

J.-L. Crémieux-Brilhac  
**Les Français  
de l'an 40**

II. Ouvriers et soldats

histoire  
**folio**





COLLECTION  
FOLIO HISTOIRE



Jean-Louis Crémieux-Brilhac

# Les Français de l'an 40

TOME II

Ouvriers et soldats

Gallimard



[www.charles-de-gaulle.org](http://www.charles-de-gaulle.org)

© *Éditions Gallimard, 1990.*

*Couverture : Usine de chars Somua. France.  
Mars 1940. Photo © Roger-Viollet.*

Mobilisé à vingt ans et prisonnier en Poméranie, Jean-Louis Crémieux-Brilhac s'évade pour rejoindre de Gaulle à Londres et y devenir secrétaire du comité de propagande de la France libre. Il sera par la suite collaborateur de Mendès France, directeur de la Documentation française et conseiller d'État.

On lui doit également les deux volumes de *La France Libre. De l'appel du 18 Juin à la Libération* (nouvelle édition revue et augmentée par l'auteur peu avant sa disparition en 2015) parus en Folio histoire (n° 226 et n° 227).





## *Abréviations*

AD	Archives nationales (de France)
AN	Archives départementales
ARAS	Archives de l'Assemblée nationale
ARSENAT	Archives du Sénat
APP	Archives de la Préfecture de police
ARRENAULT	Archives de la régie Renault
BDIC	Bibliothèque de documentation internationale contemporaine
BMO	<i>Bulletin municipal officiel de la Ville de Paris</i>
BN/Man.	Bibliothèque nationale, département des manuscrits
CEP	Commission d'enquête parlementaire sur les événements survenus en France de 1933 à 1945 (commission Serre)
CERI	Centre d'étude des relations internationales
CRHMSS	Centre de recherches d'histoire des mouvements sociaux et du syndicalisme, université Paris-I
DDF	Documents diplomatiques français
DFA	Direction des fabrications d'armement
FAMB	Fondation de l'automobile Marius Berliet
FNSP	Fondation nationale des sciences politiques
IHTP	Institut d'histoire du temps présent
JOD	<i>Journal officiel. Débats</i>

- PRO Public Record Office, Londres  
RHDGM *Revue d'histoire de la Deuxième Guerre mondiale*  
SHAA Service historique de l'armée de l'air  
SHAM Service historique de la marine  
SHAT Service historique de l'armée de terre

I

SUR LE FRONT  
DES USINES



## *Introduction*

La Seconde Guerre mondiale plus encore que la Première s'est jouée sur deux fronts, le front des armées et le front des usines. Le front des usines produit l'équipement des armées : les chances de victoire dépendent de lui comme d'elles. Les ouvriers sont les servants des soldats. C'est aux uns et aux autres que ce livre est consacré, en parties presque égales.

La bataille de la production a donc été l'une des deux batailles que la France a soutenues contre l'Allemagne nazie. Elle a commencé trois ans avant la guerre, combinée avec une mobilisation industrielle qui fut préparée, elle aussi, bien avant l'ouverture des hostilités (ce qui n'avait pas été le cas en 1914) ; elle a eu ses hauts et ses bas, ses héros et ses traîtres ; elle a culminé au printemps de 1940, dans un grand déploiement de tensions et d'efforts.

Pourtant, elle est restée à peu près ignorée. La France de l'époque n'aimait pas son industrie. Pendant la « drôle de guerre », ni les échecs ni les succès industriels n'ont donné lieu à communiqués ; les luttes politiques franco-françaises, puis les péripéties de la guerre éclair occupaient plus visiblement la scène. Après l'armistice de 1940, le voile ne fut guère levé qu'à l'occasion du procès intenté devant la Cour suprême de Riom contre les principaux responsables présumés de la défaite :

Daladier y soutint, dans l'incrédulité générale, que les chars de combat n'avaient pas été moins nombreux du côté allié que chez l'ennemi. On a reconnu depuis la Libération, comme le général de Gaulle l'avait affirmé dès juin 1940, que notre désastre avait eu pour causes essentielles les erreurs tactiques et stratégiques d'un État-Major dépassé ; on en déduisit que la bataille de la production aurait été une affaire subsidiaire. On s'y intéressa peu. L'historiographie communiste avait, de son côté, quelques raisons de vouloir l'ignorer.

Évaluer l'armement français de 1940 n'est pourtant pas un sujet indifférent, ceux qui affrontèrent des Panzers sans disposer d'antichars ou qui appelèrent en vain des avions à cocardes tricolores étaient bien placés pour le savoir. Le volume des matériels, leur nature, leur adéquation aux conditions de la guerre moderne méritent d'être considérés de près. L'effort de production, brillant dans certains secteurs, affligeant dans d'autres, moins cohérent que Daladier et ses collaborateurs ne l'ont soutenu, moins calamiteux que ne l'ont prétendu leurs détracteurs, a sûrement été insuffisant dans ses résultats, il n'a été ni scandaleux ni déshonorant et ne justifiait pas l'accusation d'impéritie. Il avait été engagé dans un pays en pleine crise politique, économique et sociale : mais le fait que le gouvernement qui décida d'armer ait été le gouvernement du Front populaire et qu'à son appel les deux partis ouvriers, qui refusaient traditionnellement les budgets militaires, aient mis brusquement en avant la défense nationale, pouvait donner à notre effort militaire un avantage psychologique et une puissante impulsion. Cet avantage n'a jamais été apprécié à sa juste importance ; il fut toutefois en partie annulé du fait des luttes politiques et des secousses sociales qui agitèrent le pays, à commencer par le monde industriel, en 1937 et 1938.

La France n'était pas sans atouts dans la course aux

armements ; notons toutefois déjà deux de ses handicaps.

Le premier, moins évident alors qu'il ne nous le paraît aujourd'hui, était le *facteur temps*. Le réarmement allemand avait commencé dès 1934. La France s'ébranla en 1936 et démarra en 1937, si l'on ne tient pas compte du malencontreux programme d'armement aérien décidé en 1934-1935 par le général Denain. Elle était loin de partir de zéro, puisqu'elle avait conservé la majeure partie de ses armements terrestres de 1918, dont la quasi-totalité de son artillerie, alors que l'Allemagne avait été désarmée. Le démarrage allemand, précoce et d'abord clandestin, valut à l'adversaire un double avantage : non seulement le III<sup>e</sup> Reich devança, à chaque étape de la production, la France et la Grande-Bretagne par le volume des matériels livrés (ainsi la courbe de production d'avions modernes des deux démocraties alliées ne devait rejoindre celle de l'Allemagne qu'au milieu de 1940 pour la chasse, en 1941 pour les bombardiers<sup>1</sup>), mais l'Allemagne les avait précédées dans la mise en place des *moyens de production* ; or, la création et le rodage des infrastructures et outillages industriels nécessaires exigeaient des délais difficilement compressibles, comme l'expérience de 1914-1919 l'avait démontré.

Un autre handicap, qui aggrava le premier, relevait, pourrait-on dire, du *mental*. Il a été longuement évoqué dans le volume précédent, c'était l'attachement passionné des Français à la paix, leur certitude que les autres peuples étaient à leur image et qu'il leur suffisait de se cramponner assez fortement à l'idée de paix pour en préserver la réalité. En 1938, la masse française et la majorité de ses élus considéraient que Hitler n'avait rien contre la France puisqu'il le disait. Bien peu nombreux étaient ceux qui avaient reconnu la spécificité historique *révolutionnaire* du nazisme et sa fureur de domination ; encore pouvaient-ils croire que celle-ci

se tournerait vers l'Est européen, ce qui les rassurait pour la plupart ; de toute façon, les Français pensaient pouvoir dormir tranquilles puisqu'ils avaient la ligne Maginot. Les gouvernants n'en firent pas moins leur devoir. L'effort d'armement, auquel ils se résolurent et qui prit effet avec le budget de 1937, ne fut-il pas trop tardif et son échelonnement trop étalé ? Ce qui compte, à mon sens, davantage, c'est que toute son exécution, en y incluant la vie de ce que j'appelle le front des usines, resta, jusqu'au printemps de 1938 sinon jusqu'à l'offensive allemande de mai 1940, comme tempérée par la conviction que cet effort n'était que de précaution et cet armement qu'un moyen de dissuasion. Pour mener à bien dans les délais requis un si vaste effort, il fallait croire à son utilité et à son urgence. L'État-Major n'aurait pas tant lanterné sur tant de prototypes, le gouvernement n'aurait pas tant tardé à équiper les industries, les industriels à faire connaître leurs besoins et à s'organiser, les ouvriers à sacrifier la semaine de quarante heures, si les uns et les autres avaient cru que la grande explication risquait de commencer en septembre 1939. Même après cette date, on imagine que la concentration des énergies sur les objectifs de production aurait été plus intense si bien des acteurs ne s'étaient laissé prendre au piège de la « drôle de guerre » et n'avaient continué, sans mauvaise conscience, à mettre en avant leurs intérêts et à prendre leur temps, dans ce qu'ils s'obstinaient à tenir pour une parodie de guerre.

Ces considérations sur l'influence du *mental* indiquent assez clairement le sens de cette étude. La bataille de la production sera retracée ici avant tout sous l'angle des mentalités et des comportements. Car les facteurs humains, et d'abord ceux qu'on appelait jadis *moraux*, qui sont des données évidentes du jeu politique et des éléments essentiels du courage au feu, sont aussi un ingrédient de l'efficacité économique. L'analyse parallèle des psychologies et des actes montre à quel point



les faits d'opinion, avec les croyances qu'ils mettent en œuvre et leur charge affective, peuvent influencer, en temps de crise, sur le front de la production. On se gardera d'y voir une simple projection des intérêts économiques et de la prise de conscience de ces intérêts, bien que ceux-ci aient pesé lourd. La bataille de la production a été un test de l'aptitude du pays à soutenir un défi *extraordinaire* dans l'ordre de l'organisation et de l'expansion industrielles : l'objet premier de ce livre est d'évaluer ce que fut la capacité individuelle et collective de compréhension, d'adaptation et d'efficacité devant un tel défi.

Je ne sous-estime pas pour autant le poids des données de l'économie ni de la démographie. Ces contraintes de base réduisaient dès les années 1930 la France au niveau d'une puissance moyenne, mais l'opinion publique se refusait à en convenir : bien plus, le pays mit, pendant les années de crise, une espèce de fureur d'irrationalité à ne pas tirer le meilleur parti de ses ressources limitées. De même que la France de l'entre-deux-guerres n'a pas eu la politique militaire de sa politique étrangère de sécurité collective et de *containment* de l'Allemagne, il faut admettre qu'elle n'a pas non plus eu, jusqu'à l'extrême fin de 1938, la politique économique d'une telle ambition. Ses ressources économiques et démographiques lui fixaient les limites du possible. La Grande Guerre avait déjà révélé qu'elle n'avait plus un potentiel humain suffisant pour venir seule à bout de l'Allemagne impériale. Reste à voir si ses moyens humains quantitatifs et qualitatifs et l'emploi qu'elle en fit lui permettaient, en 1939-1940, non pas seulement de soutenir une bataille militaire d'attente (elle disposait, au moins sur le papier, des effectifs indispensables), mais de mener de front *et* la bataille militaire *et* la bataille de la production jusqu'à ce que l'Angleterre et les États-Unis appliquent à leur tour la conscription et mobilisent eux-mêmes leur industrie.

Pas plus que je ne l'ai fait pour la bataille de l'opinion,

je ne me suis enfermé dans le cadre chronologique de la « drôle de guerre » : car les événements sont liés à une trame préexistante et quand ils se produisent, les acteurs réagissent en fonction de tout le vécu de leur bagage mental. Même s'il est clair que les six semaines qui vont de la fin août au début d'octobre 1939 marquent une rupture avec le passé, je n'ai pu éviter les incursions récurrentes dans les années cruciales 1936-1939, incidemment dans l'histoire plus lointaine de l'entre-deux-guerres et dans celle de la Grande Guerre, dont les témoins gardaient la mémoire et tendaient à renouveler les expériences.

Partant des faits, antérieurs ou contemporains, je me suis interrogé sur le rôle des acteurs — hommes politiques, responsables militaires, organes techniques ou administratifs, patrons, ouvriers — et j'ai cherché à définir leurs états d'esprit et leurs comportements, les premiers éclairant les seconds et ceux-ci aidant à déchiffrer ceux-là. Ce qui conduisait à aborder au moins trois questions d'importance, auxquelles ce livre ne prétend pas donner toujours une réponse assurée.

La première a trait à l'*aptitude du régime* à s'adapter au défi. La III<sup>e</sup> République des années 1930 a été condamnée, pour des raisons différentes, par les porte-parole de la réaction vichysoise et par les chefs de file de la Résistance. Pendant ses dix dernières années, elle avait paru incapable d'agir, capable tout au plus, *in extremis*, de réagir. Une pente naturelle inclinerait à conclure que la faiblesse et l'instabilité gouvernementales, jointes à l'inexpérience économique et industrielle des dirigeants, qui s'étaient montrés, sans distinction de partis, hors d'état de maîtriser la crise et de pallier les abus du libéralisme économique aussi bien que de faire l'apprentissage d'un interventionnisme moderne, auraient été des vices incompatibles avec le succès du réarmement français. Il n'est pas douteux, Alfred Sauvy l'a montré, qu'une action économique plus rationnelle

aurait, en accroissant le produit national, rendu l'effort d'armement plus supportable et plus efficace. Cependant, Daladier, ministre de la Guerre de 1936 à 1940, a bénéficié d'une continuité sans contrôle. Les travaux de Robert Frankenstein sur le financement du réarmement français et ceux d'Emmanuel Chadeau sur l'histoire des industries aéronautiques venant après l'analyse contradictoire faite en 1975 de l'œuvre du gouvernement Daladier en 1938 et 1940<sup>2</sup> obligent à nuancer le jugement ; ils interdisent de conclure soit à une incapacité du régime à s'amender, soit à un vice du système politique plus préjudiciable en France à l'effort d'armement qu'il ne le fut dans les démocraties britannique et américaine. Non pas que des erreurs graves n'aient été commises. Mais si les mécanismes et les pratiques politiques, ou les habitudes mentales qui en découlaient, ont pu avoir par eux-mêmes des effets inhibiteurs, il faut en chercher les exemples sous des formes plus subtiles qu'on ne l'affirme couramment, dans certains modes de prise de décision, dans l'abus des pressions parlementaires qui a pu aggraver le désordre aéronautique, dans le retard mis à inventer des structures modernes d'action administrative, et plus particulièrement dans la difficulté de mettre en place des procédures ou des organes d'arbitrage visant non pas à conclure des compromis, mais à aller vite. Cette dernière faiblesse fut des plus nocives, du moins avant que Dautry ne prenne l'industrie en main. Gouvernement, administrations et industrie durent changer de rythme dans des secteurs d'activité importants, tant économiques que militaires. Ils ne le firent pas sans peine et bien souvent n'y réussirent pas. On ne perdra pas de vue cependant que les mutations et les réformes entraînées par la surprenante accélération de l'Histoire qu'imposait Hitler durent se faire dans un délai étonnamment court, un an à dix-huit mois. On ne perdra pas de vue non plus, en détaillant les à-coups et les dysfonctionnements, que l'observation minutieuse

des événements d'une si courte période induit un effet de grossissement aussi artificiel que peut l'être celui du microscope : le même grossissement, appliqué aux ajustements politico-administratifs et aux faits sociaux de la période 1914-1918, ferait apparaître un désordre souvent pire.

Une deuxième question inévitable est celle de l'*aptitude industrielle du pays* en cette fin des années 1930, qu'on l'envisage sous l'angle du potentiel productif ou en fonction du dynamisme des entrepreneurs. Quelle est la réalité industrielle de la France ? Est-ce une France restée à l'heure de son clocher ou la France d'un Louis Renault, à l'avant-garde de la taylorisation ? La France des entreprises patrimoniales et statiques d'*Oscar Barenton, confiseur*, ou une France entrée de plain-pied dans l'ère de la métallurgie moderne et des grandes concentrations ouvrières ? Une France malthusienne ou une France prête à prouver sa capacité productive dès que les profits seraient restaurés ?

