous nous sommes dit : « Qu'est-ce qu'on fait ? » Et comme de Gaulle avait pris des positions anti-européennes violentes, à telle enseigne que les gens du MRP l'avaient quitté, Monnet a pensé que lui-même prendrait parti pour [Jean] Lecanuet, qui se présentait comme le candidat le plus européen. J'ajoute qu'à l'époque, Lecanuet était un homme prêt – croyait-on – à faire un accord avec des partis de centre gauche. Donc j'ai fait partie de l'équipe de Lecanuet : je lui ai donné des papiers, je le voyais, je lui ai donné des idées pour ses émissions. Et le fait est que c'était la bonne tactique, enfin du point de vue de gens qui considéraient [qu'il fallait combattre de Gaulle pour son anti-européanisme]. C'était la bonne tactique puisque Lecanuet a eu 15 % des voix et, en fait, c'est lui donc qui a mis de Gaulle en ballottage, alors que la seule candidature de Mitterrand n'y aurait pas suffi. Et dans un deuxième temps, j'ai écrit un article dans *Le Monde* disant que quiconque avait voté pour Lecanuet devait reporter ses voix sur Mitterrand au deuxième tour ; Mitterrand m'en a su gré. Et je dois dire que très franchement, j'ai retrouvé Lecanuet – enfin on peut presque en parler tout de suite, oui et non – au moment où j'ai participé à un Mouvement réformateur. J'étais un homme très indépendant, qui n'était pas à l'aise dans les partis : je me suis décidé très tard, je vous l'ai déjà raconté, à entrer au Parti socialiste.

1969 : CAMPAGNE DE GASTON DEFFERRE

Mais si vous voulez, nous y reviendrons plus tard, puisque c'est après les problèmes de l'élection de 1969, la démission de de Gaulle, la candidature de [Georges] Pompidou. Et il avait contre lui [Alain] Poher, [Gaston] Defferre et [Jacques] Duclos. Defferre m'avait connu au contre-gouvernement. Je vous ai dit que j'y jouais un rôle très actif, pratiquement, j'étais probablement celui de cette formation – bien que je n'eusse pas le titre de responsable d'un département, j'avais seulement le titre de rapporteur – j'intervenais très activement dans toutes les séances et je donnais des idées qui étaient celles qui généralement étaient adoptées quand nous voyions la presse à la fin des séances. Et Defferre avait donc apprécié ce que je faisais et les idées que je donnais, les activités que je déployais.

Vous savez qu'en 1969, il a fait équipe avec [Pierre] Mendès France. Et il m'a demandé pratiquement d'être le directeur de sa campagne. Je ne sais pas si c'est comme ça que cela s'appelait, en tout cas il m'a demandé de diriger l'équipe qui lui ferait ses papiers et son programme. Il m'a installé à un bureau rue Caumartin, dont je me souviens. Je crois même, je crois même qu'on avait dû me louer une place dans le garage à côté. Ce qui était très excessif : j'aurais très bien pu y aller en métro. Je crois même que j'y allais avec ma voiture.

Alors j'ai dit à Defferre comment je voyais une campagne et j'ai été le répéter à Mendès. J'ai donc été voir Mendès chez lui, 23 rue du Conseiller-Colignon (ce n'était pas la première fois que cela

m'arrivait), et je lui ai dit : « C'est une campagne présidentielle. J'ai une certaine habitude parce que je vais tellement souvent aux États-Unis, j'ai vu comment cela se passait. Et dans une campagne présidentielle, il faut avoir une ou deux idées-clés qu'on répète et qu'on met dans la tête du peuple. Et il faut que toutes les propositions qu'on fait soient des espèces de corollaires par rapport à ces formules fondamentales que l'on met en avant et qui vous servent à combattre vos adversaires. »

Mon idée-clé c'était que Pompidou, avec lequel j'avais par ailleurs des relations amicales – quand j'étais banquier, il était banquier aussi, nous déjeunions ensemble chez Maxim's et nous parlions plutôt de politique que nous ne parlions de banque. Mais tout de même, je pensais que Pompidou, et c'est la formule que j'avais employée, représentait tout ce qu'il y avait d'archaïque dans la société française. [...] Ses votes, c'étaient les paysans, c'étaient les PME, c'étaient les boutiquiers : et pour un intellectuel de sa qualité, c'est un tout petit peu embêtant que ce fût un peu ça sa clientèle. Alors ça, c'était mon thème. Je crois que j'avais une deuxième formule, mais enfin qui disait quelque chose d'analogue. Je disais aussi, je crois, qu'on avait de grosses dépenses publiques, qu'elles étaient mal orientées, qu'elles ne réussissaient pas à réduire les inégalités, que Pompidou c'était le développement des inégalités au lieu d'être leur réduction. Voilà mes deux slogans. Et par conséquent tout devait en être des applications.

Je m'installe, je commence à faire des papiers, des papiers assez frappants. En particulier, je me rappelle un papier sur la politique agricole, où je dis : la France est le pays qui dépense le plus d'argent pour son agriculture et le pays où vous avez les agriculteurs les plus pauvres. Donc l'argent est mal dépensé. Voilà le style des papiers que je faisais : l'argent est mal dépensé avec le soutien des prix, qui a été d'ailleurs en fait imposé par de Gaulle – il est d'autant plus avantageux que l'on est plus gros producteur – donc on donne l'argent à ceux qui n'en ont pas besoin et il n'y en a pas pour ceux dont on devrait soutenir les revenus. C'était ça mon thème. Bon. Mais je connaissais bien à peu près tous les thèmes sur lesquels il fallait parler. Enfin, j'avais, je pouvais avoir des idées frappantes, ayant fait des programmes ; celui de la Fédération de la gauche, là aussi Defferre m'avait tout de même apprécié.

Mais je dis tout de même à Defferre : « Dans quel ordre est-ce qu'il faut qu'on prépare les choses ? » Et j'avais expliqué à Mendès qu'il fallait avoir un style varié dans une campagne. Je lui avais donc mis dans la tête deux choses : un, des idées simples dont le reste sont des conséquences, des applications. Et deuxièmement, il faut que ce soit un spectacle. Il ne faut pas que ce soient des laïus, tous sur le même ton sur les différents sujets car vous ennuierez votre public. Alors bien sûr Defferre parlera, bien sûr vous parlerez, mais vous pouvez aussi faire appel à des gens qui ont des idées et une certaine habitude de la télévision, et vous leur demandez : « Qu'est-ce que vous pensez de ce sujet ou de cet autre ? » ; et vous pouvez aussi bien avoir un débat : faire venir trois, quatre personnes qui sont plus ou moins de votre tendance, éventuellement un adversaire d'ailleurs pour l'animer. Il faut que ce soit monté comme un véritable spectacle. Et Mendès me répond, curieusement en anglais : « *I buy it* », je suis preneur. Je me dis tout va bien. Je retourne vers Defferre et je lui dis : « Nous allons par conséquent faire quelque chose qui va être très animé, varié et il faut que cela soit chaque fois frappant. Je ne vais pas vous faire des choses techniques, je vais vous faire des choses qui vraiment accrocheront l'opinion et sur chacun des thèmes, que ce soit ce qu'il y a dans le budget ou sur la fiscalité, ou que ce soit sur la politique agricole, ou que ce soit sur la balance extérieure, etc., ou que ce soit sur le jeu des institutions, voilà le style que je vous propose. »

Je suis amené à lui dire, après avoir fait plusieurs papiers – dont je ne crois pas que j'aie gardé copie – je ne peux pas tout de même les faire tous le même jour : « Dans quel ordre est-ce qu'on va aborder les thèmes ? » Alors il sort un papier de sa poche et il me dit : « Tel jour on va parler de l'agriculture, tel jour on va parler de l'industrie, tel jour on va parler des impôts, tel jour on va parler du budget, etc. » Puis je dis : « Et puis alors, vous faites quoi ? » Bah, il me dit : « J'introduis et puis Mendès parle. » Je lui dis : « Très bien, mais je me permets de vous faire observer que ce n'est pas du tout ce que je vous avais proposé. Et que vous allez, j'ai dû – pardonnez-moi, je ne sais pas si quand on parle pour les archives orales du ministère des Finances, on a le droit de le dire –, mais j'ai dû lui dire : « Tel que je vous connais, vous allez emmerder le public. » Il me dit : « Oh, mais avec Mendès, c'est bien déjà assez difficile comme ça. » Je lui dis : « Oui, mais enfin, j'ai convenu avec lui d'une certaine chose qui vous fera gagner des voix. Je ne vois pas pourquoi, tout d'un coup, on n'applique pas cette méthode sur laquelle nous sommes d'accord. » Alors il m'a dit : « Bon, on l'appelle. » « Pierre, il y a Pierre Uri qui voudrait te parler. » « Président... Surpris, je demande à Defferre dans quel ordre on prend les sujets, étant entendu que sur les uns on fait un papier, sur les autres on fait une table ronde, sur les autres on demande à un spécialiste sympathique et sympathisant ! Enfin bref, c'est un spectacle. Or je m'aperçois

que tout ce qui est préparé, c'est des conférences successives sur les sujets sans qu'on voie le lien, et en particulier les slogans que je vous avais proposés dont tout le reste devait être l'application. » Alors il me dit : « Bah, faites-moi une note. » Je lui dis : « Écoutez, Président, nous avons convenu autre chose. C'est qu'à mesure que la campagne se déroulerait, nous aurions des réunions pour voir comment on réorientait ce qui marchait, ce qui ne marchait pas, entre Defferre, vous et moi, puisqu'il m'a demandé, et vous étiez d'accord et vous appliquiez mes idées, d'être le chef de file du travail. » Et il me dit : « Bah, envoyez-moi une note. Il y a une machine qui tourne. » En d'autres termes, Mendès était en train d'avoir son équipe pratiquement dans le dos de Defferre. Alors j'ai dit à Defferre : « Je ne peux pas continuer. » Et donc j'ai abandonné. Le résultat a été qu'ils étaient partis avec 12,5 % des voix dans les sondages et qu'ils se sont retrouvés avec 3,8 % des votes.

Je suis obligé de dire que j'ai compris que Mendès, qui avait été sevré de télévision pendant longtemps, avait envie de s'en payer une tranche, mais il faut reconnaître qu'il n'a pas été bon. Et en particulier quand j'ai entendu ce qu'il disait sur l'agriculture, ce n'était pas la peine que j'aie préparé mon papier, qui lui cognait, n'est-ce pas ! J'avais dit : « L'agriculture, on peut la gagner. 20 % des agriculteurs représentent 80 % de la production. Mais par conséquent, il y a 80 % des agriculteurs qui doivent être avec nous parce que ce n'est pas eux qui gagnent de l'argent. » Donc c'est là-dessus qu'il faut marcher. Eh bien pas du tout. J'entends un discours disant : « Il faudrait réussir à établir pour l'agriculture une sorte de parité des revenus – l'expression était courante. Ce n'est pas extrêmement facile à définir, ce n'est pas non plus extrêmement facile d'en trouver les moyens, mais il ne faudrait tout de même pas qu'il y ait trop d'écart, etc. » J'ai dit : « C'est foutu. » Et il est arrivé, en effet, ce qui s'est passé.

Il était entendu par ailleurs que je devais prendre contact avec l'équipe de Poher pour dire : « Écoutez, il ne faut pas que vous vous tiriez dans les pattes les uns des autres. Le problème c'est de battre Pompidou. » Mais quant à Poher, lui n'écoutait personne sauf son gendre, alors ! Et par-dessus le marché, je dois dire, quelle que soit ma sympathie pour cet homme, qui remonte très loin parce qu'il était le représentant de la France à l'autorité de la Ruhr et par conséquent il perdait son job quand on a fait le Plan Schuman, et il n'a pas hésité une seconde. Donc je l'estime et nous avons toujours eu depuis ce temps-là des relations extrêmement cordiales et confiantes. En particulier je vous dis un mot de Poher, qui est avec Monnet et moi le seul qui ait eu le prix Robert Schuman, il m'a dit un jour de lui-même : « S'il y a quelqu'un à qui l'Histoire n'a pas rendu justice, c'est vous. » Vous voyez que c'est tout de même un des thèmes probablement que j'essaierai de faire apercevoir dans mes mémoires : c'est que je suis capable de travailler avec des gens de tous bords. C'est ce que je suis en train de faire dans le petit groupe où nous essayons d'avoir des idées imaginatives sur la manière de faire l'Union européenne et, en particulier, en tenant compte de tous les bouleversements qui se produisent à l'Est. J'avais justement une réunion sur ce sujet ce matin. Alors voilà cette histoire, et naturellement Pompidou a été élu, car Alain Poher n'est pas un homme de télévision : chaque fois qu'il y apparaissait, il perdait des voix. Donc...

Vous, vous étiez pour des campagnes à l'américaine ?

Pas tout à fait, mais... au fond j'ai dit que c'est comme ça que cela se passait dans une campagne présidentielle, mais au fond c'est comme ça que cela doit se passer dans n'importe quelle campagne. Si j'avais pu refaire comme j'avais fait la première fois le manifeste socialiste pour les élections européennes, je vous assure qu'il aurait été court et qu'il aurait été frappant. J'avais fait pour les élections de 1986 un projet de manifeste qui avait trois feuillets : pour quelle raison est-ce que Monsieur Pierre Mauroy ne s'en est pas servi ? Je n'ai pas compris. Ou plus exactement, je comprends très bien, puisque ce sera un des thèmes de mon livre : pour les politiciens, ce qui n'est pas d'eux, il ne faut surtout pas le sortir, puisque ça ferait la publicité des autres. Bon. Ce n'est pas un des mécanismes par lesquels les affaires publiques fonctionnent le mieux ; ni même d'ailleurs, il faut le dire, les partis. Alors voilà mon opération Lecanuet, voilà mon opération Defferre, et...

PORTRAIT DE PIERRE MENDÈS FRANCE

Et est-ce qu'en 1969 une candidature Mendès France n'aurait pas porté plus de fruits qu'une candidature Defferre ?

Mais en fait, c'était Mendès France qui menait le jeu. Ils faisaient équipe.

Pourquoi ne s'était-il pas présenté lui-même ?

