

Une prospective sociologique sur la naissance de l'Europe unie

Essai sur le cas du leadership personnel ou le charisme politique de Jean Monnet

Bernhard Callebaut

Nous venons à peine de fêter les 50 ans du traité de Rome, abondamment commenté dans les journaux et revues. Cela amène à réfléchir en amont à ce qui a rendu possible le Traité de 1957. De mon point de vue, originaire d'une ville – Bruges, Belgique – qui abrite le premier Collège d'Europe, comptant parmi mes amis son premier recteur, un fédéraliste Européen de haut vol, vivant par la suite pendant longtemps à Bruxelles près du quartier où siège la Commission, vivant dans un pays au sentiment pro-européen fort développé, j'ai toujours eu un a-priori presque affectif avec l'Europe en train de se faire. Elle correspond à l'idée que l'Europe est une grande aventure 'moderne', porteuse d'avenir, et un défi moral. Voilà très brièvement quant à ma biographie et mon rapport aux valeurs qui disent une part de l'intérêt émotionnel aussi que je trouve au sujet.

Cet essai veut néanmoins manifester une approche plus distanciée, scientifique de type sociologique, et plus précisément de mise en perspective sociologique de l'histoire la naissance de l'Europe unie, utilisant comme entrée le parcours biographique de celui qui l'on considère souvent comme le véritable père fondateur de la construction européenne : le français Jean Monnet. La question de fond que je me pose est : l'Europe, se serait-elle faite sans Jean Monnet ? Dans cette énorme entreprise collective, peut-on penser qu'un homme ait été décisif ? Une mise en perspective sociologique de l'action historique d'un homme n'est pas une entreprise inhabituelle pour une sociologie qui peut s'appuyer dans ce cas sur la démarche d'un auteur classique (pour les sociologues) comme Max Weber.

Il faut un instant s'arrêter à présenter brièvement Jean Monnet et les raisons d'un choix qui peut paraître paradoxal. Ensuite approfondir rapidement les possibilités heuristiques que permet la démarche wébérienne entre l'idéal-type du 'bureaucrate' – le fonctionnaire au service du système politique existant – et celui du leader charismatique – l'homme du changement. Enfin, à partir de ces deux éléments, indiquer en quoi le parcours de Jean Monnet semble présenter des traits d'un leadership alors qu'il n'a jamais été un homme politique élu et a surtout œuvré comme un haut fonctionnaire, un bureaucrate comme dirait Weber.

La question de fond
que je me pose est :
l'Europe, se serait-
elle faite sans Jean
Monnet ?

Le présent texte s'appuie sur une lecture attentive et informée de la biographie très fouillée d'Eric Roussel : *Jean Monnet*, des *Mémoires* de Jean Monnet lui-

même, et de l'opuscule *Jean Monnet*, publié par ses collaborateurs J. Van Helmont et F. Fontaine. L'approche théorique s'appuie sur les travaux du maître de Heidelberg lui-même et ceux plus récents sur le charisme, en particulier à partir de l'approche pratiquée par Jean Séguy et Luciano Cavalli¹. Il faut enfin mentionner en dernier lieu – 'last but not least' – que le travail le plus proche de notre démarche s'est révélé être la biographie raisonnée sur son ancien patron que nous livra en 1994 l'Anglais François Duchêne². Il part de l'idée qu'il faut prouver et non partir de l'idée que sans Monnet l'Europe n'existerait pas (DF, 22). Méthodologiquement, son approche est fort classique s'appuyant sur la démarche poppérienne de la falsification. Il veut démontrer que, si l'on pense que Monnet a fait beaucoup, il faut tout faire pour prouver que l'hypothèse contraire – une Europe qui se serait faite sans Monnet – n'est pas

valable. Ce qui ne prouve pas encore que Monnet est positivement le seul responsable de la 'réussite' de son projet européen, mais permet au moins d'affirmer que sous preuve du contraire à établir dans le futur, il est probable qu'il en ait été un facteur déterminant.

Nous ne referons pas la démonstration de Duchêne, elle est remarquable. C'est plutôt dans un souci de montrer l'actualité de l'emploi de la méthode idéal-typique de Weber que cet article a été conçu, ce qui du point de vue de la méthodologie signifie une autre démarche, complémentaire sans doute à celle de Duchêne. Monnet serait-il proche de l'idéal-type du leader charismatique wébérien ? Le résultat devrait nous dire non pas que Monnet est charismatique ou non, mais par quels traits il s'approche de ce type et par quels traits il en reste éloigné ! Pour 'réussir l'Europe', a-t-il fallu aussi non seulement une série de circonstances exceptionnelles mais aussi un homme exceptionnel ? L'intérêt de l'article est en fin de compte: faire mieux venir en relief des éléments peu ou pas relevés dans l'analyse scientifique de la construction européenne, en scrutant la personnalité d'un de ses pères fondateurs.

Jean Monnet : l'intérêt d'un parcours biographique peu banal

Jean Monnet, fils d'un commerçant français de Cognac (1888-1979) ne termine pas ses études de lycéen et se lance à 16 ans dans l'apprentissage du commerce du célèbre alcool. Rien ne semblait destiner ce jeune commercial, certes intelligent et entreprenant, à mériter soixante ans après, en 1963, l'hommage exceptionnel de la part du président des Etats-Unis, J.F. Kennedy qui lui attribuait la *Presidential Medal of Freedom*, accompagnée de cette mention : « Citoyen de France, homme d'État du monde, Jean Monnet a fait de la persuasion et de la raison les forces politiques conduisant l'Europe vers son unité et les nations atlantiques vers une relation de partenaires plus efficaces » (ER,779). Dans une lettre personnelle, le locataire de la Maison Blanche avait ajouté : « (...) Mais sous votre inspiration, l'Europe, en moins de vingt ans, a

progressé vers l'unité plus qu'elle ne l'avait fait depuis mille ans » (ER,778).

On pourrait multiplier les citations allant dans le même sens, celle d' H. Kissinger (1975) entre toutes peut nous suffire ici: « Il est peu d'hommes ou de femmes dont on puisse dire que leur vie a donné une tournure nouvelle à l'époque où ils vivaient. (...) On peut dire, je pense sans risque d'erreur, qu'aucun homme en ce monde n'a marqué et modifié la vie politique de notre époque plus que celui que nous honorons aujourd'hui » (ER, 19). Entre 1888 et 1979 se développe une vie qui semble une grande aventure, fournissant la matière à plusieurs romans à la fois.

Le jeune provincial, originaire de la France profonde, deviendra l'homme de deux, voire de plusieurs mondes. Ainsi son apprentissage l'amènera très vite à Londres, et bientôt le monde britannique (mais aussi les Etats-Unis) n'aura plus de secret pour lui. Mais c'est son audacieux projet qu'accueille le président du conseil français Viviani en 1914 qui deviendra l'élément qui change le cours de sa vie.

Il propose à Viviani une action commune entre les alliés en guerre pour acheter ensemble le blé et les autres marchandises nécessaires à l'approvisionnement, au lieu de se faire concurrence, et donc de payer plus cher que nécessaire. Pourquoi ne pas coordonner l'effort économique et commercial - alors qu l'effort des armées est fort bien coordonné et donne des résultats, constitue son interrogation fondamentale ! Viviani accueillera l'idée. Monnet collaborera concrètement à la mise en place du mécanisme dont il a deviné la nécessité et continuera à manifester aussi après la guerre son don de penser en grands ensembles et à l'échelle de continents.

A cause de ces antécédents, il deviendra secrétaire-adjoint de la nouvelle *Société des Nations* à Genève, qu'il quittera (en 1923) après avoir mené des expériences-pilote qui l'aideront à imaginer trente ans plus tard des solutions pour les problèmes inédits de l'unification européenne. Son idée de fond, c'est qu'il faut aussi 'organiser la paix' et ne pas laisser retomber la vie internationale sous la loi de la jungle, du plus fort, le défi est,

comme l'exprime Duchêne : « (...) to civilianise international relations » (DF, 401)!

Très vite la *Société des Nations* révèle ses faiblesses sur ce plan: elle est bloquée dans ses initiatives d'intervention, faute de pouvoirs réels. Le nœud de l'affaire est déjà là: le problème est bien le transfert ou non de pouvoir à un niveau supranational. Monnet quittera la Société des Nations pour courir à la rescousse de l'entreprise familiale en graves difficultés. Après avoir redressé l'entreprise paternelle, il se lancera dans une série d'affaires liées à la finance internationale.

Il passera ainsi quelques années en Chine et à New-York avant de retrouver un rôle dans les affaires publiques françaises (1938), puis des Alliés à l'occasion de la Seconde Guerre mondiale.

Ami du président Roosevelt (EU) et d'une série de hauts fonctionnaires américains, il accomplira dans l'ombre un rôle important dans l'effort de guerre dès 1938. L'économiste anglais J.M. Keynes dira qu'à lui seul il a raccourci d'un an la durée de la seconde guerre mondiale. Suite à son travail acharné, la suprématie dans la fabrication d'avions de guerre et de tanks deviendra effectivement telle que dès 1943, l'issue de la guerre ne fait plus de doute pour les plus avertis.

Monnet cherche alors dès 1943 à se rendre utile à la France et Roosevelt l'envoie à Alger auprès des autorités françaises d'outre-mer. C'est là qu'il se mesurera avec le personnage de Charles de Gaulle qu'il n'arrive pas à apprécier pleinement en un premier moment mais dont il admirera par la suite la stature politique exceptionnelle, et qu'il respectera tout en l'ayant souvent comme adversaire dans la construction européenne. Monnet n'est pas le pion américain vêtu d'un costume français comme certains de ses compatriotes le pensent, et il œuvre si bien en ces années de transition que de Gaulle, devenu

président du Conseil dans l'immédiat après-guerre, lui confie la modernisation de l'économie française. Naît ainsi le Commissariat pour le Plan. Ayant réussi son travail à ce niveau, Monnet au moment de la guerre de Corée (1950) se retrouve devant l'angoisse de percevoir les mêmes démons au travail comme après la première guerre mondiale, situation qui devrait amener à son avis à terme à un nouveau conflit entre les nations européennes, l'Allemagne et la France en particulier.

Dès 1943, à Alger, avec un groupe d'amis il avait réfléchi à une Europe qui dépasserait les clivages entre nations qui avaient amenés tant de guerres et déchirements. L'Europe deviendra la cause à laquelle il se consacrera pour le reste de sa vie, à partir de 1950. Son idée à ce moment là est de renverser les termes de l'équation : pourquoi ne pas mettre ce qui divisait jusqu'alors la France et l'Allemagne – la production inégale de charbon et d'acier -, en commun, avec un accès égal et garanti et commencer ainsi à forger un destin commun à l'Europe. Du côté français,

le gain serait économique, du côté de l'Allemagne défaite, cela signifierait le retour politique parmi les nations civilisées et l'ancrage définitif de l'Allemagne dans l'Europe occidentale et l'Alliance atlantique.

En peu de jours Monnet convainc Robert Schuman, ministre français des Affaires étrangères et le chancelier Adenauer à Bonn, le gouvernement français entérine la proposition et c'est la déclaration Schuman, le 9 mai 1950 qui lance le projet de la Ceca (la *Communauté européenne du Charbon et de l'Acier*). Après avoir mené toutes les négociations techniques, Monnet devient logiquement le premier dirigeant de la nouvelle institution (d'abord logée à Luxembourg).