C'est sans aucun doute une France restée très rurale en même temps qu'une France industrielle à double secteur et où les zones d'excellence, peu nombreuses (automobile, aviation jusqu'à 1930, électricité, travaux publics, aluminium, soie artificielle, quelques îlots d'agroalimentaire), côtoient un marais de moyennes entreprises préoccupées d'abord de leur conservation. Faut-il appeler malthusianisme la prudence des patrons à investir et leur souci à ce point tenace de limiter leur production à une consommation stagnante qu'ils ne mettront au service de l'armement qu'un appareil industriel insuffisant et en partie vieilli, même dans les secteurs avancés de la métallurgie, des industries mécaniques et de la chimie ? Je me garderai d'entrer dans la querelle du malthusianisme français. L'essor industriel facile et peu méritoire des années 1920 me paraît aussi peu révélateur d'un grand dynamisme des entrepreneurs que leur surplace des années 1930 le

serait d'une atonie chronique. J'accorde volontiers aux historiens qu'il n'y a pas de lien évident ni démontrable entre notre malthusianisme démographique et un malthusianisme économique qu'il importerait de définir avec précision ; en sens inverse, comment ne pas admettre qu'une France de soixante millions d'habitants, ou tout au moins une France ayant conservé un solde démographique positif, aurait été obligée par là même de s'astreindre à un tout autre effort d'industrialisation et d'invention productive ? Je m'en tiens ici à une analyse micro-économique ; elle se trouve limitée — faute d'archives assez diverses — à un nombre restreint de branches industrielles, d'entrepreneurs et de firmes : telle quelle, elle devrait, je le souhaite, projeter quelques lumières sur une psychologie patronale, des comportements patronaux, une participation patronale qui furent disparates, moins simples que les idéologues ne le prétendent, différents dans leurs effets sinon dans leurs motivations de ce qu'ils avaient été pendant la guerre précédente, fortement marqués, en tout cas, par les carences de la politique industrielle de l'État, par le souci étroitement terre à terre des intérêts privés et, plus d'une fois, par le non-remplacement des générations.

Une troisième question, grave et complexe, est celle de la *contribution ouvrière* à la bataille de la production. La poser, c'est, par voie de conséquence, s'interroger sur la place des ouvriers dans la société française et sur l'influence qu'y avait prise le communisme : c'est aussi ajouter une dimension internationale aux facteurs nationaux de comportements.

En août 1914, le Parti socialiste unifié, porte-drapeau du pacifisme de Jaurès, avait condamné la politique d'agression de Guillaume II et s'était rallié à l'Union sacrée ; à son appel, le monde ouvrier qui, un an plus tôt, semblait résolu à couper court à toute menace de guerre impérialiste par la grève générale s'était plié à

l'effort de guerre. À partir de 1916 toutefois, les socialistes avaient pris leurs distances. Une minorité pacifiste révolutionnaire s'était affirmée dans les usines<sup>3</sup> et, en 1917 et en 1918, de puissants mouvements de grève avaient mobilisé des dizaines de milliers d'ouvriers contre la guerre dans le bassin de la Loire et les usines du Centre.

En 1939, de larges fractions du monde ouvrier ont incorporé à leur bagage mental le credo de la solidarité internationale des travailleurs et la conviction que la guerre est le fruit détestable des rivalités d'intérêts capitalistes dont les peuples sont les dupes. Mais deux faits nouveaux ont transformé les perspectives : la révolution bolchevique suivie de la montée des fascismes.

L'émergence de l'URSS, « pays du socialisme » et « patrie des travailleurs », sa volonté d'organiser et de piloter le mouvement ouvrier international jusqu'à la *lutte finale*, puis la diffusion de la ferveur prosoviétique ont propagé le communisme à la façon d'une « religion temporelle ». La France n'a pas échappé aux remous d'une guerre de religion larvée sous le couvert des luttes sociales ; elle y a échappé d'autant moins que le Parti communiste français, très minoritaire, marginal même dans les années 1920, a réussi, à la faveur de la crise et de la venue au pouvoir du Front populaire, à entraîner dans son sillage la majorité du monde ouvrier.

C'est ainsi, dans un triple contexte de tensions sociales, de tension internationale et de crise idéologique, que les ouvriers français ont eu à se situer. Jusqu'à l'été 1939, l'objectif de la politique nationale — endiguer le Reich hitlérien — concordait, officiellement du moins, avec l'objectif transnational de résistance au fascisme. Le pacte germano-soviétique du 23 août 1939 a brouillé les cartes ; il a jeté un monde ouvrier déjà perturbé dans un désarroi qui a pris parfois l'allure d'une crise d'appartenance. Les faits sont ensuite bien connus. Le PCF qui, à l'unisson de Moscou, s'était poussé à l'avant-garde

du patriotisme jacobin, a tourné casaque ; il a engagé dans les usines la lutte contre la « guerre impérialiste » et pour la paix immédiate ; il a contesté par là même la justification de l'effort d'armement et, du même coup, rendu toute la classe ouvrière suspecte. On a pu soupçonner que, fort du précédent russe de 1917, il comptait voir la guerre s'achever par une révolution qui, partie des usines, installerait *les soviets partout*. La répression a répondu à la contestation ; elle a cherché parfois à la devancer...

Comment se représenter, dans une telle situation, la psychologie des ouvriers ? Quelles ont été leur contribution et leurs résistances dans la bataille de la production ? Comment se sont articulés, répartis, conjugués, ces trois mobiles : le souci de défense nationale d'une collectivité socioprofessionnelle durement mise sous surveillance, son loyalisme professionnel, et ce qu'il lui restait de ferveur internationaliste ? Jusqu'où est allée l'emprise du PCF dans la propagande et la subversion ? Jusqu'où le sentiment d'appartenance du monde ouvrier à la Nation ? Questions qui ne pouvaient trouver seulement leurs réponses dans des faits recensés, questions que les principaux responsables politiques et militaires de l'époque se sont posées, les uns avec angoisse, d'autres avec confiance, comme Daladier et Reynaud qui, tout en cautionnant la répression anticomuniste, n'ont, semble-t-il, jamais douté du loyalisme de la grande majorité des ouvriers et n'ont pas été démentis par l'événement. Questions qui restent ouvertes... Il reste là des zones obscures de la conscience française. J'ai essayé, dans la dernière partie de ce livre, de les explorer.

Une observation encore. Parce que la bataille de la production est une forme de la défense nationale, ni les patrons ni les ouvriers n'ont, en temps de guerre, le choix de ne pas y participer : leur engagement peut tout au plus différer par l'intensité de l'effort, le degré

d'initiative ou l'inertie, la bonne ou la mauvaise volonté, les formes variées de l'émulation ou de la fuite. La psychologie collective joue un grand rôle dans leurs attitudes, comme le prouve la remarquable concordance des réactions devant certains événements. Le rôle des individus et de la psychologie individuelle n'en apparaît pas moins capital, qu'il se manifeste de façon positive ou négative. Impossible de retracer la bataille de la production sans faire leur place à l'homme qui en fut pendant la « drôle de guerre » l'animateur (et le précurseur du renouveau industriel d'après-guerre), Raoul Dautry, ainsi qu'à des chefs d'entreprise et à des techniciens sortant de l'ordinaire. Impossible d'oublier que, dans le camp de la contestation communiste, trois, quatre ou cinq mille militants restés fidèles ont été des meneurs qui avaient pour raison d'être l'action révolutionnaire et qui maintinrent dans les usines l'ancrage de leur parti. Impossible enfin d'oublier que, dans une période où la cohésion du corps social était distendue et où les motifs de faire la guerre n'étaient pas évidents, il dépendait de la conscience professionnelle ou patriotique, de l'énergie, de l'indifférence, des modèles mentaux ou des intérêts de chacun, malgré l'entraînement des contagions et des manipulations, de s'engager carrément, à contrecœur ou passivement, dans ce qui était, qu'ils l'aient compris ou non, l'un des plus grands défis des Temps modernes. J'ai voulu rendre justice au gigantesque effort industriel de guerre, presque entièrement occulté à ce jour, qui fut accompli pendant la « drôle de guerre » par une poignée d'hommes d'exception et par une classe ouvrière soumise à une extraordinaire contrainte.

\*

J'ai bénéficié pour cette étude de deux sources inédites d'une exceptionnelle richesse, les dossiers d'instruction



du procès de Riom et les archives du ministre de l'Armement de 1939-1940, Raoul Dautry

Le procès intenté en 1942 devant la Cour suprême de Riom contre les principaux responsables présumés de la défaite a été une parodie de justice. Mais pour étayer l'accusation, qui portait principalement sur les « insuffisances dans la préparation de la mobilisation nationale », les magistrats instructeurs avaient accumulé une immense documentation : près de quatre cents témoignages et une quantité énorme de rapports, études, procès-verbaux, instructions, correspondances, pièces administratives. Les témoignages recueillis dans les mois qui ont suivi l'armistice ont la précision des souvenirs récents. Si certains sont animés par le souci de l'autojustification, d'autres par une fureur partisane qui confine au délire, la plupart reflètent la probité intellectuelle du haut personnel de la III<sup>e</sup> République ; ils apportent en tout cas des faits. Les dossiers administratifs collectés abondent en pièces originales. Le zèle inquisitorial des magistrats enquêteurs a été efficace, je leur dois beaucoup, en dépit de leurs préjugés. Quant aux archives de Dautry, elles fournissent un matériau irremplaçable pour l'étude de notre effort industriel de guerre.

À ces deux sources majeures s'en ajoutent deux autres, ouvertes depuis plus longtemps et déjà mieux explorées, qui leur font en quelque sorte pendant :

— le rapport de la Commission parlementaire d'enquête créée après la Libération pour faire la lumière sur « les événements survenus en France de 1933 à 1945 » forme, avec les neuf volumes de témoignages qui le complètent, un contrepoint aux dossiers de Riom ;

— de même, les archives de Daladier, accessibles depuis une quinzaine d'années, ajoutent leur éclairage politique aux archives de Dautry.

J'ai recouru pour le surplus, notamment pour tenter d'éclairer l'état d'esprit et la contribution des ouvriers

d'industrie, aux archives de police, aux dossiers d'un grand nombre de préfectures, à des archives d'entreprises, aux souvenirs de témoins et d'acteurs et, bien entendu, à une abondante littérature historique.

PREMIÈRE PARTIE

L'INDUSTRIE, LES POUVOIRS  
ET LA MOBILISATION  
INDUSTRIELLE

(1936-1939)



## *Chapitre premier*

### FORCES ET FAIBLESSES FRANÇAISES

« *Nous vaincrons parce que nous sommes les plus forts...* » Ce slogan de la « drôle de guerre », qui fut l'objet de tant de sarcasmes après la défaite française, énonçait pourtant une vérité que la victoire finale des Alliés confirma : oui, les ressources matérielles et humaines des nations libres — et, dès 1939, celles de la coalition franco-anglaise appuyée par les États-Unis — l'emportaient sur celles du Reich hitlérien. La capacité industrielle cumulée des deux démocraties était un atout majeur dans une guerre qui devait être pour beaucoup une guerre de matériel, mais il fallait le temps de la conjuguer et de la mettre en œuvre. Les huit mois de répit qui leur furent laissés, de septembre 1939 à mai 1940, n'y suffirent pas.

Les deux gouvernements se mirent d'accord le 17 novembre 1939 sur les moyens de coordonner leur effort économique de guerre<sup>1</sup>. Daladier put affirmer le 30 novembre devant la Chambre qu'il s'agissait « de la fusion de toutes les ressources morales, économiques, militaires des deux pays » et qu'une coordination étroite avait été établie dans le domaine des fabrications.

En réalité, la France, exposée en avant-garde, dut assumer l'essentiel de l'effort industriel nécessaire à sa défense, de même qu'elle supporta l'essentiel de l'effort militaire. Les commandes de machines et d'avions aux

États-Unis furent parfaitement coordonnées et le *pool* du transport maritime fut une réussite ; mais l'Angleterre, en pleine mobilisation industrielle, ne put fournir à la France d'autre appoint en armes que l'équipement de ses dix divisions et le renfort de quatre cents avions stationnés sur le continent ; sa contribution en charbon, en coke, en acier et en machines, ne put être que modeste. C'est avec quatre-vingt-dix divisions françaises sur cent que la France livra bataille ; c'est à peu près uniquement avec les armements produits entre 1937 et 1940 par sa propre industrie qu'elle dut affronter l'Allemagne.

### *Les limites de la capacité productive.*

#### *La main-d'œuvre spécialisée*

Soutenir la course aux armements avec l'Allemagne nazie en pleine crise économique avait été pour elle une épreuve. Quatre séries de chiffres symbolisent la différence de potentiel démographique et industriel des deux pays<sup>2</sup> :

1. Le nombre de salariés en France à l'approche de la guerre est de 11,5 millions ; il culmine en Allemagne avec 21,5 millions de salariés en 1939. Le nombre de travailleurs engagés dans la production industrielle en France est de l'ordre de 5,5 millions ; il est de 14 millions dans le Reich.

2. Les dépenses militaires allemandes de 1933 à 1938 ont dépassé celles réunies de la France, de l'Angleterre et des États-Unis et, dans la seule année 1938, l'Allemagne a vraisemblablement consacré aux armements *cinq fois plus de crédits* que la France<sup>3</sup>.

3. L'effet d'entraînement sur l'économie du Reich, renforcé par l'obligation d'exporter à tout prix, a été spectaculaire. L'indice de la production industrielle par rapport à 1928 n'a été que de 96 en France durant le

premier semestre de 1939<sup>4</sup> contre 135 dans l'Allemagne des frontières du Traité de Versailles, Sarre comprise<sup>5</sup>. Encore ce décalage ne rend-il pas compte de la différence de structure des productions et notamment de la part prépondérante de l'industrie lourde dans le III<sup>e</sup> Reich, ni de la modernisation des outillages à laquelle l'Allemagne de Weimar a été incitée par la nécessité de payer aux Alliés les réparations de la guerre 14-18.

4. La production d'acier, l'indicateur le plus significatif de la puissance industrielle à cette époque, a avoisiné en France 7 900 000 tonnes en 1937 et un tonnage équivalent en 1939, avec un fléchissement à 6 137 000 tonnes en 1938 (4 657 000 tonnes en 1913), face à une production annuelle allemande presque triple (plus de 22,5 millions de tonnes, alors qu'elle était tombée à 5 771 000 tonnes en 1932). En cas de guerre, la France devait trouver annuellement à l'extérieur 1 million de tonnes de coke et peut-être 1 million de tonnes d'acier.

Ainsi, l'ensemble des données physiques désavantageait la France plus qu'en 1914. La fureur de revanche et d'expansion des dirigeants hitlériens donnait de plus à leur effort de guerre un rythme et une frénésie d'innovation sans commune mesure avec l'application consciencieuse des responsables français. Le *Führerprinzip* appliqué à une économie autarcique entraînait l'industrie de guerre allemande à brûler les étapes dans une sorte de « chaos au pas cadencé ».

La France de 1936 n'était cependant pas hors d'état de relever le défi. Elle ne repartait pas, comme l'Allemagne, de zéro dans son effort d'armement : elle n'avait pas cessé de disposer d'une armée, d'une marine et d'une aviation, d'énormes stocks, y compris les dotations de premier équipement d'une éventuelle mobilisation, d'une abondante artillerie et d'un réseau d'arsenaux. Nation nantie bien qu'elle eût trop longtemps vécu sur

son capital, maîtresse d'un empire colonial de 60 millions d'habitants qui lui assurait sans débours de devises près du tiers de ses importations, pouvant compter sur un accès sans entraves à toutes les matières premières du monde, assurée de la maîtrise des mers grâce à la puissance conjointe des flottes alliées et ne doutant pas du concours à terme de l'industrie américaine, dispensée enfin, grâce à ses avoirs, de l'obligation où était l'Allemagne de financer strictement par des exportations le coût des achats extérieurs nécessaires à sa défense, elle n'était nullement vouée à perdre la course aux armements. Quand Léon Blum et Daladier adoptèrent en 1936 le programme dit des 14 milliards, les acquis militaires et financiers du pays restaient assez considérables pour permettre de concentrer les efforts d'une industrie de qualité, servie par une main-d'œuvre excellente, sur ce qui était le complément essentiel de la défense : la fabrication de chars et d'avions et l'extension de la flotte de guerre.

L'échec économique du gouvernement du Front populaire venant après la désastreuse déflation de Laval ne facilita pas les choses, sans qu'on puisse dire qu'il ait vraiment nui à l'exécution des programmes. L'indice de la production industrielle d'octobre 1938 (année, il est vrai, de récession mondiale) n'était encore que de 83 par rapport au record de l'année 1928 (100) et marquait un recul de 6 points sur mars 1937. Dans un contexte de déficits chroniques, de recours croissant à l'emprunt et de menace permanente sur les réserves d'or, les charges militaires furent vite à la limite du supportable, alors qu'avec un produit intérieur accru de 15 ou 20 % la nation les aurait supportées aisément et aurait pu même les accroître (A. Sauvy, *Histoire économique*, t. I, p. 343-344). Faute d'aisance budgétaire, les ministres des Finances, de Vincent Auriol à Paul Reynaud, s'évertuèrent en sous-main à serrer la vis et étalèrent les dépenses. Daladier, du jour où il fut



président du Conseil, ne ménagea pas les ouvertures de crédits et il arbitra par principe pour le réarmement, mais en 1938 encore, les Finances retardaient les engagements de crédits pour les fabrications militaires, sans considération du budget voté. Le 24 juillet 1939, à trente-quatre jours de la guerre, le secrétaire général des Finances Bouthillier déclarait le dernier programme de l'État-Major incompatible avec les possibilités financières du pays et laissait entendre que « des mesures de restriction de la production pourraient intervenir en vue de freiner en conséquence le rythme actuel des fabrications d'armement »<sup>6</sup>.