[...] Pour une raison que je crois deviner. Je vous ai raconté qu'après la réunion de l'Alma, j'avais été voir Mendès qui m'avait dit : « La Constitution est mauvaise, il faut la changer. » Je lui avais dit : « Il y aura peut-être autre chose à faire si de Gaulle s'en va. » Il pensait que de Gaulle s'en irait dans les six mois : bon, il s'est trompé. Je crois qu'il estimait qu'on devait être un régime parlementaire et que c'était le Premier ministre qui gouvernait. Donc il se serait contredit, étant donné son opposition à la Constitution, s'il avait pris le choix de choisir la primauté du président de la République. Je crois que c'est ça, la raison. La raison pour laquelle il l'a fait. Il était venu, je me rappelle au Club Jean-Moulin où il y avait une réunion dans je ne sais quelle salle, je crois au Sénat, où il était venu discuter avec les socialistes associés à la fabrication des programmes. Mais je pense que cette situation de futur Premier ministre faisant équipe avec un homme qui, lui, acceptait la présidence mais ne lui portait pas ombrage était, répondait au fond à ses vues politiques.

Je serai amené probablement à parler sur lui à l'association, enfin la veuve de Mendès souhaiterait qu'il y ait un jour une réunion où je parle de mes réunions avec Mendès, mes rencontres avec lui, où je serai obligé d'être franc. Enfin, de dire à la fois ce que j'admirais dans l'homme et ce qui était ses points faibles. Je résume tout en disant que c'était l'homme du raisonnement et pas l'homme du jugement. Et dans cette affaire-là, alors vraiment, je suis obligé de dire que nous avons un accord et qu'il a fait autre chose, et un peu dans le dos de Defferre ; de même que je suis obligé de dire qu'en 1968, il était convenu entre lui et Mitterrand qu'ils ne feraient rien l'un sans l'autre, et puis il est allé au stade Charléty sans prévenir Mitterrand. [...] Enfin, je dis toujours de lui que c'est le seul homme au fond de la IV^e République qui ait gardé une grande réputation, parce qu'il n'a pas sacrifié ses convictions à sa carrière. C'est la raison d'ailleurs pour laquelle il n'est pas resté Premier ministre très longtemps, ou président du Conseil comme cela s'appelait à l'époque. Mais il était peut-être tout de même un peu plus ambitieux et personnel qu'on ne le croit, puisque dans ces deux occasions-là, il n'a pas vraiment fait équipe avec les gens avec lesquels il s'était associé. Or je l'ai regretté en 1968, connaissant bien et Mitterrand et Mendès. Mon thème était : ils sont remarquablement complémentaires, parce que l'un est l'homme du raisonnement et l'autre l'homme du jugement.

Le résultat est d'ailleurs que Mendès était un homme qui avait admirablement préparé ses premiers mois de gouvernement et puis, ensuite, il était un petit peu désemparé. Il a fait la libération de... enfin, la fin de la guerre d'Indochine, dans des conditions dont je dois dire qu'elles sont infiniment mieux réussies que la fin de la guerre d'Algérie menée par de Gaulle. Moi, je n'admire pas qu'il ait mis quatre ans. Je sais maintenant, enfin je crois savoir, je ne dirai pas par qui, que de Gaulle avait en réalité besoin de prolonger la guerre d'Algérie.

Donc nous avons parlé de ces campagnes présidentielles.

Et pendant la campagne, quelles étaient vos relations avec Jacques Duclos ?

Écoutez, honnêtement, non là je n'en ai pas eu. J'en avais eu, je l'ai vu une fois ou deux, au moment où j'avais essayé de donner à la CGT avant la scission une politique économique. Alors j'avais vu [Benoît] Frachon et on m'avait demandé aussi de voir Duclos. Cela s'était passé d'ailleurs très sympathiquement, c'était un homme ouvert et chaleureux, de même que Frachon, d'ailleurs. Au Plan, nous avons parfaitement la possibilité de parler avec ce genre de gens, cela ne posait pas de problèmes. Mais je n'ai pas eu de relations avec lui au moment de la campagne présidentielle parce qu'il n'y avait pas le moindre projet d'alliance entre Defferre et Duclos. Ce qui était jouable, c'était que pour le deuxième tour il y ait combinaison des voix. Alors je dois dire que Poher a été extraordinairement maladroit, en disant : « Bien sûr que je maintiens ma candidature. Autrement, ce serait Monsieur Duclos

qui serait l'adversaire de Monsieur Pompidou. » Bonne manière d'être sûr que les communistes s'abstiendraient et que par conséquent ils faisaient passer Pompidou. [...] J'avais quand même le contact avec un homme, qui je crois a disparu maintenant et qui était quand même un peu son conseiller technique, mais j'ai un peu oublié son nom, qui est un homme, je ne sais plus, de la Cour des comptes.

Et c'était cela qui était convenu avec Defferre : que j'essaierais d'obtenir que Poher, comme il avait des chances – il était en deuxième position – annonce le maintien de sa candidature dans des termes tels qu'on puisse lui apporter des voix. Il n'y a pas eu de contact et je peux vous dire que j'ai pensé que pour un homme politique, la façon dont il a présenté le maintien de sa candidature au second tour – ce qui était normal, il était deuxième – mais enfin la raison qu'il a donnée ne m'a pas paru la plus politicienne, la plus habile politiquement qui fût. Voilà mes aventures avec les candidats à la présidence de la République. Je dois dire que ce n'est pas la seule fois que je me suis aperçu que des gens qui étaient des politiciens de carrière n'étaient même pas de bons politiques.

RELATIONS AVEC GEORGES POMPIDOU

Et avec Pompidou, vous n'avez jamais eu de contacts ?

Ah si ! Non alors ça, c'est autre chose. Avec Pompidou, nous avons eu des contacts quand j'étais banquier, puisque pendant deux ans j'étais chez Lehman Brothers et j'avais un superbe bureau rue Royale. Je dois dire, je vous ai raconté d'ailleurs qu'ils n'étaient pas du tout organisés pour être internationaux et que par conséquent, cela n'a pas duré très longtemps. Mais enfin, seulement, c'est à cela que je dois d'avoir cet appartement et d'avoir depuis ce temps-là gagné suffisamment d'argent pour payer mon loyer, puisque comme je suis retraité, c'est la principale contribution de mon passage par Lehman. Sauf que j'avais l'avantage pour un socialiste de savoir ce que c'est que la Bourse, et de savoir ce que c'est qu'une opération financière, et de savoir comment on évalue une entreprise ; ce que j'ai essayé de dire au moment des nationalisations et on ne m'a pas écouté. Je dois dire qu'au moment des nationalisations, l'incompétence du ministère des Finances, du Conseil d'État et du Conseil constitutionnel se sont vraiment fait concurrence ! Là, bon, aucun d'entre eux n'y connaissait rien. Et on n'a fait que des bêtises. Enfin dans l'indemnisation : pourquoi est-ce qu'ils n'ont pas pris la solution que j'avais développée pour le Parti socialiste et en plus exposée et, on l'avait imprimée ? Encore la raison à laquelle je suis habitué : si l'idée est d'un autre, il ne faut surtout pas la prendre ! Bon, alors là on a parlé donc des campagnes présidentielles.

Vous vouliez dire un mot de Pompidou ?

Mes relations avec Pompidou, elles étaient très familières puisque nous nous tutoyions et qu'il était entré à l'École normale quand j'y étais encore. Il avait six mois de plus que moi. Je suis entré en 1929 et il est entré en 1931. Moi j'étais le camarade de Soustelle, qui lui en plus avait trois mois de moins que moi et était entré premier. Enfin moi, je n'avais quand même que dix-sept ans, c'est très honorable. Donc Pompidou est entré à un âge plus normal, mais enfin nous étions à l'École ensemble, nous nous tutoyions, nous nous connaissions bien. Je ne crois pas que je l'aie beaucoup vu pendant la « traversée du désert ». En revanche, il avait quitté le cabinet de de Gaulle et il était entré chez les Rothschild. Il était le directeur général de Rothschild pendant que moi j'étais le représentant de Lehman Brothers pour l'Europe : je dois dire que ce qu'il faisait était plus intéressant que ce que je faisais. Alors on se voyait une fois par hasard et on déjeunait chez Maxim's, qui était à côté de mon bureau de la rue Royale.

Et là il m'a raconté, en particulier, la mission secrète dont il avait été chargé par de Gaulle auprès du FLN. Il est allé en Tunisie et il m'a dit : « Ce n'est pas la peine de raconter des histoires : tous les Français seront foutus à la porte. » En principe, je pouvais avoir accès à lui. Cela m'arrivait de le rencontrer, par exemple je crois qu'il venait à la réunion annuelle du Plan où on continuait à m'inviter comme l'un des fondateurs, c'est-à-dire au pot de fin d'année, alors là nous bavardions ensemble et je me rappelle, une fois, je lui ai proposé une solution sur je ne sais plus quoi quand il était Premier ministre.

Il m'a dit : « Tu sais, moi je n'ai pas d'amour-propre d'auteur. Si tu as une bonne idée, je ne demande qu'à la prendre. »

Quand j'ai été amené à me présenter aux élections, puisque j'avais fait le programme de la Fédération de la gauche il me paraissait normal que je sois au Parlement – bon, je vous ai raconté l'histoire de Ville-d'Avray suivie par Laon – et j'ai envoyé un petit mot à Pompidou qui faisait sa campagne, en lui disant : « J'aimerais bien que tu viennes débattre avec moi. » Et il m'a répondu qu'il ne pouvait que faire campagne, enfin que débattre avec les candidats qui étaient des têtes de liste des différents partis ; enfin, il m'a envoyé un petit mot à la main pour me le dire. Alors quand il était Président, ça m'est arrivé de le rencontrer, mais pas formellement. Par exemple quand la reine d'Angleterre est venue à Paris, il y avait une réception... attendez, où est-ce qu'elle avait lieu ? Ce n'était pas à l'Élysée, il me semble, est-ce que c'est la réception à l'ambassade de Grande-Bretagne ? Et Pompidou s'est écarté de son cortège pour venir me dire bonjour et Claude Pompidou a ouvert des grands yeux – elle ne me connaissait pas – alors je lui ai dit : « Rassurez-vous, nous sommes camarades de l'École normale. »

Mais, non je n'ai pas cherché le contact, puisque je ne considérais pas que sa politique fût la bonne politique. Je suis obligé de dire que son dessein, c'est-à-dire avoir une industrie qui rattrape l'industrie allemande – j'aurais approuvé – le petit ennui, c'est qu'il était un peu trop dans les mains des entreprises et que le Plan, qui a été fait sous sa présidence, est la catastrophe de l'économie française. J'avais écrit ça dans un papier qu'on a oublié de publier à propos de Monsieur [Édouard] Balladur, qui était à l'époque secrétaire général adjoint de l'Élysée et qui par conséquent avait sa responsabilité : « N'oubliez pas que dans le Plan qui a été fait sous Pompidou, les industries qu'on devait développer s'appelaient le textile, l'acier, les chantiers navals, le raffinage du pétrole et le papier carton, c'est-à-dire toutes les industries sinistrées de la suite. » Alors je ne suis pas tout à fait sûr que lui, son équipe et cet homme, qui a été le ministre des Finances de Monsieur [Jacques] Chirac, aient été les meilleurs économistes français. Il a connu l'expansion, il y a eu l'inflation, enfin bref.

Je dois dire en revanche, j'écrivais des articles dans *Le Monde* à l'époque et je me rappelle une fois, j'en avais fait un dont le thème était en réalité, je crois, peut-être le titre était « Le roi est nu » ou quelque chose comme ça, où j'expliquais que Pompidou avait perdu la baraka. Que c'était un homme qui avait vraiment laissé les autres prendre des risques, mais qui avait eu lui beaucoup de chance, qu'il avait su utiliser les risques que les autres avaient pris. Et c'était le moment où il avait fait son référendum sur l'entrée de la Grande-Bretagne qui avait été un échec, puisque les abstentions ont été massives et à partir de cette époque, les affaires ne marchaient plus. Cet article n'a pas paru parce que *Le Monde* avait publié un [Bertrand] Fessard de Foucault qui était un petit peu le même thème, et Jacques Fauvet m'a écrit : « Je suis désolé, nous n'avons aucune espèce de scrupule à attaquer le gouvernement mais deux papiers dans le même sens, c'est tout de même un peu beaucoup et je regrette que le vôtre arrive plus tard, parce qu'il est bien meilleur que l'autre et par le fond et par la forme. » Enfin ça, c'étaient mes relations avec Fauvet. Mais c'était cela mon thème et j'ai été très content en fin de compte que, par ce hasard, l'article n'ait pas paru, parce que c'est le moment où j'ai appris que Pompidou était très malade et qu'en fait il était perdu. Et comme tout de même, c'était un de mes camarades, je pouvais écrire un article politique contre un homme en pleine santé, je n'allais pas écrire un article politique destructif contre un homme avec qui j'avais des dissensions politiques – n'oubliez pas qu'il avait été un des orateurs des Jeunesses socialistes du temps où il était normalien ; Maurice Schumann aussi, qui n'était pas normalien mais enfin qui était khâgneux. Et donc j'étais très heureux que l'article ne soit pas publié. Je ne sais pas ce que j'en ai fait, je l'ai probablement dans mes papiers, il était probablement assez dur puisque quand je prends ma plume pamphlétaire, ça cogne. Et c'était essentiellement le thème : il a eu beaucoup de chance, il a su utiliser les risques que les autres avaient pris, et ça y est, maintenant la baraka se dérobe et on va à l'échec. [...].

Cela me rappelle qu'au début de 1968, il y a un homme avec qui j'avais beaucoup travaillé puisqu'il avait été le directeur, enfin secrétaire national de la CGT au moment où je leur avais fait leur plan de réforme fiscale, qui était Pierre Le Brun, qui était devenu gaulliste, et Pierre Le Brun m'a dit que c'était honteux d'avoir écrit un article pareil : c'était mon article qui s'appelait « Vers la débâcle ». Alors on parle toujours de la prescience de [Pierre] Viansson-Ponté : « La France s'ennuie » ; je dois dire que « Vers la débâcle », c'était aussi une certaine prescience. Le fait est que la politique économique qui était menée n'était pas un succès et pour une fois, cela pourra me servir d'argument pour montrer qu'il ne suffit pas de faire une politique d'injustice sociale pour que ce soit une politique de succès économique. Cela me paraît un bon thème pour mes mémoires.