Il quittera cette fonction après un premier mandat – il a alors 67 ans -, pour se lancer dans son dernier projet. Une organisation de réflexion sur la construction européenne qui rassemble des

*Très vite la Société
des Nations révèle
ses faiblesses sur ce
plan: elle est
bloquée dans ses
initiatives
d'intervention, faute
de pouvoirs réels*

syndicalistes, patrons et politiciens à la foi européenne solide. Ce think-tank et groupe lobby original, *Le Comité d'Action pour les États-Unis d'Europe*, sera l'outil qui pendant vingt ans (1955-1975) accompagnera et aidera la construction européenne à évoluer.

A 87 ans Jean Monnet se retirera enfin de la vie publique, écrit ses mémoires et meurt en 1979 au soir d'une existence fort riche en événements. Lui-même répétait inlassablement: «Les hommes passent, les institutions restent».

Kennedy, Kissinger et Keynes soulignaient de leur côté les mérites d'un homme dans ce processus. Le monde aurait-il été différent sans Jean Monnet? Comment appréhender en sociologie, comment mettre en perspective sociologique un tel parcours?

La sociologie du changement et le rôle du leadership charismatique chez M. Weber

Les sociologues sont par vocation des analystes du 'changement' dans la société. M. Weber (1864-1920) n'y fait pas exception. Son œuvre tourne autour de la question centrale de l'influence de la rationalité dans l'évolution de la société et de la légitimation que se forgent les pouvoirs qui dominent la vie sociale. Une des thématiques qu'il développe dans ce contexte est celle du leadership. Ses analyses sur le pouvoir et l'autorité sont célèbres aussi en dehors du seul milieu des sociologues. Weber est fort réputé encore pour sa méthodologie et en particulier son approche par la construction de concepts qu'il appelle des types-idéaux. Il se saisit d'une problématique en cherchant à construire un concept historique qui vise le typique, l'essentiel.

Dans notre cas ici, nous faisons référence aux trois types de domination que Weber voit à l'œuvre dans l'histoire: la domination rationnelle, traditionnelle et charismatique. R. Aron écrit à ce propos: «Chacun de ces trois types est défini par la motivation de l'obéissance ou par la nature de la légitimité à laquelle prétend le chef. La domination rationnelle se justifie par les lois et les règlements; la domination traditionnelle par la référence au passé et à la coutume; la domination charismatique

par la vertu exceptionnelle, quasi magique, que possède le chef et qui lui est prêtée par ceux qui le suivent et se dévouent à lui » (RA, 522).

Dans une des analyses célèbres de la figure charismatique, Weber affirmera donc que dans les sociétés traditionnelles le changement intervient par l'apparition de figures charismatiques. On en a longtemps déduit qu'il pensait que dans notre société dominée par le processus de la rationalisation, l'apparition de telles figures étaient désormais exclues. Ce serait pourtant faire peu de cas de la conception même que Weber a de l'histoire, pour lui: «[que] le cours de l'histoire n'est pas déterminée à l'avance et les hommes d'action peuvent en infléchir le cours» (RA, 516). On pourrait donc se demander s'il est possible d'analyser le parcours de Jean Monnet comme un de ces individus exceptionnels qui savent changer le cours des choses d'une société à un moment déterminé. Kennedy et Kissinger semblent avoir conclu dans ce sens. F. Duchêne le pose d'emblée: «Ce serait naïf d'imaginer qu'un leader seul, ou même un groupe de leaders, pourrait revendiquer la paternité des changements aussi importants que ceux-là. Pourtant un homme plus que d'autres a personnifié l'unité européenne» (DF, 21).

Duchêne au bout de son analyse, en arrive à la conclusion que Monnet n'a pas exercé selon la distinction de Burns, 'a transactional leadership' mais 'a transforming leadership'. Le leadership 'qui transforme la situation' a besoin d'une capacité beaucoup plus rare – renouveler les termes dans lesquels le débat politique est mené » (DF, 390). Monnet lui-même formule à la fin de ses Mémoires l'idée qu'il ne s'agit pas de résoudre le problème qui se présente à nous, mais bien de changer les circonstances de manière à rendre le changement inéluctable. Une capacité beaucoup plus rare, la formule est prudente et néanmoins explicite. Mais Duchêne dans les dernières phrases de son travail est explicite quant à sa conviction profonde: «L'Union européenne, née dans des circonstances particulières – cela se passe toujours ainsi - n'est en aucune façon un modèle pour un tel monde (...) mais elle est bien l'instance la plus solide d'une réponse civile à la menace du chaos. Si Monnet ne l'aurait pas lancé quand il l'a fait, il y a tout lieu de

penser que personne d'autre ne l'aurait fait. Il a saisi une courte opportunité pour accomplir un des rares hauts faits dans l'histoire, l'introduction délibérée d'un nouveau thème » (DF, 410). Le texte est précis, il mentionne deux éléments : l'homme et l'opportunité, c'est-à-dire la conjoncture. Les sociologues travaillent beaucoup sur le poids du système social, ils ne sont pas obligés d'oublier les individus !

L'ample démonstration que fait Duchêne (390-410) en examinant tous les raisonnements contraires, aboutissent à la conclusion à peine esquissée. Partons de ce fait et regardons maintenant en détail en quoi l'approche de Weber apporte de son côté des arguments pour attribuer à l'homme Monnet, au moins par certains aspects, la stature exceptionnelle de leader charismatique.

Weber a construit dans le domaine du religieux deux types idéaux, le charisme personnel (prophétique) et le charisme de fonction – ou si l'on veut faire simple, le prophète et le prêtre - qui seraient le pôle contraire l'un de l'autre et qui devraient aider à saisir une réalité historique qui quant à elle, se situera toujours à une certaine distance des deux types purs. Pour Weber comme pour nous, l'histoire réelle est en effet le lieu par excellence de la 'confusion', car dans la vie on ne pourra jamais séparer rigoureusement par exemple un régime purement charismatique d'un régime traditionnel.

J. Séguy a dans un article peu connu (SJ, 1982) démontré l'utilité heuristique pour le cas d'une figure religieuse comme Grignon de Montfort qui était prêtre mais aussi fondateur, et donc faisait partie d'un système ecclésiastique bien en place, à analyser en termes weberiens comme exerçant un charisme de fonction, mais qui à l'intérieur de ce charisme de fonction a fait montre

de capacités d'initiative, d'actions et réflexions qui relèvent davantage du charisme personnel de type prophétique, ce qui serait conceptuellement tout le contraire de ce qu'accomplit un porteur de charisme de fonction.

Le cas de Jean Monnet pose un problème analogue dans le domaine de l'action politique. Weber a beaucoup plus étudié le charisme dans le domaine du religieux que dans les autres domaines. Il considèrerait néanmoins que dans les temps récents, vu l'importance qu'a pris le monde politique par rapport au religieux, le charisme peut laïquement se manifester encore dans la sphère de la politique et de façon subordonnée dans la sphère économique. «Opérant à partir des positions stratégiques du leadership politique, le porteur de charisme personnel peut encore avoir une influence, non seulement sur la politique en tant que telle, mais aussi sur le sort de la civilisation menacée de 'pétrification' » (CL, 189, voir MW3).

Jean Monnet fréquentera toute sa vie le monde politique et c'est là quasi exclusivement qu'il situera sa sphère d'action. Mais il n'a pas la renommée des grandes figures politiques charismatiques auprès des masses. Il faut noter d'emblée qu'il n'a qu'une seule fois réellement exercé ce qu'un pourrait appeler un

mandat politique véritable – encore que nommé non par la base mais par les six gouvernements qui instauraient la CECA -, à la tête de la Haute Autorité de la CECA (1952-55)³. Jamais élu par la base, il n'a que durant les quelque deux années citées dû se légitimer devant une Assemblée d'élus. Il n'apparaît donc pas comme un homme politique charismatique pur qui a pu s'appuyer sur une masse qu'il oriente, comme un chef politique du type de Gladstone (exemple que cite volontiers Weber, ou les divers présidents américains, ou encore, comme le pense L. Cavalli, un de Gaulle). Il apparaît au contraire comme un haut fonctionnaire⁴, un homme du système politique en place – une situation

Dans une des analyses célèbres de la figure charismatique, Weber affirmera donc que dans les sociétés traditionnelles le changement intervient par l'apparition de figures charismatiques

analogue au prêtre qui exerce un charisme de fonction dans le système ecclésial -, voué en principe à sa reproduction telle quelle, et qui, dans toutes ses initiatives, doit se faire couvrir par ceux qui portent la responsabilité politique du dossier qu'il traite. C'est bien pour cette raison que le Plan Schuman ne s'appellera pas le Plan Monnet, alors que de A à Z il vient de Monnet et ses collaborateurs directs, et que Schuman n'a pour ainsi dire eu que le génie de l'accepter et le courage politique de le défendre à outrance et le porter jusqu'à l'approbation parlementaire, en cueillant aussi les lauriers et les mérites devant le grand public.

Ces deux handicaps de départ pour une analyse de Jean Monnet comme leader charismatique politique, sa faible renommée auprès des masses et le fait qu'il n'ait jamais été un homme politique élu⁵, ne nous décourage pas. Car, nous pensons pouvoir le démontrer, comme fonctionnaire de haut vol, il présentera une série de traits typiques du porteur de charisme personnel, et par le résultat final, le changement obtenu, il dépasse beaucoup d'hommes politiques que la littérature désigne comme 'charismatiques', il sera en quelque sorte un fonctionnaire avec la stature d'un véritable homme d'état!

L'on peut noter encore que Monnet obtient ces changements dans une politique donnée non par les moyens ordinaires de la 'domination' politique, mais bien par le biais de la persuasion, sur la base d'une légitimité qui découle de l'autorité morale qu'il acquiert au fil du temps.

C'est précisément ce qui frappe Kennedy comme Kissinger dix ans plus tard. Monnet n'a que rarement eu à sa disposition la force de lois existantes, ni la menace de la violence physique légitime (la terminologie est wébérienne) d'un appareil d'état, seule l'autorité morale, l'art de la persuasion par le raisonnement, a été réellement à sa disposition. Il devient au fil des années, et surtout dans sa dernière entreprise, le *Comité*, un cas exemplaire de pure influence sur le cours des choses par l'autorité morale qu'on lui attribue – qui repose en partie sur la mémoire que ses interlocuteurs conservent de ses succès antérieurs.

Quelles caractéristiques seraient à examiner pour pouvoir indiquer dans le parcours de Jean Monnet des éléments qui l'approchent de l'idéal-type du leader charismatique, alors même que son cas se situe à première vue dans l'idéal-type contraire, le fonctionnaire public, figure emblématique de bureaucrate au service d'un système de lois et de règlements existant. L'idéal-type permet précisément, comme l'a démontré parmi d'autres et sur des dossiers précis, J. Séguy, de penser qu'en certains moments surgissent des cas de figure où concrètement dans un type on retrouve des traits de l'autre type. Jean Monnet a les apparences et toute la réalité d'un homme au service du système politique en vigueur. Pourtant, il portera l'innovation au coeur de ce système. Cette innovation, on peut la résumer comme suit: il fera démarrer un processus dans lequel les États européens entament l'aventure d'une marche vers la supranationalité, initient l'apprentissage de penser et d'agir en termes de bien commun européen et non simplement en termes d'intérêt national. Ils sont ainsi amenés à changer aussi la façon traditionnelle de penser en termes d'hégémonie ou du moins de protection des intérêts nationaux, pour penser davantage en termes de partenariat et d'égalité, ce qui signifie changer de système dans les relations internationales, ni plus ni moins⁶. Pour ce faire Jean Monnet développe des traits de ce qui est à peu près le contraire du fonctionnaire, car au moins certains traits du leader charismatique peuvent s'appliquer à son cas.