Au stade de l'exécution se révélèrent par ailleurs deux des goulets d'étranglement qui allaient entraver le plus sérieusement la montée en puissance de l'industrie : la pénurie de main-d'œuvre spécialisée et les retards de l'outillage.

Ce pays, depuis 1932, n'avait jamais connu le plein emploi. Pourtant le manque de main-d'œuvre qualifiée était sérieux à la fin de 1938 et au début de 1939 et il allait prendre des proportions dramatiques à la mobilisation. On en a attribué la responsabilité à la semaine de 40 heures, ce qui, en 1938 du moins, n'était pas faux. Les 40 heures étaient devenues à tous égards injustifiables lorsque, après Munich, le réarmement s'accéléra. Mais l'intensité passionnelle du débat sur les 40 heures a occulté la réalité sous-jacente. Comme Alfred Sauvy l'a magistralement montré, les 40 heures conduisaient à bloquer la production à un niveau où elle ne pouvait que plafonner. La défense des 40 heures se fondait en outre sur la conviction qu'il y avait en France un considérable surcroît de main-d'œuvre inutilisée avec laquelle il fallait partager le travail pour supprimer le chômage et qu'au surplus cette main-d'œuvre inemployée était polyvalente. Or, c'était une illusion. La situation de l'emploi de 1938-1939 est très différente de celle des années 1933-1935. Il est vrai qu'il subsiste jusqu'à la

guerre un volant de près de 350 000 chômeurs secourus et de 375 000 demandeurs d'emploi<sup>7</sup>. Mais six ans de crise ont donné au patronat l'occasion d'éliminer par priorité des entreprises les inaptes et les vieux : dans les industries des métaux de la région parisienne, 32 % des chômeurs ont plus de 60 ans et pour les 26 spécialités les plus demandées, 54 % ont plus de 50 ans<sup>8</sup>, de sorte que les chômeurs de 1938-1939 sont composés en grande majorité de travailleurs âgés, sans qualification ou ayant perdu leur qualification<sup>9</sup>, d'un contingent d'ouvriers d'industries non stratégiques (textile, bois) et de personnels d'exécution du secteur tertiaire, et pour le reste d'une réserve mobile et peu qualifiée qui se renouvelle cinq ou six fois par an. Or ce que l'industrie recherche, ce sont des professionnels pour les branches qui alimentent le réarmement : mines, métallurgie, industries mécaniques, électriques et chimiques.

Une enquête menée au cours de l'été 1938 par le ministère du Travail sur les possibilités de récupération des chômeurs parisiens de la métallurgie secourus, soit 9 200, révèle que ceux-ci sont, pour 47 %, des manœuvres et des OS dont à peine plus de la moitié ont moins de 60 ans, et sur lesquels plus d'un millier sont inaptes. La proportion des professionnels immédiatement récupérables ne dépasse pas 6 % de l'effectif total ; un millier d'autres semblent pouvoir être récupérés après des stages de trois à quatre mois de rééducation. Pour l'ensemble de la France, si l'on se fonde sur les chiffres vraisemblablement forcés de l'Union ouvrière des syndicats des métaux, les 45 000 chômeurs de la métallurgie pourraient difficilement fournir plus de 7 500 ajusteurs, fraiseurs et tourneurs<sup>10</sup>.

Rien d'étonnant si, dès le printemps 1938, quand l'Anschluss a poussé les ministères militaires à multiplier les commandes, certaines branches des industries mécaniques ont commencé à être à court de « professionnels », outilleurs, réglés, ouvriers d'entretien et

ajusteurs avant tout, mais aussi tourneurs et fraiseurs. Il faut se représenter que les outillages de l'époque, imprécis ou fragiles malgré les progrès de la mécanisation et parfois vétustes, font des outilleurs, régleurs et ouvriers d'entretien des agents irremplaçables : ils préparent la tâche des OS ; la mise au point des machines, le travail d'exécution des ateliers et le bon fonctionnement des chaînes dépendent de leurs capacités. Il en est de même des ajusteurs, spécialité aujourd'hui en voie d'extinction : les finitions et montages dépendent d'eux. Le rôle des uns et des autres est d'autant plus important que les matériels à produire sont complexes : c'est le cas dans les industries de guerre. Le pourcentage des « professionnels » y est élevé : sur l'ensemble des firmes travaillant à la veille de la guerre pour la Défense nationale, les ouvriers qualifiés sont, avec le personnel de maîtrise, 680 000 (55,3 %) face à 550 000 OS et manœuvres (44,7 %) <sup>11</sup>. La proportion est d'un ouvrier professionnel ou d'entretien pour deux manœuvres ou OS dans la chimie, la sidérurgie lourde et chez Renault, d'au moins un professionnel pour un ouvrier non qualifié dans l'aéronautique et dans les entreprises de métallurgie et mécaniques de la Loire, de trois voire quatre professionnels pour un OS ou manœuvre dans l'industrie de la machine-outil. Périodiquement déjà, depuis 1936, la surcharge de travail des régleurs, outilleurs et ouvriers d'entretien (ou leur effectif insuffisant) menace, ici ou là, de freiner la production. Aussi est-ce d'abord aux ouvriers de ces spécialités que les patrons de 1938 demandent des heures supplémentaires en dérogation aux 40 heures. Puis, quand la crise tchèque pousse l'État à accélérer les commandes et que les « motoristes » de l'aéronautique se décident à accroître leurs effectifs, suivis dans l'automne et l'hiver 1938 par les constructeurs d'avions et certaines firmes de mécanique, les industriels ont souvent peine à recruter. Sur une quarantaine de mille salariés qu'embauche le

secteur aéronautique de janvier 1938 à septembre 1939, dont au moins 15 000 professionnels, la majorité de ces derniers sont des transfuges des industries mécaniques, attirés par des salaires plus avantageux. Certaines recrues sont purement et simplement débauchées auprès des concurrents. Si la société des automobiles Renault a toute l'année 1938 un surcroît de personnel dû au fléchissement des ventes de voitures particulières (ce qui permet d'épurer sans ménagement 1800 ouvriers après la grève de novembre), il n'en est pas de même chez Renault-Aviation, qui s'efforce d'augmenter sa production : Louis Renault pousse les hauts cris parce que, entre septembre et la mi-novembre 1938, 237 de ses ouvriers désertent ses ateliers pour s'engager chez d'autres « avionneurs » ou chez Gnome et Rhône. Au début de 1939, les horaires de 45 ou de 48 heures des constructions aéronautiques ne suffisant pas à alimenter les fabrications, on cherche éperdument des professionnels pour pouvoir passer au travail en deux ou trois équipes<sup>12</sup>.

À la mi-juin 1939, la durée moyenne du travail dans les mines, la métallurgie et les industries mécaniques s'élève à 44 heures ; elle atteint 49 heures dans les établissements de la Marine ; sur 175 entreprises privées travaillant pour la Marine, 66 font plus de 48 heures et 13 seulement moins de 40 heures. La durée du travail est en voie de rejoindre celle de l'Allemagne : pour l'ensemble industries extractives-métallurgie-industries mécaniques, les horaires industriels français ne sont inférieurs que de 2,2 à 7,7 % à ceux des ouvriers allemands, selon les entreprises et les branches, contre 18 % l'année précédente. La France de l'été 1939 n'a plus de réserve de main-d'œuvre qualifiée, en dehors de l'appoint que procureraient des horaires à nouveau prolongés et l'emploi de réfugiés républicains espagnols auxquels bien peu de dirigeants français songent à recourir. En juin 1939, sur 865 chômeurs de la métallurgie parisienne

convoqués par les services de l'emploi, 34 seulement sont jugés récupérables<sup>13</sup> comme ajusteurs-fraiseurs. Sur 120 chômeurs convoqués quelques semaines plus tard par Renault, 7 seulement sont retenus comme utilisables<sup>14</sup>. Des 375 000 chômeurs de l'Hexagone, l'administration n'espère pas récupérer dans le second semestre 1939 plus de 3 000 travailleurs pour la métallurgie au terme des actions de formation et de rééducation prévues. Contrairement à ce que tout le monde croit, le chômage de la fin de 1938 et de 1939 est, en dehors des industries du textile, du meuble et du bâtiment, un chômage résiduel. Le drame humain des travailleurs sans emploi et sans ressources, parce qu'ils sont en réalité inaptes ou âgés, cache la réalité économique : pour l'essentiel, et mis à part quelques branches comme le textile, le chômage, à la veille de la guerre, n'est plus qu'un mythe.

### *La carence de l'enseignement technique et professionnel*

Ces signes de tension sur le marché du travail qualifié sont d'autant plus singuliers qu'ils se produisent dans une phase de relance, mais non pas vraiment de surchauffe de l'économie : mis à part le fait nouveau du boom aéronautique, la production industrielle rejoint tout juste, en juin 1938, son niveau de 1928.

La ressource trop limitée d'ouvriers professionnels et d'ingénieurs tient en réalité à des causes plus profondes.

L'apprentissage, tel qu'il se pratiquait avant 1914 dans les petites et moyennes entreprises de mécanique et de transformation, a disparu dans les années 1920<sup>15</sup>, victime du recul de l'artisanat et d'une fiscalité pénalisante. Sans doute l'effondrement est-il compensé en nombre par la multiplication des mécaniciens de garages ou de petits ateliers liés à l'automobile, mais rien n'a été prévu

pour intégrer cette nouvelle catégorie d'excellents auto-didactes aux industries d'armement : l'armée, d'ailleurs, se les réserve pour le temps de guerre.

L'enseignement technique organisé n'a pas pris sur une assez grande échelle le relais de l'apprentissage ; ses insuffisances sont typiques des contradictions paralysantes où s'est enfermée la III<sup>e</sup> République finissante : ministres radicaux et enseignants socialistes se sont refusés à livrer, comme à l'étranger, la formation professionnelle à un patronat utilitariste et peu soucieux de promotion humaine, mais ils n'ont pas été en mesure d'organiser, à côté de l'enseignement secondaire traditionnel, un nouvel ensemble de formations répondant aux besoins de l'économie à ses différents niveaux.

La loi Astier de 1919 a bien créé des cours professionnels à temps partiel obligatoires pour les jeunes travailleurs de treize à dix-huit ans<sup>16</sup>. En 1939, ils n'accueillent guère plus de 200 000 apprentis échelonnés sur trois ans de scolarité ; toutes spécialités réunies, on compte moins de 40 000 candidats aux différents certificats d'aptitude professionnelle. Le nombre annuel des CAP délivrés est sans rapport avec l'effectif des professionnels à remplacer.

Les industries de pointe ne sont pas restées inactives : Schneider a depuis longtemps monté au Creusot un système d'enseignement efficace, l'école d'apprentis de Renault à Billancourt (qui compte 800 élèves répartis sur trois ans de scolarité) est si recherchée qu'on n'y entre que sur concours, Berliet forme des professionnels pour toute la région lyonnaise, l'effort éducatif des De Wendel est remarquable, le Syndicat professionnel des industries mécaniques, les industries chimiques et divers groupements provinciaux ont organisé des formations ouvrières de qualité. Ces initiatives sont néanmoins restées circonscrites.

Le patronat s'est, en grande partie, abstenu d'ajouter à ses charges celles de la formation professionnelle,

comme le faisait le patronat allemand — il est vrai qu'il n'y a été encouragé que mollement —, de sorte qu'une des préoccupations du gouvernement à l'approche de la guerre est de forcer les patrons à organiser sérieusement l'apprentissage. Mais les crédits sont insuffisants et aucune autorité de contrôle, ni aucun mécanisme efficace de sanction n'assure l'application des mesures annoncées<sup>17</sup>. La formation des ouvriers qualifiés, délaissée ou mal assumée par l'État, négligée par les professions, reste dramatiquement insuffisante : le plus grave problème industriel de la mobilisation sera de créer une main-d'œuvre qualifiée pour la production de guerre.

Les piliers les plus solides de l'enseignement technique d'État sont le niveau secondaire et l'enseignement supérieur. 100 000 élèves suivent les cours d'une école nationale professionnelle, d'une classe technique de lycée ou d'un collège technique, au regard des 700 000 élèves que groupe l'ensemble des formations du second degré<sup>18</sup>. L'enseignement d'État forme, à ce niveau, une cohorte excellente, mais trop peu nombreuse, de techniciens supérieurs et de techniciens, ainsi qu'une élite ouvrière d'agents de maîtrise.

On ne s'expliquerait pas cette stagnation si on ne tenait compte, ici comme ailleurs, de la peur frileuse de la crise. Alfred Sauvy a mis en lumière la prétendue rationalité qui tient lieu de politique et qui pousse les agents économiques de l'époque à ajuster la *production à la consommation*, à tous les niveaux et sur tous les plans : la formation professionnelle en est une illustration.

Dès 1932, on a redouté la surproduction des cadres et des personnels techniques autant que la surproduction des biens<sup>19</sup>. Ainsi, a-t-on limité ou étalé les formations d'ouvriers qualifiés ; les syndicats eux-mêmes s'y sont résignés, dans leur hantise du chômage. De même on a limité, puis réduit les flux d'ingénieurs diplômés. Pour les grandes écoles<sup>20</sup>, le nombre des admis n'était encore en 1932 supérieur que de 12 % à ce qu'il était en 1900,

malgré l'énorme développement de la grande industrie et l'accroissement de 40 % du nombre de candidats. Un mouvement restrictionniste avait été amorcé dès la fin des années 1920, Polytechnique donnant l'exemple en réduisant ses promotions de 250 à 200. Toutes les écoles de bon niveau ont suivi quand la crise a été là. Les promotions d'ingénieurs diplômés avaient été en 1931 *supérieures* de 25 % à celles de 1914, elles étaient en 1939 de 10 % *inférieures*. Pour 3 nouveaux ingénieurs de 1929, il n'en sort plus que 2 en 1939<sup>21</sup>.

Dans les écoles d'Arts et Métiers, pourvoyeuses d'ingénieurs de fabrication, on a sabré le recrutement de 50 % : les promotions sortantes qui étaient jusqu'à 1930 de 2 000 ou plus, sont de 1049 en 1939. Tout compte fait, il était sorti des écoles 35 000 ingénieurs diplômés de 1921 à 1930 ; il en est sorti 23 000 de 1931 à 1940.

Jusqu'à 1937, cette diminution massive n'a pas affecté visiblement la marche de l'industrie ; on a cru avoir assaini le marché de l'emploi ; personne n'a reconnu les conséquences néfastes du non-renouvellement et du vieillissement déjà sensible des cadres en place. C'est seulement en 1938 ou en 1939, selon les cas, que pour la première fois depuis vingt ans, le nombre des admis dans les écoles d'ingénieurs augmente — et il ne cessera plus d'augmenter pour un demi-siècle ; mais les effets ne s'en feront sentir sur les promotions sortantes qu'à partir de juin 1940. On a découvert entre-temps pendant la « drôle de guerre » que la pénurie d'ingénieurs et notamment d'ingénieurs de fabrication, s'ajoutant à la pénurie de professionnels qualifiés, est un grave handicap.



### *La crise des outillages*

Un deuxième goulet d'étranglement, perceptible dès 1936 dans une large fraction des industries stratégiques, a été la stagnation des outillages.

À partir de 1931, la crise a réduit à néant les investissements. On a pu parler pour l'industrie d'un « Sedan économique »<sup>22</sup>. Les émissions de valeurs mobilières de sociétés, censées correspondre à des investissements productifs, ont baissé en francs courants de 88 % depuis 1930 pour tomber à 3 milliards en 1938<sup>23</sup>. La chute des profits a, par ailleurs, tari l'autofinancement : la première réaction des chefs d'entreprises a été « d'arrêter les commandes d'outillage, les installations existantes leur permettant de travailler pendant de longues années à allure réduite »<sup>24</sup>. Les investissements lourds des années 1930 ont été surtout le fait de quelques branches de pointe (électricité, textiles synthétiques) ; quelques-uns étaient devenus nécessaires pour garder un marché ou répondre à une demande assurée<sup>25</sup>. Le réarmement allait susciter une reprise à partir de 1936-1937, notamment dans la métallurgie du Centre, mais dans l'ensemble, jusqu'à 1938 sinon 1939, les équipements nouveaux tendent davantage à améliorer la productivité en économisant la main-d'œuvre qu'à accroître la capacité productive. Dans le secteur minier, le forage de deux puits et la modernisation de la mine de Faulquemont en Lorraine, poursuivis de 1933 à 1938, sont tout à fait exceptionnels ; aux mines d'Anzin, les résultats de la décennie font apparaître un véritable désinvestissement de 100 millions de francs constants distribués en dividendes, tandis que la « non-remise à jour, après 1932, des moyens de production constituait une véritable consommation d'actif industriel »<sup>26</sup>. Sans aller aussi loin, les chemins

de fer français, les plus performants d'Europe, qui ont commandé 37 500 wagons de 1928 à 1932, n'en auront commandé que quelques centaines de 1934 à la veille de la guerre et sont contraints d'économiser sur l'entretien du matériel roulant. La sidérurgie, qui a été entièrement modernisée dans les années 1920, s'est ensuite reposée sur ses lauriers, puis a stagné dans la crise. Rien d'étonnant si le Comité des forges reconnaît que depuis 1928 « elle ne se préoccupe pas suffisamment de son renouvellement (...); compte tenu de ce qui a été fait à l'étranger, c'est 2 milliards de plus qu'il aurait été nécessaire de mettre de côté en prévision des renouvellements futurs (...); 2 milliards d'investissements ont été négligés » (entre 1920 et 1936)<sup>27</sup>.

