



JEAN GUYOT, UN FINANCIER HUMANISTE¹

par Alessandro Giaccone

Jean Guyot a la fibre européenne et croit au succès de la Haute Autorité². Il accepte donc de s'y engager, tout en posant des conditions, de manière courtoise mais ferme. Le 20 octobre 1952, il envoie à Monnet une lettre qu'il convient de reproduire ci-dessous :

Monsieur le Président et cher Ami,

J'ai réfléchi à notre conversation de mercredi et je viens vous apporter le fruit de mes réflexions.

Je ne peux qu'être séduit par la perspective d'être associé à l'œuvre à laquelle vous vous êtes donné et dont l'intérêt est évidemment capital à tous égards. Je vous suis donc très reconnaissant de votre proposition, mais elle comporte pour moi de très graves problèmes sur le plan personnel comme sur le plan professionnel.

Ma situation de famille immédiate rend particulièrement difficile mon installation et celle des miens à Luxembourg et, de ce seul point de vue, la sagesse voudrait peut-être que je décline l'offre que vous m'avez faite. Toutefois, après avoir mûrement réfléchi, je veux faire l'impossible pour vous donner une réponse positive.

C'est dans cet esprit que je voudrais vous dire, avec la franchise confiante qui a toujours caractérisé nos relations, pourquoi je suis conduit à - je m'excuse de la brutalité du terme - mettre certaines conditions à une acceptation définitive. Je sais ce que je quitte, j'ignore ce que je vais trouver. Je n'ai pas l'habitude des organismes internationaux et je n'y suis pas connu. Toute ma position au départ dépend donc de la confiance que vous voulez bien me témoigner. S'il advenait - ce qu'à Dieu ne plaise - que pour quelque raison, si improbable apparaisse-t-elle aujourd'hui vous

ne soyez plus à même d'être le maître incontesté de la Haute Autorité, je me trouverais dans une position bien difficile.

Au surplus, je suis jeune et l'intérêt du concours que je peux apporter à la Haute Autorité risque d'être discuté par d'autres, et ceci d'autant plus que, avec le temps, votre réussite s'affirmera et que des ambitions plus nombreuses se manifesteront.

Je suis ainsi amené à vous demander d'être nommé immédiatement à la tête de la Division « Finances » à constituer. Si, pour les raisons que vous m'avez exposées, l'organisation concrète de cette division devait être différée, je n'aurais aucune objection à travailler en second dans la Division « Investissements », en attendant que la Division « Finances » se constitue effectivement, mais je tiens essentiellement à une nomination préalable à la tête de la Division « Finances ». [...]

Voici donc, en toute loyauté et en toute netteté, comment j'envisage le problème que vous m'avez soumis. J'espère que vous m'excuserez de vous avoir exposé aussi clairement de mes préoccupations. Je comprendrais très bien que ces conditions ne puissent être acceptées, mais je vous ai dit les raisons qui m'ont poussé à les poser en toute netteté afin d'éviter tout malentendu au départ.

Je souhaite très ardemment que vous puissiez me répondre favorablement sur ces différents points, de sorte que je me trouve bientôt à vos côtés, pour le meilleur et pour le pire. Mais quelle que soit l'issue finale de nos pourparlers, vous pouvez être assuré de

¹ Avec l'aimable autorisation de CNRS Éditions. Alessandro Giaccone, *Jean Guyot. Un financier humaniste* © CNRS Éditions, Paris, 2015, pp. 88-93.

² Entretien de Jean Guyot avec Olivier Feiertag, CHEFF, cassette 9 (7 avril 1992).

ma gratitude profonde pour l'amicale pensée que vous avez eue pour moi.

Croyez-moi, Monsieur le Président et cher Ami, vôtre bien sincèrement³.

Jean Monnet est un homme pragmatique à qui l'on peut tenir ce genre de propos : sans se perdre en palabres, il accepte de nommer Jean Guyot à la tête de la Division des Finances, qui ne compte alors que deux personnes. De son côté, avant de donner une réponse définitive, le jeune inspecteur des Finances s'entretient avec les collaborateurs d'Antoine Pinay. Ayant obtenu un détachement, il s'installe à Luxembourg au début de novembre 1952⁴.