JEAN MONNET ET LA POLITIQUE

Alors vous avez dit qu'en 1965, Jean Monnet vous avait appelé à soutenir la candidature de Lecanuet ?

Enfin, lui l'avait soutenu, et moi je m'étais rallié à lui. Mais [Jean] Monnet se serait bien gardé d'influencer qui que ce soit en politique.

Et est-ce que c'était son habitude d'intervenir ou de participer à la vie politique ?

Non, vraiment. [...] Je vous ai dit je crois que [Henri] Queuille lui avait dit : « Vous êtes le politique par excellence. » Et j'ai écrit dans les papiers que j'ai faits sur Monnet que ce n'était pas un technocrate, que c'était un politique. [...] C'était un homme qui travaillait avec tout le monde. Son rôle, c'était d'unir les hommes. Il avait ses préférences politiques, mais cela ne l'empêchait pas de travailler avec quelque gouvernement que ce fût. Je sais qu'il avait voté pour Léon Blum, cela je le sais, mais cela ne l'empêchait pas d'être très ami avec René Mayer qui lui est un homme modéré, enfin un radical, ou avec Pleven, qui était d'ailleurs son ancien collaborateur.

Donc il n'intervenait pas dans la politique, sauf là parce que c'était une affaire décisive et qu'il considérait... – et il n'avait pas tort : c'était en 1965, n'oubliez pas que l'affaire de Luxembourg et de la chaise vide date de 1966. Et je suis suffisamment bien placé pour dire que de Gaulle a fait stagner l'Europe pendant vingt ans. Elle a stagné, et c'est la faute à de Gaulle ; plus Madame [Margaret] Thatcher, plus le choix des membres de la Commission qui cédaient à Madame Thatcher – c'est encore une autre histoire. Mais il faut reconnaître que c'est de Gaulle qui a bloqué l'Europe.

Donc puisque nous, nous étions les constructeurs de l'Europe, il nous appartenait d'essayer de faire battre de Gaulle. Alors le choix de Lecanuet, c'est qu'il était le plus européen dans ses déclarations de l'époque et tactiquement, c'est ce que d'ailleurs moi j'ai dit tout de suite à Monnet, je lui ai dit : « Moi, je vais faire comme vous. » Et moi j'ai travaillé effectivement dans l'équipe. J'ai donné des idées pour les différentes déclarations que Lecanuet, qui est un homme doué pour la parole, faisait à la télévision. Mais Monnet a fait un papier pour dire qu'il soutenait Lecanuet, n'a pas eu d'activités plus poussées ; et moi je l'ai suivi, mais ce n'aurait pas été dans le caractère de Monnet de me dire : « J'espère que vous allez en faire autant. » Et je l'ai fait de moi-même pour cette double raison, européenne et tactique. Et la tactique a réussi : bon, nous ne doutions pas que de Gaulle serait élu, mais il était très, très important qu'il ait senti passer le vent du boulet. Alors du coup, vous savez comment il s'en est tiré après : c'étaient les paysans qui l'avaient mis en ballottage, si bien qu'il a pris Edgar Faure comme ministre de l'Agriculture et que les dépenses du budget pour l'agriculture ont augmenté de 30 % par an pendant trois ans. Alors j'avais dû écrire : « Les gens qui savent faire des graphiques pourraient peut-être découvrir au bout de combien d'années le budget public pour l'agriculture dépassera le produit national. » Il a fait aussi, après cela, la loi Edgar Faure sur l'université, enfin il s'est passé quand même un certain nombre de changements qui ont été dus à ce demi-échec. Alors voilà sur les élections présidentielles. Je peux vous parler [...].

LE MOUVEMENT RÉFORMATEUR [CRÉÉ EN NOVEMBRE 1971]

Sur le Mouvement réformateur ?

Oui. Alors vers... ce doit être vers 1971 ou 1972, il s'était créé – ce n'était pas un parti, c'était une espèce de rassemblement d'hommes qui essayaient tout de même d'avoir un public – un Mouvement réformateur, dans lequel il y avait le centre démocrate et certains socialistes, et puis des radicaux. Et Étienne Hirsch y était entré, il m'a demandé si je ne voulais pas le rejoindre, et je peux dire que les socialistes qui étaient là-dedans, c'étaient [Edgard] Pisani et [André] Chandernagor. Et du côté du centre, c'était surtout [Jean-Pierre] Abelin mais aussi [Jean] Lecanuet. Alors nous avions, nous essayions

de nous mettre d'accord sur un programme, disons progressiste. Et je me rappelle en particulier qu'il y a eu une grande séance dans la salle Wagram. C'est vaste la salle Wagram : si je me rappelle bien, la tribune est au milieu, mais c'était loin quand même.

Et avec ce public quand même relativement bourgeois, parce que c'étaient des cadres, j'ai fait applaudir mon projet de réforme fiscale, celui que les socialistes n'ont pas osé appliquer, donc ce jour-là j'ai développé mes talents à la tribune ! Puisque je pense que j'ai... c'est un sujet que je connaissais beaucoup et sur lequel j'avais beaucoup d'idées : j'avais fait un projet, enfin quand j'avais fait le projet de la Fédération de la gauche, il y avait naturellement un projet de réforme fiscale avec l'impôt sur le capital que je considère comme une partie intégrante d'une fiscalité rationnelle. Il y a même des gens qui commencent à être convaincus, fût-ce chez les patrons. Et j'ai été à la salle Wagram et j'ai fait applaudir ce projet de réforme fiscale. Je me souviens que c'était vraiment un de mes grands moments de parler en public, parce qu'il y avait beaucoup de monde, c'est une grande salle, et des projets parfaitement, enfin ce que d'autres considéreront comme révolutionnaires puisque cela consiste à faire payer des impôts par les riches – je vous demande un peu – mais que cela combatte la fraude fiscale par des moyens qui sont autre chose que des contrôles policiers ou par des inspecteurs maladroits ; tout cela n'avait aucune raison de ne pas être approuvé. Enfin, je me rappelle que j'ai fait un grand discours à l'époque.

Et puis c'est dans le même moment que l'on préparait les élections de 1972 si je me souviens bien, et j'avais vu Mitterrand. Je ne le voyais pas souvent. Une fois, il m'avait demandé de venir déjeuner avec lui pour me parler des fuites de capitaux : si nous sommes au pouvoir, qu'est-ce qu'on fera ?

JEAN-JACQUES SERVAN-SCHREIBER ET LE MANIFESTE RADICAL

Ça, vous l'avez raconté.

Ça, je vous l'ai raconté. Et je lui ai dit, enfin pour les erreurs en politique, on ne nous a pas attendus, regardez sous Couve de Murville. Et il y a eu cette réunion ici – la deuxième réunion de l'Alma, je vous en ai parlé aussi – et il y avait eu une réunion entre radicaux et socialistes pour savoir si on allait faire une alliance et puis, de part et d'autre, il y a eu des excités qui ont fait rater l'affaire. Mais Mitterrand m'avait dit : « Vous venez à cette réunion : les radicaux penseront que vous êtes socialiste et les socialistes penseront que vous êtes radical. »

Cette affaire n'a pas abouti, mais Jean-Jacques Servan-Schreiber me connaissait bien, c'était lui qui m'avait fait entrer à *Paris-press* quand il avait quitté *Le Monde*, au moment où on remettait *Paris-press* sur pied pour essayer, dans le groupe de *France-soir*, d'avoir un journal d'un niveau un peu plus relevé. Moins populaire mais capable de faire un journal sérieux. Et c'est par lui que j'étais devenu directeur de la page économique, donc dans mes expériences, j'ai celle d'avoir dirigé la page d'un quotidien et d'avoir fait un éditorial tous les jours. Quand je vois le nombre de journalistes qu'il y a pour faire un journal, je peux vous dire qu'ils ne savent pas travailler. Je faisais cela avec deux collaborateurs, multipliez le nombre de mes collaborateurs par le nombre de pages d'un journal, si vous enlevez la cote de la Bourse, la nécrologie et la publicité, vous vous apercevez qu'on pourrait faire d'excellents journaux avec trente personnes ! Et on en emploie cent-soixante : je me demande vraiment pourquoi on les paie. Moi, je faisais mon éditorial tous les jours, cela me prenait une demi-heure. J'espère que je n'en ai pas perdu la collection. Je ne sais pas très bien où elle est mais j'ai tout un dossier qui s'appelle *Paris-press* et il y a les numéros de tous les jours.

Donc j'avais de très bonnes relations avec Jean-Jacques et quand il a fait le manifeste radical, il m'a demandé d'en faire une annexe sur la répartition des revenus, parce que j'étais un spécialiste de la comptabilité nationale, mais depuis que moi je la faisais, la répartition des revenus ne paraissait plus : c'est admirable. Et j'ai donc fait une annexe à son manifeste radical et sachant manier les chiffres, j'avais pu retrouver dans les Comptes de la Nation quelle était la répartition entre salariés et non-salariés, d'où il apparaissait que, toutes catégories confondues, les non-salariés avaient en moyenne un revenu qui était le double de celui des salariés, même si vous tenez compte des présidents-directeurs généraux considérés comme des salariés. Et que par conséquent, cela démontrait enfin l'étendue incroyable de la

fraude fiscale. Puisque les salariés sont 85 % de la population, ont 65 % des revenus et paient quand même 85 % des impôts. Donc inversement, 15 % de la population a 35 % des revenus et paie 15 % des impôts. Les chiffres collent et les non-salariés ont en moyenne des revenus deux fois plus élevés que les salariés, et ce sont quand même les salariés qui paient les impôts à leur place. Comme je n'étais pas engagé politiquement, je n'avais aucune espèce de raison de ne pas faire ce travail. Je n'étais pas engagé dans une formation, j'étais à l'aise dans la Fédération de la gauche, je n'étais pas à l'aise dans un parti, et c'est comme cela que je ne suis entré au Parti socialiste qu'après les Assises, mais cela je vous l'ai déjà raconté.

ÉDITORIALISTE À *L'EXPRESS*

Jean-Jacques Servan-Schreiber, ayant vu comment je négociais, comment je mettais les gens d'accord, m'a demandé de devenir éditorialiste à *L'Express*, enfin un des éditorialistes puisqu'à l'époque il n'y en avait pas un unique. Et l'arrangement était que je voyais une fois par semaine le rédacteur en chef, qui était Jean-Jacques Grumbach, et les rédacteurs en chef adjoints, qu'ils me donnaient les informations qu'ils avaient – et je dois dire qu'à l'époque c'était un journal qui vérifiait ses informations, ce qui dans le cas français est totalement exceptionnel. On dit absolument n'importe quoi, je suis obligé de dire, enfin je ne peux pas nommer un autre pour lequel j'aurais théoriquement de la sympathie mais j'étais obligé de constater que ses informations n'étaient pas contrôlées. Là, ils avaient vraiment des informations très précises, donc cela m'intéressait vivement et je leur donnais moi-même des idées. Et une fois toutes les quatre semaines, j'écrivais un éditorial en toute liberté. Et puis j'avais espéré en 1974 que Jean-Jacques se rallierait à Mitterrand. Et sa sœur y poussait. Puis je devais après cela aller parler de ce problème avec [Georges] Dayan, qui était comme vous le savez un ami intime de Mitterrand, le seul qui l'ait tutoyé. Et quand je suis arrivé chez Dayan, il m'a dit : « Mon vieux, ce que tu fais, ce n'est pas la peine. Jean-Jacques vient de prendre la parole à la radio pour dire qu'il se ralliait à Giscard d'Estaing. »

Alors dans l'heure, j'ai démissionné de *L'Express*. Jean-Jacques Grumbach m'a dit : « Mais vous avez complètement tort, on ne vous a jamais... vous avez une liberté de parole absolument totale, personne n'a jamais changé un mot à vos éditoriaux. Vous pouviez parfaitement continuer. » Je lui ai dit : « Écoutez, ma conscience passe avant mon intérêt. » En un sens je l'ai regretté, ces réunions hebdomadaires où j'avais vraiment des informations très précises et cette tribune qui faisait que j'étais assez connu, parce qu'il y avait ma photo. Avec ça, on savait qui j'étais. Ce sont les aspects purement drôles et tout à fait latéraux. J'ai démissionné dans l'heure et puis après tout, heureusement, étant donné ce qu'est devenu *L'Express*, n'est-ce pas ? Puisqu'après cela, pour des problèmes d'argent, *L'Express* a été vendu à Jimmy Goldsmith, vous connaissez la suite : mettant à la porte Olivier Todd – et même Jean-François Revel a trouvé cela tellement scandaleux qu'il a quitté, qu'il est parti en même temps. Donc je n'ai pas perdu grand-chose, mais les rapports avec...

Alors les choses dont j'ai oublié de vous parler, c'est la commission Dautresme, c'est le centenaire Monnet. [...] *L'Express*, c'est fait, il faut donc que je le renvoie plus haut.

LA COMMISSION DAUTRESME

Bon, alors la commission Dautresme. Vous savez que quand [Jacques] Delors est arrivé au ministère des Finances, il a créé une commission dite « de la protection et du développement de l'épargne », dont il a confié la présidence à un de ses comparses de son groupe qui s'appelait « Échange et Projets », et qui s'appelle toujours [ainsi], enfin il ne le préside plus. Où d'ailleurs il me faisait venir sans que je cotise, quand il y avait des réunions, il aimait bien que j'aie y parler.

Et c'était une commission gouvernementale ?