Tout compte fait, la formation de capital fixe des entreprises n'aurait pas dépassé 1 milliard en 1938 contre 17 en 1929<sup>28</sup>. Dès janvier 1939, le programme d'armement en cours pousse l'industrie lourde aux limites de son potentiel productif, du moins au rythme de 45 heures de travail par semaine.

La faiblesse technique que l'arrêt des investissements a aggravée de la façon la plus voyante est celle du parc des machines-outils. Le modernisme des grandes firmes automobiles et de la construction électrique ne doit pas faire illusion, une large partie des industries de transformation, y compris les industries mécaniques, se révélera inadéquate à l'épreuve de la guerre.

Inadaptation qualitative : les industries mécaniques et de transformation françaises sont en majorité des industries légères qui fabriquent de petits objets n'exigeant qu'un outillage lui-même relativement léger. Ainsi découvre-t-on, durant l'été de 1938, qu'elles sont dépourvues de grosses presses, à l'automne de 1939 que les moyens en estampage de grande puissance nécessaires pour faire les pales d'hélice, les vilebrequins, les carters, font totalement défaut<sup>29</sup>.

Vieillesse des machines : une enquête menée en

1934 à l'initiative du ministère de la Guerre a révélé que l'âge moyen des machines-outils était de 20 ans, alors qu'il était de 7 en Allemagne et de 3 aux États-Unis<sup>30</sup>. On estime en 1939 leur âge moyen à 18 ans dans l'industrie automobile, à 35 dans l'ensemble de la métallurgie<sup>31</sup>. Renault n'a pas été en mesure d'assurer, de 1930 à 1938, le renouvellement normal de l'usine, sauf pendant quelques mois de la fin de 1936 et de 1937<sup>32</sup>. Berliet, qui a pu moderniser son aciérie en 1930, n'accroît ensuite son matériel qu'en rachetant d'occasion, en 1935, l'outillage des automobiles Delage qui ont déposé leur bilan<sup>33</sup>.

L'industrie des machines-outils, en plein marasme avec à peine plus de 10 000 ouvriers contre 20 000 en Suisse, 70 000 en Allemagne et plus de 100 000 aux États-Unis, produit difficilement 20 000 machines par an, alors que le parc est de 550 000 ; ses délais usuels de fourniture sont de neuf mois. D'où une dépendance croissante à l'égard de l'étranger, États-Unis, Allemagne surtout, alors pourtant que « l'expérience de la Grande Guerre a prouvé que la machine-outil était le moyen de combat de l'arrière ». Hispano, qui commande 386 machines-outils de novembre 1937 à avril 1939, n'en trouve pas une sur le marché français<sup>34</sup>.

L'ancienneté de l'outillage réagit sur la production : elle freine les cadences, limite les possibilités de grandes séries et impose de recourir à de nombreux ouvriers de haute qualification dont les effectifs sont insuffisants. Elle est précisément le plus sensible dans deux branches d'importance stratégique : les industries spécialisées d'armement et les constructions aéronautiques. Il faut y ajouter la plupart des moyennes entreprises de petite métallurgie et de mécanique, dont on sous-estime le rôle de sous-traitantes en temps de guerre.

De 1918 à 1936-1937, les industries d'armement, firmes privées ou établissements de l'État (à l'exception des arsenaux de la Marine), sont restées en sommeil. La fabrication des obus de 75 est stoppée depuis 1920.

Aucune usine ne fabrique plus d'acier à canons, sauf Schneider pour servir des commandes étrangères restées assez nombreuses, mais parcellaires. Aux ateliers Schneider du Havre, spécialisés dans les fabrications de matériels d'artillerie de campagne, on n'a rien renouvelé :

Le bon fonctionnement n'est assuré que grâce à la valeur professionnelle des chefs de service, de la maîtrise et de la main-d'œuvre. Lors de l'expropriation par l'État de cette usine, en 1937, l'expertise contradictoire affectera son outillage d'un coefficient de vétusté de 80 %. À la cartoucherie de la Manufacture des machines du Haut-Rhin (Manurhin), transportée de Mulhouse, installée au Mans aux frais de l'État et dotée de commandes de longue durée, il n'y a ni bureau de dessin, ni atelier de précision pour la confection des vérificateurs, ni atelier central pour la réparation des machines ; les établissements, notamment insuffisants, ne sont même pas clôturés<sup>35</sup>.

L'ingénieur général Carré a rendu compte au cours de l'instruction du procès de Riom de l'état de l'usine d'armes automatiques Hotchkiss de Levallois, lorsqu'il en prit possession au nom de l'État au printemps 1937<sup>36</sup> :

Toutes les machines, sauf environ 10 fraiseuses Cincinatti avaient été achetées d'occasion et beaucoup dataient d'avant l'autre guerre ; elles étaient, pour la plupart, incapables de réaliser correctement, avec la constance voulue, les usinages en série qui auraient dû être de règle.

Leur nombre était très insuffisant (1 000 environ) pour organiser des chaînes de fabrication homogènes, ce qui obligeait à des démontages fréquents d'appareils pour passer d'une fabrication à une autre, quelquefois deux ou trois dans la même journée pour la même machine.

Les pièces ne sortaient pas finies des machines et devaient être terminées à la lime, parfois avec une surépaisseur de 0,5 mm à enlever, ce qui est une hérésie.

En comparant les procédés en usage à Châtellerault (établissement d'État) j'ai constaté qu'à Châtellerault il suffisait de 10 manœuvres spécialisés pour monter 50 armes par jour, tandis que chez Hotchkiss, il fallait 200 ajusteurs ajustant les pièces à la lime comme cela se faisait à Châtellerault en 1890.

La situation des usines d'aviation de 1936-1937 est la pire : sur 40 firmes pour la plupart sans moyens et sans capacité productive, une seule, Gnome et Rhône, s'est imposée sur le marché international et a des marges lui permettant d'investir facilement ; trois autres sociétés sont à flot et financièrement indépendantes, Caudron-Renault, Latécoère et Hispano-Suiza ; encore l'équipement d'Hispano n'a-t-il guère progressé depuis 1918 : il ne commence à être renouvelé qu'à partir de l'automne 1937. L'outillage du reste de la branche est presque partout quasi artisanal.

C'est dire que le réarmement décidé en 1936 impliquait non seulement de multiplier les commandes militaires, mais de rénover des pans entiers de l'industrie. Les nationalisations des industries d'armement et des constructions aéronautiques, d'inspiration d'abord idéologique, répondaient pour une part à ce souci. Gamelin, qui y avait d'abord été hostile, s'y était rallié dans l'espoir qu'elles permettraient de redresser plus vite les industries d'armement. « Le courant politique est favorable aux nationalisations, lui avait expliqué le secrétaire général de la Défense nationale Jacomet, pour les réaliser, on nous donnera sans rechigner tout l'argent que nous demanderons. Nous l'obtiendrons beaucoup moins facilement par tout autre moyen<sup>37</sup>. » Ce fut l'effet le plus positif — encore que trop tardif — des nationalisations de 1936 : elles ouvrirent la voie

aux investissements de l'État. Les investissements au profit des sociétés nationales d'aéronautique furent les plus précoces et les plus importants, 450 millions de crédits furent également engagés entre 1937 et septembre 1939 pour équiper les établissements nationalisés d'armements terrestres.

Il était moins simple de mettre à niveau les firmes privées. Le ministère de l'Air fut le plus novateur : il mit au point dès 1938 plusieurs procédures souples d'aide au développement — contrats de démarrage ou d'investissement — et admit la possibilité pour les firmes d'amortir des investissements déterminés d'outillage sur des commandes de guerre. En 1938 fut institué un mécanisme original : la Caisse de coopération pour la décentralisation de l'industrie aéronautique fut en mesure d'assurer le préfinancement de nouvelles infrastructures, puis d'outillages, étant entendu que l'État en resterait propriétaire, mais pourrait à la fin des hostilités les rétrocéder aux industriels en fonction de leurs programmes de production du temps de paix. C'est la formule que les États-Unis allaient retenir pour 90 % de leurs investissements du temps de guerre<sup>38</sup>. Par un curieux retour des choses, le gouvernement Daladier n'hésita pas à payer ainsi des infrastructures et à reconstituer des outillages au bénéfice de sociétés privées que la nationalisation avait privées dix-huit mois plus tôt de leurs usines. Mais ces procédures répugnaient à l'administration des Finances, leur mise en œuvre traîna, surtout au ministère de la Guerre où l'on perdit des mois, après la mobilisation, à étudier des types de contrats moins dispendieux.

En fait, la prise en charge des outillages de l'industrie ne fut pas appliquée sur une grande échelle avant le printemps de 1939 à la production aéronautique et n'avait touché à la mobilisation qu'une quinzaine de firmes de métallurgie lourde ou d'armement.

Beaucoup avait été fait — Daladier put en présenter

les justificatifs devant la cour de Riom — mais non pas tout ce qui pouvait l'être, ni dans les délais qu'aurait exigés le risque extérieur. C'est là une des ambiguïtés du procès des gouvernants de la III<sup>e</sup> République devant l'Histoire.

## *Chapitre II*

### PATRONAT DE CHOC, PATRONAT REGARDANT

« Que l'argent est la clef de tous les grands ressorts... »

MOLIÈRE,  
*L'École des femmes.*

Les gouvernants étaient en droit de compter sur le patronat pour relever la production industrielle. De l'avis d'observateurs bien placés, dont des praticiens aussi peu suspects de préjugés antipatronaux que le ministre de l'Armement Dautry, les patrons ont porté à l'effort de guerre un empressement inégal, moindre qu'en 1914<sup>1</sup>. André Géraud, alias Pertinax, journaliste hors de pair et bon connaisseur des milieux de droite, va plus loin<sup>2</sup> :

Les gouvernements n'auraient trouvé dans les rangs patronaux que trop d'hommes aigris, tremblants pour leurs avoirs, persuadés que l'entrée en guerre entraînerait l'occupation immédiate des usines, préoccupés surtout de réduire leurs risques personnels, ne concevant pas que la vie vaille d'être vécue si, dans la hiérarchie existante, quelque chose est altéré. (...) D'où les querelles qui suivirent les décrets de nationalisation. (...) Quelques-uns, en tout cas, ne reculèrent devant rien pour gagner le combat social, inattentifs à l'autre combat.



Les marchands de canons ne se seraient pas pressés, cette fois, pour fondre des canons.

### *Le contrecoup des nationalisations*

Ceux que vise Pertinax ont des noms : Louis Renault, « pacifiste jusqu'au bout des ongles », l'intraitable Marius Berliet, mal employé par la République, Brandt et Schneider, qui ne lui avaient pas pardonné leur nationalisation très partielle. Réserveons pour d'autres chapitres le cas des deux premiers<sup>3</sup>.

Brandt, constructeur imaginatif de mortiers et d'obus connu dans le monde entier, mais inlassable procédurier, avait fait enlever de son usine nationalisée de Châtillon tous les plans et dessins industriels dans la nuit du 30 décembre 1936, quatre jours avant la date fixée pour son transfert à l'État. Daladier avait riposté en prenant le lendemain un arrêté rendant l'expropriation immédiatement exécutoire<sup>4</sup> : « Les hostilités entre Brandt et l'État allaient durer jusqu'à la guerre, absorbant un temps précieux des uns et des autres<sup>5</sup>. » Quant au potentat du Creusot, Eugène Schneider, convaincu que l'expropriation qui le frappait était une vengeance politique, il avait fait construire un mur pour isoler les ateliers nationalisés du reste de ses usines et lorsque le Conseil d'État valida la nationalisation, il en retira tout son personnel.

La nationalisation partielle du Creusot était un cas extrême d'imbrication passionnelle d'enjeux idéologiques et techniques. Elle avait été un symbole politique<sup>6</sup>, elle fut une erreur industrielle. Elle allait trop loin ou pas assez : elle portait sur un atelier employant 675 ouvriers sur un effectif total de 11000, dont l'activité était inséparable du reste de l'usine où il était enclavé. L'expropriation partielle compliquait les

fabrications ; elle n'était viable que si l'entente régnait entre les parties : elle nourrit une cascade d'incidents.

La nationalisation des ateliers Schneider du Havre, de Harfleur et du Hoc était moins voyante, mais plus conséquente : ces ateliers groupaient un effectif proche de 2500 personnes spécialisées dans la construction des matériels d'artillerie de calibre inférieur à 155 mm. Leur expropriation modifiait sensiblement le rôle de la société. Pendant la Grande Guerre, celle-ci avait été reconnue par l'État comme un des premiers « chefs de groupe » de la production d'armements : elle recevait la commande de matériels d'artillerie complets et en répartissait l'exécution sous sa responsabilité entre ses usines et ses sous-traitants. Les ateliers Schneider, du fait de la nationalisation de leurs dépendances du Havre qui comprenait les ateliers de montage des matériels d'artillerie et un champ de tir, ne purent plus tenir ce rôle de chefs de groupe, sauf pour des fabrications plus limitées ou pour des éléments d'équipements tels que les carcasses de chars lourds. « Leur usine du Creusot ne peut jouer d'autre rôle que celui d'un puissant auxiliaire des établissements de l'État », notaient en 1939 les enquêteurs de la Commission de l'armée ; « privés de moyens d'essais, ils seraient difficilement en mesure de créer des matériels nouveaux »<sup>7</sup>. Tel avait bien été l'un des objectifs visés : casser, à la faveur d'une mesure politique, le monopole coûteux de Schneider sur les fabrications privées d'artillerie.

Au symbole politique qu'était l'expropriation s'ajoutait ainsi, pour la firme du Creusot, une sorte de dégradation professionnelle. Schneider la ressentit amèrement. Titulaire en 1937, en tant que chef de file, d'un marché de 115 carcasses de chars, il ne s'en acquitta qu'avec un zèle médiocre en limitant ses responsabilités au minimum ; rien toutefois ne permit d'inférer que l'exécution tardive et peu rationnelle de la commande fût due à d'autres motifs qu'à sa commodité industrielle<sup>8</sup>. La

réconciliation entre Schneider et l'État ne fut vraiment scellée qu'au début de la guerre, quand le gouvernement Daladier mit fin à cette nationalisation<sup>9</sup>.

On se gardera d'amplifier, à partir des cas de Brandt et Schneider, le choc en retour des nationalisations. Dans le secteur des armements terrestres, les ateliers transférés à l'État employaient moins de 11 000 salariés. Sur 7 sociétés touchées, 5, dont Renault, s'y étaient pliées sans regimber. Dans le secteur de l'aéronautique, les industriels expropriés s'étaient frotté les mains ; les recours qu'ils engagèrent ne visaient qu'à décrocher l'indemnisation maximale, ce qui fut le cas.

### *Intérêts patrimoniaux et prudence financière*

En dehors de rares patrons de firmes nationalisées, une fraction appréciable du patronat a-t-elle vraiment limité sa participation à l'effort de réarmement ? Et sous quelle inspiration ? Il faut y regarder de près en évitant tout confusionnisme lié aux psychodrames du temps.