Quels traits charismatiques pourrions repérer? Partons de Weber qui pose que « l'autorité fondée sur la *grâce personnelle* et extraordinaire d'un individu (charisme); typique de la situation charismatique est aussi le *dévouement* tout personnel des sujets à la cause d'un homme et par leur confiance en sa seule personne en tant qu'elle se singularise par des *qualités prodigieuses*, par l'héroïsme ou d'autres particularités exemplaires qui font le chef » (WM3, 102). Weber pousse l'analyse en parlant de *la foi du personnage* dans sa propre cause, *sa mission* auquel il se dédie avec passion, la considérant comme une vocation personnelle à l'accomplir (WM2, 103-104), et du *succès* du chef qui entraîne la fidélisation des disciples. Weber souligne encore *le charisme de la*

parole, le fait que le chef charismatique réussit à s'élever au-dessus des contingences de la politique de tous les jours, ce qui rappelle ce qu'il disait dans le domaine du religieux sur le porteur de charisme qui représente un changement dans la vie sociale (la puissance créatrice révolutionnaire, WM1, 325), souvent il apparaît dans des *temps de crise*, et suscite l'*hostilité* des administrations en place, mais il suscite pour sa cause aussi l'*adhésion des masses*, il développe une *vision unitaire de la vie* et édicte de *nouvelles règles juridiques*. La *labilité de la situation charismatique* fera écrire à Weber : « Mais il ne faut surtout pas oublier qu'à la révolution pleine d'*enthousiasme* succédera toujours la *routine quotidienne* d'une tradition » (WM3, 180) incarnée dans de *nouvelles institutions* par exemple.

Souvent les porteurs de charisme sont des figures entourées d'extra-ordinaire sinon de l'extravagance, du moins dans le domaine du religieux. Mais pour le domaine politique, Weber souligne trois qualités déterminantes qui sont comme le souligne L. Cavalli, des qualités essentiellement éthiques, faites pour contrebalancer en quelque sorte l'instinct du pouvoir qu'un homme politique doit posséder aussi (CL, 222-224): la passion, le sentiment de responsabilité et le coup d'œil (WM3, 162). Cherchons, au moins dans notre cas, à examiner aussi la question de l'éloquence et du rapport charismatique à l'argent. Mais le trait charismatique de fond demeure la question de l'influence du leadership exercé sur la civilisation « menacée de pétrification ». Le cas du leadership de Monnet, en est-il fort éloigné ou au contraire proche?

La mise en perspective sociologique

1. Un don exceptionnel

Le chef charismatique aux yeux de Weber est quelqu'un qui grâce à sa personnalité extraordinaire, au don qu'il a, réussit à produire dans ses disciples une conversion intérieure aux nouvelles valeurs et modèles de comportement

Le chef charismatique aux yeux de Weber est quelqu'un qui grâce à sa personnalité extraordinaire, au don qu'il a, réussit à produire dans ses disciples une conversion intérieure aux nouvelles valeurs et modèles de comportement (CL, 7)⁷. Peut-on tenter de préciser le don que l'on attribue à Jean Monnet, en quoi serai-il exceptionnellement doué?

Un chef politique charismatique est supposé être un grand orateur, c'est l'idée que donne Weber quand il parle du type de chef politique charismatique qu'est le démagogue. Jean Monnet ne se définit pas comme un orateur né, Duchêne et les autres biographes le confirment⁸. Mais ce n'est pas le plus important, car Monnet a d'autres qualités. Marjolin observe son exceptionnelle habileté à concevoir des idées originales, et qu'il n'a jamais vu quelqu'un qui déploie un tel pouvoir persuasif dans un petit groupe ou en tête-à-tête (DF, 22). L'ancien premier des Pays-Bas, Zijlstra parle de magnétisme personnel, souligne lui aussi son pouvoir de persuasion, qu'« il était très intelligent », mais il souligne aussi le pouvoir de sa volonté extraordinaire (DF, 22), 'his will power'.

Duchêne confirme de son côté: il était une figure de semeur comparable à personne d'autre durant un demi-siècle par le nombre d'initiatives où il est impliqué. Personne ne semble avoir eu la même fertilité en initiatives innovantes dont la liste ne s'épuise pas avec la biographie sommaire que nous avons esquissée (DF, 390).

Il y a dans tous les récits un autre thème qui revient. Monnet est un homme qui tient sa parole, ne varie jamais d'un interlocuteur à l'autre, revient cent fois sur les mêmes choses, joint l'acte aux paroles. Monnet est conscient qu'il a un don dans ce domaine, il inspire confiance. Même si Monnet tient à l'expliquer en dehors de tout aura

d'extraordinaire, et ce à propos d'une expression de M. Norman, un des banquiers les plus puissants de la planète avant la seconde guerre mondiale et qui le tenait non « pour un banquier mais un magicien » (MJ, 387) : Monnet commente : « Il s'y connaissait mieux que moi dans les affaires de banque, mais ce qu'il ne comprenait pas, c'était la force des idées simples exprimées tout uniment et répétées de la même façon invariable. Cela désarme au moins la méfiance, qui est la source principale des malentendus ». Intelligence, créativité, don de persuasion, facilité à inspirer la confiance, voilà un ensemble de dons que Monnet possède selon les observateurs, de façon remarquable.

Dans sa biographie, Roussel souligne que Monnet découvre lui-même à un certain moment qu'il possède un don qui peut faire avancer la cause. La découverte d'une capacité de voir à long terme et de réfléchir aux grands ensembles – en France seul de Gaulle possédait la même capacité, souligne Roussel. « Tous ses amis, collaborateurs ou interlocuteurs » reconnaissent: « [qu'ils] ont connu le même homme possédant deux caractéristiques principales : un solide réalisme – ce qui renvoie au 'sens de la responsabilité' wébérien - et une vision aigüe des problèmes à long terme, ce dernier trait n'étant pas le moins important » (RE, 452).

Ce qui semble aussi avoir impressionné son entourage c'est ce que Duchêne appelle son côté engagé et altruiste : « Il était toujours entièrement engagé dans le job qu'il faisait, et par rapport aux normes habituelles de la politique, il était exceptionnel, il ne demandait jamais rien pour soi-même»⁹

2. Des dons au service d'une cause, d'une mission

A propos du don exceptionnel, Cavalli souligne (CL, 75) que Weber, quand il s'agit du charisme au sens de la politique, parle aussi du fait que ce don peut être la foi que le personnage a dans sa propre mission.

Pour Weber, un leader charismatique en politique est avant tout une personnalité construite

autour d'une cause (LC,220). Cavalli dans sa lecture attentive de Weber, dit encore que le chef charismatique est l'homme des crises et qui les résout avec 'la révélation' ou 'l'épée' ! Dans notre cas, si Monnet s'approche de quelque chose, c'est bien de l'ordre de la 'révélation', mais pour rester en dehors du langage 'religieux' vaudrait-il mieux parler d'une découverte en ce cas, d'une leçon qu'il tire avec le temps de ses expériences au sommet de la vie publique. Monnet découvre en effet au fil des situations une cause, une passion pour laquelle vivre dans l'ordre des relations internationales, une mission qui repose en définitive sur des valeurs en lesquelles il croit profondément, et qu'il instille dans une cause dont il veut convaincre ses contemporains.

On repère le terme de passion lui-même chez Monnet au moment du Plan Schuman : « J'ai vécu alors, reconnaissait-il, une époque de passion » (VHJ-FF, 123). Mais peut-on préciser sa passion ? Que voit Monnet sur le long terme que les divers biographes évoquent tant ? Quand au soir de sa vie, J. Monnet regarde en arrière, son collaborateur François Fontaine note de leur conversation le passage suivant: «On ne passe pas toutes les heures de sa vie à unir les peuples! Et pourtant, c'est ce que nous avons fait». Et Fontaine commente: «Quand il eut une vue plus complète du tableau et qu'on eut mis de l'ordre dans la chronologie, il comprit qu'il avait toujours cherché la même chose, unir les hommes»(AVH-FF,95)¹⁰. Kennedy écrira à ce propos en 1963: « Vous transformez l'Europe par le seul pouvoir d'une idée constructive» (RE, 778).

On peut s'étonner que selon F. Fontaine cette compréhension fut tardive¹¹, mais les faits sont là pour prouver que telle était bien déjà la passion, 'die Sache' (CL,221) qui germe concrètement chez J. Monnet dès la première guerre mondiale et qui éclatera au grand jour avec le plan Schuman en 1950, passant par des étapes intermédiaires, et dont la moins connue mais pas la moins insignifiante reste la proposition d'unir la France et l'Angleterre en juin 1940¹², quelques heures avant que le gouvernement français ne signe l'armistice avec Hitler .

Les motivations que Jean Monnet se donne sur le moment évolueront d'étape en étape¹³, mais l'on saisit quelque chose des profondeurs de sa conviction à l'âge mûr à travers ces quelques lignes de son collaborateur J. Van Helmont : « La détermination – autre terme pour passion? - de J. Monnet était totale ». Et il en fournit une explication pour le moins fort éloquente: « Il restait obsédé par le phénomène de Hitler, dont il avait lu et médité *Mein Kampf*, et dont il pensait qu'il n'aurait pas existé s'il n'y avait pas eu la crise et le chômage, les défaillances des démocraties et l'absence de coordination de leurs politiques étrangères et de défense » (VHJ-FF,16). Monnet lui-même notera en termes positifs comment il considère sa propre contribution en 1965, au moment d'hésiter devant la question si oui ou non poser sa candidature aux présidentielles en France: « Ta contribution essentielle est l'organisation des relations entre les hommes et la transformation des formes nationales traditionnelles permettant la transformation des formes de relations entre les pays d'Europe, la création graduelle de l'Europe, contribution à la transformation des conditions matérielles des hommes et à l'organisation de la paix » (RE, 796).

Les biographes et ses collaborateurs sont unanimes: pour Monnet il y a en jeu quelque chose de profond qui est de l'ordre moral¹⁴, et les grands ratés historiques du siècle¹⁵ (les deux guerres, l'échec de la Société des Nations) lui prouvent qu'il a raison d'aller dans le sens de l'action pour l'intérêt commun.

Cette passion, cette intuition de fond, qu'au soir de sa vie il résumera comme 'unir les hommes', il le traduira de maintes façons dans un langage plus pragmatique: on peut noter pêle-mêle des expressions comme 'un monde plus équilibré', 'une relation de partenariat' [entre les Etats-Unis et l'Europe], il parlera de 'l'interdépendance des problèmes'. Roussel synthétisera avec un certain

bonheur la chose en notant: « L'Inspirateur, en vérité, a lui aussi un grand projet: il veut ardemment l'émergence d'un ordre plus juste, la fin de la loi de la jungle sur le plan international » (RE, 452).

Le trait de la passion ou de la détermination, typique du chef charismatique, revient souvent: E. Roussel le note au moment de la mise en place des négociations du Plan Schuman dont les gouvernements confient la direction à Monnet: « Tel est Jean Monnet depuis toujours: discret dans la phase de conception, d'une détermination totale dans l'action, où il s'efforce de dissiper tout malentendu » (RE, 541). La détermination d'un homme qui se voue à une cause, et qui abandonne tout pour cela. C'est bien la définition d'une passion, d'une vocation.

