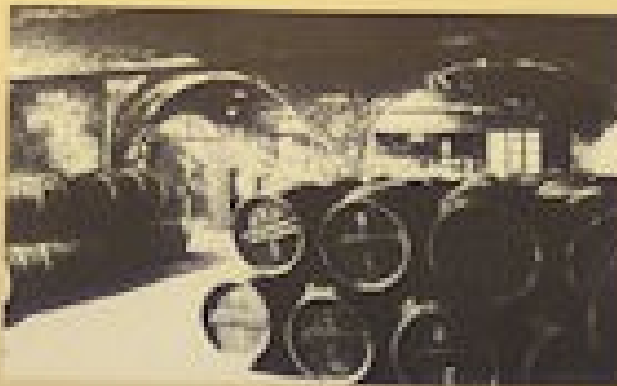




## 1888-1914 Les années de formation



Je suis né à Cognac, en 1888, dans une famille de négociants d'eau-de-vie.

Dans le monde où j'ai grandi, on ne faisait qu'une chose, avec concentration et lenteur: c'est la seule façon de faire un bon produit.

J'ai le souvenir d'une enfance sérieuse et disciplinée.

Quand je jouais, enfant, dans les chais, j'étais riche d'espace. Pourquoi aurais-je été trouble sur la voie à suivre, alors que j'étais appelé tout naturellement à continuer l'affaire de mon père?

À seize ans j'étais déjà un voyageur.

J'allai à Londres apprendre l'anglais. Je découvris la City, j'observai les traditions des milieux d'affaires britanniques.

Lorsque je partis pour mon premier voyage lointain, mon père me dit: «N'importe pas de livres. Personne ne peut réfléchir pour toi. Regarde par la fenêtre, parle aux gens...»

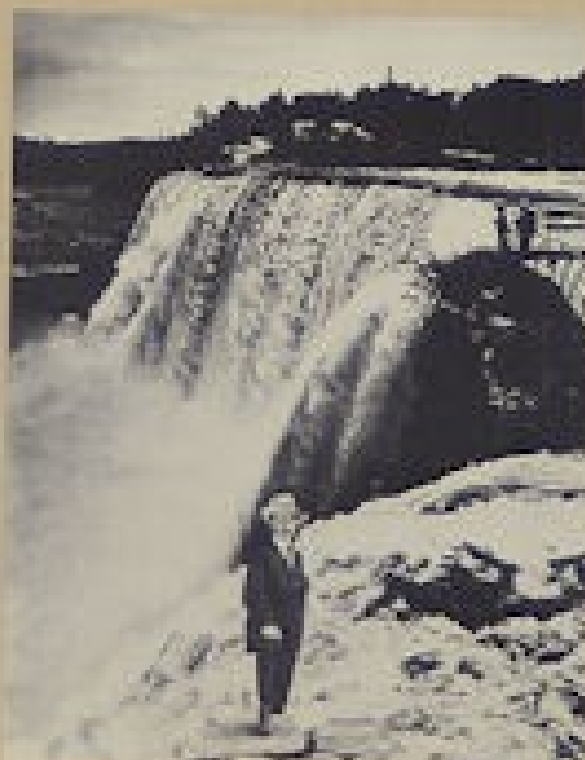
J'allai visiter nos clients à Winnipeg, hommes rudes dans un climat rude...

Je rencontrai un peuple dont l'occupation n'était pas de gérer ce qui existait mais de le développer sans trêve.

À Londres



À Winnipeg  
du Nord, 1907



## 1945-1950 Reconstruire: Le Plan Monnet

En 1945, je retrouvai la France, très affaiblie au sortir de la guerre. Il fallait reconstruire, mais surtout moderniser l'équipement productif.

Cela exigerait un grand effort national. Ce fut le premier Plan qui réunit les représentants des industriels, des syndicalistes, des agriculteurs – plus de mille personnes qui fixèrent en commun des objectifs ambitieux pour la France.

Quand les hommes sont assis autour de la même table pour parler du même problème et pour en chercher ensemble la solution, leur mentalité change, les oppositions s'effacent: telle était la méthode du Plan. Sa devise était «Modernisation ou décadence». Sa philosophie: «La modernisation n'est pas un état de choses, mais un état d'esprit.»

Notre équipe était petite, rue de Martignac. Il ne s'agissait pas d'administrer nous-mêmes le redressement de la France, mais d'en fixer les orientations, les méthodes d'action, le rythme.

Marjolin, Hirsch et Uri m'apportèrent leur compétence technique, leur imagination créatrice et leur enthousiasme. Ils entraînaient toute une génération de fonctionnaires, de chefs d'entreprise, de représentants des travailleurs. En 1950, nous avions dépassé nos objectifs.



Avenue de Martignac, Paris, siège de l'Administration générale du Plan de modernisation et d'équipement de la France

Le Comité du Plan, Janvier 1946



Avec Robert Marjolin



Avec Jean-Paul Hirsch et Pierre Uri

avec Harold Macmillan,  
Premier ministre  
du Royaume-Uni



Membres  
du Comité d'Action  
pour les  
Etats-Unis d'Amérique  
à Paris (1963)  
De gauche à droite:  
Ludwig Erhard,  
Jean Monnet,  
Willy Brandt,  
Maurice Kéroux,  
Pierre Mendès  
France, Robert Schuman

Le Comité d'Action se préoccupe alors d'élargir la Communauté à la Grande-Bretagne et d'aplanir les malentendus qui existent de part et d'autre. Je rencontre beaucoup de bonne volonté chez Macmillan et Heath.

Je vais voir Kennedy. Sa vision du monde est généreuse. Il propose un «partnership» entre les Etats-Unis et l'Europe unie. C'est-à-dire une association de partenaires égaux.

Le Comité poursuit inlassablement ses objectifs et prend des résolutions presque toujours dans un accord unanime. L'influence politique de ses membres s'exerce dans leur pays pour faire entrer ces résolutions dans les faits.



avec John F. Kennedy, président des Etats-Unis



Membres du Comité d'Action pour les Etats-Unis d'Amérique