C'est une commission qui a été constituée par le gouvernement, enfin à l'initiative de Jacques Delors, ministre des Finances, et présidée par David Dautresme. Alors Dautresme était à ce moment-là – c'est un homme qui sortait de l'administration, comme à peu près tous – mais il était à ce moment-là président du Crédit du Nord et ensuite il est entré chez Lazard, et c'est l'homme qui monte les coups financiers. C'était une commission très, très bien composée je dois dire, et tout à fait apolitique, dans laquelle il y avait aussi bien moi-même et [Raymond] Krakovitch, qui est socialiste et travaillait avec moi dans la commission fiscale, mais il y avait Bernard Tricot, ancien secrétaire général de l'Élysée sous de Gaulle et président de la COB, il y avait le président de la Fédération CFDT des cadres, Pierre Vanlerenberghe. Enfin c'était une commission à la fois très variée et très compétente. Dautresme était un président habile, quelquefois un petit peu autoritaire : je vois encore un jour Bernard Tricot lui disant qu'il prenait un tout petit peu trop de... il abusait un petit peu de son rôle de président. Tricot est un monsieur tout à fait de premier ordre et puis par son métier comme président de la COB, il était évident qu'il avait beaucoup de compétences. Alors nous avons aussi... Le secrétaire était le jeune [Jean-Baptiste] de Foucauld, qui était chargé au Trésor des problèmes du marché financier et qui, à ce moment-là, était remplacé donc par [Philippe] Jaffré. Jaffré est maintenant directeur général de la Caisse [nationale] du Crédit Agricole. Nous avons essayé, enfin, développé à la fois, c'est tout un rapport, c'est un gros rapport, nous avons développé à la fois les problèmes de fiscalité et d'épargne, inventé le second marché et inventé le compte d'épargne populaire – c'est moi qui en étais chargé – et le compte d'épargne actions : c'est moi aussi ; enfin, cela ne s'appelait pas le compte d'épargne actions, parce que pour faire plaisir à Vanlerenberghe nous avons permis de faire des comptes dans lesquels il y aurait aussi des obligations. Mais enfin c'était... le point était secondaire.

LE COMPTE D'ÉPARGNE POPULAIRE ET LE COMPTE D'ÉPARGNE ACTIONS

Alors sur le compte d'épargne populaire, c'était donc un compte d'épargne indexé, qui était réservé aux gens à revenu faible. Naturellement, je n'étais pas assez naïf pour définir les moyens des gens par les impôts qu'ils payaient. Parce qu'à ce rythme-là, vous pouvez être sûr que tous les paysans auront droit au livret d'épargne indexé ! Naturellement, le ministère des Finances a réintroduit comme critère que les gens n'étaient pas soumis à l'impôt sur le revenu. Cela n'a pas raté : c'est encore un de ces exemples où les idées des autres, il faut pour le principe les changer. Bon, ça n'a pas été une affaire majeure.

En revanche, le compte qui est devenu le compte d'épargne actions, enfin, Dautresme avait proposé de l'appeler le compte d'épargne investissement ou je ne sais plus quoi : le compte d'épargne patrimonial. Alors là, cela a été vraiment mon invention et je l'ai mise au point, d'ailleurs ici même, avec d'une part Krakovitch et d'autre part Bernard Tricot. Quand d'une part, on l'a complètement changé – [c'est] Monsieur Jaffré, qui était depuis trois mois au Trésor ; quand d'autre part, [...] on a inventé des tas d'autres mécaniques plus ou moins farfelues, comme le plan d'épargne retraite et maintenant le plan d'épargne populaire, je dois dire que Tricot et moi nous sommes bien amusés. Je lui ai dit l'autre jour : « Ce compte que nous avons inventé ensemble » ; il m'a dit : « Non, disons que vous aviez inventé et que j'avais complètement approuvé. »

Alors je voudrais rappeler quelle était la conception : c'était très simple et cela répondait à plusieurs objectifs à la fois. Premièrement, je considérais la loi Monory comme scandaleuse. Vous savez que la loi Monory, c'est : vous achetez des actions supplémentaires, enfin par rapport à votre portefeuille préexistant, et c'est déductible de votre revenu jusqu'à un certain plafond. Premièrement, l'idée du plafond cela signifie que vous avez une courbe absurde, n'est-ce pas, puisqu'on vous rembourse d'autant plus que vous êtes plus riche – ça, ce sont les effets de la déduction sur le revenu – puis d'un coup on ne vous rembourse rien du tout. Alors une courbe comme ça, cela ne me paraît pas être l'idéal de la logique financière ou mathématique. Ce qu'au contraire j'avais proposé, c'était qu'il y ait une réduction d'impôt sur le revenu en pourcentage de l'épargne que l'on faisait et sous la forme d'épargne actions ou

d'épargne obligations, mais enfin c'était tout prêt dans mon esprit, ce devait être uniquement l'épargne actions. C'était un pourcentage et non pas une réduction. Alors si vous faites le compte, quand vous donnez une réduction d'impôt qui est un pourcentage de l'épargne que vous faites par rapport à l'impôt qui serait dû, la réduction est proportionnellement d'autant plus forte que votre impôt normal serait plus faible. C'est-à-dire que c'est juste le contraire de la politique qui consiste à rendre d'autant plus d'argent aux gens qu'ils sont plus riches.

J'ai essayé d'expliquer – c'est un problème politique – que ce qui caractérisait justement une politique financière de droite, ce sont les déductions sur le revenu. Et j'y ai fait substituer – c'est une des rares choses qu'on m'ait empruntée – les réductions d'impôt en pourcentage, c'est très différent.

Alors lorsqu'il s'agit de l'épargne, il est bien évident que c'est cela la bonne méthode, puisque ce n'est pas la peine d'encourager l'épargne des plus riches qui, de toute façon, ne consomment pas tous leurs revenus et, par conséquent, il faut encourager au contraire l'épargne des ménages modestes, parce que c'est le moyen de réduire les inégalités tout en développant effectivement les investissements. Donc c'était une réduction d'impôt en pourcentage. Et elle restait acquise : on la remboursait si on désinvestissait. Je ne disais pas qu'elle était acquise et que si un an après on vendait, on avait droit à 20 %, etc., toutes les complications qui ont été introduites par la suite.

Moi, j'avais une idée toute simple : vous désinvestissez, vous remboursez les 20 % qu'on vous a donnés. En d'autres termes, c'est comme si on vous avait fait un prêt sans intérêt. Je n'indexais pas, de façon qu'il y ait une véritable incitation. C'est-à-dire que ce qu'on remboursait, c'était en nominal ce qu'on avait déduit. À l'époque où il y avait l'inflation, c'était évidemment un cadeau ; aujourd'hui, ce serait tout à fait raisonnable. Et je ne manquais pas d'idées sur aussi la manière d'arrêter l'inflation – et autant que possible, sans chômage. Donc c'était aussi simple que cela et vous remboursiez si vous désinvestissiez : sauf cas de décès, donc cela vous faisait une assurance complémentaire sur la vie, vous aviez droit, la veuve avait le droit de tirer sur le capital accumulé ; et sauf au départ à la retraite. Et par conséquent, j'avais par ce système d'une part incité au fonctionnement du marché financier : je lui donnais une forte incitation ; deuxièmement c'était tout simple, tout le monde comprenait : il n'y avait pas les histoires de la loi Monory où au bout de cinq ans vous ne remboursiez pas, tandis que si c'était avant cinq ans vous remboursez ou vous repayez l'impôt.

C'était tout simple, c'était l'encouragement à l'épargne longue, c'était l'encouragement à l'épargne d'autant plus qu'elle était plus modeste. C'était un complément d'assurance sur la vie et le complément de retraite : on l'aurait pris tel quel, il n'y avait pas besoin du PER et du PEP. Cela répondait à toutes les questions. Alors là-dessus, je dois dire que Krakovitch qui avait travaillé avec moi, tout d'un coup pensait qu'il fallait peut-être quand même que, si on gardait l'argent – je ne sais plus combien, sept ans – on ne soit pas obligé de rembourser quand on désinvestissait. Je lui ai dit : « Je ne peux absolument pas être d'accord ». Le texte que j'ai rédigé moi-même, d'ailleurs c'est la partie du rapport, enfin ces deux points-là c'est moi qui les ai rédigés, alors que le reste est rédigé par Foucauld : c'était probablement dans un style plus léger et plus accessible. C'était par conséquent une réforme qui, je crois, aurait été copiée dans tous les pays si nous l'avions adoptée telle quelle.

Alors le gars des Finances qui remplaçait Foucauld, qui était là depuis trois mois, a naturellement changé les choses : il a commencé à découvrir qu'au bout d'un an, vous aviez le droit de désinvestir un cinquième sans rembourser ; au bout de cinq ans par conséquent il rejoignait la loi Monory. Vous ne pouvez pas les empêcher de retomber dans leur... allez, j'allais employer un mot grossier !

Et ce qui m'a beaucoup déplu, c'est que Delors qui aurait dû savoir que le projet était de moi avec Tricot, qui quand même représentait quelque chose de bipartisan à un niveau acceptable, a pris le projet de ses services, ce qui d'une part est une erreur technique et ce qui d'autre part n'est pas d'une courtoisie extrême. Je me rappelle qu'une fois, j'ai pris Pierre Mauroy à part et je lui ai dit : « Quand les idées viennent de gens d'un certain niveau, il me paraîtrait sage que ton gouvernement ne les change pas sans avoir la politesse et l'habileté de se tourner vers les inventeurs, en disant : “Voilà ce que mon administration propose comme changements, est-ce qu'ils ne sont pas en train de me faire faire une sottise ?” » Il m'a dit : « Il y a la responsabilité du gouvernement, mais je reconnais que cette consultation après coup par les gens qui sont à l'origine de l'idée, et quand elle est transformée par les fonctionnaires, ce n'est pas contraire à la responsabilité gouvernementale. » Je lui avais dit en rigolant : « Le gouvernement, ne me fais pas rire, tu veux dire l'administration. » Bon ! Mais dans ce cas-là, ce projet a été le CEA ; et vous savez qu'il a très mal marché et qu'il a fallu le supprimer. Voilà les

contributions du ministère des Finances à la politique financière française : heureusement qu'il y avait des gens extérieurs, seulement ils n'ont pas le dernier mot.

Donc cette commission, elle était rattachée directement au gouvernement mais pas au ministère des Finances ?

Si, au ministère des Finances.

La commission dont vous faisiez partie ?

Oui, c'était la commission de l'épargne, enfin dite de l'épargne ou commission Dautresme, mais enfin le titre complet c'est : « protection et développement de l'épargne » ; elle rendait compte au ministre des Finances. Mais le rapport est publié.

Oui, mais il n'y avait pas de rapports avec l'administration purement des Finances ?

Écoutez, il y avait tout de même, il y avait des gens de la direction des Impôts et il y avait quelqu'un du cabinet de Delors, [...] Jean-Michel Bloch-Lainé, le fils de François Bloch-Lainé, qui ensuite a été à la tête de plusieurs banques et qui avait fait le rapport sur la réforme bancaire. Et avec qui je me suis admirablement entendu. Enfin, c'était un domaine où j'étais écouté. C'est là que le fait que j'avais par exemple été banquier pouvait servir. Bon.

Et le projet qui a été adopté ? Il émanait d'où, exactement ?

Il a été refait par l'homme qui depuis trois mois avait succédé au garçon qui était entré à la commission Dautresme. Et ce garçon, qui était là depuis trois mois, a pensé qu'il était plus génial que nous. Alors je l'ai rencontré au dîner du Siècle. Il faudrait peut-être couper, parce que je lui ai dit : « Je crois comprendre que c'est vous qui avez, à vous tout seul, changé un projet qui était conjointement de Pierre Uri et de Bernard Tricot ? » Alors il me dit : « Ah mais oui, mais on a eu les obligations, etc. » Je lui ai dit : « Non mais écoutez, ça, vous pouviez me donner un coup de téléphone, non ? Je vous aurais dit tout de suite que je l'avais fait pour faire plaisir à Monsieur Vanlerenberghe mais que pour moi, ce devait être un compte d'épargne actions. Mais en revanche, toutes les modifications que vous avez introduites, cela ne marchera pas. Je ne vois pas pourquoi vous avez tout compliqué et je vous avoue que j'ai très envie de vous dire ce que, quand ils m'agaçaient, je disais à mes assistants à Dauphine : "Vous êtes aussi suffisant qu'insuffisant". » Il n'a pas pris cela très bien. Mais ce sont des méthodes incroyables !

Tout de même, il y a une commission, elle approuve unanimement un projet. Après cela, ces gens ont dit : « Oui, mais... » On leur a dit : « Mais pourquoi est-ce que vous avez changé le projet ? » « On a consulté la Place. » Alors je dis : « Vous tombez bien avec moi. Figurez-vous que j'ai rencontré le président de la Compagnie des agents de change, avec lequel j'avais d'ailleurs, enfin il m'appréciait parce qu'il avait espéré que c'est moi qui deviendrais le tuteur de la Compagnie des agents de change, parce que je n'étais pas tout à fait incompetent en matière de marché. » Bon ! Et puis nous avons eu ce débat, enfin au lendemain de l'élection de Mitterrand, sur ce qui s'était passé à la Bourse. [...] Il m'avait dit : « Avec votre talent d'orateur, comment voulez-vous qu'on tienne le coup devant vous ? » Bon, très bien. Par conséquent, c'était un de ces gens avec qui j'avais noué de très bonnes relations parce que, même s'il ne partageait pas mes idées, il ne considérait pas qu'elles étaient fondées sur de l'ignorance. Et en fait, là il s'était rallié. Alors là, je lui ai dit : « Que va donner ce compte, tel qu'il a été transformé rue de Rivoli ? Il me dit : « Beaucoup moins que l'affaire Monory. » Alors je lui dis : « Alors, qu'est-ce qu'il fallait faire ? » Et il me répond : « Il fallait prendre votre texte et ne pas y changer un mot. »

Cela fait évidemment partie des choses dont je serai amené à parler, puisque ce ne sont pas seulement les hommes politiques : ce sont aussi les fonctionnaires qui, par principe, changent ce qui a été inventé par les autres même s'ils sont beaucoup plus compétents qu'eux, ont beaucoup plus d'expérience et beaucoup plus d'imagination, et par ailleurs rédigent beaucoup mieux. Ce sont les différences que je suis prêt à aligner. Très récemment, on a fait un texte à Bruxelles qui a finalement adopté ma solution sur la TVA : ils auraient mieux fait de prendre mon texte lui-même. Je ne vois aucune espèce de raison

– je vous l’ai dit quand nous avons créé, fait les premiers textes de la Ceca – qu’on n’écrive pas dans un français élégant les décisions légales ou administratives : aucune espèce de nécessité que ce soit du charabia.