**Tel est Jean Monnet
depuis toujours:
discret dans la phase
de conception, d'une
détermination totale
dans l'action, où il
s'efforce de dissiper
tout malentendu**

3. Une vision unitaire: changer les relations internationales

Weber note que se construit: « pour le prophète lui-même et pour ses acolytes, une vue unitaire de la vie découlant d'une prise de position consciemment significative et unitaire envers celle-ci » (WM2, 202-203). Retrouve-t-on quelque chose d'une vision unitaire sur la vie? Monnet semble sur le plan personnel avoir eu horreur d'attitudes hégémoniques, la vue unitaire sur la vie qu'il développe explique éventuellement que cette attitude fondamentale dans sa vie privée devient aussi une vision du monde où il tiendra au niveau politique tout autant qu'au niveau personnel en horreur toute forme d'hégémonie, de manque de sens de l'interdépendance'.

Le chef politique charismatique est aussi un homme capable de changer une situation donnée. Que son effort vise à introduire un changement important, Monnet en est plus que conscient, et il le clamera si nécessaire haut et fort, le répétera inlassablement, tout en choisissant avec soin les moments où s'en expliquer. Il résumera au soir de sa vie sa philosophie du changement: « (...) si, d'une façon générale, nous avons peur du

changement, c'est pourtant de lui que peut nous venir le salut. Mais nous n'en voyons la nécessité que dans la crise» (VHJ-FF, 17).

Deux citations parmi des dizaines de citations possibles qui, il faut le noter, n'ont aucune difficulté à utiliser le terme de 'révolutionnaire'. Ainsi durant les négociations pour mettre en œuvre le Plan Schuman: « Les propositions Schuman, répondra Monnet, sont révolutionnaires, ou elles ne sont rien. Leur principe fondamental est la délégation de souveraineté dans un domaine limité mais décisif. A mon avis, un plan qui ne part pas de ce principe ne peut apporter aucune contribution utile à la solution des grands problèmes qui nous assaillent. La coopération entre nations, si importante soit-elle, ne résout rien. Ce qu'il faut chercher, c'est une fusion des intérêts des peuples européens, et non pas simplement le maintien de l'équilibre de ces intérêts» (RE, 566). Et encore, notons la formulation qu'en donne E. Roussel, on est en 1949 et la proposition de P. Reynaud pour une autorité publique de l'acier européen a été rejeté : «Jean Monnet le comprend bien: une fois de plus, on risque d'en rester aux bonnes intentions. Depuis le SDN, il ne croit plus ni à la bonne volonté ni aux souvenirs liés aux épreuves passées. Aucun progrès ne peut venir si l'on ne met en cause les souverainetés nationales. Dans l'histoire de l'Europe, c'est une révolution. L'Inspirateur y est prêt» (RE, 511).

Monnet est un créatif, quelqu'un prêt à changer les choses. A chaque étape de son ascension dans la vie publique il fera montre d'une capacité de proposition peu commune¹⁶, typique du leader charismatique selon Weber, dans le sens qu'il se montre capable de bouleverser les forces en place. Ainsi à propos de la Société des Nations, S. de Madariaga notera: «Aux côtés de Drummond, Jean Monnet a été le créateur de la Société des Nations» et Roussel de noter par la suite « la magistrature morale que paraît exercer Jean Monnet [à la SDN]» (RE, 89). Il n'est pas pour autant un grand théoricien, en fait les figures charismatiques le sont rarement, ils sont selon Weber plus des hommes de vision et d'action concrète que de grands théoriciens, le moment de la théorisation plus systématique vient après le temps

du chef charismatique. De fait, Monnet n'aura par exemple que peu de rapports avec les fédéralistes européens de la première moitié du siècle¹⁷, il ne participe pas au fameux congrès de La Haye (1948), présidé par Churchill, et selon ses biographes « (...) il se méfiait toujours des idées générales dépourvues de portée pratique, mais il constate que, lentement, mais sûrement, l'après-guerre commence à s'organiser autour d'idées proches des siennes » (RE, 52).

Voir au-delà de ce qui est, le 'coup d'œil' dans la traduction française un peu faible du texte webérien (WM3, 162) - l'italien restitue mieux la phrase originale en parlant de 'lungomiranza', la capacité de voir loin -, est évidemment une condition nécessaire pour quiconque veut changer ce qui est en place. Ce n'est pas pour rien que dans le domaine religieux, pour Weber le prophète est la figure la plus achevée du porteur de charisme personnel. Chez Monnet, et en politique cette fois-ci, la capacité visionnaire, de voir loin est étonnante, et E. Roussel s'exclame, à partir des documents de l'été 1943 : « L'Inspirateur, décidément ne vit pas au même rythme que ses contemporains. Alors que la plupart des responsables sont englués dans les difficultés du moment, il réussit à s'abstraire du contexte et, supposant les problèmes résolus, il imagine ce qu'il faudra faire demain. Toujours il a agi ainsi » et Roussel d'énumérer les initiatives les plus marquantes de la carrière créative de Monnet¹⁸ (RE, 391).

Il prévoit ainsi dès 1946 qu'il ne faut trop se préoccuper du bloc soviétique mais construire le succès économique de la partie occidentale de l'Europe : « Une Europe occidentale forte sera attrayante pour l'Europe orientale. L'Est et l'Ouest de l'Europe se réuniront comme cela » (RE, 461). Ce qui sera pratiquement réalisé au début du nouveau millénaire seulement, mais Monnet avait vu juste quant à la dynamique de fond (voir RE, 460 et 621). Autre exemple, en 1968, au mois de mai, durant les événements, dans une lettre à un ami Monnet écrit : « Vous et moi nous ne sommes pas influencés par les changements de détails qui sont ceux auxquels les gens sont les plus sensibles ... ». Jamais peut-être, commente E. Roussel,

Monnet n'a dit plus clairement qu'il ne vit pas au même rythme que la plupart de ses contemporains: seul compte pour lui le temps long, les évolutions significatives » (RE, 839). Monnet a acquis une vision, et l'on pourrait dire avec Weber, une vision unitaire de la vie.

Enfin, à propos de 'vision unitaire', le terme suppose aussi la concentration sur un objectif précis (aussi large qu'il soit par ailleurs). Il faut souligner que tous les auteurs consultés notent que Monnet n'est capable de se donner qu'à une seule cause à la fois. Le président du Conseil néerlandais, Zijlstra notera qu'il n'a jamais rencontré quelqu'un qui avait 'Monnet's single-mindedness': «Il avait à chaque époque une chose qu'il voulait porter à bon port» (DF, 22)

4. Dans des temps de crise, forcer le changement

«Jean Monnet l'optimiste fut l'homme des grandes crises. Il n'était jamais si lucide que quand les autres ne l'étaient plus. Sans les guerres, prétendait-il, il eût continué à vendre du cognac» (VHJ-FF, 84). La formule est abrupte, et pourtant ... Pour Weber, comme le relève d'ailleurs L. Cavalli, l'humanité est plutôt encline à une sorte d'inertie et se contente presque toujours de l'état des choses (CL, 90). Le charisme, en revanche, «est la grande puissance révolutionnaire des époques liées à la tradition» (WM1, 325). Ce contre quoi réagit J. Monnet, c'est la tradition séculaire de la gestion des rapports entre les nations sur base de l'absolue souveraineté de chacune. Et la tendance inévitable dans le jeu diplomatique de chercher à exercer une certaine hégémonie sur les autres nations.

C'est contre cette tradition, que J. Monnet se mettra de plus en plus à agir, pour faire avancer une nouvelle cause: l'interdépendance des nations,

la construction d'une cause commune entre elles, au moins en Europe occidentale. Il n'est pas étonnant qu'il pourra faire avancer sa cause et obtenir une audience pour ses idées, surtout en temps de crise¹⁹: la première guerre mondiale; le déclenchement de la seconde et, à cause de la guerre en Corée (1950), le plan Schuman (VHJ-FF,17,84). L'échec de la Société des Nations au contraire pourrait dans ce raisonnement s'imputer à la perception d'un retour à la vie internationale traditionnelle qui empêche de faire évoluer les esprits vers plus de délégation de souveraineté à l'ancêtre de l'ONU. F. François lui collera non sans quelques raisons l'étiquette d'expert des crises (VHJ-FF, 144).

F. Duchêne place Monnet dans la catégorie de Roosevelt et Gandhi quand il parle de leadership qui 'transforme'. Il souligne que Monnet n'avait pas le contact avec les masses qu'auront les deux autres.

Mais sa capacité d'injecter un 'ferment de changement', le place à leurs côtés, pense Duchêne, et il cite Monnet qui parle du changement introduit par le plan Schuman qui « démarre un processus de réforme continue qui peut modeler le monde de demain de façon plus durable que les principes de la révolution si amplement diffusés en dehors du monde occidental » (DF, 390)²⁰.

5. Disciples, dévouements, confiance, argent

Un homme politique se doit de se construire un appui rapproché ('un état-major'), et un rapport aux masses. Synthétisant la pensée fort articulée de Weber, J. Séguy note que «le charisme au sens plénier (...) se définit selon Weber par rapport à deux critères fondamentaux indissociables: une qualité extraordinaire d'un sujet, d'une part; d'autre part la reconnaissance - ou l'attribution de cette qualité chez ou à cet individu, par un groupe de tiers, celui des disciples ou des adeptes. Sans reconnaissance, pas de charisme (...)» (SJ, 10). Il faut le noter, un leader

**« Nous vous avons
vu agir de près à la
haute Autorité
depuis deux ans, et
nous avons
confiance en vous
parce que vous
faites ce que vous
dites et vous dites ce
que vous faites.
Continuez à faire
l'Europe et nous
vous suivrons**

charismatique ne crée pas une bureaucratie autour de lui, mais plutôt une communauté, un lieu où les liens dépassent les rapports formels et deviennent personnels. Le thème est explicitement traité par les textes consultés. Weber parlera de don d'entraînement des hommes. Monnet possède apparemment ce don. Un de ses collaborateurs les plus qualifiés, R. Marjolin, grand commis d'Etat, dira de lui: «il avait une force de conviction que je n'ai rencontrée chez aucun autre être humain» (RE, 452).

Fort pertinent à ce propos est l'analyse de la dynamique à la Haute Autorité au temps de son lancement. Pour Roussel: «se créa un sentiment d'équipe, de pionniers; les rivalités de personnes existaient, mais elles étaient transcendées, elles étaient au service de l'œuvre entreprise par Jean Monnet» (RE, 630). Il ne faut pas oublier que la haute Autorité de la CECA était en fait le premier organisme supranational effectif dans l'Histoire, tout était donc à créer, à inventer!

Roussel insistera de son côté souvent sur le thème, wébérien clairement, de la confiance (RE, 699 e.s.) et il note que Monnet déploie une véritable stratégie de la confiance «Elle explique en grande partie le capital de confiance considérable qu'on lui prête» (RE, 459)²¹. Un des passages les plus éloquentes sur ce point, noté dans ses *Mémoires*, est constitué par la conversation que Monnet rapporte avec les leaders syndicalistes allemands: «Nous vous avons vu agir de près à la haute Autorité depuis deux ans, et nous avons confiance en vous parce que vous faites ce que vous dites et vous dites ce que vous faites. Continuez à faire l'Europe et nous vous suivrons» (MJ, 477).