À cette époque, la capitale du Grand-duché est une ville endormie, qui n'a pas changé pendant des siècles. « Les voitures étaient encore très rares, raconte Max Kohnstamm. Quand on rentrait, le bétail était sur les routes et il fallait s'arrêter pour le laisser passer⁵. » Souhaitant attirer les meilleurs éléments des administrations nationales, la Haute Autorité leur accorde des salaires généreux : Guyot bénéficie d'un traitement annuel de 9000 unités de compte de l'Union européenne des paiements, ainsi que des indemnités de résidence et d'installation. Les fonctionnaires s'engagent à n'accepter aucune rémunération de l'extérieur et à n'acquérir aucun intérêt dans les industries relevant de la juridiction de la Communauté⁶. Ce départ impromptu n'est cependant pas du goût d'Antoine Pinay, qui s'en plaint publiquement. Le 8 décembre, Jean Guyot lui écrit une lettre pour expliquer les circonstances de son détachement :

Cher Monsieur le Président,

Je suis surpris d'apprendre que vous avez, au cours d'une réunion récente, manifesté quelque mécontentement au sujet de mon départ à Luxembourg : avant de donner une réponse positive à Jean Monnet, je m'étais très longuement entretenu avec M. Abelin, ainsi qu'avec M. Gaillard et M. Yrissou. M. Monnet avait eu également une conversation me concernant avec M. Abelin. J'ai essayé à diverses reprises de vous voir à l'Hôtel Matignon, mais j'ai eu scrupule à insister en pensant à l'immensité des tâches qui vous réclament à l'heure actuelle. J'au-

rais souhaité vous dire, avant de partir, le précieux souvenir que je garde de l'accueil toujours bienveillant que j'ai rencontré auprès de vous. Sans doute mon départ pour Luxembourg a-t-il été assez rapide, mais vous savez que les services de la Haute Autorité sont en voie de constitution depuis quelques semaines. La position qui m'était offerte n'avait de sens que si certaines précautions étaient prises dès le départ et les problèmes d'équilibre entre nationaux des divers pays membres de la Communauté rendaient la situation assez délicate.

Je suis d'ailleurs convaincu, et l'expérience le prouve déjà, que la transition est assurée sans difficulté au Trésor ; la qualité des collaborateurs qui m'entoureraient, la valeur de mon successeur sont de nature à apaiser toute inquiétude à cet égard. Bien entendu, je suis toujours prêt, et cela a été formellement convenu avec M. Monnet, à venir à Paris en cas de nécessité.

En espérant pouvoir vous présenter mes devoirs à l'occasion d'un prochain passage à Paris, je vous prie de croire, Monsieur le Président, à mon fidèle souvenir et à mes sentiments de respectueux dévouement⁷.

L'équipe de Jean Monnet

Dans les premières années de son existence, la Haute Autorité peut être comparée à un chantier en pleine activité. Les hommes gravitant autour de Monnet sont de première qualité. Pour la plupart, ils ont travaillé avec lui au Commissariat au Plan. Son principal collaborateur, c'est Pierre Uri : agrégé de philosophie et normalien, il s'est reconverti dans les études économiques et se distingue par son acuité intellectuelle⁸. « Il était capable de dicter pendant des

³ AJG, Lettre de Jean Guyot à Jean Monnet, le 20 octobre 1952.

⁴ D'après la lettre d'engagement, Jean Guyot est embauché à partir du 1er novembre 1952 pour une durée de deux ans : ce contrat a été établi de manière rétroactive, car il porte la date du 15 février 1953. AJG, Lettre d'engagement 1632/I f, fait à Luxembourg le 15 février 1953. La mise en disponibilité de l'Inspection des Finances est signée, quant à elle, le 13 avril 1953.

⁵ Témoignage de Max Kohnstamm, le 31 janvier 2009.

⁶ *Ibid.*

⁷ AJG, Lettre de Jean Guyot à Antoine Pinay, Luxembourg, le 8 décembre 1952.

⁸ Pierre Uri, *Penser pour l'action. Un fondateur de l'Europe*, Paris, Odile Jacob 1991.

heures en plusieurs langues – se souvient Jean Guyot – pas seulement des discours, mais aussi des textes juridiques. [...] À côté de cela, il était doué d'un caractère pas très facile, avec des emportements considérables, et sur le plan même des suggestions, un foisonnement d'idées un peu extraordinaire⁹. » L'Inspirateur sait utiliser ses talents, en modérant ce bouillonnement intellectuel : « Pour chaque problème qui se posait, Uri apportait toujours une dizaine de solutions. Et quand ça devenait trop technique, Monnet lui disait : “Je ne vous comprends plus, et je ne veux pas vous comprendre¹⁰ !” ».