LE SECOND MARCHÉ

Et le second marché ?

Le second marché a été vraiment, essentiellement, une invention de Dautresme. Mais enfin, après tout, [...] cela existait dans les autres pays que nous avons copiés un petit peu. Nous avons déjà le hors-cote, n’est-ce pas. Mais le hors-cote, c’est très réduit, c’est pour des tout petits montants. Ce qu’est le second marché, c’est que les exigences pour y être inscrit sont beaucoup plus faibles que les exigences pour entrer à la cote officielle, puisqu’on ne vous demande pas de mettre la même partie du capital sur le marché et que les documents comptables qu’on vous demande, etc. sont beaucoup plus limités. En réalité pour la plupart des entreprises, c’est une antichambre. Et il a marché très fort, il a aussi chuté très fort. Généralement ce sont des émissions assez faibles, mais enfin cela a permis quand même à des tas d’entreprises, qui ne répondaient pas aux exigences de la cote officielle, de pouvoir quand même faire appel à l’épargne publique dans des conditions qui soient suffisamment contrôlées.

Moi, je dois dire que c’est une solution à laquelle je suis très favorable : j’avais écrit un article à leur demande, probablement à cette époque-là, pour la revue des boursiers qui s’appelle *Analyse financière*, où j’avais expliqué que plus on nationalisait – et par conséquent plus on développait un secteur public qui n’émettrait plus d’actions et qui par conséquent ferait largement appel au marché des obligations –, plus il fallait que les entreprises privées fassent appel au marché des actions. Et j’avais d’ailleurs ajouté que le fait qu’on réduisait la cote par la nationalisation aboutirait à la hausse du marché. Alors les agents de change ont pensé que je badinais et puis ils se sont aperçus après coup que c’est moi qui avais raison : je savais que la demande de titres, – on peut bien le voir chaque fois que vous avez une affaire qui est lancée sur le marché –, représente quelquefois des milliers de fois le nombre d’actions qui sont offertes. Je savais, par conséquent, que la demande de ce genre de titres était supérieure à l’offre puisqu’il y a beaucoup d’entreprises qui, voulant garder le contrôle familial, sont pour cette raison sous-capitalisées. Et cela tourne mal, et les travailleurs en font les frais.

J’avais expliqué que la nationalisation ferait monter la cote. On a d’abord cru que c’était une plaisanterie, on s’est aperçu après coup que mon raisonnement était très juste, mais il était très simple : puisque vous réduisiez l’offre et que la demande n’avait aucune espèce de raison de se réduire pour autant pour ce genre de titres ; alors après quoi, les boursiers m’ont considéré comme un grand gourou. J’avais aussi fait ce redressement de la Bourse au surlendemain de l’élection de Mitterrand, où j’avais expliqué que la baisse était injustifiée, qu’il fallait acheter des nationalisables parce qu’on ne volerait personne, donc elles étaient injustement dépréciées, et qu’on tiendrait les promesses – même si la manœuvre avait été la plus désastreuse de l’histoire financière – sur le 7 % de 1973. Il n’est pas mauvais qu’un homme de gauche ne soit pas complètement ignorant en matière financière.

Et Dautresme, quelle était son origine ?

Dautresme était un homme qui sortait de l’administration comme presque tous les présidents. Il avait été, je crois, à la Cour des comptes. Et puis il était entré dans la banque et il présidait le Crédit du Nord. Il a bien redressé le Crédit du Nord que son prédécesseur, enfin ne soyons pas méchant, avait presque conduit à la ruine – ce n’est pas encore une affaire brillante. Vous savez, le Crédit du Nord était... Il y avait eu une bagarre entre Suez et Paribas pour le contrôle du CIC. Et puis ils avaient fait un accord où finalement c’est Suez qui avait pris le CIC – une part dominante – et Paribas s’était replié sur le Crédit du Nord et n’a pas fait une bonne opération parce que le Crédit du Nord n’était pas une banque très organisée ni très rentable, mais enfin elle a été bien redressée par Dautresme ; je ne sais pas où ça en est maintenant. Alors donc avec ça, nous avons parlé de la commission Dautresme.

LE CENTENAIRE DE LA NAISSANCE DE JEAN MONNET (1988)

L'ASSOCIATION DES AMIS DE JEAN-MONNET

Donc vous vouliez dire quelques mots aussi sur le centenaire de Jean Monnet

Ah oui. Nous avions créé par avance une association des Amis de Jean-Monnet, parce que par les amitiés que nous avions, à titre personnel, nous avons obtenu que le Parlement européen achète la maison de Jean Monnet à Houjarray. Et nous avons créé une association pour le cas où nous serions chargés de l'animation et de l'entretien de cette maison. Comme il était normal, le président de cette association, c'est Étienne Hirsch, le plus ancien collaborateur de Monnet, qui a été son successeur au Plan et qui a été président d'Euratom. Puis j'étais vice-président. Et Paul Delouvrier était président d'un comité financier où il a travaillé avec Jean Guyot de la banque Lazard et qui avait été aussi directeur financier à Luxembourg. Et puis François Fontaine, qui est largement le rédacteur des *Mémoires* de Jean Monnet, était secrétaire général. À l'approche du centenaire de Monnet, nous nous sommes dit : nous avons tout autre chose à faire, c'est d'essayer de lancer cette affaire du centenaire.

C'était en quelle année, le centenaire ?

1988. Alors il s'était trouvé que [...] sans que nous soyons intervenus, Mitterrand avait annoncé qu'il souhaitait le transfert de Monnet et de Schuman au Panthéon. Le transfert de Monnet, sa fille est tout à fait d'accord, une des sœurs de Monnet n'était pas d'accord ; mais la fille était d'accord.

Du côté Schuman, il n'avait pas de famille, sauf extrêmement éloignée. Il y avait une association des Amis de Robert Schuman qui a fait des histoires en disant qu'[il] voulait reposer dans sa terre natale, qu'on avait d'ailleurs aménagé la chapelle de Scy-Chazelles pour lui et qu'il n'en était pas question. Alors j'ai eu une discussion avec eux un jour où, au Sénat, on remettait à [Wilfried] Martens, le Premier ministre belge, la médaille d'or Jean Monnet. Et je me suis trouvé avec ces gens et je leur ai dit : « Écoutez, après tout, moi j'ai connu Schuman, mais je n'ai pas les mêmes raisons religieuses. Je ne me considère pas comme son héritier spirituel et je ne fais pas partie de son culte, mais je reconnais que, même moi, je ne suis pas persuadé que cela répondrait aux vœux de Schuman d'être au Panthéon. Vous avez peut-être raison, mais le Président a proposé quelque chose. Ce que je vais essayer de faire passer, qu'est-ce que vous penseriez de laisser le cercueil de Schuman où il est, mais qu'il ait une stèle au Panthéon ? » Ils m'ont dit : « C'est une solution absolument excellente. » J'ai tout de suite joint Étienne Hirsch, et nous marchions là-dessus, et j'ai essayé d'obtenir cela de l'Élysée. Alors le Président a confié cela à Charasse, et comme le Président avait parlé du transfert au Panthéon, Charasse s'est mis en quête de retrouver la famille de Schuman, ce qui n'était pas commode : ils étaient au Luxembourg ou ils étaient en Belgique. Il a obtenu, il m'a dit qu'il avait obtenu une majorité : en réalité, je crois qu'il n'a pas obtenu toutes les réponses. Enfin bref, l'affaire s'est tout simplement..., je lui ai dit : « Mais pourquoi est-ce que tu ne pousses pas l'affaire de la stèle ? Tout le monde sera d'accord et c'est très simple, et il n'y a même pas besoin d'un décret ; enfin il suffit de le décider. » Il m'a répondu avec son style habituel : « Mais les amis de Robert Schuman, ils m'emmerdent. Je me suis adressé à la famille et j'ai eu des réponses favorables. » Il m'avait donné un chiffre de réponses favorables très supérieur à la réalité. Et puis finalement, il ne s'est rien passé du tout pour Schuman. Cela a failli ressurgir, un jour où j'étais à l'Élysée, on m'a dit : « Il est de nouveau question, les amis de Robert Schuman l'ont proposé et on va peut-être le faire, de faire une stèle. » Moi, j'aurais trouvé que c'était très bien. Il n'y avait pas de raison de ne pas le faire et même le jour du transfert des cendres au Panthéon.

L'OBJECTIF DE L'ASSOCIATION

L'initiative du transfert des cendres, ça, cela ne peut être que le président de la République et il l'a décidé. Mais nous nous sommes dit : « Il y a tout de même autre chose à faire ». Et en particulier, les sondages donnaient que Monnet était un homme peu connu : on ne savait pas ce qu'il avait fait. Donc à ce moment-là, nous nous sommes lancés et cette association a pris un développement : nous y avons fait entrer non seulement des Français, mais des étrangers qui avaient travaillé avec Monnet, et dans un premier temps nous avons vraiment été les amis de Monnet, c'est-à-dire des gens qui l'avaient connu et qui avaient travaillé avec lui. Maintenant, nous considérons que si nous avons une tâche dans l'avenir, une vraie, qui est de développer un centre de documentation dans l'ancienne résidence de Monnet, si nous sommes chargés de cela, alors l'association devrait survivre et par conséquent il faut que maintenant les jeunes, qui ont l'esprit européen et qui ont appris ce que c'était que Monnet, y entrent parce qu'autrement, cette association disparaîtrait purement et simplement avec l'âge des gens qui la composent.

Donc notre action, elle a consisté à essayer d'obtenir le plus de dénominations Jean Monnet, d'artères dans les villes ou d'établissements publics ou d'établissements universitaires et scolaires. Et sur ce point, c'est un grand succès : il y en a quelque chose comme cinq cents. Enfin, il y a quelque chose comme cinq cents villes où il y a quelque chose pour Monnet, et il s'est même créé récemment une association des lycées, collèges ou écoles Jean Monnet. Ils communiqueront entre eux et je crois que c'est IBM qui leur monte tout un système pour qu'ils puissent communiquer ensemble.

L'ANNÉE EUROPÉENNE JEAN MONNET (1988)

Mais il s'agissait surtout de donner plus d'éclat à l'Année Jean Monnet. Vous savez que le Conseil européen, il y a des années, avait décerné à Monnet le titre de Citoyen d'honneur de l'Europe. C'est le seul qui l'ait. L'Année Jean Monnet, il fallait que ce soit décidé par le Conseil européen : alors comment est-ce qu'on s'y prend ? Je dois dire que la chance a joué. Mitterrand m'avait invité, parmi d'autres gens, nous étions vingt-cinq invités, quand il est allé à Londres faire sa conférence à Chatham House sur les problèmes européens. Il y avait son avion, son petit avion, et puis on était à Villacoublay : on ne me prévient pas tout de suite que je dois aller prendre un avion qui est à deux kilomètres de là et qu'une voiture va m'y emmener. Donc je bavardais avec les amis que je retrouvais naturellement, ou des gens comme Serge July, qui ensuite m'a ramené dans sa voiture de Villacoublay au retour, et j'ai laissé partir mon avion. On dit : « Ce n'est pas grave, il y a de la place dans l'avion du Président. » Le résultat, c'est grâce à mon inadvertance, je me trouve avec Mitterrand dans son avion : je n'ai pas pris longtemps, en deux minutes je lui ai dit : « Vous avez décidé le transfert de Monnet au Panthéon. Il serait peut-être bon, comme on a eu une Année Schuman, d'avoir une Année Jean Monnet et de la faire décider par le Conseil européen. » Il me dit : « C'est une très bonne idée, il faut qu'on y réfléchisse. » Et puis je l'ai laissé travailler sur ses papiers et préparer sa conférence. J'ai eu une conversation avec lui après sa conférence, il y a eu un déjeuner à l'ambassade et là j'ai eu une conversation avec lui devant la cheminée, mais sur différents problèmes. Et je me suis trouvé au déjeuner à côté de la secrétaire générale adjointe, porte-parole, qui est Michèle Gendreau-Massaloux, qui est maintenant Recteur de l'académie de Paris et qui m'a dit : « Écoutez, c'est une affaire qui me concerne comme porte-parole, je vais m'en occuper. » J'ai aperçu Elisabeth Guigou qui, comme vous savez, est la personne-clé sur les problèmes européens à l'Élysée et qui est secrétaire générale du comité interministériel pour la coopération économique. Je l'ai manquée là, mais je l'ai retrouvée quinze jours après à la réception conjointe de la Commission et du Parlement, qui se passe au 288 boulevard Saint-Germain, enfin dans les locaux de l'ancien Nouveau Cercle. Et là, enfin je la connais bien, et elle me dit : « C'est moi qui ai le dossier. Si vous voulez absolument convaincre Mitterrand, il faut le lui faire proposer par les Belges » puisque c'est eux qui ont la présidence [...] de la Communauté pendant un semestre, et en particulier du Conseil européen. Excellente idée. Je me trouve au colloque de Rome sur le trentième anniversaire du traité et, au Capitole, quel est le premier monsieur que je rencontre ? C'était Léo Tindemans, qui après avoir été Premier

ministre était le ministre des Affaires étrangères, et il semble avoir pour moi une assez grande considération. Quand il a fait son rapport, il m'a dit : « Vous venez me voir, ma secrétaire va essayer de tout bloquer, vous lui dites que c'est moi qui y tiens. » Il a été fort séduit par mes idées là-dessus. Mais ses fonctionnaires l'ont empêché de les sortir. Cela n'a pas raté, bon.