Roussel analyse le résultat de cette confiance conquise en reconstruisant quatre cercles concentriques autour du personnage (RE, 699-705). Mais d'abord, il y a ceux que quelqu'un qualifiera comme les évangélistes – ses collaborateurs directs, sept, huit personnes au grand plus²²; puis vient le premier cercle, ses amis de longue date, américains surtout; puis un second cercle, que Roussel qualifie comme celui des 'disciples libres' et qui comportera des français, anglais et américains qui presque tous auront d'importantes fonctions

politiques. Au troisième cercle, tout un groupe de figures de la politique européenne, et particulièrement les membres du Comité que Monnet a fondé pour influencer les affaires européennes après sa démission de la CECA. Le dernier cercle, celui des alliés et sympathisants comportera des noms de dirigeants de la génération politique au zénith dans les années septante et quatre-vingt. Un jeune collaborateur du président français Pompidou dira dans le portrait qu'il brosse de Monnet: «J'avais beaucoup d'admiration pour ce vieux monsieur qui était à la fois un apôtre, un apparatchik, un charmeur et qui avait un très grand sens pratique» (RE, 871). Roussel résume la question quelques pages plus tard, en écrivant: «L'Inspirateur a suscité des dévouements passionnés, ce qui ne l'a pas empêché de laisser à certains de ses proches le souvenir d'un tyran domestique» (RE, 457). Cela aussi paraît un trait commun à une série de figures réputées extraordinaires. Mais laissons ici le mot de la fin à Monnet²³: «Un homme seul ne peut rien. Je n'ai jamais été un homme seul, contrairement à ce qu'on croit. J'ai toujours agi au sein d'un groupe, d'un appareil, d'une institution» (VHJ-FF, 154). Il dit vrai, mais ce qu'il ne cesse de faire voir aussi malgré certains raisonnements, c'est à quel point il a réussi aussi à ne pas se laisser enfermer par son environnement et à le façonner selon sa créativité.

6. Rapport à l'argent (MW3,106, RE, 863)

Jean Monnet par certains aspects a été tout sauf un homme de routine et enfermé dans la vie quotidienne. Il suffit de rappeler comme le fait Van Helmont les activités qu'il a exercées et qui représentent pour son collaborateur «une suite de chapitres disparates arrachés à plusieurs romans»²⁴. Ce rapport difficile à la vie quotidienne la plus routinière se retrouve dans le rapport à l'argent. Le leader charismatique religieux a un rapport à l'argent complètement en dehors de la routine normale. En fait, le contraste qu'instaure Weber sert à souligner surtout que dans un temps de normalité, l'on est tous soumis aux exigences du quotidien, et donc avant tout de gagner le pain quotidien ce qui restreint énormément les possibilités de créativité et d'extraordinaire. Weber le souligne, un chef politique a besoin d'un état-

major administratif et de moyens matériels de gestion (WM3, 104).

Le charismatique ne s'embarasse pas des questions économiques la plupart du temps. Et surtout ne se soumet pas à la tyrannie du quotidien. Il y a quelques traits dans le personnage de Monnet qui peuvent renvoyer aux personnages charismatiques sur ce sujet.

Monnet aura de 1923 à 1938 une vie liée au grand business et à la banque, ce qui le mènera jusqu'à aider à mettre en route une grande banque chinoise qui modernisera le système des transports dans le pays. Roussel résume la situation à son départ de la Chine: «En quittant Shanghai, il dit en tout cas adieu à la vie qu'il mène depuis son départ de la Société Des Nations. Les affaires si brillantes et fructueuses soient-elles, ne comblent pas sa soif d'action. Et comment rester en marge alors que le monde de nouveau semble rouler vers l'abîme?» (RE, 164). Monnet ne reviendra plus jamais jouer le rôle d'homme d'affaires ou de financier, il se dédiera désormais à la chose publique dès 1938. Proposant une vue synthétique sur toute sa vie, Roussel note qu'il est «sensible à un certain cadre et à l'harmonie, il n'a que mépris pour l'argent qui s'étale» et citant un ami: «Il avait gardé le contact avec les dures de la vie». Roussel pousse l'analyse en soulignant que Monnet dans sa dernière entreprise, le *Comité d'action pour les États-Unis d'Europe*, s'appuie sur les cotisations des membres (partis et syndicats), mais aussi sur le mécénat (la Fondation Ford entre autres), un élément typique de l'économie charismatique: «En cela très français, il avait avec l'argent des rapports compliqués, même s'ils n'ont rien de mystérieux (...) Son désintéressement ne fait aucun doute. Personne ne songera jamais à l'acheter, mais sans le clamer, il finance de plus en plus le Comité sur sa cassette personnelle, et

conscient de ce que représente pour lui le minimum vital, il lui arrive parfois d'être inquiet» (RE, 865). Plus que gagner de l'argent avec ses initiatives, c'est à son idéal qu'il a sacrifié sa fortune personnelle, son collaborateur F. François affirmera qu'à la fin «il s'aperçut que sa retraite était insignifiante et qu'il avait mis sa fortune privée au service de son activité publique» (VHJ-FF, 90), et les revenus de ses *Mémoires* l'aideront à se mettre à l'abri de tout souci en fin de vie. Weber avait déjà repéré ce type de régie personnelle du chef «qui fait face aux dépenses administratives par des prélèvements sur sa fortune personnelle (WM3, 106).

Le mépris pour la tyrannie de l'économie quotidienne si typique des charismatiques, n'est pas présent au plus haut degré chez celui qui a été un jour un grand banquier, qui a fait fortune et puis l'a perdu, et qui, on ne l'oublie pas, était l'héritier d'une entreprise de moyenne importance dans le commerce du cognac. Mais il ne s'est pas laissé dicter sa vie par l'économie du quotidien !

7. *Succès, autorité personnelle, sens des responsabilités et reconnaissance (MW3 :106)*

Weber note que le prestige d'un charismatique croît tant qu'il sait donner la preuve de ses capacités supposées 'extra-ordinaires' par les succès qu'il obtient.

La crédibilité de Monnet se construit pièce après pièce, mais elle suivra une courbe ascendante, et si pour certains les succès de la construction européenne s'accompagnent de lenteurs qui semblent presque mettre en échec la vision de Monnet à la fin de sa vie, Monnet ne le voit pas d'un tel œil, et il aura prévu ce que la *Commission Delors*, quelques années après son décès mettra en route. Il ne s'était d'ailleurs jamais fait l'illusion

Sans l'intervention de Monnet, les américains, assez désorganisés sur ce plan, n'auraient jamais transformé leur économie en économie de guerre assez tôt pour déterminer dès 1943 par la supériorité numérique écrasante de leurs avions et tanks le sort de la guerre

que l'Europe se construirait autrement qu'à travers des crises.

En 1952, avec son collaborateur, François Fontaine, après une nuit de négociation sur le siège futur de la CECA, il note: «Le jour se levait quand nous quittâmes le Quai d'Orsay. Je dis à Fontaine : «Nous avons quelques heures pour nous reposer, et quelques mois pour réussir. Ensuite ... Ensuite – poursuivit Fontaine, en souriant, nous rencontrerons de grandes difficultés dont nous nous servirons pour avancer à nouveau. C'est bien cela, n'est-ce pas? – C'est cela même. Vous avez tout compris sur l'Europe.» (MJ, 434). Même l'échec de la *Communauté Européenne de Défense* (1954) et les différents 'non' de de Gaulle à l'Europe de Monnet, n'entament pas son prestige, et il sait patiemment attendre son heure et proposer d'autres cheminements adaptés à la situation réelle du moment.

Monnet saura donc s'appuyer chaque fois sur le prestige de ses réussites et même les échecs relatifs comme en juin 1940 avec son projet d'union franco-britannique lui serviront de tremplin. Quand il va voir le président du Conseil français en septembre 1914, il n'a que la recommandation d'un ami de la famille qui connaît aussi Viviani. Mais l'homme politique saisit le raisonnement du jeune inconnu et le charge de mettre en route son idée. Monnet entre au service public, mais déjà sous l'angle de la collaboration internationale. Le succès de l'entreprise de l'équipe que Monnet constituera avec des fonctionnaires anglais, l'amènera après la guerre tout naturellement à être mêlé aux initiatives du président Wilson qui fait accepter l'idée d'une *Société des Nations* dont le jeune Monnet deviendra secrétaire général-adjoint. Il s'y fera une belle réputation et engrangera quelques succès - dans la crise autour de la Silésie, la crise économique autrichienne et autour de la Sarre-, expériences qui le serviront plus tard pour la construction européenne.

Les administrations françaises, britanniques et américaines connaissent désormais ce 'français

de Cognac' et ce sera sans difficulté qu'il obtiendra en octobre 1938 un rendez-vous avec le président Roosevelt, envoyé par le gouvernement français qui a pris conscience de son retard dans le réarmement face au péril nazi, et se souvient de sa réussite en 1914-18. C'est à Hyde Park, dans la discrétion, que les deux hommes se rencontrent et que se noue l'amitié et l'estime que Jean Monnet rencontrera aussi auprès une série d'autres personnages-clé de l'establishment américain. Les faits donneront raison à cette estime extraordinaire: sans l'intervention de Monnet, les américains, assez désorganisés sur ce plan, n'auraient jamais transformé leur économie en économie de guerre assez tôt pour déterminer dès 1943 par la supériorité numérique écrasante de leurs avions et tanks le sort de la guerre, nous avons déjà cité J.M. Keynes sur ce sujet. Un homme auréolé d'un tel succès et prestige – connu dans les cercles restreints - aura pendant des décennies les portes ouvertes dans les allées du pouvoir américain et pour ses projets de construction européenne, il pourra compter sur l'appui clairvoyant des administrations américaines successives.

Monnet est
'prophète' d'une
cause politique,
même s'il avouera
pudiquement à
quelque occasion
que cette cause:
était finalement une
cause morale

Monnet sera
longtemps plus connu de ce
côté de l'océan qu'en
France. A l'autre bout du
siècle de Monnet, en 1975,
H. Kissinger lui écrit
résumant ses succès comme
suit: «Je considère votre
rôle central dans la
poursuite de l'unification
européenne comme un
exemple unique en notre
siècle d'intelligence
politique et de lucidité. (...)
Grâce à votre courage et à

vos capacités à susciter la confiance, vous avez contribué à créer des institutions durables qui ont permis la réalisation des plus nobles aspirations de notre civilisation. (...) vous m'avez impressionné par votre capacité à influencer les hommes et les événements uniquement par votre persuasion et votre sagesse, sans avoir recours aux moyens traditionnels de ceux qui détiennent un mandat élu» (RE, 908).

L'estime dont jouira Monnet en France auprès d'un certain nombre de personnes lui viendra surtout de son rôle dans la reconstruction économique de la France, par l'entremise du Bureau du Plan qu'il érigera à la demande de de Gaulle en 1945, et où il aura en mains les leviers de la modernisation de l'économie française. E. Roussel pense qu'autour de l'année 1950 – il précise en octobre 1950 avec le Plan Pleven sur la Communauté de Défense européenne, dont Monnet et son équipe ont rédigé le texte –, la France politique tourne autour de Jean Monnet: «[Avec l'approbation du Plan Pleven par l'Assemblée Nationale] l'Inspirateur atteint les sommets du magistère qu'il détient *de facto*. Jamais son poids sur les affaires françaises ne sera plus lourd» (RE, 588)²⁵.