Font également partie de l'équipe deux fidèles de toujours, François Fontaine¹¹ et Jacques Van Helmont, dont le journal – toujours inédit – constitue un précieux témoignage sur cette période¹². Jacques-René Rabier les rejoint peu après. « À la Toussaint 1952, raconte-t-il, je suis allé à Metz, accompagné de ma femme, pour une mission du Plan. On en a profité pour faire un saut à Luxembourg pour voir François Fontaine. À la Haute Autorité, je tombe sur Jean Monnet, qui me dit : « Rabier, j'ai besoin de vous, il faut que vous restiez¹³ ». » Parmi les nouvelles recrues, il y a également Michel Gaudet, juriste issu du Conseil d'État qui, avec son homologue allemand Robert Kravelicki, va jouer un rôle fondamental dans la création du droit communautaire. Le secrétariat général de la Haute Autorité est assuré par un Hollandais, Max Kohnstamm, dont Monnet écrira dans ses *Mémoires* qu'il préfigurait l'Européen de l'avenir : « [II] avait cette capacité de comprendre dans leur langue les Français, les Allemands, les Anglais, en plus de ses compatriotes, et il était familier de leur littérature, de leur presse. Les malentendus auxquels nous étions exposés par la méconnaissance de nos coutumes respectives n'avaient pas de prise sur lui, et il fut le lien précieux dont nous avons besoin entre nous¹⁴. » Kohnstamm allie l'humour à la diplomatie. Un jour, il transmet aux fonctionnaires de la Haute Autorité une note de Jean Monnet : « Le Président m'a chargé de vous demander de bien vouloir rédiger un compte-rendu de tout entretien que vous avez eu avec des personnes de l'extérieur, par ex. industriels, syndicalistes

etc. » Dans la copie destinée à Jean Guyot, il ajoute ce commentaire ironique : « Disraeli, à qui l'on demandait le secret de sa longue entente avec la reine Victoria, répondit : « *I never contradict, I never disobey, I sometimes forget*¹⁵ !” »

À cette époque, Guyot connaît déjà bien Monnet pour avoir été l'un de ses interlocuteurs au Trésor, mais il n'a jamais travaillé sous ses ordres. Il découvre donc sa méthode de travail : le matin, l'Inspirateur se promène en forêt pour réfléchir aux projets en cours, il arrive au bureau vers midi et convoque ses collaborateurs pour une séance de *brainstorming*. L'un d'entre eux est chargé d'écrire un projet de texte, sans cesse revu et corrigé. À peine arrivé à Luxembourg, Jean Guyot se voit ainsi confier le discours sur la politique financière de la Haute Autorité, qui doit être prononcé à l'Assemblée parlementaire de Strasbourg par Monnet. La tâche est délicate car ce dernier, mauvais orateur, n'aime guère prendre la parole en public.

Monnet m'avait demandé de préparer le discours – racontera Jean Guyot à François Duchêne – et très peu de temps après, il m'a dit : « Alors, où est-ce que vous en êtes ? » Je lui ai dit que j'avais quelques feuillets. « Donnez-les-moi. » Après quoi, il m'a poursuivi le soir chez moi à des heures impossibles, en me disant : « C'est pas ça. Non. C'est pas ça. Il faut que je vous voie. Il faut qu'on en parle. » Alors, je l'ai vu, et il m'a fait une série d'observations, dont je dois avouer que pour beaucoup elles étaient justifiées. [...]

⁹ Entretien de Jean Guyot avec Olivier Feiertag, CHEFF, cassette 10 (7 avril 1992).

¹⁰ Témoignage de Max Kohnstamm, le 31 janvier 2009.

¹¹ Des années plus tard, François Fontaine sera la « plume » de Monnet pour la rédaction de ses *Mémoires*.

¹² Jacques Van Helmont, *Notes en cours de route : Propos de Jean Monnet et autres sous la IV^e et Ve République*, consultable à Lausanne, à la Fondation Jean Monnet pour l'Europe (copie dans les archives Guyot).

¹³ Témoignage de Jacques-René Rabier, le 19 octobre 2010.

¹⁴ Jean Monnet, *Mémoires*, op. cit., p. 440.