J'avais une idée sur un système électoral pour le Parlement européen, sujet important ; cela n'a pas abouti et il ne l'a pas sorti alors que cela l'avait beaucoup séduit. C'était celui que j'ai proposé – je l'ai peut-être publié, je ne sais plus – dans un rapport de l'intergroupe européen du Conseil économique. Cela consistait à avoir une proportionnelle européenne, c'est-à-dire que les partis feraient des listes comprenant le nombre de candidats correspondant au nombre total de députés, et c'est à eux de savoir dans quel pays ils les prendraient. Alors cette idée évidemment avantageait les partis qui existent dans tous les pays : il n'y a que le Parti socialiste dont ce soit le cas et pratiquement les chrétiens-démocrates puisqu'ils ne sont inexistantes qu'en Angleterre, où c'est à eux de voir s'ils peuvent se mettre d'accord avec les conservateurs ou pas. Cela m'évitait d'avoir une disparité de systèmes qui aboutit à ce qu'aujourd'hui l'Angleterre, à elle seule, par son système avec un très fort déséquilibre – le moindre déplacement de voix fait que la majorité passe d'un bout à l'autre et que le centre est toujours laminé – à elle seule, elle fait basculer la majorité du Parlement européen. Madame [Margaret] Thatcher l'avait amenée au centre droit purement et simplement par la représentation anglaise : il a passé au centre gauche quand Madame Thatcher a été sanctionnée aux élections européennes. Maintenant elle passe pour le Premier ministre la plus impopulaire de l'histoire britannique. Cela lui était déjà arrivé une fois, les Malouines l'avaient sauvée ; cette fois-ci il n'y a pas de Malouines pour la tirer d'affaire.

Donc j'avais fait cette proposition mais finalement elle n'a pas été retenue. Je le regrette, c'était la meilleure et il y avait un slogan qui était : « Les Européens votent pour les Européens ». Bon, cela n'a pas été fait et nous avons par conséquent un Parlement qui souffre d'une réfraction terrible entre l'électorat et la composition du Parlement puisque... – un traité dans lequel on écrit ouvertement, enfin pour qui sait calculer, qu'un Luxembourgeois vaut quatre-vingts Allemands – si vous donnez un minimum de représentants au Luxembourg, vous aboutissez pour leurs trois cent soixante-dix mille habitants à ce qu'un électeur luxembourgeois ait infiniment plus d'influence qu'un électeur allemand ! Alors je veux bien, les partis l'auraient fait mais on n'aurait pas eu quand même un texte ratifié qui aboutisse à une absurdité pareille, plus ce que j'appelle la double réfraction. Et je dis qu'on ne pourra augmenter les pouvoirs du Parlement européen que quand on arrivera à un système analogue à celui que je propose, parce qu'autrement le Parlement européen n'a pas la légitimité nécessaire parce qu'il ne traduit pas la composition du corps électoral.

Donc j'avais de bonnes relations. Dans le livre, il y a soixante-huit contributions, enfin témoignages à la mémoire de Monnet que nous avons publiés de concert avec la Fondation Monnet présidée par [Henri] Rieben, où j'ai découvert par surprise un mot de Tindemans. Il parle des relations qu'il avait eues avec le Comité d'action de Jean-Monnet pour les États-Unis d'Europe et – pardon de cette citation – il y a une phrase : « Et c'est là que j'ai rencontré cet homme extraordinaire qu'est Pierre Uri. » Bon. Point, à la ligne. Il n'y a rien de plus. Je trouve cela un peu exagéré, d'autant plus que je ne l'ai pas beaucoup rencontré au Comité Monnet, mais je l'ai effectivement pratiqué quand il a eu la charge de ce qu'on appelle le rapport Tindemans, lequel d'ailleurs a passé immédiatement au panier ; et qui n'était pas très bon, parce que finalement il avait été fait par ses fonctionnaires, il y avait un professeur, il y avait un diplomate : vous imaginez ce qui restait des idées hardies. Bon. La fonction publique doit être occupée par des gens qui viennent d'ailleurs.

Et alors Tindemans me dit tout de suite : « Votre idée m'enthousiasme. Je prends cela en main. » Ce qui s'est passé au Conseil européen, c'est que naturellement ils ont passé tout leur temps à discuter sur les queues de cerise qui leur sont transmises par le Conseil des ministres, puisque vous savez que le Conseil européen sert à empêcher de fonctionner le Conseil des ministres parce qu'on peut toujours faire appel. Mais Monsieur Martens, qui présidait, a déclaré que la décision de faire de 1988 l'Année européenne Jean Monnet était à l'ordre du jour, qu'il n'y avait pas eu d'objection, donc qu'elle était adoptée. Et pour plus de sécurité, il a fait voter une résolution par le Parlement européen. Et c'est comme cela que la décision a été prise. C'est tout de même assez drôle, moi cela m'a pris quatre fois deux minutes et cela a pris aussi ce courage du président belge du Conseil européen, plus cette habileté politique tout de même, puisque le point n'était pas venu en discussion, de se faire appuyer par un vote massif du Parlement européen.

LE RÔLE JOUÉ PAR L'ASSOCIATION DES AMIS DE JEAN-MONNET

Alors nous avons donc par là tout un travail à faire, mais enfin encore une fois, cela a été surtout des discours d'inauguration – je m'en suis payé quelques-uns – il y a eu des colloques – je m'en suis payé d'autres. Je vous donnerai trois exemples, un à Bruxelles, un à Florence et un à Londres. Et puis des inaugurations à n'en plus finir, dont l'inauguration de la place Jean Monnet à Paris. Alors Hirsch m'a demandé que ce soit moi qui le fasse. J'avais dit : « Je parlerai le même nombre de minutes que le représentant de la Mairie de Paris, qui est le premier adjoint [Jean] Tiberi, et suivant ce qu'il dira, je compléterai ou je contredirai. » Et par conséquent je ne pouvais pas avoir de texte. J'ai donc fait cette inauguration sans texte et personne n'avait pensé [à l'enregistrer].

J'ajoute un détail drôle, n'est-ce pas. Nous aurions souhaité que pour faire pendant à la place de l'Étoile-Charles de Gaulle, il y ait la place de l'Europe-Jean Monnet. Et puis en réalité, ce que nous avons obtenu, c'est qu'il y ait un petit carrefour près du bureau des Communautés européennes. Enfin j'ai essayé d'en tirer quand même le meilleur parti possible dans mon discours, mais de ce discours, il n'y en a pas trace. J'ai noté qu'il y avait beaucoup d'autobus, si bien que la RATP se chargeait de transporter le nom de Jean Monnet d'un bout à l'autre de la ville puisqu'il y a l'arrêt à la place Jean Monnet, n'est-ce pas ! Mais j'ai dit qu'il y avait une autre [chose] importante, c'était qu'à l'autre bout de la rue, il y avait la place Konrad Adenauer et, par conséquent, que du coup cet emplacement symbolisait le trait d'union que Monnet avait établi... Et puis, qu'il était moins connu qu'il n'aurait dû l'être, que c'était sa propre politique parce qu'il préférait l'action à la renommée etc. J'arrivais d'Angers, où j'avais vu un spectacle laser qui était très exceptionnel, on inaugurait un nouveau bâtiment d'une école de commerce et j'inaugurais la salle Jean Monnet. Le spectacle laser vous montrait des hommes qui avaient changé l'Histoire : vous voyiez Pythagore, vous voyiez Galilée, vous voyiez Einstein, puis après cela vous trouvez Monnet enfant à Cognac et puis vous le retrouvez à côté de Roosevelt, et puis vous le retrouvez à l'inauguration de la Ceca, etc. Et puis vous dites : « Mais enfin, quel rapport avec ce qui s'est passé avant ? » Ensuite on vous présente les drapeaux européens les uns après les autres, on finit par vous les présenter tous ensemble et puis de l'autre côté, il y avait le drapeau de l'Europe elle-même avec ses douze étoiles avec la tête de Monnet au centre et là vous comprenez que tout le fil directeur de cette affaire qui a commencé par Pythagore, c'est que Monnet est entré dans le cercle des hommes qui ont changé l'Histoire. C'était inattendu.

J'ai parlé de ce laser et cela m'a donné ma conclusion qui était : Jean Monnet, enfin victoire alliée, renaissance de la France, etc., enfin la phrase que j'ai reprise encore au Panthéon, « Renaissance de la France, construction de l'Europe, Jean Monnet a changé le cours de l'Histoire, rendons-nous, rendons-lui tous ensemble sa pleine place dans l'Histoire » : ça c'était la fin de mon discours. Et ensuite Marianne Monnet a obtenu qu'elle se charge, enfin plus exactement que ses amis se chargent de rédiger la plaque apposée au Panthéon. Et par conséquent c'est nous qui l'avons faite, pour ne rien cacher c'est moi. On dit que c'est un beau texte. Vous savez, pour réussir à tenir exactement dans les limites, il y a un nombre de lettres, etc. Après quoi la plaque n'en finissait pas d'être posée.

LE TRANSFERT DES CENDRES DE JEAN MONNET AU PANTHÉON

Alors il y a eu la cérémonie du Panthéon mais [Étienne] Hirsch avait dit : « Il faudrait qu'il y ait une grande réunion sur Monnet dans le Grand Amphithéâtre de la Sorbonne. » Je lui ai dit : « Écoutez, il n'y a qu'une seule solution pour avoir les hommes que nous voulons avoir et étant donné la proximité des lieux c'est très facile. Il faut que ce soit, et ce serait la première fois, juste avant le transfert au Panthéon et que la séance solennelle ait lieu dans le Grand Amphithéâtre de la Sorbonne, ce qui permettra ensuite à tout le monde de remonter ensemble la rue Saint Jacques, pendant que [Paul] Delouvrier nous amenait des jeunes gens d'un centre européen qui eux remontaient la rue Soufflot. » Et, bon, c'est moi qui me suis chargé d'obtenir le Grand Amphithéâtre de la Sorbonne grâce à mes bonnes relations avec Madame [Hélène] Ahrweiler, et d'obtenir que les grands hommes d'État d'Europe viennent rendre hommage à Monnet. Tous ceux qui ont parlé, s'ils n'étaient pas présidents de la République, c'est qu'ils étaient

anciens présidents et s'ils n'étaient que ministres, c'est qu'ils étaient anciens Premiers ministres. En d'autres termes, j'avais aussi bien Mario Soares que [Edward] Heath, qu'[Emilio] Colombo. [Konstantinos] Karamanlis n'a pas pu venir, c'est moi qui avais un petit peu réécrit son papier parce que son français n'était pas le meilleur, et qui ai dû en donner lecture. Madame Ahrweiler a parlé, Hirsch a parlé, on a fait parler un de nos amis américains. Cela n'a pas été facile à monter parce que c'était la période de la grève de la Poste, mais enfin, nous avons quand même quinze cents personnes dans le Grand Amphithéâtre. Nous avons reconstitué un Comité d'honneur de l'Année Jean Monnet, je crois que c'est moi qui leur avais fait les lettres, parce que forcément tous les hommes que nous voulions avoir, moi je les connais très bien, et nous avons maintenant les mêmes, ou peut-être un peu plus, dans le Comité d'honneur de notre association.

Voilà comment j'ai participé à cette Année européenne Jean Monnet, encore une fois avec une méthode à la Monnet. [...] La formule, c'est : il faut savoir à qui parler, à quel moment et dans quels termes. Alors en quatre fois deux minutes, j'ai obtenu l'Année européenne Jean Monnet et sans beaucoup de mal... Si, mon problème a été du côté allemand parce qu'il se trouve que le transfert des cendres, nous avons obtenu, et sans difficulté, qu'il ait lieu le jour anniversaire de la naissance, c'est-à-dire le 9 novembre, mais il se trouve que les Allemands ce jour-là avaient la célébration, enfin le deuil de la nuit de Cristal. Et donc il a été très, très difficile d'avoir une personnalité allemande, alors j'ai passé mon temps au téléphone à leur courir les uns après les autres en me servant de mon allemand et finalement nous avons eu un message du président [Richard von] Weizsäcker, les Allemands eux-mêmes ne pouvaient pas être présents. J'ai essayé Willy Brandt, j'ai essayé Helmut Schmidt, j'avais essayé Weizsäcker, tous ces hommes d'État allemands que je connaissais et cela n'a pas été possible de les avoir : on a décidé qu'après tout, un message du Président en exercice, c'était très bien. Cela a été une belle chose. Et c'est la première fois qu'on profite de la proximité du Grand Amphithéâtre et du Panthéon, puisqu'au Panthéon il n'y a qu'une personne qui prenne la parole : cette fois-ci, c'était le Président, une autre fois, vous vous rappelez pour Jean Moulin, cela avait été Malraux, et je crois que...

C'est une tradition ?

Il y a toujours un discours, et un seul. Et je crois que pour l'Abbé Grégoire, enfin le transfert qui s'est passé l'autre jour où il n'y avait pas d'ailleurs grand monde, les hommes de la Révolution : l'Abbé Grégoire, Monge et Condorcet, je crois que c'était Jack Lang.

Mais pour Monnet, ç'a été un très beau discours de Mitterrand. Et c'était vraiment la seule [intervention]. Nous avons participé aux réunions préparatoires avec l'homme qui était le metteur en scène, qui devait être le numéro un, enfin au cabinet de Jack Lang, [Christian] Dupavillon, et qui a vraiment fait quelque chose de superbe. Et en particulier, c'est lui qui a eu cette idée à la fin de la cérémonie d'avoir à la fois la Marseillaise et l'hymne européen, et qu'un gigantesque drapeau européen tombe du fronton derrière les colonnes. On éteignait tout, sauf les projecteurs braqués sur ce drapeau européen venant barrer l'entrée. Puis tout a été filmé, y compris naturellement ce que nous n'avons pas vu, puisque nous étions, nous, sur la place du Panthéon, donc nous n'avons pas vu l'arrivée des jeunes avec les drapeaux des différents pays par la rue Soufflot – mais je l'ai en vidéocassette – et nous n'avons pas vu naturellement l'entrée du cercueil lui-même dans le Panthéon.

Alors nous y sommes allés à la demande de Marianne Monnet deux ou trois jours après : nous étions un tout petit groupe quand le cercueil a été placé dans le caveau. Mais il a fallu un an pour que la plaque soit posée parce qu'il y a eu toutes sortes de problèmes : changements dans l'administration des monuments historiques, difficultés avec l'affaire avec laquelle ils sous-traitaient. J'avais proposé que pour compenser ce retard nous nous réunissions le 9 novembre, c'est-à-dire un an après, devant la plaque qui venait d'être posée et que j'avais écrite, mais enfin en consultant mes camarades : cela a été fait en plein accord [avec eux] et avec Marianne Monnet. On avait des tas de regrets : j'avais demandé à mes camarades qui trouvaient que telle ou telle phrase que j'avais écrite était très belle, c'était très bien, mais seulement il n'y avait pas la place, alors il fallait choisir. Nous avons – je crois – réussi à écrire le maximum de choses frappantes sur l'espace dont nous disposions, sur la plaque traditionnelle où il y a aussi le profil de l'homme qui est enterré dans cette crypte. Voilà ce qui s'est donc passé.