Et pour compléter le tableau notons la réaction en République fédérale allemande au cours de la même année 1950: «Le prestige dont jouit Monnet en Allemagne de nos jours n'a d'ailleurs pas d'autre explication. «Seul de tous les occidentaux, déclare Hans Von Der Groeben, il nous a tendu la main, mis fin virtuellement à notre statut de vaincu. Comment pourrions-nous l'oublier? «Cette initiative [le Plan Schuman] a fait de Jean Monnet l'un des plus grands hommes de ce siècle », souligne de son côté le chancelier Helmut Schmidt» (RE, 526).

8. Impact sur les masses

Le type pur du leader charismatique est celui qui exerce un impact sur la civilisation dans laquelle il œuvre. Kennedy, tout comme Kissinger, pensait que c'était bien le cas de Monnet. Comme Monnet n'a pas eu auprès du grand public la même renommée, seule l'analyse peut faire venir en relief des traits rarement présents dans un seul homme et qui le propulsent au coeur d'un changement aussi important que celui qu'a provoqué Monnet. Seulement après sa mort, on commencera à mesurer le poids de son 'magistère' et de son action concrète, et F. François souligne en racontant l'épisode du dépôt du corps de Monnet au Panthéon à Paris (1988), honneur plus que rare: «Le Centenaire de Jean Monnet fut l'occasion d'exprimer une impatience autant qu'une

reconnaissance. Des places, des rues, des lycées rappellent maintenant en pleine lumière à des milliers de passants le nom de celui avait si longtemps oeuvré pour eux dans l'ombre» (VHJ-FF, 161).

Monnet s'en explique quelquefois, en disant qu'il préférerait laisser aux politiques le soin d'engranger le succès d'une proposition, et de se réserver un travail à l'ombre où il se sent à l'aise: «Si la concurrence était vive aux abords du pouvoir, elle était pratiquement nulle dans le domaine où je voulais agir, celui de la préparation de l'avenir qui, par définition, n'est pas éclairé par les feux de l'actualité. Ne gênant pas les hommes politiques, je pouvais compter sur leur appui» (MJ, 273).

Mais tout cela ne dit rien sur l'impact objectif sur la vie des masses que les créations de Monnet auront, sans que le grand public s'en rende compte. En ce sens, son travail pour que les Etats-Unis deviennent l'arsenal de la guerre aura un impact sur la seconde guerre mondiale dont peu de gens sont conscients, et qui a épargné un nombre invraisemblable de vies probablement. Et si désormais, l'Union Européenne exerce son influence sur la vie quotidienne de près de 500 millions d'européens, cela n'aurait pas été sans son apport décisif au moment décisif!

9. Temps d'enthousiasmes et temps de résistances.

Les temps 'charismatiques' sont des temps d'enthousiasme. J. Monnet se rappellera les mois de 1950, autour de la création du Plan Schuman, comme les plus passionnants de sa vie. Weber rappelle de temps en temps que les révolutions sont des temps d'enthousiasmes particuliers. Pour la réussite du Plan Schuman, Monnet pourra profiter de l'appui enthousiaste des masses, de l'opinion publique largement en faveur de l'Europe à l'époque, et sur l'appui du monde de la presse avec qui il aura soin d'entretenir des relations privilégiées. Du côté des appuis, il ne faut nullement sous-estimer le très grand capital de confiance des administrations successives aux Etats-Unis, un facteur dont Duchêne souligne l'importance souvent décisive derrière les coulisses pour influencer les acteurs européens en faveur des

projets de Monnet, projets qui correspondent pendant longtemps avec la politique officielle de la Maison Blanche (DF, 402-403).

Mais il y a aussi l'autre côté de la médaille. Dans le domaine du religieux, J. Séguy avait insisté sur la leçon wébérienne: «En général, le charisme est mal reçu des administrations et des autorités en place, à cause du caractère protestataire de toute action et de toute prédication de type prophétique» (SJ, 11). En politique, les choses se présentent selon le jeu du débat et du conflit politique. Il est à noter que non seulement J. Monnet aura de grands adversaires de ses idées sur le transfert de souveraineté nationale à un niveau supranational en la personne du général de Gaulle, les gaullistes et l'extrême droite et l'extrême gauche française, mais aussi d'une partie importante de l'opinion publique anglaise et de ses leaders²⁶.

Que disent ses adversaires ? Le président du Conseil E. Faure par exemple, peu convaincu de l'idée européenne tout en estimant Monnet («on sous-estimait son élévation spirituelle et on surestimait ses capacités pratiques»), le tiendra pour un idéologue monomane (RE, 616): «Il fut dans une large mesure, un visionnaire et, par essence, un évangéliste. Cet évangéliste est aussi un maximaliste ».

Il faut noter encore que Monnet cherchera toute sa vie à agir le plus possible en dehors d'une catégorie avec laquelle il aura pourtant beaucoup de rapports, la catégorie des diplomates de métier, rompus par tradition aux négociations en vue d'obtenir le plus d'avantages possibles pour le propre pays. Il était convaincu qu'ils étaient incapables de changer de méthode quand il faut envisager les choses à partir de l'intérêt commun des nations. Roussel insistera pour illustrer la chose sur quelques personnalités diplomatiques contraires à l'Inspirateur (le terme vient de de Gaulle) comme R. Massigli et rappellera les crises à Washington entre l'ambassade française et le groupe de Monnet durant la seconde guerre mondiale.

10. La légitimation institutionnelle, dépendance et indépendance

Monnet est un démocrate profondément attaché aux institutions et aux règles. Il le démontrera dans bien de circonstances. Il réfléchira au moins à deux reprises si répondre à l'appel d'une carrière politique: après la seconde guerre mondiale et au moment des élections présidentielles de 1965 en France. Mais il renoncera, ne se sentant pas l'âme d'un politique, nous y avons déjà fait allusion (MJ, 271-273). Ce qui le met au départ dans une situation de dépendance des politiques. Situation qu'il saura pourtant utiliser à son avantage.

Devant l'évidence que Monnet n'est pas un homme politique, il y a à mettre le fait que rarement un homme dans le siècle à peine passée a pesé davantage sur la politique et a su 'inspirer', faire bouger les hommes politiques pour tenter d'apporter un changement majeur dans la constellation politique internationale.

Dans notre cas, Monnet est 'prophète' d'une cause politique, même s'il avouera pudiquement à quelque occasion que cette cause: était finalement une cause morale. Entre le leader religieux et le démagogue politique, Monnet incarnera un type de figure à traits charismatiques qui alliera une vision morale à long terme avec une capacité quasiment politique de faire bouger concrètement la situation et il trouvera toujours des hommes politiques disponibles pour aller dans le sens de son action et son projet: «J'avais mieux à faire que de chercher à exercer moi-même le pouvoir : mon rôle n'était-il pas depuis longtemps déjà d'influencer ceux qui le détiennent et de veiller à ce qu'ils s'en servissent au moment utile?» (MJ, 272)²⁷.

Au bout du compte, Monnet accomplit donc une très grande partie de sa carrière seulement légitimé par des nominations comme fonctionnaire de la chose publique dans les diverses tâches qu'il accomplit. A l'ombre donc. Mais il y déploiera des traits d'une indépendance qui étonne, et qui rappelle l'indépendance de l'idéal-type du leader

charismatique. D'abord faut-il noter qu'il veillera toujours aux conditions de son engagement, et à une certaine liberté d'agir. Tout fonctionnaire subordonné qu'il est, c'est de son initiative et non des instructions de son ministre que partent les initiatives qui jalonnent sa carrière publique. F. François notera au moment du Plan Schuman que cette indépendance n'est pas restée inobservée : « Beaucoup se souvinrent alors que cet homme avait l'habitude d'élargir démesurément ses missions – il en avait ainsi usé avec Viviani, Clemenceau, Churchill et d'autres – et on en connaît qui se jurèrent de ne plus lui confier le moindre mandat » (VHJ-FF, 104).

L'initiative du Plan Schuman, n'est due à personne d'autre, comme l'écrit E. Roussel: « En mai [1950], il n'a demandé le feu vert à personne pour lancer son projet », notera son ami, le sociologue, spécialiste de Weber, R. Aron (RE, 570). Personne ne lui a demandé de rédiger quelque chose. Schuman est à court d'idées et lui demandera s'il en a, sans rien préciser. Monnet est prêt et met la dernière main à la proposition qui a mûri en lui depuis des mois, voire des années. Schuman acceptera sans rien discuter. Les deux se connaissent et s'estiment. Ce n'est qu'une étape – bien que la plus glorieuse – d'une collaboration confiante qui continuera tant que Schuman sera aux Affaires.

Un prophète, un visionnaire a quelque chose d'extraordinaire, il est aussi en quelque sorte un marginal, il faut probablement considérer que c'est le prix à payer pour une certaine indépendance d'esprit. Le mot reviendra chez Roussel: « Toute sa vie, Jean Monnet aura été le 'marginal' évoqué par G. Suffer dans ses souvenirs. S'il a côtoyé les puissants de la terre, il n'a jamais accepté leurs préjugés ou leurs codes » (RE, 913). Duchêne confirme: Monnet n'était pas un homme de l'establishment, il se tenait loin des fastes du pouvoir (DF, 23).

11. Monnet, la routine et les institutions

Le thème de la routine, ou de la routinisation, cher à Weber, est présent dans toutes les analyses consultées. Cela paraît assez clairement

comme un trait de Monnet que de vouloir quitter une tâche une fois que la routine s'installe. Il n'est jamais mieux et créatif, que dans des situations de début et de crise, où il faut changer les données. Il faut en même temps souligner combien Monnet lutte contre l'idée qu'il a été un homme seul, et estimera la valeur des institutions au plus haut point.

Mais les temps de la routine ne sont pas faits pour lui, Roussel en est fort convaincu : « Toujours il sera l'homme des commencements, très vite ennuyé par la routine de la gestion » (RE, 400). Les indices sur ce point sont nombreux et univoques. Un exemple est évoqué par Roussel en 1943, alors que Monnet a terminé de jouer son rôle politique dans l'établissement de l'embryon de gouvernement français à Alger, assurant l'unité entre les diverses France, prêtes à se diviser et s'entre-déchirer auparavant. « Monnet ne reste jamais longtemps sans rien faire, sans idée fixe surtout. Depuis qu'il a compris qu'il ne peut plus jouer un rôle utile dans le conflit de Gaulle-Giraud, d'ailleurs en voie de règlement au profit du chef de la France libre, il lui faut un autre but » (RE, 379). Ce sera la réflexion sur l'avenir du Vieux Continent et les idées principales de 1950 qui germeront déjà là. Roussel note la chose encore une fois quand vient à terme son premier mandat à la Haute Autorité de la CECA : « Monnet, on l'a constaté à plusieurs reprises, n'est pas l'homme de la gestion quotidienne; par ailleurs, le dynamisme dont il a fait preuve a inquiété souvent plusieurs gouvernements, à commencer par celui de son pays (...) » (RE, 680).

Sur son rapport au monde de l'administration, s'il en joue avec maestria, l'on note au temps du Bureau du plan qu'il dirige de 1945 à 1951 : « L'Inspireur qui ne sera jamais entouré de plus de trente collaborateurs, aura toujours la mentalité d'un pionnier. Les grandes administrations lui font peur, même s'il en voit la nécessité. La qualité primera sur la quantité » (RE, 444). Et l'on notera à ce propos : « Le commissariat au Plan, en fait, c'étaient des hommes, ce n'était pas une organisation bien définie » (RE, 444). Cela rejoint bien certains traits du jeu social que Weber voit fonctionner autour de leaders charismatiques.