Qu'à partir de l'automne 1936, une fois passée leur grande peur, la majorité des patrons se soient opposés au gouvernement du Front populaire, que pendant deux ans ils aient été obnubilés par les avancées du pouvoir ouvrier et se soient arc-boutés sur leur souci de mettre en échec une menace communiste qu'ils se sont figurée imminente, on le sait. Des patrons ont étendu leur méfiance à l'État républicain pour lequel ils n'éprouvaient que rancune et mépris. Plusieurs d'entre eux, et non des moindres, ont financé les partis d'extrême droite et les ligues<sup>10</sup>. Des milieux patronaux ont encouragé les campagnes qui ont intensifié la fuite des capitaux et fait obstacle à l'instauration du contrôle des changes, consolidant le « mur d'argent » sur lequel buta le gouvernement du Front populaire. En mars 1938,

moins de quinze jours après l'annexion de l'Autriche au Reich, le refus opposé par les représentants patronaux à ce qui a sans doute été la seule chance de rompre avec la semaine de 40 heures en préservant la paix sociale a eu tous les aspects de la politique du pire<sup>11</sup> : ce fut une lourde faute qui relança pour six mois les heurts sociaux. Doit-on admettre pour autant que cette opposition voyante, dont les contrecoups antiéconomiques furent certains, ait eu son pendant au niveau de l'entreprise, où l'exaspération partisane et la soif de revanche auraient été poussées parfois au point d'entraver la production ? On peut hésiter à le croire, dans la mesure où la logique de l'entreprise est de produire et où son objectif est le profit. Pertinax, on l'a vu, n'en a pas douté. Des syndicats ont lancé, de leur côté, des campagnes antipatronales relayées par la presse communiste accusant des directions de compromettre délibérément la défense nationale, de ne pas affecter, à Saint-Nazaire, les équipes nécessaires à la construction du *Pasteur*, de se refuser, dans la métallurgie du Centre, à moderniser le matériel, de souvent laisser la moitié du personnel en attente de travail et de ne rien faire pour intensifier les fabrications, afin que le discrédit retombe sur les ouvriers. Le Syndicat des métallurgistes de Saint-Chamond est allé jusqu'à lancer, en avril 1938, un « véritable SOS » à Daladier<sup>12</sup> :

Alors que vous faites appel au pays pour collaborer à l'œuvre entreprise par le gouvernement et à l'effort pour assurer la sécurité de notre pays, la direction des Forges et Aciéries de la Marine emploie tous ses efforts pour saboter le rendement de ses divers services.

On fera la part de la polémique dans ces réquisitoires : même quand les faits dénoncés sont exacts, l'interprétation qu'ils en donnent relève du manichéisme de classe.

L'analyse des comportements micro-économiques fait apparaître des motivations beaucoup plus simples : la propension à produire au-delà du minimum nécessaire, le rythme et les modalités de l'exécution des commandes, les décisions de recruter ou de ne pas recruter, d'investir ou de ne pas investir, ont été gouvernés moins par l'idéologie, le patriotisme, le pacifisme ou la tactique antiouvrière que par la commodité industrielle, celle-ci se ramenant, pour les entrepreneurs, à la continuité la plus avantageuse et la moins onéreuse de la production et du gain. Sans doute, les choix patronaux n'étaient-ils pas déconnectés de la politique, une logique passionnelle a pu les infléchir ici ou là dans le sens de la *bonne* ou de la *mauvaise* volonté à l'égard des *desiderata* militaires, tout comme l'affectivité a eu sa part dans les rendements ouvriers. Généralement, dans toute la période 1936-1940, les comportements connus des entrepreneurs concordent avec leur intérêt patrimonial, un intérêt généralement conçu avec une prudence parcimonieuse, attentive à minimiser les risques plus encore qu'à maximiser les profits. Car ce patronat de choc fait en même temps figure de patronat timoré. Dix ans d'expansion dans la facilité, puis dix ans de survie dans le protectionnisme l'ont renforcé dans un pragmatisme de gestion qui se réduit au souci d'une rentabilité inséparable de la sécurité.

### *Malthusiens, ces patrons ?*

Faut-il imputer à l'esprit malthusien cette prudence parfois poussée jusqu'à l'immobilisme ? L'historien de l'économie Maurice Lévy-Leboyer s'est insurgé contre l'idée d'un malthusianisme patronal que démentirait la remarquable expansion des années 1920<sup>13</sup>. L'impression d'atonie vient, selon lui, avant tout du nombre resté anormalement élevé de moyennes entreprises. Il est sûr

que l'industrie de 1936-1940 est très différente de celle du début du siècle et le bouillonnement d'idées que révèlent les décades de Pontigny sur l'industrie ou la revue d'Auguste Detœuf, *Les Nouveaux Cahiers*<sup>14</sup>, prouve combien la génération montante de managers est sensible aux nouvelles données de l'économie.

Bien des signes attestent pourtant, dans les branches essentielles à la Défense nationale, une timidité de l'esprit d'entreprise qui tend à pérenniser les modes de production. Paradoxalement, la France victorieuse de 1918 a peut-être pâti de ne pas avoir à produire et à exporter pour vivre ou même pour survivre. Les entrepreneurs des années 1920 s'en sont souvent tenus à la facilité, au développement des industries légères et aux exportations vers les colonies. Non seulement le slogan « l'Allemagne paiera » a été démobilisateur, mais les réparations au titre des dommages de guerre ont eu un effet pervers : les prestations allemandes en nature, qui ont atteint pour les seuls produits mécaniques 3,25 milliards de francs pour les années 1926-1933, ont dissuadé nos industriels de produire et assuré à leurs concurrents allemands un marché privilégié du fait de l'obligation de recourir à eux pour compléter les outillages<sup>15</sup>. L'industrie française, on l'a vu, ne s'est pas battue pour occuper le marché des machines-outils. Si les importations et les exportations de produits mécaniques ont été dans l'ensemble équilibrées, leur valeur au kilo est trois fois moindre à l'exportation qu'à l'importation. Quand la crise est arrivée, la trop longue surévaluation du franc a découragé les efforts à l'exportation ; puis, à partir de 1936, le scepticisme ou le pessimisme des patrons les a retenus de s'engager.

On se gardera de sous-estimer les ressources de l'industrie française, elles lui ont permis une spectaculaire montée en puissance en 1939-1940. En sens inverse, on ne peut ignorer, quand démarre le réarmement, ce qu'il faut bien appeler des comportements-freins.

1. L'indifférence aux besoins de la clientèle est courante. La conception d'une industrie de transformation misant sur la production de masse en faisant appel à la consommation de masse reste limitée à des secteurs pionniers tels que l'automobile. La sidérurgie refuse de coopérer avec ses utilisateurs pour améliorer ses produits. Il faut une pression constante et des récriminations incessantes de la part des industries mécaniques pour que les aciéristes, fabricants traditionnels de rails et de poutrelles, daignent développer des aciers fins et installer des fours électriques. Si Louis Renault s'est acharné à créer ses propres aciéries, ses propres laminoirs, ses propres fabrications d'outillages, c'est à coup sûr par un appétit d'expansion dont Ford lui donnait l'exemple, mais aussi pour échapper à la dépendance d'un Comité des forges soucieux d'uniformiser et de réglementer la production, et pour assurer la qualité de ses outils et de ses tôles, que le marché n'a jamais pu lui garantir. Le problème prendra une acuité accrue en 1938, quand s'accroîtra la demande d'aciers à canons et d'aciers complexes pour les moteurs d'avions.

2. La médiocrité de la recherche industrielle est devenue un handicap<sup>16</sup>. Dès 1934, le rapport Thibault au Conseil national économique sur les industries mécaniques déplore

une certaine méfiance à l'égard de la technique qui fait renoncer à des recherches dont l'utilité immédiate n'apparaît pas. D'une manière générale, les services d'études sont peu développés, les immobilisations sont aussi réduites que possible : il en résulte que l'industrie mécanique française se trouve en état d'infériorité pour monter dans de bonnes conditions certaines fabrications<sup>17</sup>.

Il en est de même des industries chimiques : la modicité de leurs moyens de recherche va de pair avec la pauvreté des laboratoires universitaires. L'industrie des

années 1930, là où elle peut investir, est beaucoup moins soucieuse d'innovation que d'une rationalisation qui lui permette de réduire ses coûts. Saint-Gobain jusqu'à la guerre ne s'intéresse pas aux nouvelles formes du verre : le triplex incassable pour les vitres d'automobiles, c'est l'outsider Boussois qui le développe. D'ailleurs, Saint-Gobain, en 1940, n'a pas de laboratoire.

3. La faiblesse des banques d'affaires et leur esprit précautionneux n'ont pas fait d'elles des pôles d'incitation : c'est beaucoup plus naturellement de l'État qu'on attend les crédits d'investissement que peut exiger le réarmement.

Des facteurs humains contribuent en outre à ralentir l'évolution des firmes.

L'adaptation de la grande entreprise au progrès technique et surtout à des formes modernes d'organisation et de gestion est beaucoup plus complexe que jadis, on le voit chez Renault comme à Pont-à-Mousson ; or cette difficulté d'adaptation est aggravée par le fait que la génération intermédiaire a été décimée par la guerre. Les dirigeants des grandes firmes, comme les chefs de l'armée, sont pour beaucoup des hommes du passé attachés aux recettes auxquelles ils ont dû leur succès. Certains des plus importants participent à de multiples conseils d'administration tout en prétendant gérer en personne leur principale entreprise. Théodore Laurent, magnat de la sidérurgie, fait partie de quatre-vingts conseils. Cette dispersion ne permet pas une politique d'entreprise concertée<sup>18</sup>.

Enfin, les industriels français continuent d'ignorer le monde extérieur. Si Renault, Berliet ou les dirigeants de la chimie suivent de très près les progrès de la technique à l'étranger, rares sont ceux qui se soucient d'étudier sur place les nouveaux modes d'organisation, les nouvelles techniques commerciales ou qui ont observé de près l'esprit conquérant des hommes d'affaires américains et allemands.



Une partie des patrons ne pourra dans une première phase apporter au réarmement qu'un dynamisme mesuré.

### *Les marchés moins profitables*

Face aux commandes de l'État, note Dautry, les industriels de 1936-1939 « pouvaient les rechercher ou les fuir, les exécuter avec zèle ou avec lenteur selon les opportunités de leur activité générale »<sup>19</sup>. C'est bien ce qui ressort des faits et l'on comprend aisément pourquoi.

Les fournitures aux armées, en dehors du secteur aéronautique, n'ont plus les mêmes attraits qu'en 1914-1918. Depuis la Grande Guerre, une vague de réprobation déferle sur les « marchands de canons » : elle vient non pas de la seule gauche pacifiste ou anti-capitaliste, mais entraîne une large fraction des intellectuels, des paysans, des artisans. « Les industries de guerre n'ont pas la sympathie du public », constatait déjà en 1936 le sénateur modéré Lémery : « Le genre d'activités auxquelles elles se consacrent paraît à tous un mal nécessaire, mais un mal<sup>20</sup>. » On les dénonce comme immorales, corruptrices, investies d'un pouvoir occulte, pourvoyeuses de profits inavouables et responsables de toutes les guerres du siècle. D'où un réseau sans cesse renforcé d'interdictions, de pénalisations et de contrôles : on les a sanctionnées pour le passé, on se prémunit contre elles pour l'avenir.

En 1914-1918, l'État, résolu à faire produire à tout prix, avait toléré sinon encouragé l'accroissement des profits ; le secrétaire d'État socialiste à l'Armement, Albert Thomas, s'y était lui-même résigné malgré les pressions de l'opinion, quitte à faire rendre gorge plus tard. Après la victoire, le retour du bâton avait durement frappé, les actions en recouvrement de profits excessifs ou illicites

s'étaient multipliées. Or, quand le réarmement démarre en 1937, non seulement les dossiers des poursuites et des restitutions ne sont pas clos, mais on les rouvre. La loi de finances du 31 juillet 1933 avait imposé la révision des marchés conclus entre les industriels et l'administration de 1914 à 1919 ; elle stipulait un reversement forfaitaire à l'État sur les marchés de guerre pour lesquels le bénéfice avait dépassé 10 %. Deux décrets de 1937 et de 1938 réactivent la procédure ; à partir de l'été 1937, une cohorte de patrons est aux prises avec l'État dans des contentieux qui, vingt ans après les faits incriminés, les astreignent à des reversements substantiels grevés d'intérêts moratoires de 8 % à compter de la décision de révision. Louis Renault y figure en bonne place. Ses bénéfices connus sur les fabrications d'obus ont évolué pendant l'autre guerre entre 35 et 60 %, ses bénéfices globaux ont atteint 33,5 % en 1914 et 1915, 18,2 % en 1917-1918<sup>21</sup>. Au terme de trois ans de procédure, il recevra, en octobre 1939, de l'administration des contributions directes un avertissement d'avoir à payer 46 275 000 francs représentant la taxe due sur ses marchés anciens. C'est une somme énorme. Après recours au jury national des industries de guerre et finalement à des arbitres, ceux-ci arrêteront que la taxe devra être payée pour moitié par Louis Renault lui-même et pour moitié par la Société des automobiles Renault. La sentence arbitrale tombera le 26 avril 1940. Ces longues inquisitions ne sont pas pour stimuler parmi les industriels l'appétit des commandes de l'État.

Il y a plus : le principe affirmé par le Parlement depuis 1923 est que nul ne doit s'enrichir grâce à la guerre. Ce principe n'a pas une portée seulement rétroactive : la loi de 1938 sur l'organisation de la nation en temps de guerre édicte la suppression de « tout bénéfice sur la fourniture des prestations nécessaires aux besoins du pays ». Les modalités d'application de la loi, telles qu'elles sont publiées en janvier 1939, sont draconiennes,

le secrétaire général de la Défense nationale y a veillé en personne<sup>22</sup>. Voilà bien là une des ambiguïtés de la politique de Daladier : le même gouvernement qui fait un énorme effort afin de réarmer le pays dans un cadre libéral et qui se montre si attentif à restaurer les profits industriels et financiers croit pouvoir s'interdire de stimuler la production de guerre par l'attrait du profit.

Jusqu'à la mobilisation, le régime des fournitures en temps de paix n'interdit pas un « profit raisonnable ». Néanmoins la présomption (parfois justifiée) de profits excessifs est si forte que les services techniques et du contrôle des ministères militaires poussent dans plus d'un cas la conscience professionnelle jusqu'à l'acharnement afin de réduire les marges bénéficiaires. En 1934, profitant des difficultés des entreprises, ils ont ramené de 2 500 000 à 1 400 000 francs le prix manifestement excessif demandé pour les premiers chars B par le consortium Schneider-Renault-Forges et Chantiers de la Méditerranée<sup>23</sup>. Des fournisseurs en situation dominante comme Gnome et Rhône ou Brandt ont néanmoins réussi à faire avaliser des prix choquants, même si le Contrôle général admet que « les abus... ont été le fait d'une minorité et que, dans son ensemble, l'industrie française a conscience de son rôle et de ses devoirs »<sup>24</sup>. Passé 1936, les services de la Guerre, de mieux en mieux informés des coûts, serrent la vis, tiennent la dragée haute à la SOMUA (Société d'outillage mécanique et d'usinage d'artillerie) et rompent avec les Forges et Chantiers de la Méditerranée qui réclament pour la fabrication de chars légers des prix « léonins »<sup>25</sup>; sur les directives des Finances, ils refusent de laisser incorporer dans les coûts une part substantielle d'outillage, ce qui, on le découvrira plus tard, est une erreur. L'analyse des marchés d'armement de Renault dans les années 1930 montre l'âpreté des négociations : le ministère, non content de comprimer les devis, exige par exemple que Renault prenne en charge

les multiples modifications imposées par les militaires sur des modèles déjà en fabrication ; il fait pression, lors de commandes importantes, pour obtenir gratuitement la cession de la licence de fabrication de matériels Renault au profit des établissements de l'État, ce à quoi l'industriel ne se résigne finalement que contraint et forcé<sup>26</sup>. Ainsi, le marchandage des contrats alourdis par des avenants en cascade tourne couramment à l'épreuve d'endurance dans un climat d'irritation. Si des industriels étranglés par la crise, comme Berliet, quémangent les contrats, les Forges de Montbard, qui usinent des carcasses de chars Renault, annoncent leur décision de ne plus produire, à partir de 1937, d'éléments de matériels blindés : c'est une réaction exceptionnelle, mais qui illustre le raidissement de certains industriels, même en période de vaches maigres.

Depuis 1938, les contractants sont par ailleurs astreints à tenir à disposition les justificatifs de leurs prix de revient et de leurs bénéfices. Ces derniers sont soumis à un système d'imposition spécifique fondé, ici encore, sur la présomption que les bénéfices tirés des fabrications d'armements sont excessifs. En plus de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux que paient tous les industriels, les entreprises travaillant pour la défense nationale ont été frappées d'une taxe spéciale de 20 % sur les bénéfices par elles réalisés (décret-loi du 16 juillet 1935) : cette taxe a été portée progressivement à 36 % des bénéfices réalisés, de sorte qu'en 1938 et 1939, « pour une entreprise travaillant uniquement pour la défense nationale, le total des deux impôts représente 51,12 % du bénéfice imposable<sup>27</sup>. En réalité, cette lourde fiscalité a manqué son but, car la plupart des industriels en ont incorporé la charge dans leurs prix ou l'ont esquivée grâce à des artifices comptables<sup>28</sup>.