LA NOTORIÉTÉ DE JEAN MONNET

Et vous dites que Jean Monnet était peu connu en France. Est-ce qu'il était mieux connu à l'étranger ?

Alors justement, à l'étranger il ne l'était pas.

Donc il ne l'était pas non plus. Et est-ce qu'il l'est devenu ?

Alors oui, nous nous étions associés avec les gens qui avaient travaillé avec Jean Monnet et qui nous avaient dit : « Le moment où nous allons vraiment pouvoir répandre l'image de Jean Monnet, c'est évidemment ce qu'il y a de plus solennel et ce qu'il y a de plus impressionnant, c'est-à-dire le jour du transfert des cendres. » Et cela a été retransmis – je crois – par les télévisions dans un grand nombre de pays. Les Belges – nous avons tout un tableau de tout ce qui a été fait dans différents pays – les Belges en particulier, je crois que leur aéroport de Bruxelles s'appelle maintenant aéroport Jean Monnet. C'est pas mal. Les Hollandais ont mis un buste de Jean Monnet dans le Palais de la Paix. Les Allemands ont fait quelque chose à Hanovre le jour où le sommet européen s'[y] est tenu. Il y a des choses dans différents pays, mais tout de même l'essentiel c'est quand même en France. Enfin le document existe, il est tenu à jour par notre association.

Cela m'a coûté pas mal de déplacements, les discours peut-être les plus divers. Le seul dont j'ai la trace, c'est celui de Charleville qui est plus récent, où j'avais demandé que mon thème soit : « Jean Monnet et l'Europe de demain ». J'ai rappelé très rapidement ce qu'il faisait et ma transition était : « Monnet est un homme qui n'aurait pas été pris au dépourvu, car son grand don c'était l'intuition de ce qui deviendrait urgent demain. Son imagination va nous manquer pour répondre à ces transformations » ; et puis là, je me suis permis de proposer mes idées, en disant qu'on ne peut pas faire parler les morts. Ma chute étant la dernière phrase de la plaque au Panthéon, n'est-ce pas, c'est : « Il lègue à tous, amis ou ennemis de la veille, la mission de répandre dans le monde la liberté et la paix. » Alors, à la fin de mon discours de Charleville, je leur ai lu quelques phrases de cette plaque et je me suis arrêté pour dire : « Et ce qui se passe maintenant donne encore plus de vigueur à la phrase qui achève la plaque à l'entrée du caveau, puisque quand on avait parlé d'amis ou ennemis de la veille, on avait pensé à la France et l'Allemagne ; puis d'un seul coup, il s'agit de l'Est et de l'Ouest. » Donc j'ai une belle chute. Alors ça, je l'ai : seulement cela avait été pris au caméscope et par conséquent, enfin l'image reportée ensuite sur vidéoscope, ce n'est pas la meilleure. C'est moins bon que si l'on avait fait cela avec une caméra classique. Mais enfin, comme ça, cela donne un exemple d'un texte sans texte ! [...]

LA LOCALISATION DES ARCHIVES DE PIERRE URI

Je crois que vous souhaitez faire le point sur la localisation de vos archives ?

Ah oui. Alors donc, il y a les archives écrites et les archives orales. Mes archives européennes, mais ce n'est pas tout à fait fini, parce que j'avais oublié une de mes bibliothèques dans laquelle il y a les discours, enfin les synthèses que je faisais – c'étaient d'authentiques synthèses – à toutes les réunions de l'association pour l'étude des problèmes de l'Europe qui se tenaient en différentes villes européennes. C'est toujours moi qui faisais la synthèse, et c'était publié. Donc à partir du moment où l'on veut avoir tout ce que j'ai écrit ou dit sur l'Europe, il n'y a pas de raison de ne pas mettre sur microfiches également la collection de ces papiers qui ont paru dans une revue qui a d'ailleurs disparu depuis. Le président est mort et l'association est morte avec lui.

Donc, tout ce qui est strictement européen va être en microfiches à Florence et je pense que mes archives mêmes, enfin les documents eux-mêmes pour l'Europe, je les mettrai à Florence. J'ai un problème, n'est-ce pas, entre Lausanne et Florence. [...] Mes archives du Plan iront incontestablement, enfin je pense que je les mettrai à Lausanne. À moins que les Archives nationales me les demandent :

c'est possible aussi. Mes archives européennes, comme elles font un ensemble et qu'elles sont déjà sur microfiches, il me paraît, je regrette de ne pas les donner à [Henri] Rieben, mais ce que j'ai fait avec Monnet s'arrête à la Ceca. Le Marché commun, il était dans la coulisse avec son Comité d'action, quelquefois un peu inquiet, enfin craignant que l'on charge trop la barque. Mais donc ce que j'ai fait ensuite, je n'ai pas joué un rôle très essentiel dans son Comité d'action ; enfin, il me consultait très souvent sur les textes qu'il devait soumettre.

La suite de mon action européenne est tout de même assez autonome : que ce soit mon rôle dans toutes les phases successives qui ont abouti au traité de Rome à partir de Messine, ou que ce soit les commissions que j'ai présidées, les rapports que j'ai faits, les interventions que je fais maintenant, les articles que j'écris sur les affaires européennes, sont un peu indépendants de Monnet. Donc puisque les archives de Florence mettent tout sur microfiches, il me paraît naturel d'en faire un ensemble. Surtout que, enfin, vous avez probablement feuilleté le livre, et on s'aperçoit qu'il y a une période où tout se mélange, puisque je travaille à la fois à Bruxelles, je travaille pour la Ceca et je travaille pour l'Amérique latine.

Qu'est ce qui m'a demandé l'autre jour comment j'avais pu faire quatre ou cinq rapports, tout cela dans une période de deux ans ? Mais j'ai répondu que c'était très simple, parce que le rapport sur la situation des pays de la Communauté m'a pris deux mois : enfin deux mois de mon travail, j'avais des réunions auparavant pour mettre d'accord les différents membres de la Commission pour que ce soit le même plan et, autant que possible, les mêmes recherches sur tous les pays. Mais mon travail à moi a été fait en deux mois. Ma présence en Amérique latine qui a abouti à mon rapport, cela a pris deux mois aussi. Donc ça ne fait pas beaucoup, tout cela. Le rapport sur l'énergie, j'ai probablement mis trois jours à l'écrire et le rapport sur les transports, la même chose. Par conséquent il n'y a aucune espèce d'incompatibilité. Sauf que cela voulait dire qu'il y avait quand même eu des réunions avant, et puis cela voulait dire qu'on avait des moyens de travail, c'est-à-dire que ce fût à Santiago en anglais ou que ce fût à Paris ou à Bruxelles en français, j'avais les bonnes secrétaires à qui je pouvais dicter en sténo. C'est le secret de la rapidité.

Cela me pose un problème maintenant : je considère que je dicte mieux que je n'écris ; ce qui est considéré comme paradoxal mais ce qui est explicable, parce que j'ai pris l'habitude de l'oral. Professeur de philosophie, on parle beaucoup. Puis je me suis vraiment entraîné à être l'orateur qui parle sans notes. Et par conséquent, comme j'ai appris par mon professeur de troisième que le français était une langue, que la prose française était une prose cadencée, si vous voulez faire une prose cadencée, il vaut mieux dicter que d'écrire. C'est le secret de ma méthode de production. Le plus difficile évidemment, c'est de savoir dicter et de ne faire aucune correction après. De vous à moi, c'est une version finale mais enfin bon, j'ai toujours expliqué que cela ne se faisait pas du premier jour. Il y a des gens qui me disent qu'ils supposent que je suis doué, je leur ai dit que, je réponds comme Monnet, vous savez quand on lui a dit dans la bande de onze ou douze minutes sur sa vie, il dit : « Il n'y a pas de mystère, il y a beaucoup de travail. » Eh bien pour la capacité que j'avais de dicter très rapidement en forme finale, même dans une forme très littéraire : « Il n'y a pas de mystère, il y a beaucoup de travail. » Bon, on peut chuter là-dessus.

PUBLICATIONS DE PIERRE URI

OUVRAGES DE L'AUTEUR

La Réforme de l'Enseignement, Rieder, 1937.

L'enseignement aux États-Unis, Travaux de l'École normale supérieure, 1938.

« Mesure de la Communauté », écrit sous le pseudonyme de Rémy Prieur, dans *Communauté et société*, François Perroux et Rémy Prieur, *Cahiers d'Études communautaires*, Presses universitaires de France, 1941.

Les plans monétaires internationaux. La conférence de Bretton-Woods, 1^{re} partie, *le Fonds monétaire international*, Institut de science économique appliquée, Cahiers série A, 1945.

La crise de la zone de libre-échange, sous le pseudonyme d'Européen, Plon, collection « Tribune libre », 1959.

Dialogue des continents. Un programme économique, Plon, collection « À l'échelle du monde », traduit aux États-Unis, Mexique, République fédérale d'Allemagne, Italie, 1963 ; réédition aux États-Unis en 1979.

Une politique monétaire pour l'Amérique latine, avec la collaboration de Nicholas Kaldor, Richard Ruggles, Robert Triffin, Plon, collection « À l'échelle du monde », traduit aux États-Unis et au Mexique, 1965.

Pour gouverner, Robert Laffont, 1967.

La Grande-Bretagne rejoint l'Europe. Du Commonwealth au Marché commun, avec la collaboration de Dennis Austin, Nora Beloff, H. D. Black, Michael Kidron *et alii*, Plon, collection « À l'échelle du monde », traduit en Grande-Bretagne, 1967.

Un avenir pour l'Europe agricole, Institut Atlantique, traduit en Grande-Bretagne, Italie et République fédérale d'Allemagne, 1971.

Plan quinquennal pour une révolution, entretien avec Gilles Anouil, Fayard, 1973.

L'Europe se gaspille. Remise en question des données, des idées, des politiques, Hachette Littérature, 1973.

Développement sans dépendance, Calmann-Lévy, 1974.

Aider le Tiers-Monde à se nourrir lui-même, en collaboration avec Renaud Fabre, Economica, 1981.

Changer l'impôt (pour changer la France), Ramsay, collection « Essais », 1981.

Préparation du IX^e Plan : Le temps choisi par Jean Ravel ; *Réduire les inégalités* par Pierre Uri, rapports de missions au ministre du Plan et de l'Aménagement du territoire, La Documentation française, 1983.

Fragments de politique économique. Les libertés de la fonction publique. Les servitudes de la dispersion, Presses universitaires de Grenoble, 1989.

Penser pour l'action. Un fondateur de l'Europe, Odile Jacob, 1991.

DIRECTION D'OUVRAGES COLLECTIFS

Le revenu national, coauteur avec François Perroux et Jean Marczewski, Presses universitaires de France, 1945.

Trade and Investment Policies for the 70', Institut Atlantique, Praeger aux États-Unis, 1971.

Israel and the Common Market, Weidenfeld & Nicolson, 1971.

North-South: Developing a New Relationship, Institut Atlantique, 1976.

CONTRIBUTIONS À DES OUVRAGES COLLECTIFS

« L'économie sans abondance » dans *Les formes du marché et de l'équilibre* sous le pseudonyme de Jean Meray, pages 102 à 128, Rencontres, 1942.

« Les plans monétaires internationaux » dans *Le Plan White et le mouvement des idées aux États-Unis*, pages 111 à 154, Cahiers de l'Isea, 1945.

« La France et l'Union française », tome II, chapitre sur « La politique financière », *Encyclopédie politique*, 1949.

« France, Reconstruction and Development », chapitre VII, dans *The Economics of Freedom*, sous la direction de Howard Ellis, Harper, 1950.

« La Communauté européenne du charbon et de l'acier », chapitre IV, tome IX, section D, 1^{re} partie, *Encyclopédie française*, 1960.

« Die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl », dans *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*, 1960.

« Problèmes de l'admission du Royaume-Uni au Marché commun », dans « Vers une Europe sans rivages », pages 5 à 18, Cahiers de l'Isea, Presses universitaires de France, 1962.

« Competition, Cartels and their Regulation », chapitre X, pages 378 à 411 dans *Economics and Politics of the Common Market*, North Holland Publishing Company, 1962.

« Problemas de pagos en Latina America », pages 207 à 250 dans *Los problemas de una Union de pagos para America Latina*, Centre d'études monétaires latino-américain, 1964.

Economic Policy for the European Community-The Way forward, coauteur avec Sir Alec Cairncross, Herbert Giersch, Alexandre Lamfalussy, Giuseppe Petrilli, Macmillan, traduit en France sous le titre *Stratégie pour l'Europe*, Presses universitaires de France, 1974.

« Plus-values : la nouvelle législation française », *Encyclopaedia Universalis*, 1977.

RAPPORTS DE L'AUTEUR

« Perspectives de ressources et de besoins de l'économie française au cours du 1^{er} semestre 1948 », rapporteur de la commission du Bilan national, 1947.

« Deuxième rapport de la commission du Bilan national », rapporteur de la commission du Bilan national, 1948.

« National and International Measures for full Employment », coauteur du rapport du groupe d'experts, John Maurice Clark, Arthur Smithies, Nicholas Kaldor, Pierre Uri, E. Ronald Walker, nommés par le secrétaire général des Nations unies « Mesures d'ordre national et international en vue du plein emploi », 1949.

« Rapport de la délégation française sur le traité instituant la Communauté européenne du charbon et de l'acier (Plan Schuman) », auteur de la 2^e partie, « Les dispositions économiques et sociales », 1951.

« Rapport du comité intergouvernemental créé par la conférence de Messine (rapport Spaak) », rapporteur, 1956.

« Suggestions on the Problem of a Regional Market for Latin America », consultant de la Commission économique pour l'Amérique latine des Nations unies, 1957.

« L'harmonisation des tarifs de transports », président rapporteur du groupe institué par la Haute Autorité, 1958.