Un des thèmes majeurs lié à l'idéal-type de la figure charismatique est son rapport au temps qui normalement succède aux moments de l'effervescence créatrice, après la créativité en dehors de toute routine, la traduction de l'hors-de-l'ordinaire en ordinaire, en institutions, si jamais on y arrive. Incrire dans le temps et l'espace une vision, une mission, voilà ce qui sera la hantise de Monnet toujours de nouveau. Il répétera inlassablement: trouver l'intérêt commun, définir les règles et construire les institutions. «Rien n'est possible sans les hommes, rien n'est durable sans les institutions» écrit-il à propos du moment magique de l'entente entre Schuman et Adenauer en mai 1950, et il exprime sa hâte: «que des institutions vinssent consacrer cet accord fondé sur une rencontre de bonnes volontés» (MJ, 360).

Au fond, du point de vue aussi sociologique, ce qu'écrit l'analyste américaine Miriam Camps jusqu'en 1953 active au département d'Etat, devait au plus haut point inquiéter Monnet, même si cela confirme sa stature exceptionnelle au début de l'aventure européenne: «Monnet était ... le moteur ... le philosophe et le leader accepté par tous du mouvement qui créait l'unité de l'Europe» (DF, 399). Tant que cela était lié à sa personne, la chose restait extrêmement labile, comme toute entreprise naissante. Dans un discours, le premier discours politique de sa vie, écrit-il, [devant l'Assemblée parlementaire inventée pour la CECA] il leur dit: «La vie des institutions est plus longue que celle des hommes, et les institutions peuvent ainsi, si elles sont bien construites, accumuler et transmettre la sagesse des générations successives» (MJ, 449). Il répétera volontiers une citation d'un philosophe suisse, Amiel: «L'expérience de chaque homme se recommence. Seules les institutions deviennent plus sages: elles accumulent l'expérience collective» (MJ, 460).

Monnet ne dédaigne donc pas le processus de l'institutionnalisation, simplement il ne sentait pas fait pour passer sa vie dans les institutions

faites: «A nouveau [septembre 1943], je me trouvais devant les problèmes de routine administrative qui succèdent normalement à la phase créatrice et attestent de sa réussite. Ces problèmes, d'autres peuvent mieux que moi les régler jour après jour, pour autant que la source ne se tarisse pas» (MJ, 247-348). Monnet dans ses *Mémoires*, aura constamment le souci de ne pas jouer au héros.

12. *Un leader charismatique a-typique, ni religieux ni purement politique ?*

La vie des institutions est plus longue que celle des hommes, et les institutions peuvent ainsi, si elles sont bien construites, accumuler et transmettre la sagesse des générations

Mais entre toutes les étapes de la longue vie de Jean Monnet, il y en a une qui mérite qu'on en souligne la portée dans notre perspective. A 67 ans, il quitte la Haute Autorité de la CECA et commence un *Comité d'Action pour les Etats-Unis d'Europe*. Un organisme qu'il voit comme une autorité morale qui ne ferait pas concurrence au pouvoir politique, mais qui puisse agir de l'extérieur sur eux pour les amener «à transférer de plus en plus leurs compétences à des institutions communes» (MJ, 478). Il s'entourera venant de chaque pays de grands noms des partis politiques et des syndicats. Son problème était que ces deux acteurs collectifs dans leurs propres pays avaient leur poids. «Mais qui les réunirait en une seule force européenne?», se demande-t-il. La réponse est éloquent, les réunir dans un Comité: «Je pensais avoir quelque autorité à m'y essayer, tout en sachant combien l'autorité d'un seul homme est précaire si elle s'exerce en son nom propre». (MJ, 478).

Et Monnet de se lancer dans une analyse qui met à l'ombre le poids de la figure du chef au détriment de son parti. Il citera à l'appui Churchill pour prouver que «le prestige qu'ils [les gens] respectent en vous est celui du pouvoir organisé ou de la légitimité que vous incarnez». Tout cela n'est pas faux mais détourne l'attention du facteur personnel que nous cherchons à mettre au contraire en évidence. Le passage est donc instructif, mais ne

doit pas nous induire en erreur. Monnet à défaut de pouvoir légitimer la construction européenne par le vote démocratique, construit avec le *Comité* un parti européen avant la lettre, réunissant des gens (politiques et syndicalistes qui représentent bel et bien des élus réels, et donc une délégation de pouvoir de la base), et dans cette construction morale il est le chef incontesté du parti politique européen²⁸. La légitimité, c'est le poids politique des gens qui siègent dans le Comité, mais c'est aussi Monnet qui a été les chercher et qui sait mettre ensemble un groupe qui n'a jamais rêvé de se retrouver ensemble, et qui fonctionnera pourtant sans grands problèmes.

F. François résume la situation avec verve en écrivant : «Presque septuagénaire, il abdiquait un pouvoir réel, concret, prestigieux, pour aller exercer presque seul la force immatérielle d'une idée» (VHJ-FF). On est là tout près du type pur du leader charismatique, qui croit à son idée et se construit un cercle de disciples. Et quels disciples : on y trouve au départ e.a. G. Mollet, A. Fanfani, K. Kiesinger, T. Lefèvre, M. Faure, A. Renard, A. Cool, U. La Malfa, plus tard Giscard d'Estaing, H. Schmidt, etc. Presque tous des anciens ou futurs ministres ou même premiers ministres et des syndicalistes très représentatifs.

Synthèse

Ni prophète religieux ni leader politique charismatique pur, Monnet était «neither a civil servant nor a politician. He was in a category of his own», dira de lui le diplomate Belge R. Rotschild (DF, 21). Une façon de dire l'aspect unique propre à toute figure exceptionnelle. Monnet rassemble en sa personne toute une série de traits typiques du leader charismatique, bien plus que ce que sa notoriété relativement faible auprès des masses aurait laissé supposer. On est donc dans le cas de figure d'un exemple historique plus proche qu'éloigné du type idéal, par beaucoup d'aspects du moins. Il en est éloigné par sa réputation faible auprès des masses et le manque de mandat électif. Mais par bien d'autres traits il est au contraire proche du type d'un leader charismatique 'politique'.

Monnet possède effectivement des dons exceptionnels, et le cercle de personnes qui lui font confiance reconnaissent ces dons. Au fil du temps il acquiert la conscience d'avoir une mission et se forge une vision unitaire de la vie et du monde. Il suscite des dévouements pour la vie et une reconnaissance auprès d'un certain nombre d'hommes politiques des deux côtés de l'océan. Il profite pour faire rebondir ses idées des crises qui se présentent, réussit à percer là où personne n'a vu l'ouverture possible, sait mettre à profit les conjonctures positives et résister dans les temps de l'adversité. Surtout, au-delà des temps de l'effervescence enthousiaste il s'occupe à laisser des institutions durables qui traduisent sa vision sur le ferment de changement dont a besoin la vie des relations internationales, et réalise un impact concret sur le monde qui l'a vu déployer ses efforts.

A plusieurs moments-clé, si Jean Monnet n'avait pas agi lui-même de sa propre initiative, l'Europe ne serait pas née ou ne serait pas née comme elle est née et probablement beaucoup plus tard. Comme aussi sans son intuition et sa détermination, le chaos relatif de l'administration américaine sous Roosevelt avant 1942 quant au problème de l'impulsion à donner à l'économie nationale pour la transformer en économie de guerre, aurait mis gravement en retard la victoire des Alliés, les témoignages en ce sens en conviennent tous apparemment. Et l'on pourrait continuer avec quelques autres exemples, la conclusion en sera invariablement : sans Jean Monnet, notre monde ne serait pas pareil en ce moment-ci.

F. Duchêne dira lapidairement: «Monnet a peut-être été un piètre acteur dans le théâtre politique. Mais jugé sur ses œuvres, il a été un des rares qui ont changé le monde moderne» (DF, 404). En analysant avec l'aide de l'idéaltype sociologique wébérien une série de traits typiques de la figure du leader charismatique et en les confrontant avec ce que l'on sait de la vie de Jean Monnet, le dossier de l'importance de la contribution d'un acteur individuel acquiert ici une épaisseur certaine qui fait mieux saisir comment le système des relations internationales a pu générer dans le cas de l'Europe

unie un sujet social qui sort autant de la routine de l'histoire.

Bibliographie :

Cavalli L., *Il capo carismatico. Per una sociologia weberiana della leadership*, Bologna, Mulino, 1981 (en abrégé CL)

Duchêne F ; *Jean Monnet. The first statesman of interdependence*, New York –London, W.W.Norton &Comp.,1994 (en abrégé: DF)

Monnet J., *Mémoires*, Paris, Fayard, 1976 (en abrégé MJ)

Roussel E., *Jean Monnet 1888-1979*, Paris, Fayard, 1996 (en abrégé RE)

Séguy J., Charisme, sacerdoce, fondation : autour de L.G. de Montfort, in *Social Compass*, 1982, 1, pp.5-24 (en abrégé SJ)

Van Helmont J. - Fontaine F., *Jean Monnet*, Lausanne, Fondation J. Monnet pour l'Europe-Centre de Recherches européennes, 1996 (en abrégé VHJ-FF)

Weber M., *Economie et société*, Paris, Plon, 1995 (1971), deux tomes (livre de poche, en abrégé WM1 et WM2)

Weber M., *Le savant et le politique*, Paris, Plon (10/18), 1987 (1959) (en abrégé WM3)

NOTE:

¹ Voir la bibliographie à la fin de l'essai.

² Est-ce que notre bibliographie est trop sélective, trop orientée sur une attitude pro-Monnet, ce qui rendrait difficile une approche scientifique objective ? Sauf *Les Mémoires* les autres travaux montrent les fruits d'une démarche qui a construit une distance de type proche de celle pratiquée dans le monde académique. Certes les trois textes émanent de figures proches de l'homme d'Etat européen. Mais ils apparaissent 20 ans après son retrait de la vie publique, et ont pu emmagasiner et analyser les écrits moins favorables à Monnet, mesurer mieux l'impact de ses réussites et évaluer ses échecs. Leurs travaux, surtout Roussel et Duchêne, reposent sur une bibliographie impressionnante et ont intégré les discussions sur les points névralgiques de la carrière de Monnet. Le volumineux matériau ainsi rassemblé se prêtait sans problème à une relecture à travers le prisme du questionnement sociologique, relecture qui bénéficie de la solidité du matériau ainsi mis à disposition. Il est à penser que désormais, l'interprétation historique du parcours de Monnet a trouvé ses marques, et que l'on ne doit pas craindre rapidement un renversement des interprétations sur les moments-clés.

³ Il faut noter que son rôle de secrétaire-général-adjoint à la société des Nations, était un rôle de haut fonctionnaire de grand poids, et surtout que, pendant les mois qu'il passa à Alger (1943) à aider à mettre en route

ce qui deviendra le gouvernement français, il assume de fait un rôle de ministre sans en porter le titre.