La balance réelle des profits et des difficultés financières des firmes bénéficiant de commandes de l'État

reste difficile à apprécier. Les situations sont contrastées selon les branches, la taille des entreprises, la part des armements dans leur production et selon les périodes. Les profits de la sidérurgie et des grandes firmes spécialisées d'armement sont confortables à partir de 1937-1938, copieux de 1938 à 1940, bien supérieurs à ce que les plaintes du lobby métallurgique et minier laisseraient supposer<sup>29</sup> ; le temps est passé cependant pour elles des énormes surprofits et des devis incontrôlés, les nouveaux profiteurs sont ailleurs, parmi une minorité aventureuse de constructeurs aéronautiques, dont on retracera plus loin l'étonnante ascension.

### *Marine Homécourt et SOMUA*

Les résultats de deux grandes sociétés d'armement terrestre sont symptomatiques.

La Société des forges et aciéries de la Marine et d'Homécourt regroupe un large secteur de l'industrie métallurgique et minière réparti entre le département de la Loire (Rive-de-Gier, Saint-Chamond), le Sud-Ouest (Le Boucau avec 3 hauts fourneaux, 2 fours Martin, 2 fours électriques) et la Meurthe-et-Moselle (7 hauts fourneaux à Homécourt, mine de Faulquemont), à quoi s'ajoutent des filiales telles que les aciéries de Rombas parmi les plus modernes de France et celles de Dillederdange au Luxembourg. Ses bénéfices nets ont été de 4 106 000 francs en 1936-1937 (après affectation de 19 millions aux amortissements, et de 12 700 000 francs aux provisions pour travaux et amortissements d'outillage). Ils triplent en 1938-1939 et en 1939-1940, en dépit de l'affectation aux amortissements du montant formidable de 61 millions en 1938-1939, de 55 millions en 1939-1940 ; les dividendes distribués s'élèvent de 10 francs par action en 1935-1936 à 30 francs pour les exercices 1938-1939 et 1939-1940,

passant de 2,2 à 6,6 % du nominal, ce qui est aussi le taux de rémunération des actionnaires de Rombas<sup>30</sup>.

La SOMUA (Société d'outillage mécanique et d'usinage d'artillerie) est une entreprise d'un type tout différent : c'est la principale filiale d'industrie mécanique de Schneider. Elle a participé de 1914 à 1918 au programme d'usinage d'artillerie légère et de construction de tracteurs de la société mère. La baisse des commandes militaires des années 1920 l'a menée à diversifier au maximum sa production en l'orientant vers la grosse mécanique, les moulages de fonte ainsi que l'entretien et la transformation des matériels de chemin de fer. Elle a été durement touchée par la crise qui a ramené ses profits bruts de 8 millions en 1930-1931 à 6 millions en 1932-1933, ses amortissements et ses investissements à zéro ; elle a suspendu toute distribution de dividendes pendant les quatre exercices 1930-1931 à 1933-1934. Sa chance est d'avoir été consultée au printemps 1934 au sujet d'un char rapide de cavalerie et d'avoir fait une proposition qui a intéressé l'État-Major. En novembre, elle a entrepris, à ses risques et périls, la construction d'un prototype qui, sorti en mai 1935, a été agréé dans l'été. Entre 1936 et la guerre, l'État-Major de l'armée passe commande de 500 chars SOMUA dont 279 auront été livrés à la mobilisation. Les produits bruts de la société s'élèvent de 3 millions en 1934-1935 à 4,5 en 1936-1937, à 11,5 en 1937-1938 après remboursement des porteurs de bons et d'obligations, à près de 16 en 1938-1939, à 34 en 1939-1940 : profits suffisants pour affecter en 1938-1939 plus de 9 millions aux amortissements industriels et pour reprendre la distribution de dividendes qui, limités à 3 % du nominal au cours des exercices 1934-1935 et 1935-1936, passent à 8 % en 1937-1938 et 1938-1939, à 10 % en 1939-1940<sup>31</sup>.

L'aubaine de la SOMUA est un cas extrême. Son démarrage fulgurant n'aurait pas été possible si la société n'avait disposé en 1934 d'une provision de 5,7 millions

pour « garanties et éventualités diverses », s'ajoutant à une « réserve extraordinaire » de 4 millions. Les entreprises de l'époque ne sont pas toutes aussi bien loties, loin de là. Indépendamment du fléchissement des profits, puis de la reprise de récession de l'automne 1937, qui se prolonge jusqu'à l'automne 1938, le bas niveau des trésoreries explique bien des réticences. C'est le cas des sociétés publiques et privées d'aéronautique qui, à quatre exceptions près, n'ont ni capital disponible ni fonds de roulement. Même dans les autres secteurs, des firmes attributaires de commandes de l'État se trouvent en difficulté. La réglementation des marchés publics de 1932-1933 n'envisage les paiements que sur services faits, l'État se prémunissant contre tous les risques financiers. Jusqu'à 1936, peu de marchés prévoient des acomptes. Les trésoreries sont d'autant plus vulnérables que l'administration exige couramment le démarrage des fabrications plusieurs mois avant de notifier ses commandes ; l'État est ensuite un payeur tardif. Les avances de fait qu'il oblige ainsi les firmes à lui consentir sont parfois énormes : 100 millions de francs à l'automne 1936 au détriment de Panhard, jusqu'à 200 millions en 1937-1938 dans le cas de Renault. À la veille de la guerre, il doit à Laffly, pour des tracteurs, une centaine de millions qui ne sont même pas engagés, une trentaine de millions depuis des mois à la SOMUA pour des véhicules blindés, autant au constructeur d'avions Amiot, qui est à deux doigts de la cessation de paiements<sup>32</sup>.

Les entreprises ont toujours répugné à emprunter : les banques, toujours en arrière de la main, n'accordent leur concours, en cas de découvert, qu'au compte-gouttes et à des taux élevés<sup>33</sup>. Renault, apparemment si solide, a dû, de 1936 à 1938, obtenir des banques, outre des facilités de caisse accrues (plus de 60 millions), des avances sur ses marchés militaires jusqu'à concurrence de 120 millions<sup>34</sup>. La création de la Caisse nationale

des marchés de l'État en 1936, initiative ingénieuse, aurait dû faciliter les choses. C'est seulement à partir de mai 1938 que la Caisse a disposé d'un fonds de dotation suffisant<sup>35</sup>. C'est seulement en mars 1939, sous le choc de l'occupation de Prague, que deux décrets-lois permettent aux départements militaires d'accorder aux titulaires de marchés des avances « sur la valeur des matériaux approvisionnés » et, au titre des prestations effectuées par des sous-traitants, des avances portant intérêt à 5 % en vue de leur permettre de faire face à « des difficultés de trésorerie exceptionnelles » ; mais les circulaires d'application ne sont pas prises avant septembre et octobre 1939, de sorte que le montant des avances sur marchés d'armements ne dépasse pas 160 millions à la déclaration de guerre. C'est seulement après l'ouverture des hostilités et surtout après octobre 1939 que le mécanisme est réglementairement au point : en quelques jours, le total des avances s'élève à plus d'un milliard<sup>36</sup>.

### *Un zèle inégal et sans hâte*

Les marchés une fois conclus, un bon nombre de directions d'entreprises ont le souci de tenir scrupuleusement leurs engagements ; l'ardeur à produire est pourtant inégale : jusqu'à la fin de 1938, la commodité, la prudence et l'intérêt prévalent et l'administration n'y peut mais ; ce n'est pas avant mars 1939 qu'un décret fait obligation d'exécuter par priorité les commandes de défense nationale<sup>37</sup>.

Quand, à l'automne 1937, l'État-Major s'est inquiété de la lenteur de fabrication des chars, l'enquête a révélé des zones d'insouciance et de laisser-aller. Renault, qui fabrique les ensembles mécaniques, est en avance sur les programmes et les aciéristes chargés de l'élaboration du métal et du moulage tiennent les délais ; les retards



viennent des usineurs favoris du ministère de la Guerre, Schneider, Fives-Lille, les Chantiers de Bretagne et, pour les pièces laminées, Imphy et Saint-Chamond ; les uns sont insuffisamment outillés, d'autres ont délibérément accepté une surcharge de commandes, d'autres encore sont incapables ou peu soucieux de coordonner leurs sous-traitants ; ceux qui ont des débouchés civils ne se hâtent pas, sachant que les ateliers d'État du montage des chars sont engorgés et que l'équipement en tourelles, en appareils de visée, en mitrailleuses et en canons qui doit être assuré par les services de la guerre est « en prodigieux retard ». Schneider, on l'a dit déjà, a soigneusement limité ses responsabilités et ses dépenses<sup>38</sup>. Ailleurs, il arrive que des firmes étalent leur production pour ne pas avoir à débaucher en attendant de nouvelles commandes ou pour regrouper des fabrications de même nature.

Le fait est que, jusqu'à l'automne 1938, personne ne se presse parce que personne ne croit à l'éventualité d'une guerre. L'incertitude est accrue par l'absence de loi pluriannuelle de programme, par l'ignorance où l'on est du contenu même des programmes, par la discontinuité des commandes, par le refus du ministère des Finances d'autoriser avant le printemps de 1939 la passation de marchés pluriannuels : autant de motifs qui font douter de la poursuite du réarmement et rendent les industriels circonspects. Au pire moment de la crise tchécoslovaque, des lenteurs de fabrication si inquiétantes persistent que le directeur du contrôle au ministère de la Guerre alerte l'autorité supérieure : le développement des fabrications, écrit-il<sup>39</sup>,

se heurte actuellement au désir des industriels de ne pas embaucher de personnel en surnombre pour faire face à un supplément temporaire de commandes, dans la crainte de ne pas pouvoir ultérieurement débaucher ce personnel.

Ils préfèrent, en effet, recourir à des heures supplémentaires tout en estimant leur coût insupportable ; c'est pour cela, beaucoup plus que pour des raisons de principe, qu'ils bataillent pour l'abolition de la semaine de 40 heures<sup>40</sup>. Jusqu'à ce que le gouvernement leur donne satisfaction en revenant à la semaine de 45 heures, ils limitent leurs charges d'employeurs : ce ne sont pas des comportements propres à intensifier la production.

### *Les industriels et l'investissement*

La crainte de s'engager est plus nette encore quand il s'agit d'investir, mais il faut distinguer, là aussi, entre les firmes.

Pour la SOMUA, qui a le vent en poupe, pas d'hésitations : ses achats d'outillage n'avaient pas dépassé 1,1 million en 1936-1937, ils s'élèvent à 6,8 millions en 1937-1938, à près de 15 millions en 1938-1939, pour culminer à 18 millions en 1939-1940, non compris 3 millions de constructions<sup>41</sup>. De même, les métallurgistes de la Loire, soutenus par les ministères de la Guerre et de la Marine malgré leurs prix relativement élevés, n'ont pas hésité à renforcer de 1936 à 1938 leur équipement de base en fours électriques, en laminoirs et en ponts roulants, que ce soit aux aciéries de Saint-Étienne, à Saint-Chamond, à Firminy ou à Rive-de-Gier : leurs bénéfices redevenus consistants, ils sont assurés de contrats de rails et de plaques de blindage pour des années. La Marine Homécourt augmente ses immobilisations de 2,25 % en 1936-1937, de près de 4 % en 1937-1938, de 9 % en 1938-1939 et maintiendra ce taux élevé en 1939-1940, soit un accroissement des immobilisations de 60 millions de juin 1938 à juin 1939, sur lesquelles la contribution de l'État ne

dépassera pas 9,3 millions<sup>42</sup>. La société Commentry-Fourchambault se contente, jusqu'après la crise de Munich, d'un effort limité : 8,6 millions d'outillages neufs en 1938-1939 pour un chiffre d'affaires supérieur à 400 millions ; c'est moins que le montant des dividendes distribués, qui s'élève la même année à 16 % du nominal pour les actions de jouissance et à 11 % pour les actions de capital : Commentry-Fourchambault ne se décidera à un effort de modernisation et d'extension qu'au printemps 1939, sinon à la déclaration de guerre<sup>43</sup>.

Jusque-là, il semble qu'on hésite couramment à accepter une commande si elle exige un nouvel outillage et l'on ne se résout à un investissement qu'en fonction des marchés qui donnent l'assurance de l'amortir. Lorsque, au lendemain du premier « coup de Prague », en mars 1939, la Marine pousse Joseph Holtzer à moderniser un de ses ateliers, l'industriel répond qu'il le fera si on veut bien lui confier d'autres commandes que le laissé-pour-compte des arsenaux<sup>44</sup>. À quelques jours de là, le secrétaire général de la Défense nationale Jacomet va demander aux industriels du Centre de « procéder à de puissants investissements ». Il les trouve pour « la plupart très réticents » : à l'en croire, ni l'annonce de marchés pluriennaux, ni la garantie de prêts bonifiés, ni l'ouverture de crédits d'outillage ne les appâtent. Ils redoutent, rapporte-t-il, que derrière les contrôles sur l'emploi des avances que leur ferait l'État se cache une inquisition fiscale<sup>45</sup>. Des industriels s'expliquent carrément : ils se souviennent de la difficile liquidation de la guerre de 14-18 et ne veulent surtout pas financer des équipements dont ils risqueraient de ne pas avoir l'emploi après la guerre<sup>46</sup>.

L'administration militaire s'essaie avec un succès inégal à prévenir ou à dissiper les réticences. Son formalisme décourage souvent les bonnes volontés ; des réglementations éprouvées ont des effets pervers. Ainsi

le ministère de la Guerre attribue chaque année les commandes d'obus en fonte aciérée au fournisseur qui propose, sous pli fermé, le prix le plus bas ; ce fournisseur est chaque année différent ; incertain d'obtenir le marché, aucun ne veut faire de dépense pour se moderniser. En novembre 1938, Pont-à-Mousson propose de s'outiller pour la fabrication en série des obus de 155 si on lui en garantit une commande de 100 000, mais la seule adjudication se limite à 30 000 obus répartis entre les fabricants par lots de 5 000 ; Pont-à-Mousson ne bouge pas ; un an plus tard, l'approvisionnement en obus de 155 sera l'un des casse-tête de l'armement<sup>47</sup>.

La société Laffly a réalisé à ses frais en 1934 un tracteur tout-terrain pour l'artillerie lourde qui a été agréé : en 5 ans, on ne lui en a fait fabriquer que 35, presque tous par séries de 4 ou 6 : Laffly n'investit pas et s'en tiendra, jusqu'à juin 1940, à la production semi-artisanale<sup>48</sup>.

Pour beaucoup de patrons qui n'ont pas de réserves ou qui répugnent à les engager, si l'État veut des investissements, c'est à lui de les financer. Ils se cabrent surtout quand il s'agit de décentraliser leurs usines ou d'y créer des surcapacités de production. Et il est vrai que les énormes transferts et extensions à réaliser dans des délais très courts dépassent souvent les moyens de l'industrie : dans tous les pays belligérants, la puissance publique en fera les frais. L'administration des finances, se souvenant que pendant la Grande Guerre les investissements industriels ont été réalisés en majorité par autofinancement, ne s'y résout qu'*in extremis* en 1938-1939, et pas à pas ; elle exige, en tout cas, une participation des entreprises. Assez peu d'industriels y consentent, sauf à poser leurs conditions. Paul-Louis Weiller, président de Gnome et Rhône, a pris sur lui de faire le plus gros investissement privé de l'avant-guerre à des fins militaires, 106 millions de 1937 à 1940, pour transformer son usine du boulevard Kellermann en

blockhaus à l'épreuve des bombes et pour accroître sa capacité de fonderie, mais il refuse de porter au-dessus de 15 % sa part dans la construction d'une nouvelle usine au Mans<sup>49</sup>. Le cas n'est pas isolé.

Crainte de prendre des risques ou d'hypothéquer l'après-guerre d'un côté, freins bureaucratiques de l'autre, la modernisation et les extensions indispensables au réarmement, bien qu'amorcées déjà, ne se développèrent sur une grande échelle qu'à la veille, sinon au lendemain de la mobilisation, et grâce aux financements de l'État.

### *Chapitre III*

## UN ARMEMENT EN MAL DE DOCTRINE

« Une grande carence les domine toutes : nos chefs ou ceux qui agissaient en leur nom n'ont pas su penser cette guerre. »

MARC BLOCH

Contrairement à l'opinion répandue au lendemain de la défaite, les gouvernements du Front populaire et plus encore celui de Daladier ont fait beaucoup pour la défense nationale, incomparablement plus que les gouvernements « nationaux » qui les précédaient. Les recherches récentes et notamment les remarquables travaux de Robert Frankenstein ont confirmé les dires de Daladier quant aux moyens financiers consacrés depuis 1936 au réarmement : ils ont été énormes, nonobstant les déficits budgétaires et au risque de compromettre l'amélioration des conditions sociales<sup>1</sup>.