¹⁵ « Je ne contredis jamais, je ne désobéis jamais, parfois j'oublie. » AJG, Note de Max Kohnstamm, 8 août 1953. Jean Guyot évoque l'anecdote dans le *Liber Amicorum* publié en 2004 pour les 90 ans de Kohnstamm, mais se garde bien de préciser que « le membre de la Haute Autorité » (selon ses propres mots) à l'origine de cette « suggestion quelque peu saugrenue » n'était autre que Jean Monnet lui-même !

J'ai eu un premier réflexe de surprise. Et bon, cela a recommencé deux ou trois fois de cette manière. Puis un beau jour, je lui ai fait une nouvelle mouture du papier, et je me rappelle, il m'a téléphoné, ça devait être un dimanche, naturellement, et il m'a dit : « Ça y est ! Ça y est ! C'est parti ! Continuez comme ça, ça y est, c'est parti ! » Quand j'y ai réfléchi après, je crois que cela correspond[ait] à une vérité fondamentale. Cela voulait dire que j'avais trouvé le style Monnet. Quand vous regardez les papiers de Monnet, il y a une unité de style, que ce soit ses discours, ses écrits... Il y a une espèce d'unité de style, quel que soit l'auteur. Qui n'est jamais lui, car la vérité est qu'il ne savait pas écrire une page entière. Il était capable d'aligner ses idées d'une manière très logique ; et il était capable après de le faire réécrire douze fois, dix-huit fois le papier jusqu'au moment où ça lui convenait parfaitement. Mais lui-même, non. C'est très curieux. C'est un cas presque unique pour moi, la création d'un style par l'intermédiaire de quelqu'un d'autre¹⁶.

Lorsqu'on travaille pour Monnet, les soirées et les week-ends n'existent pas. Cela met à rude épreuve ses collaborateurs – qui pour la plupart sont célibataires, car ces cadences s'accommodent mal d'une vie de famille. Toutefois, l'Inspireur sait créer autour de lui un climat de confiance et un véritable esprit d'équipe : « Les portes de son bureau étaient toujours ouvertes, se souvient Max Kohnstamm. Si quelqu'un entra, il était aussitôt impliqué dans ce petit groupe pour discuter des questions qui se posaient. Je me souviens qu'un petit train à vapeur passait à côté de nos bâtiments, et il faisait tellement de bruit qu'il fallait arrêter un moment la discussion¹⁷ ! » Dans les premiers mois, la Haute Autorité est caractérisée par un joyeux désordre, car Monnet ne se soucie guère des organigrammes ou des divisions administratives. Détaché du corps préfectoral, Georges Berthoin arrive à Luxembourg en novembre 1952 : « Je me souviens m'être dit, après un ou deux jours : "Ai-je fait une erreur ?" Car il n'y avait aucun sens de la structure, on vivait dans le chaos créateur de Monnet. J'avais partagé mon bureau aux Finances avec Michel Gaudet. Je lui ai fait part de mes doutes, ainsi qu'à Jean Guyot. Ils m'ont dit qu'il fallait rester. Dans le

bouillonnement créatif de la Haute Autorité, Guyot et Gaudet lui conféraient le prestige de l'Inspection et du Conseil d'État¹⁸. »

Malgré ses inconvénients, cette méthode de travail contribue à bâtir, y compris sur le plan psychologique, une administration supranationale avec des hommes issus de traditions et de cultures différentes. « Il y avait un peu une atmosphère de commando dans cette première période, rappelle Jean Guyot. Je crois que tout le monde avait le sentiment d'être accroché à une même charrette, dans des conditions de travail assez particulières¹⁹. » Les fonctionnaires de la CECA passent souvent le week-end ensemble, ce qui crée des liens d'amitiés. « Nous étions tous des déracinés, explique Max Kohnstamm, et pour cette raison, on se voyait beaucoup en dehors du travail. On se promenait parfois le dimanche, du moins si on en avait le temps, ce qui était rare. Je ne crois pas que Jean était un grand marcheur. Je ne me souviens que d'une ou deux promenades avec lui. De même, nous avons très peu connu Mona et ses enfants²⁰. » Le passé récent n'est guère évoqué par des hommes qui, quelques années plus tôt, s'étaient battus sur des fronts opposés. Le même Kohnstamm, qui a passé la guerre dans un camp de prisonniers aux Pays-Bas, rappelle le cas de Winrich Behr – que l'on surnomme déjà « Teddy Bear » –, l'un des premiers fonctionnaires allemands de la CECA :