⁴ M. Weber définit le fonctionnaire comme celui qui « doit administrer, avant tout de façon non partisane. (...) L'honneur du fonctionnaire consiste dans son habileté à exécuter consciencieusement un ordre sous la responsabilité de l'autorité supérieure, même si – au mépris de son propre avis – elle s'obstine à suivre une fausse voie. (...) L'honneur du chef politique par contre, celui de l'homme d'Etat dirigeant, consiste justement dans la responsabilité personnelle exclusive pour tout ce qu'il fait (...) » (WM3, 128-129).

⁵ Duchêne le formule synthétiquement comme suit : « Jean Monnet was never voted in by a constituency ; he was never part of an elected government : he never held the reins of power, as commonly understood in a democracy » (DF, 21).

⁶ Duchêne estime que la Communauté européenne « has already produced a political revolution. (...^o Politically the old nationalist norms have been modified by a civilian frame of rules which has gradually become habitual. For all their limitations, these laws mark the end of foreign policy and the advent of civil politics over much of a continent. One could hardly imagine a more radical change in international relations than to turn them, even partially, into domestic ones" (DF, 406).

⁷ L'ambassadeur américain auprès de la haute Autorité de la CECA, D. Bruce est devenu un ami. Il qualifie le don que possède Monnet comme suit, et l'on y trouve à peu près les ingrédients que d'autres reconnaîtront au

personnage : « Sa prodigieuse mémoire, sa capacité d'expression claire, son réalisme et un don pour dégager l'essentiel dans les problèmes compliqués est absolument remarquable. Je n'ai jamais rencontré quelqu'un qui, en tant que planificateur et philosophe politique, ait un aussi fertile esprit inventif. Si l'Europe se fait un jour, elle lui devra beaucoup » (RE, 636).

⁸ « His few platform appearances were models of histrionic incompetence. His voice failed to carry. His delivery stumbled. He had no instinct for projecting an aura in public » (DF, 21).

⁹ « He was always committed to the job in hand and was by the standards of politics utterly selfless » (DF, 23).

¹⁰ « Notre méthode n'était-elle pas, quel que fût le problème à résoudre, de faire se rencontrer des hommes pour qu'ils parlent de la même chose et qu'ils dégagent leur intérêt commun ? » (AVH-FF,96).

¹¹ F. François écrit sur ce point précis, et notons en particulier le terme de 'révélation' : « [a propos de son initiative de 1914 qui signifiait la première mise en commun des ressources internationales] Il dira plus tard qu'il n'en avait ni le projet ni l'ambition. Ce ne sera pas fausse modestie. Mais l'intention des grandes choses qu'il avait commencées empiriquement lui vint lorsqu'il s'aperçut qu'il avait découvert sans le savoir une forme d'engrenage sans fin. Que tout fût lié à ce point et que la méthode fonctionnât si bien aura été sa première et sa seule révélation. Il en tirera des conséquences inépuisables, mais il n'en verra la portée immense que plus tard » (VHJ-FF, 84).

¹² Proposition acceptée par Churchill et de Gaulle, présent à Londres ces jours-là, mais rejetée le 16 juin par le gouvernement français. Voir ER, 230-242, et MJ, 13-36 et 166-168.

¹³ L'épisode (juin 1940) semble, du moins, selon Monnet lui-même décisif, il comprend que la coopération internationale, conditionnée par la souveraineté nationale, n'est plus apte à résoudre les problèmes internationaux, « c'est une méthode qui favorise la discussion, mais elle ne débouche pas sur la décision », écrit-il en synthèse (MJ, 35). Mais il ajoute que tout cela n'était sur le moment nullement prémédité : « C'est sans romantisme que j'envisageais la fusion de deux pays et la citoyenneté commune de leurs habitants appelés à se dresser contre le même péril. J'étais également sans doctrine et ne rattachais ce geste à aucun projet fédéraliste. Bien qu'il y eût l'ébauche d'une construction institutionnelle durable, je ne pensais pas, je n'avais pas le temps de penser en ces termes abstraits. Seule la nécessité de résoudre une situation grave de fait m'inspirait » (MJ, 34)

¹⁴ F. Fontaine écrit ainsi : « Jean Monnet avait en plus et en propre une vision morale élevée qui se rencontre très rarement chez les hommes de l'ombre dont les capacités sont plus souvent employées à défaire qu'à faire, à diviser qu'à réunir » (VHJ-FF, 64). J. Van Helmont notera de son côté : « Aux éléments divers de son action, il intégrait constamment un but moral quoiqu'il ne

manifestât pas de préoccupations religieuses. Les deux guerres et la crise des années trente n'avaient pas ébranlé sa confiance dans la raison humaine, dans sa capacité à trouver le bien, à reconnaître le mal et, malgré celui-ci, à accomplir des progrès en faisant œuvre de solidarité » (VHJ-FF, 56). Et son biographe, Eric Roussel reprendra de temps en temps sa conviction sur ce point, ainsi à propos de son action dans la CECA : « Mais l'essentiel sans doute est ailleurs. Toujours la demande de Jean Monnet aura été d'ordre moral, au sens le plus élevé, et ce n'est peut-être pas un hasard si sa réussite la plus incontestable à la tête de la CECA aura été l'émergence d'un état d'esprit commun, réellement axé sur l'intérêt général » (RE, 646). Dans une lettre du 3 septembre 1950 à R. Plevin, futur président du Conseil français et son ami, l'on trouve ce passage : « Ils continuent à penser en termes matériels. Ce dont ils ont besoin [les Américains], et nous avec eux, c'est d'une politique positive, c'est-à-dire spirituelle et morale » (RE,576).

¹⁵ Dans ses mémoires, dès le premier chapitre, Monnet évoque la tentative d'unir la Grande-Bretagne et la France dans les jours tragiques de juin 1940 et traduit sa conviction dans le titre d'un paragraphe : 'Les Limites de la coopération'. La conviction intime de Monnet est déjà depuis des décennies fixée : la coopération classique ne réussit pas : « Seules des mesures liant plus étroitement l'effort des deux peuples et confondant leurs destins pouvaient répondre à la situation du moment et préparer les voies de l'avenir » (MJ, 16).

¹⁶ « For sixty years, he was one of the most fertile sources of administrative and political schemes in this century », écrit Duchêne (DF, 21).

¹⁷ Roussel analyse la chose et note : « Pendant tout l'entre-deux-guerres, on l'a constaté, il n'a pris aucune part active aux premières tentatives d'unification européenne. (...) La Société des Nations, on le sait, l'avait déçu en raison de son inaptitude à agir concrètement. Il savait simplement qu'au XX^e siècle l'interdépendance des nations est une donnée fondamentale. Et que le nationalisme est à la base des conflits » (RE, 377-378).

¹⁸ « En 1914, alors que la bataille de la Marne n'est pas encore gagnée, il expliquait au président du Conseil le moyen de coordonner l'effort de guerre avec la Grande-Bretagne ; dès 1917, il réfléchissait sur le monde qui allait naître de la victoire des démocraties ; en 1938, il préparait le conflit inévitable avec le Reich en essayant de renforcer le potentiel aéronautique français ; en 1941, il contribuait de façon décisive à la mise au point du Victory Program. Dans son époque – et pour s'en tenir à la France – seul de Gaulle aura eu la même faculté de préfigurer l'avenir » (RE, 391-392).

¹⁹ En pleine crise de l'initiative de la Communauté européenne de défense, le 12 mai 1954, J. Monnet tira l'attention sur le fait que, « si, d'une façon générale, nous avons peur du changement, c'est pourtant de lui que peut nous venir le salut. Mais nous n'en voyons la nécessité que dans la crise » (voir VHJ-FF, 17).

²⁰ La formule est abrupte mais exacte : « Yet Leninism has collapsed and the Union has so far withstood crises and remains » (DF, 20).

²¹ « Confiance ... le mot revient comme un leitmotiv sur les lèvres de tous ceux qui évoquent l'Inspirateur. De fait la force de Jean Monnet, le secret de son impact un peu partout c'est la confiance qu'il inspire, les attachements qu'il suscite. « Le pouvoir extraordinaire de Jean Monnet, précisait Jean Laloy, venait de son absolu désintéressement. On savait qu'il ne demandait jamais rien pour soi-même et comme il était humainement très sympathique on l'écoutait volontiers » (RE, 699).

²² « On lui était dévoué corps et âme, témoigne Eric Westphal, un ami de sa fille Anna, devenu son secrétaire particulier en 1953. Contrairement à ce que l'on croit, il était très chaleureux dans l'amitié, mais terriblement exigeant. Il se moquait de notre emploi du temps » (RE, 630). Critique, le comte de Paris écrit néanmoins : « Ce qui frappait c'était sa candeur et sa pureté. Il était très convaincant mais je ne céda pas. Son argumentation était très subtile. Il abusait de son charme. Je l'ai trouvé extraordinairement obstiné. » (RE, 648).

²³ « Bernard Clappier, a future governor of the Bank of France, and John McCloy, America's postwar proconsul in Germany, both thought Monnet a hard taskmaster, yet noted that his subordinates 'adored him'. He gave them the heady feeling they were at the centre of affairs and making history. One has explained that he allowed people a great deal of scope; another that unlike many, he never resented a subordinate's success. He opened up horizons, whether for his staff or, by his policies, for his fellow Europeans » (DF, 23).

²⁴ Il énumère avec précision : vente de cognac, pool des flottes marchandes pendant la Première Guerre, Société des Nations, emprunts internationaux, Wall Street, financement de chemins de fer en Chine, ensuite, passé le milieu de sa vie, commandes de moteurs d'avion, programme d'armement des Etats-Unis, programme de ravitaillement civil de la France libérée, plan français de modernisation, mise en commun de la production franco-allemande de charbon et d'acier, armée européenne, Euratom, Comité d'Action pour les Etats-Unis d'Europe (VHJ-FF, 51-52.)

²⁵ « Jean Monnet, écrit Pietro Quaroni au comte Sforza, ministre des Affaires étrangères d'Italie, est un étrange phénomène de la IV^e République : il n'est ni ministre ni député, et pourtant il a une influence politique considérable : c'est l'homme le plus influent de la France d'aujourd'hui » (RE, 588).

²⁶ Un article dans l'Express du 3 janvier 1966, intitulé M. Europe, écrit : « Lorsque M. Couve de Murville se rend à Bruxelles ou à Luxembourg, (...), il sent qu'il pénètre dans un autre monde : celui de Jean Monnet. Dans ces deux villes il a tout fait : mis debout les traités, bâti les immeubles, nommé et installé les hommes. Ce nouveau monde est le début de la matérialisation d'un rêve. Et depuis des mois, des années, de Gaulle se heurte à ce rêve. » (RE, 808).

²⁷ J. Monnet trouvera de grands adversaires pour ses causes dans ce milieu, mais il y conservera aussi de très importants appuis. D'ailleurs, un De Gaulle en qui il aura un adversaire de très grande taille pour la construction d'une Europe supranationale est celui-là même qui lui confie en 1945 la modernisation de l'économie française. Monnet donc trouvera selon les conjonctures des alliés qui se muent en adversaires, mais l'homme sera toujours entouré de respect, ses hauts faits au service de la paix dans les deux guerres et son succès au Bureau du Plan étant des faits incontestables pour le monde politique de tout bord.

²⁸ Duchêne estime qu'il y avait trois centres de pouvoir à l'époque (années 60-70) : « In many ways, he became the natural leader of a shadow party of internationalists on both sides of the Atlantic. Hallstein and the Common Market Commission in Brussels were one centre. Monnet and a core of leaders on the Action Committee were another. A third and very important one was in Washington, in the State Department and the White House » (FD, 402-403).