Dès l'été 1936, après des années de plafonnement ou de réduction des armements et une reprise limitée en 1934-1935, Léon Blum, président du Conseil nouvellement investi, a avalisé sans discussion le programme quadriennal de matériels dit « des 14 milliards » réclamé par Daladier et qui allait bien au-delà des demandes de l'État-Major ; le Parlement a voté ensuite tous les crédits de défense qui lui ont été demandés. Même si

des ministres des Finances — de Vincent Auriol à Paul Reynaud — ont freiné la progression des charges et le déblocage des crédits, l'argent n'a pas manqué pour ceux des équipements que le commandement affirmait indispensables, au point que jusqu'à 1938 le ministère de la Guerre n'a jamais été en mesure d'engager dans l'année budgétaire la totalité de ses crédits d'investissement. L'effort fait d'août 1936 à août 1939 a été intense — 63 milliards en décisions de programmes et 40 milliards d'autorisations d'engagements —, tandis que les dépenses militaires comptaient, dès 1938, pour 48 % des dépenses budgétaires. La part des industries d'armement dans la production industrielle, qui ne dépassait pas 3 % en 1928, est passée à 4,9 % en 1936, à 7,8 % en 1938 et à 14,2 % de janvier à septembre 1939, situation toute différente de celle d'avant 1914. Si l'on considère les seuls « armements mécaniques » (armes et engins de champ de bataille), ils ont absorbé en 1938 plus de 21 % de la production de l'industrie de transformation des métaux et 33,7 % dans les huit premiers mois de 1939 ; à peu près tous les matériels modernes demandés par l'État-Major au titre du plan quadriennal de 1936 existaient au 10 mai 1940 et, malgré les goulets d'étranglement, à peu près tous ces matériels avaient été produits depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1937.

On ne contestera pas que Daladier ait vu clair et qu'il ait présidé avec ténacité, au niveau des décisions politiques et financières, à un réarmement qu'il a pu croire satisfaisant, comme les chiffres de production l'attestaient<sup>2</sup>.

On ne contestera pas davantage que l'administration militaire ait poursuivi depuis 1936 un ample effort de production, de commandes et, à un moindre degré, d'investissement, doublé d'une tentative méritoire d'assouplissement des procédures financières<sup>3</sup>.

Mais les résultats militaires sont là : l'armée française qui s'appuyait sur le rempart infranchissable de

la ligne Maginot et pouvait se prévaloir d'une bonne et solide artillerie classique — près de 8 000 pièces — s'est retrouvée en 1940 avec une aviation inférieure en nombre et en qualité à la Luftwaffe ; avec des blindés aussi nombreux que ceux de l'adversaire, handicapés non seulement par le pitoyable emploi qu'on en fit, mais aussi par le rayon limité des chars lourds, la faible proportion d'engins dotés d'armes sous tourelle et de radios et la livraison tardive de matériels non maîtrisés ; avec des armes antichars et de défense contre-avions insuffisantes en nombre comme en portée et en puissance, une absence quasi totale de mines antichars et antipersonnel, des moyens de transmission inexistantes ou inopérants. Enfin, et c'est plus qu'un symbole, une armée se déplaçant à 5 km à l'heure dut affronter une force d'assaut motorisée.

Où est donc la faille ?

Il est clair que ni les affrontements politiques et sociaux, ni la crispation sur les 40 heures, ni les réticences ou les prudences calculées des patrons n'ont favorisé cette tension des énergies vers un but unique qu'exigeait le salut national. Mais l'effort a buté bien plus gravement sur une triple carence au sein de l'État :

— l'absence de concepts stratégiques et tactiques précis ;

— l'insuffisance de capacité organisatrice du pouvoir militaire, hors d'état de mettre en place une haute direction technique efficace ;

— enfin, l'étonnante méconnaissance des conditions de la production industrielle moderne.

### *Des avatars du char de combat...*

Les retards et l'inadaptation technique des matériels de 1939-1940 étonnent d'autant plus que les prototypes des principales « armes nouvelles » existaient dès 1935.



Le char de combat — le char lourd — aurait dû constituer le noyau dur de l'armée française et le moyen de rupture des fronts ennemis. C'est ainsi que dès 1921 l'avait imaginé le général Estienne, le père glorieux de l'« artillerie d'assaut » de la Grande Guerre. Cette année-là, Estienne, inspecteur général des chars, avait réuni les cinq plus grands constructeurs et leur avait demandé de s'entendre sans esprit de concurrence sur un modèle de char de combat de 15 tonnes, char lourd pour l'époque. Il en voulait 1 000, capables de couvrir 80 km en une nuit « avec armes et bagages », et promit une première commande de 120 chars à répartir entre les firmes.

Il fallut six ans pour qu'en mars 1927 trois prototypes fussent commandés ; les essais durèrent à nouveau six ans et aboutirent, après de nombreuses mises au point, à un char dit du modèle B1 de 25 tonnes, dont une commande de 7 exemplaires fut passée en mars 1934, une deuxième de 20 en décembre, une dernière de 5 en mars 1936.

Entre-temps, le nouvel inspecteur des chars, le général Velpry, avait jugé nécessaire de porter le blindage de 40 à 60 mm ; ce fut le char B1 *bis*, forme définitive du char de combat voulu quatorze ans plus tôt par Estienne. Ses tribulations n'étaient pas terminées. Sa construction fut ordonnée par le général Bloch (Dassault), sous-chef de l'État-Major, malgré l'opposition de la direction de l'Infanterie et 35 exemplaires du nouveau modèle furent commandés le 2 juillet 1935 ; mais trois mois plus tard, le général Bloch ayant été appelé à d'autres fonctions, la fabrication fut différée par l'État-Major de l'armée<sup>4</sup>. Il fallut qu'en mars 1936 le général Velpry, alarmé par le programme allemand de 1500 chars, insistât sur la nécessité des chars de bataille pour que le Conseil supérieur de la guerre s'émût<sup>5</sup> et que la construction fût enfin lancée en août 1936 : cette année perdue avait démobilisé les services et l'industrie.

Le BI *bis* existe néanmoins à la fin des années 1930 ; il est le char le plus puissant du monde ; c'est un engin cher et complexe, dont la construction requiert le concours de 7 importants industriels et un total de 40 marchés. Il en sort 3 par mois en 1937, 3,3 par mois en 1938, 8,5 en 1939, rythme de production qu'à partir de 1938 l'État-Major juge convenable. À la mobilisation, l'armée dispose de 32 B1 et de 131 B1 *bis*, le déficit sur les prévisions de fabrication est de 20 à 25 %. Ils constituent 8,5 % du parc français, formé pour le reste de chars légers, qui seuls intéressent vraiment la direction de l'Infanterie.

En septembre et octobre 1939, on s'aperçoit dans les bataillons de chars lourds que ces magnifiques machines tardivement livrées ont deux faiblesses : le système très nouveau de commande hydraulique est sujet à des fuites d'huile pouvant atteindre 15 litres à l'heure. Il faut refaire les joints ; on n'en aura pas toujours le temps sur les chars sortis à partir de mars 1940.

Et surtout, leur autonomie est limitée à 5 heures au lieu des 8 heures demandées par l'État-Major en 1935. Le blindage de 60 mm, le canon de 47 qui remplace les deux mitrailleuses initiales ont porté leur poids à 32 tonnes ; on a, en conséquence, remplacé le moteur de 200 CV par un moteur de 320 CV, qu'il a fallu alimenter d'un carburant double, d'où accroissement de la consommation d'essence (qui doit être de l'essence d'avion), sans que la capacité des réservoirs fût augmentée. De plus, du fait de la disposition des tubulures, le plein ne peut se faire qu'incomplètement et demande de 5 à 6 heures pour un bataillon de chars, à moins que celui-ci ne dispose de chenillettes de ravitaillement munies de pompes rapides, mais qui n'existent qu'en petit nombre ; ainsi, la troisième division cuirassée n'en aura aucune, pas plus qu'elle n'aura de dépanneuse tout-terrain. Ces défauts, signalés depuis plusieurs mois, ne sont pas corrigés quand démarre l'offensive

allemande. Le commandement dispose alors de plus de 300 chars B1 et B1 *bis*, potentiel formidable s'il était utilisé comme force de frappe (ce qui ne sera pas le cas) ; mais les véhicules de service font défaut et les équipages vivent dans la crainte de la panne d'essence : le retard de la troisième division cuirassée à contre-attaquer sur Sedan tiendra pour une part aux heures perdues à faire le plein<sup>6</sup> ; la première division cuirassée, employée par petits paquets, sera réduite à l'impuissance et détruite faute de carburant ; les derniers chars B1 *bis* de la bataille de Champagne livreront leur ultime combat immobilisés. Or, il ressort du témoignage du général Dassault<sup>7</sup> que le commandant en chef sur le front du Nord-Est, le général Georges, aurait ignoré la limitation à 5 heures de l'autonomie des B1 *bis*.

De tels avatars ne sont pas isolés.

Indécisions, délais administratifs, rivalités de services, perfectionnisme ont entravé, voire paralysé plus d'une fabrication. Mais, surtout, personne n'avait conçu l'emploi des matériels.

### *... aux prototypes incomparables en mal de production...*

Les canons antichars de 1940 ont été insuffisants en nombre et en puissance. Pourtant, il en existait des modèles excellents. Le canon antichar de 47 était « peut-être la plus belle arme qui ait été faite par les puissances combattantes ». Il avait été présenté en 1935 en prototype provisoire. Il ne fut pas adopté. Pourquoi ?

On ignorait, en particulier, qui s'en servirait : l'infanterie le voulait, l'artillerie également.

L'État-Major aurait dû les mettre d'accord. Mais à l'État-Major, il y avait aussi des artilleurs et des fantassins qui, eux-mêmes, n'étaient pas d'accord.

En outre, pendant assez longtemps, l'État-Major estima que le canon antichar de 25 suffirait, il ne fut convaincu de l'utilité du 47 que quand lui-même vint aux gros blindages. Deux ans furent ainsi perdus<sup>8</sup>.

Le premier marché une fois passé, les avatars se sont poursuivis.

Des modifications ont été constamment apportées à ce matériel. Ceci nous obligeait à passer des avenants aux marchés. Les industriels étaient obligés de transformer leur outillage pour l'adapter aux nouvelles fabrications. D'où un va-et-vient constant des dossiers et interruption de la fabrication, avec retard de telle ou telle pièce<sup>9</sup>.

Finalement, au 1<sup>er</sup> janvier 1939, un seul antichar de 47 était sorti. À la mobilisation, l'armée en avait reçu 270 ; l'énorme effort accompli pendant la « drôle de guerre » porta en mai 1940 la ressource disponible à 1048 (ou 1155) pour 1412 demandés par l'État-Major. Cependant, peu de divisions en reçurent : des centaines de canons de 47 furent pris par les Allemands dans les parcs de matériel ; ils firent merveille en Russie.

Le canon automoteur a été une des innovations techniques de la Seconde Guerre mondiale. La France avait, bien avant les hostilités, grâce à la SOMUA, le meilleur canon automoteur existant. La décision d'exécuter un prototype avait été notifiée au constructeur le 22 décembre 1936 et confirmée par un marché six mois plus tard, le 19 juin 1937. Ce n'est qu'en novembre que les spécifications techniques furent communiquées à la SOMUA : ce long délai ne l'empêcha pas de terminer le prototype le 28 décembre. Pourtant, les essais n'eurent lieu qu'à partir de mars 1939, soit quinze mois plus tard et l'ordre de mise en fabrication n'arriva de l'État-Major que le 10 novembre 1939, de sorte qu'aucun automoteur n'était en service en mai 1940. On dut bricoler en

hâte, après les premières défaites, l'arrimage d'un canon de 47 ou de 75 sur un tracteur plus ou moins blindé. Si l'on en croit la direction de la SOMUA, la commande aurait traîné deux ans parce que l'atelier d'État de Rueil avait aussi l'ambition de faire un automoteur et que le ministère tenait, pour essayer l'engin de la SOMUA, à pouvoir le comparer au modèle de Rueil<sup>10</sup>.

La décision de motoriser des unités de cavalerie et d'infanterie avait été prise dès 1935, du temps du général Weygand. Le généralissime avait demandé des premiers projets de véhicules à Renault ; Gamelin ne donna pas suite. Des unités portées furent néanmoins créées. Les véhicules blindés destinés aux chasseurs portés sortaient de la société Lorraine (De Dietrich) de Lunéville, qui en avait livré 640 au 10 mai 1940. Elle en aurait livré le double si les marchés avaient été passés en temps voulu. Le premier modèle agréé en décembre 1937 ne fut commandé qu'en septembre 1938, neuf mois après la notification verbale de l'Infanterie ; le second, agréé en décembre 1938 et mis en construction sans marché, n'avait pas encore fait l'objet de commande en juin 1940<sup>11</sup>.

On voudrait pouvoir clore cette énumération peu reluisante avec la mésaventure du canon antiaérien de 90, le seul qui permît d'atteindre les avions ennemis au-dessus de 6 000 mètres. Dès 1932, la Marine en avait fait fabriquer un par Schneider dont elle avait commandé 32 exemplaires. Il fallut six ans pour qu'il convînt à l'armée. On ne peut nier que les perfectionnements demandés aient été justifiés ; les ingénieurs de l'armement et les artilleurs y mirent d'autant plus de zèle qu'ils souhaitaient en remonter à ces rivaux prestigieux qu'étaient les ingénieurs du génie maritime et de l'artillerie navale, promoteurs du 90 antiaérien de 1932. La conséquence fut qu'à la mobilisation, l'armée, à défaut d'une arme qu'elle jugeait imparfaite et sujette à l'usure, n'avait rien du tout<sup>12</sup>.

Il en est de même des armes légères de DCA, que la troupe réclamera en vain en mai 1940, ou des mines antichars et antipersonnel. C'est à un moindre degré le cas du canon antichar de 25, dont un premier modèle était au point dès 1934 et dont la version définitive ne fut arrêtée qu'en 1939, après trois ans d'hésitations entre trois modèles.

C'est le cas des armes individuelles. Le nouveau système d'armes individuelles a été fixé en 1921. Les études d'automatisation du fusil se sont étendues de 1931 au 31 mars 1938 : le remarquable fusil semi-automatique modèle 1936 a été adopté si tard qu'on n'a pas eu le temps de le mettre en service<sup>13</sup>. Le pistolet-mitrailleur, arme par excellence de combat rapproché, équivalent de la mitrailleuse allemande qui impressionna tant nos soldats, devait lui aussi exister : la manufacture d'armes de Saint-Étienne en avait présenté en 1931 un modèle qui avait été essayé et primé, 31000 coups avaient été tirés sans un incident. Mais il aurait pu y en avoir. On n'y revint qu'en février 1940 : il en était sorti 1 600 à l'heure de l'armistice<sup>14</sup>.

### *Le poids de la doctrine... et de l'absence de doctrine*

Ces lacunes et ces retards, auprès desquels les négligences ouvrières ou patronales ont compté pour bien peu, découlaient en premier lieu, il faut le souligner, de la *doctrine*. C'est l'État-Major, énonciateur de la *doctrine*, qui, en fonction de celle-ci, définit les besoins, arrête les tranches de programme, en fixe le volume et l'échéance.

Si personne n'a veillé à ce que les chars lourds aient 8 heures d'essence et les chars légers des postes de radio, c'est que la *doctrine* ne prévoyait de les employer qu'en accompagnement d'infanterie, comme en 1918.

Encore le 8 mars 1940, le général Prételat, commandant le groupe d'armées de Lorraine, déclare à Blamont (Meurthe-et-Moselle) en conclusion d'un exercice de manœuvre de deux bataillons de chars :

C'est un beau carrousel, mais le règlement s'en tient au combat d'accompagnement d'infanterie<sup>15</sup>.

S'il n'est pas construit d'automoteurs, c'est — indépendamment des divergences de vues techniques et industrielles — parce que l'État-Major hésite encore en 1939 sur l'emploi de ces engins : « Forment-ils une artillerie d'appui direct pour des masses ? ou bien sont-ils des chasseurs de chars ? Personne ne se prononce laissant ainsi sans solution le problème de l'artillerie à affecter aux divisions cuirassées<sup>16</sup>. »

Si la faillite des transmissions militaires est éclatante dès la première rencontre sur la Meuse, c'est que la *doctrine* les a prévues dans la perspective de fronts stables desservis par le téléphone, sans qu'il fût besoin de privilégier la radio.

La doctrine n'ayant pas progressé depuis 1918, « l'armement de 1939 fut non pas celui qu'exigeait une guerre moderne, mais simplement l'armement de 1918 amélioré »<sup>17</sup>. Le conservatisme militaire s'était accordé avec l'esprit défensif de la nation pour diluer ou stériliser la modernisation de l'armée : tel était d'ailleurs le retard de la pensée tactique que Gamelin, avec deux fois plus de chars et d'avions, aurait sans doute couru aussi bien à la défaite.

Or, les mêmes insuffisances conceptuelles qui précipitèrent l'échec sur le terrain en 1940 avaient contribué depuis des années à l'inadaptation des armements et aux retards d'un bon nombre d'entre eux. Mais comme l'a très bien montré le remarquable analyste qu'est le colonel Dutailly, *l'absence de doctrine* a été au moins aussi paralysante que la doctrine vicieuse.