« La situation économique dans les pays de la Communauté », président du groupe institué par la Commission de la Communauté économique européenne et auteur de l'introduction et du rapport de synthèse, 1958.

« Premier rapport sur une politique coordonnée dans le domaine de l'énergie », président rapporteur du Comité mixte Conseil des ministres-Haute Autorité, 1959.

« Rapport sur les perspectives de développement économique dans la CEE de 1960 à 1970 », président du groupe d'experts constitué par la Commission de la Communauté économique européenne et auteur de l'introduction, 1962.

« Proposals for regional Trade and monetary Cooperation », chef conjointement avec Robert Triffin, d'une « mission de haut niveau » pour la Commission économique des Nations unies pour l'Asie et l'Extrême-Orient, 1970.

« La capacité concurrentielle de la Communauté européenne », président et rapporteur du groupe de travail institué par la Commission de la Communauté économique européenne, 1971.

« The Impact of multinational Corporations on the Development Process and on International Relations », vice-président et président du comité de rédaction du « groupe d'éminentes personnalités » institué par le secrétariat des Nations unies, 1974.

« La politique industrielle et l'intégration », rapporteur au Congrès de l'Association internationale des sciences économiques, 1974.

« L'imposition généralisée des plus-values », rapporteur au Conseil économique et social, 1975.

« L'Union européenne », rapporteur de l'Intergroupe européen du Conseil économique et social, 1975.

« Un système monétaire pour le développement », rapporteur pour le Comité permanent Mondialiste, publié par *Mondes en développement*, 1977.

CONTRIBUTIONS À DES RAPPORTS

« L'Europe face à ses besoins croissants en énergie », membre du groupe d'experts de l'OECE, 1958.

« L'énergie en Europe, nouvelles perspectives », membre du groupe d'experts de l'OECE, 1960.

« Les investissements étrangers, l'expérience européenne », rapport à un colloque organisé par la Banque interaméricaine de Développement à Bogota, publié en Amérique latine et au Japon, 1968.

Colloque à Tokyo organisé par l'Asahi Shimbun, participant aux côtés des professeurs Shigeto Tsuru, Wassily Leontief, James Tobin et de Sir Eric Roll, 1975.

« L'expérience du secteur économique public en France », Centro de Estudios y Comunicacion Economica, Madrid, 1978.

« The Economic and Investment Outlook, a European Viewpoint », Business International Money Report Chief Financial Officers' Conference, Orlando, Floride, 1978.

ARTICLES

Pierre Uri est l'auteur de plus d'un millier d'articles qui sont parus dans plus d'une soixantaine de publications – des quotidiens, des hebdomadaires et des revues – et dans plus de douze pays. Dans les années 1950, ses tribunes de prédilection ont été *Les Temps modernes* et *Réalités*. À partir des années 1960, c'est *Le Monde* dans lequel il aura publié plus de cinq cents articles ; il a été un temps éditorialiste à *L'Express* ; il a eu aussi une colonne internationale qui paraissait à la fois dans *Le Monde*, *The Times*, *La Stampa* et *Le Soir* de Bruxelles ainsi qu'une colonne dans les plus grands journaux de province.

Ces articles peuvent être consultés dans le Fonds Pierre Uri sur le site en ligne des Archives historiques de l'Union européenne à Florence, <https://archives.eui.eu/en/fonds/189669?item=PU>

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION.....	2
ENTRETIEN 1	
1^{er} novembre 1989.....	3
Les origines familiales	4
Les études à Henri-IV	4
L'École normale supérieure et l'agrégation de philosophie.....	5
Professeur de philosophie	10
L'engagement politique	12
Les études à Princeton.....	13
L'expérience de l'enseignement	13
La formation à l'économie	14
Le Centre de perfectionnement aux affaires (CPA).....	15
La pratique de l'allemand.....	17
Le bilan de la formation à l'économie	18
Les événements des années 1930.....	20
Pour une réforme de l'enseignement.....	20
Le Front populaire.....	22
Le contexte international d'avant-guerre	26
La guerre	27
Le passage de la ligne de démarcation	29
D'autres aventures pendant la guerre.....	30
La politique antisémite de Vichy	33
L'Institut de science économique appliquée (Isea).....	34
Les relations avec Perroux	34
Conseiller bénévole de la CGT	36
Le projet de réforme fiscale pour la CGT et l'invention de la TVA	36
Le prélèvement exceptionnel	37
L'Isea (suite)	38
Le Commissariat général au Plan.....	40
Le Bilan national.....	40
Le Plan Marshall et le rôle de Pierre Uri auprès de Jean Monnet.....	42
ENTRETIEN 2	
18 novembre 1989.....	45
François Perroux et l'Isea.....	46
Les relations du Plan avec le ministère des Finances.....	47

Des articles pour <i>Réalités</i> , <i>Paris-presse</i> et <i>Les Temps modernes</i>	49
Opinion sur la création de l'ENA.....	52
Retour aux <i>Temps modernes</i>	52
L'épuration.....	53
Le recrutement au Plan	54
La commission des Comptes de la Nation	54
Les relations avec la Banque de France	55
Les relations du Plan avec l'administration centrale.....	57
L'influence du Plan.....	58
L'invention de la TVA	58
La TVA pour faire fonctionner l'impôt sur le revenu et lutter contre la fraude.....	59
Professeur à l'ENA	62
Le Plan Schuman	
Conversations avec les Anglais en 1949 chez Jean Monnet	64
La prise en compte du problème allemand	65
Le voyage à Londres pour convaincre les Anglais d'adhérer au Plan Schuman	67
Le traité de la Ceca.....	68
La négociation du traité.....	69
Les relations avec les ministères	71
La mise en place de la Ceca et la convention sur les dispositions transitoires.....	72
Les réactions françaises au Plan Schuman	73
La présentation du traité au Parlement et les oppositions	74
Le fonctionnement du trio.....	76
La mise sur pied des programmes à long terme	77
La querelle des taxes	78
Pierre Uri à Luxembourg	79
Des années incroyables	80
ENTRETIEN 3	
25 novembre 1989.....	83
Le premier comité d'expert des Nations unies	
Sa composition.....	84
Le rapport sur le plein emploi	84
La contribution de Pierre Uri	85
Le rapport Tinbergen (1950).....	85
Projet de rapport pour la présentation du Plan au Parlement	86
La Ceca (compléments)	87
Les relations de la Ceca avec l'Assemblée parlementaire	88
Le Comité mixte Haute Autorité-Conseil des ministres	89
Le rapport sur la politique des transports.....	90
Le rapport sur la politique de l'énergie	90

Table des matières

Le conseil d'association entre la Grande-Bretagne et la Ceca	91
La préparation des traités de Rome	91
Le <i>Memorandum</i> sur Euratom pour Spaak	92
De l'Euratom au Marché commun	93
La délégation de la Haute Autorité à Messine	94
Le <i>Memorandum</i> sur les conséquences à tirer de la Ceca pour l'intégration générale	95
L'élaboration du rapport Spaak.....	96
La rédaction du rapport Spaak	98
L'adoption du rapport Spaak.....	98
La réception du rapport Spaak	99
La conférence de Venise	99
Paul-Henri Spaak	100
La négociation de Val Duchesse	100
Le problème du tarif extérieur commun.....	102
Les relations avec Jean-Charles Snoy	102
La méthode de négociation du traité de Rome	103
Les procédures de décision	103
Des solutions simples pour d'autres problèmes complexes	104
Les territoires d'outre-mer et le Fonds européen de développement	105
La rédaction des textes difficiles.....	105
Les relations avec René Mayer	106
Quatre rapports en deux ans.....	108
La démission de la Ceca.....	108
Deux auditions devant le Comité Rueff (1958)	109
La première audition	111
La défense du rapport Rueff auprès des socialistes.....	112
Les résultats du rapport Rueff	113
Le Club Jean-Moulin	113
Les hommes politiques de la IV ^e République.....	114
Robert Schuman, René Mayer et René Pleven	114
Henri Queuille.....	115
Antoine Pinay et Edgar Faure	115
Pierre Mendès France.....	116
Les institutions de la IV ^e République.....	116
Le départ de la fonction publique.....	118
La poursuite des travaux pour l'Europe	118
Le rapport sur la capacité concurrentielle de la Communauté européenne.....	120
Les relations avec le Général de Gaulle	122

ENTRETIEN 4

9 décembre 1989	125
Directeur pour l'Europe de la banque Lehman Brothers (1959-61)	126
Une expérience et pas de regrets	127
Les bilans et la fraude sur le bénéfice	128
Membre du conseil d'administration de Paribas (1982-1986)	129
Ne pas opposer le public et le privé	130
Conseiller aux études de l'Institut Atlantique [1962-1977]	131
Le fonctionnement de l'Institut Atlantique	132
Les livres de Pierre Uri pour l'Institut Atlantique.....	134
La fin de l'Institut Atlantique.....	138
Le cumul des activités.....	140
Plus de 500 articles écrits dans <i>Le Monde</i>	141
Les raisons de l'opposition à de Gaulle	141
L'action politique	
De Gaulle et la guerre d'Algérie	143
La première réunion de l'Alma [1962]	143
Ses objectifs	144
Une déclaration mais un programme non publié	145
Le Club Jean-Moulin	147
Le Club Jean-Moulin intègre la Fédération de la gauche.....	148
Des propositions fiscales.....	149
La Sécurité sociale	149
Les critères pour le secteur public.....	150
La rédaction du programme de la FGDS [Fédération de la gauche démocrate et socialiste]	151
Les relations avec le Parti communiste.....	151
Candidat de la FGDS aux élections législatives de 1967 à Laon.....	152
Mitterrand et Mendès France en 1968	153
Le contre-gouvernement (1966-68)	154
<i>Que faire de la révolution de mai ?</i>	155
La seconde réunion de l'Alma [1971 ou 1972].....	155
Les Assises du socialisme [1974]	157
L'adhésion au Parti socialiste.....	157
La co-direction de la commission Fiscalité puis de la commission Économique du PS.....	158
Un projet fiscal pour la gauche	159

ENTRETIEN 5

16 décembre 1989	161
Voyages, consultations et expertises à l'étranger	
Amérique latine.....	162

Table des matières

1957 : rapport sur une Union régionale en Amérique latine pour la Commission économique pour l'Amérique latine des Nations unies (Cepal)	162
1964 : rapport pour le Centre d'études monétaires latino-américain	162
Conférence « inflation et croissance » au Brésil	163
1962-63 : des missions liées à l'Alliance pour le progrès Colombie	163
Le Mexique	164
Le Français spécialiste de l'Amérique latine	165
Invitation de la Banque interaméricaine de Développement – Colloque	166
Asie	
1968 : premier voyage au Japon pour le rapport sur la capacité concurrentielle de la Communauté européenne	166
1970 : deuxième voyage au Japon pour l'Ecafe	168
Troisième voyage : au titre de l'Institut Atlantique	169
1975 : quatrième voyage pour l' <i>Asahi shimbun</i>	169
1982 : cinquième voyage au Japon avec François Mitterrand	170
Canada	170
Asie (suite)	
1970 : mission en Asie pour l'Ecafe avec Robert Triffin	171
L'Afrique	175
Le Conseil économique et social [1974-1979]	
Nomination par Giscard	176
Membre de la commission Finances	177
Membre de la commission du Plan	178
Rapport de Pierre Uri sur l'imposition généralisée des plus-values	178
Présentation de ce rapport au Parlement	179
Départ du Conseil économique et social	180
Le Conseil économique et social : une bonne expérience	181
Des regrets pour des projets fiscaux non appliqués par le gouvernement	182
Des responsabilités au Parti socialiste	183
La préparation du projet socialiste	183
L'élection de 1981 et la participation à l'émission « Les dossiers de l'écran »	184
Les relations avec l'Élysée en 1981	186
Une politique économique menant au tournant de la rigueur	187
Un autre projet conçu avec les meilleurs économistes du PS	187
Le congrès de Bourg-en-bresse (1983)	188
Une politique de rigueur par la déflation	188
La TVA et la Commission européenne	189
Des invitations à l'Élysée	189
Les élections européennes - Les manifestes	190
Les dosages entre les courants	191

Le projet de réforme pour la fiscalité de l'épargne en Europe.....	192
Le rapport sur les multinationales pour les Nations unies	193
La participation à d'autres commissions du Plan rue de Martignac.....	194
L'association pour les relations entre l'université et l'entreprise	195
Deux orientations	195
La méthode de travail.....	196
La retraite de la fonction publique	198
Une carrière sous le signe de l'indépendance	199
ENTRETIEN 6	
4 janvier 1990.....	201
Les élections présidentielles de 1965 et 1969	
1965 : candidature de Lecanuet.....	202
1969 : campagne de Gaston Defferre.....	202
Portrait de Pierre Mendès France	205
Relations avec Georges Pompidou.....	206
Jean Monnet et la politique	208
Le mouvement réformateur [créé en novembre 1971].....	208
Jean-Jacques Servan-Schreiber et le manifeste radical	209
Éditorialiste à <i>L'Express</i>	210
La commission Dautresme.....	210
Le compte d'épargne populaire et le compte d'épargne actions	211
Le second marché.....	214
Le centenaire de la naissance de Jean Monnet (1988)	
L'association des Amis de Jean-Monnet.....	215
L'objectif de l'association.....	216
L'Année européenne Jean Monnet (1988).....	216
Le rôle joué par l'association des Amis de Jean-Monnet.....	218
Le transfert des cendres de Jean Monnet au Panthéon.....	218
La notoriété de Jean Monnet	220
La localisation des archives de Pierre Uri.....	220
PUBLICATIONS DE PIERRE URI	222
Ouvrages de l'auteur	222
Direction d'ouvrages collectifs	223
Contributions à des ouvrages collectifs.....	223
Rapports de l'auteur	224
Contributions à des rapports	225
Articles	225
TABLE DES MATIÈRES	226

Retrouvez tous nos ouvrages sur <https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications> et <http://books.openedition.org/igpde/>

COMITÉ POUR L'HISTOIRE ÉCONOMIQUE ET
FINANCIÈRE DE LA FRANCE

Institut de la gestion publique
et du développement économique