Lorsque Winrich Behr est arrivé à Luxembourg, il a dit à Monnet : « Je veux que vous sachiez que j'ai été officier de carrière dans l'armée allemande. » Monnet lui a répondu : « Êtes-vous prêt à travailler pour une Europe intégrée ? »

« Oui. » « Très bien. » En somme, il fallait penser à l'avenir, et ne pas s'encombrer du passé. Une petite anecdote : au début de 1953, on fêtait un événement à Luxembourg et on entendait des coups de canon depuis le bureau de Monnet. Celui-ci s'est retourné

¹⁶ IUE, Fond François Duchêne, Entretien avec Jean Guyot, le 29 avril 1988.

¹⁷ Témoignage de Max Kohnstamm, le 31 janvier 2009.

¹⁸ Témoignage de Georges Berthoin, 16 mars 2010.

¹⁹ AJG, Entretien de Jean Guyot avec Éric Westphal, le 11 janvier 1966.

²⁰ *Ibid.*

vers Behr, lui a mis un bras sur l'épaule et lui a dit : « Je vois que vos relations avec l'armée restent très bonnes ! » Ce n'est que trente ans après que Behr s'est mis à parler de son passé dans l'armée allemande. Cela vous donne une idée de nos relations à la Haute Autorité²¹. »

En dépit des rythmes de travail acharnés imposés par Monnet, il règne à Luxembourg une bonne ambiance entre ces fonctionnaires jeunes et enclins aux canulars. En février 1953, François Fontaine transmet une note faisant état d'une « dépêche qui a été censurée [...] comme étant susceptible de mettre en danger la santé physique et morale du personnel de la Haute Autorité », mais qu'il juge nécessaire de communiquer à titre officieux, « plaçant au-dessus de tout le souci de la vérité et les devoirs de l'information ». La dépêche en question présente la recette d'un cocktail communautaire, composé de liqueurs des six États-membre : 3/4 de cognac Monnet (France), 1/4 de mirabelle (Luxembourg), un filet de liqueur d'orange (Belgique), deux gouttes de

Cinzano rouge (Italie), une larme de Kummel (RFA) et trois gouttes de curaçao bleu bols (Hollande²²).

La division des Finances est l'une des plus petites de la Haute Autorité : au début, Jean Guyot n'a qu'un seul adjoint, Juan de Liedekerke, issu d'une grande famille belge : « Je suis le dernier survivant de l'équipe fondatrice de la division des Finances, raconte-t-il, et aussi le premier que Jean Guyot a recruté. Je suis arrivé à Luxembourg des Etats-Unis en novembre 1952 et me suis retrouvé dans un bureau à côté de lui. Nous avons démarré à deux l'activité de la division²³. » Celle-ci s'élargira par la suite au Hollandais Arnold van der Linden, à l'Allemand Hans Klotz (le gendre d'Erhard), à l'Italien Giandomenico Sertoli et « à un personnage curieux et de grande qualité, originaire d'Allemagne de l'Est », Hans Skribanowitz²⁴. Bien des années plus tard, Guyot découvrira qu'en 1942, celui-ci avait été ministre des Finances du gouvernement Vasslov dans l'Ukraine occupée par les nazis²⁵.

²¹ Témoignage de Max Kohnstamm, le 31 janvier 2009.

²² AJG, Note de François Fontaine (avec note Dépêche Associated Press), 12 février 1953.

²³ Témoignage de Juan de Liedekerke, le 15 décembre 2008.

²⁴ Témoignage de Jean Guyot, le 23 juillet 1999, dans Alessandro Giacone, *op. cit.*, p. 71.

²⁵ « Jacques Attali vient de faire paraître son livre, un peu bâclé, sur Siegmund Warburg. J'y apprend que Skribanowitz avait fait partie du gouvernement nazi de Vasslov en Ukraine, pendant la guerre. Je fais part de ma stupéfaction à Paul Delouvrier qui me confirme le fait qu'il a appris par hasard, mais qu'il n'en a parlé à personne. » AJG, Jean Guyot, *Chronique de la France socialiste*, 18 septembre 1985. Cf. aussi Jacques Attali, *Un homme d'influence, Sir Siegmund G. Warburg*, Paris, Fayard, p. 346.