Le plan « des 14 milliards » de 1936 (tout comme d'ailleurs le programme Weygand de 1934-1935) était uniquement un catalogue de matériels qui ne se fondait sur aucun concept stratégique ou tactique. Ces matériels, personne ne savait alors ce qu'on en ferait. Mais on ne le sait pas davantage quand la guerre éclate. C'est bien en cela que le mode d'élaboration des programmes n'est pas rationnel.

Les officiers de l'État-Major de l'armée (...) conçoivent un programme et planifient sa réalisation. Ils définissent les caractéristiques d'armes modernes<sup>18</sup>.

C'est seulement lorsque ces armes existeront que l'on se préoccupera des structures des formes armées qui en optimiseront l'emploi — à supposer que l'on s'en préoccupe vraiment. Aucune définition de buts stratégiques ou tactiques n'est mentionnée ; pas de coordination entre les projets des différentes armes et des services : on les additionne. Quand Daladier signe en 1936 une instruction générale sur l'établissement des programmes d'armement, il s'en tient à des généralités : « moderniser », « combler les déficits ». Quand Gamelin précise, par une note du 29 août 1936, les mesures à réaliser en matière d'équipement, d'instruction et de structures, il ne se fonde pas davantage sur des concepts stratégiques ou tactiques précis. Il prévoit la constitution de deux divisions à base de chars : ni sur leur composition ni sur leur emploi il ne donne la moindre indication, ce qui vaudra au commandement un discret rappel à l'ordre de la part du chef du troisième bureau de l'EMA, le lieutenant-colonel Buisson<sup>19</sup> :

Un programme d'armement ou une loi de programme ne sont que les mesures d'exécution, par tranches d'exécution, d'un but fixé par le commandement en chef et le gouvernement sous la forme ci-



après : mission et forme à donner à l'armée française en l'année X (1940), pour lui permettre de remplir son rôle sur le champ de bataille de demain.

À cette question implicite, aucune réponse n'a été donnée. Sans doute, le général Velpry, inspecteur général des chars de combat, a-t-il pris sur lui de préciser dès 1936 la composition que devront avoir les bataillons de chars de 1940, quand le programme « des 14 milliards » sera réalisé ; encore ne tient-il pas compte dans ses prévisions des véhicules de service et des lots d'entretien, faute desquels plusieurs bataillons d'engins modernes mettront un temps anormalement long à devenir opérationnels et ne le seront qu'imparfaitement. Le flou sur l'emploi et, par suite, sur la composition de l'armée blindée persiste.

Fin juillet 1939, Gamelin, recevant les membres des commissions de l'armée, de la Chambre et du sénat au camp de Mailly, leur déclare<sup>20</sup> :

Il ne faut pas exagérer l'importance des divisions mécaniques. Elles pourront jouer le rôle d'auxiliaires pour l'élargissement de certains trous, mais non pas le rôle considérable que les Allemands semblent espérer d'elles. J'estime que nous avons assez de divisions mécaniques et les prochains crédits que vous m'accorderez ne seront pas attribués à en former d'autres.

Au 1<sup>er</sup> septembre, la première division cuirassée, annoncée depuis 1936, n'est toujours pas constituée, la notice à l'usage des unités de la division cuirassée n'est toujours pas diffusée ; la composition prévue ne comporte ni artillerie antiaérienne ni infanterie, mais aucune décision définitive n'est encore prise.

Or seules des vues claires sur la composition et l'emploi des unités permettraient de définir les équipements. Cette exigence s'impose jusque dans le détail et vaut pour les petites unités comme pour les grandes :

fabriquer des pistolets-mitrailleurs n'a de sens que si l'on sait quoi en faire ; distribuer des pistolets-mitrailleurs dans l'infanterie n'est justifié que si l'on modifie la composition et le mode d'action éventuel de la section d'infanterie, comme les Allemands le feront au printemps de 1940 ; ce serait une petite révolution ; on n'y a guère réfléchi.

Il y a plus : comme le rappelle le colonel Dutailly, « la puissance d'une armée ne se mesure pas uniquement à la quantité d'armes qu'elle possède, il faut encore qu'elle forme un ensemble cohérent de systèmes d'armement »<sup>21</sup>. Cette notion de systèmes d'armes est relativement nouvelle ; les bureaux de la Guerre, faiblement stimulés par le commandement, ont eu des difficultés à l'appliquer. L'infanterie n'a pas défini un système d'armes antichars cohérent : fallait-il grouper la défense antichars sous la forme d'une section de canons de 25 par bataillon, solution à laquelle on se tiendra, malgré l'insuffisance des fabrications de canons de 25 ? Ou ne valait-il pas mieux mettre en place un système de défense antichars à chaque niveau d'unité, de la compagnie à la division, chaque niveau ayant une arme spécifique, ce qui conduisait à doter la compagnie d'infanterie du fusil antichar anglais expérimenté en 1938 ? L'État-Major semble avoir été tenté par cette solution qui prévalut pendant la Seconde Guerre mondiale : il passa des commandes, mais si tardivement qu'elles ne furent jamais livrées<sup>22</sup>.

De tels choix étaient difficiles, et c'est pour beaucoup à l'épreuve du feu que les belligérants se forgèrent leur doctrine : l'armée française n'en eut pas le temps. La frénésie militaire de Hitler et les appétits de revanche de l'État-Major allemand donnaient à ce dernier une fièvre d'imagination qui n'animait pas les bureaux français, confiants dans la ligne Maginot et persuadés jusqu'à l'automne 1938 que le danger n'était pas imminent. Hitler a pris tous ses adversaires de vitesse. Si

le commandement français avait eu la quasi-certitude d'une guerre en 1938, 1939 ou 1940, on veut croire qu'il aurait demandé plus de crédits, imposé des délais maxima aux études, réclamé la fin des 40 heures dans les secteurs stratégiques, hâté l'exécution du programme de 1936 et surtout précisé sa doctrine. Sans doute peut-on considérer que « c'est la croyance générale du pays en la possibilité de sauver la paix et en quelque sorte la volonté de paix qui est à l'origine de la lenteur d'exécution du plan de 1936 »<sup>23</sup>. L'État-Major a mêlé curieusement la clairvoyance, l'autosatisfaction aveugle et la docilité aux aspirations pacifiques de l'opinion. Tout s'est passé comme s'il avait cru que les opérations ne commenceraient qu'à l'heure qu'il fixerait et non à celle que les Allemands choisiraient. Comment admettre sans cela que, sur une production d'armements terrestres quantitativement honorable, mais ralentie par tant de facteurs de sous-production, il ait fait aussi libéralement des générosités<sup>24</sup>, rétrocédant à la Pologne, à la Roumanie, à la Yougoslavie et à la Turquie, entre août 1939 et mai 1940, non compris les envois faits à la Finlande, 235 chars Renault 1935, 830 canons anti-chars modernes, 198 canons et mitrailleuses de DCA modernes, 548 canons (il est vrai des modèles anciens), 613 mortiers et 6 000 fusils-mitrailleurs ? Il a fallu l'intervention de Daladier auprès de Gamelin, en mai 1940, pour mettre un terme à ces livraisons.

## *Chapitre IV*

### LE DÉDALE ET LES PESANTEURS D'UNE BUREAUCRATIE

La doctrine ou l'absence de doctrine ne suffit pas à expliquer les carences de l'exécution. Ici encore, le pouvoir militaire est en cause : il n'a pas su mieux assurer l'efficacité de l'action technico-administrative qu'il n'a renouvelé la doctrine. Le pouvoir politique ne l'a pas su davantage.

L'amalgame médiocre de réalisations méritoires et de négligences, de conscience professionnelle et de routine qui caractérise le réarmement français tient à la sclérose de l'organisation autant qu'à la timidité intellectuelle.

#### *La direction des fabrications d'armement*

La double charge des fabrications et de la mobilisation industrielle incombe à la deuxième direction du ministère de la Guerre ou Direction des fabrications d'armement, la « DFA » ; elle a été créée en 1933 après quinze ans de débats<sup>1</sup>. C'est un service autonome au même titre que l'intendance ou le service de santé. La loi du 3 juillet 1935 lui assigne, pour le compte du département de la Guerre et en liaison avec le service des poudres, la responsabilité de toutes les recherches et expériences techniques concernant l'armement, des

études d'armes et des fabrications, conformément aux directives de l'État-Major de l'armée ; elle gère les établissements industriels de la Guerre et les ateliers d'armement nationalisés, place les commandes dans l'industrie privée et conclut les marchés<sup>2</sup>.

Elle dispose, pour ce faire, du corps autonome des ingénieurs militaires, corps de création toute récente — 1935 —, formé en grande partie de polytechniciens venus de la Direction de l'artillerie. Les ingénieurs de l'armement souffrent des maladies infantiles des nouveaux corps techniques : ils ne sont suffisants ni en nombre ni en autorité et restent imparfaitement intégrés aux structures du ministère. Ils sont 178, alors que leurs homologues du génie maritime et de l'artillerie navale, forts d'une tradition séculaire, sont 400. Ces derniers sont secondés par de nombreux ingénieurs des fabrications : la DFA dispose d'ingénieurs des travaux dont le nombre n'est que de 10 en 1936, de 20 en 1937, de 30 en 1938 ; c'est seulement en 1939 qu'il passe à 200. Pour le reste, elle recourt à quelques ingénieurs civils, recrutés sur contrats de trois mois renouvelables, et à des ingénieurs détachés dont l'effectif se réduit à 79 en 1939. Il lui arrive d'être à court de spécialistes, surtout en matière d'armes antiaériennes et de chars : elle doit attendre juin 1939 pour que l'artillerie lui détache un capitaine expert en DCA ; il faudra en pleine guerre des interventions au plus haut niveau avant qu'elle n'obtienne quelques officiers de réserve pour cette spécialité<sup>3</sup>.

Accablée de charges administratives, alors qu'elle est dépourvue jusqu'à 1938 d'adjoints administratifs, la DFA est préposée à une tâche immense de planification ; elle est débordée. Elle a l'ambition de concevoir et de réaliser des prototypes : quelques-uns de ses ingénieurs y excellent, notamment aux ateliers de Rueil et de Puteaux, mais dans des délais parfois longs, faute d'habitude de l'urgence et faute de moyens. Elle fabrique et fait fabriquer. On reproche à ses ingénieurs de tout

ignorer de l'exploitation industrielle ; il est vrai que leur expérience se limite le plus souvent à celle des arsenaux et manufactures de l'État, établissements fonctionnarisés qui ont été privés longtemps de l'espoir d'une modernisation et n'ont pas de souci de rentabilité. Le directeur de la DFA n'a lui-même jamais été un ingénieur de fabrication et il a peu de contacts avec l'industrie.

Les prétentions excessives de certains fournisseurs incitent d'ailleurs les ingénieurs de l'armement à la réserve à l'égard des « marchands de canons » : leur rigorisme dépasse parfois la simple conscience professionnelle et reflète la méfiance d'une grande partie de la société envers les puissances d'argent, car la gauche n'est pas seule à dénoncer le profit, une tradition conservatrice et catholique vivace, de Drumont à Bernanos et de Léon Bloy à Péguy, le condamne aussi et persiste dans le milieu militaire. Deux chefs de service de la DFA parmi les plus compétents se distinguent par une « intransigeance » telle à l'égard des industriels qu'elle leur attirera des remontrances<sup>4</sup>.

La DFA étendrait volontiers ses prérogatives. On l'accuse d'impérialisme. Une partie au moins du corps a accueilli favorablement les nationalisations, si même elle ne les a pas encouragées par des arguments techniques, satisfaite de casser, à la faveur d'une mesure politique, le monopole onéreux de Schneider sur les fabrications privées d'artillerie et, grâce à la nationalisation de la chaîne de montage d'Issy-les-Moulineaux, la prédominance de Renault sur la construction des chars légers<sup>5</sup>.

Or, ce service consciencieux, possessif et surmené, se trouve en porte à faux. Il l'est triplement : à l'intérieur du ministère de la Guerre, face à l'industrie privée, enfin dans le cadre de ses établissements extérieurs, arsenaux et manufactures.

*Pouvoir militaire, pouvoir administratif,  
inexistence du pouvoir technique*

Au ministère de la Guerre, la DFA se trouve à la charnière du pouvoir militaire et du pouvoir administratif, tiraillé par trois autorités divergentes : l'État-Major qui ordonne les commandes, le secrétariat général du ministère qui gère le budget et les directions d'armes qui utilisent les matériels<sup>6</sup>.

Le *pouvoir militaire*, c'est, au plus haut niveau, Gamelin, chef d'État-Major général de la Défense nationale. Il plane au-dessus de l'État-Major de l'armée, qui a pour chef le général Colson, plus directement efficace. Gamelin peut s'appuyer sur le conseil consultatif de l'Armement, organe technico-tactique, qu'il réunit sans périodicité et d'où ne sortent guère que des vues générales. L'État-Major oriente les recherches, études et expériences techniques, adopte les prototypes, établit les programmes d'armement et détermine leurs délais d'exécution. C'est lui qui, en fonction des budgets, donne l'instruction de faire mettre en fabrication une tranche de chars de telle catégorie et qui débloque les crédits correspondants. C'est dire que la responsabilité du choix d'ensemble des matériels et du rythme des commandes lui appartient. Mais il n'a pas à intervenir dans l'exécution des fabrications.

Le *pouvoir administratif* est exercé par le secrétaire général du ministère de la Guerre Jacomet, qui est en même temps secrétaire général de la Défense nationale. Jacomet a reçu de Daladier la haute main sur le personnel civil et sur les services chargés des fabrications et de la mobilisation industrielle ; il prépare et négocie le budget ; c'est lui qui signe, au nom du ministre, les marchés de plus de cinq millions de francs ; c'est lui qui contrôle l'emploi des crédits en liaison avec

l'État-Major ; c'est lui qui préside, au nom de Daladier (qui n'y aura assisté que trois ou quatre fois) le Comité de vigilance ou Comité mensuel des fabrications d'armement<sup>7</sup>. Autorité administrative, il n'a pas à interférer dans les études d'armement ni dans le contenu des programmes.

Les responsabilités du pouvoir militaire et celles du pouvoir administratif sont ainsi distinctes et complémentaires. Il manque seulement entre les deux une autorité de recours et d'arbitrage en matière tactique et technique, car une fois les programmes arrêtés, l'État-Major passe la main ; le chef d'État-Major général peut seulement faire prévaloir ses vues par la voie d'observations adressées au ministre. Gamelin, « que sa prudence naturelle prédisposait au flou »<sup>8</sup>, s'est accommodé de ce système. Il ne suit l'exécution des programmes que de loin.

La haute direction technique à l'étage du haut commandement est inexistante. Ainsi que le général Dassault l'a souligné après la guerre devant la commission parlementaire d'enquête,

il eût été au moins nécessaire, comme cela s'est fait en Allemagne, de désigner une très haute personnalité militaire compétente et de lui donner les pouvoirs nécessaires pour mettre de l'ordre dans cette confusion. Beaucoup de membres du Conseil supérieur de la Guerre et en particulier le général Prételat en avaient senti la nécessité. (...) La Commission de l'armée du Sénat avait eu également cette pensée<sup>9</sup>.

C'est ce qu'entendait Weygand qui avait prévu qu'un sous-chef d'État-Major serait chargé exclusivement des questions d'armement : après son départ, en 1935, on en abandonna l'idée<sup>10</sup>. Weygand avait créé de même un cabinet technique qui lui était rattaché directement ; le cabinet technique, rebaptisé Section de l'armement



et des études techniques, fut converti, après lui, en un bureau de l'État-Major de l'armée et perdit du même coup l'autorité qu'il devait à la proximité du généralissime : pour en appeler à celui-ci, la Section technique doit passer par l'intermédiaire du sous-chef d'État-Major compétent, qui doit lui-même passer par le chef d'État-Major de l'armée, Colson. En fait, l'articulation est purement formelle entre les différents organismes qui s'occupent d'armement.

C'est dire qu'il n'y a pas — et il n'y aura pas jusqu'à la deuxième semaine de guerre — un vrai patron du réarmement. Cette lacune est d'autant plus préjudiciable que les procédures ne sont pas faites pour une situation d'urgence nationale.

On a voulu à juste titre que les organismes utilisateurs des matériels soient associés aux études d'armement. Moyennant quoi, l'État-Major s'immisce dans les études ; les directions d'armes (infanterie, cavalerie, artillerie) ont multiplié les sections d'études et les commissions d'expérimentation qui soumettent les matériels, avant réception, à des essais qualifiés d'*essais tactiques et opérationnels*, cependant que la DFA est responsable des essais purement *techniques* : d'où d'inévitables frictions. D'autant que les directions d'armes ne se privent pas d'intervenir auprès des constructeurs jusqu'au stade de la fabrication, ce qui leur attire des rappels à l'ordre de la part du secrétariat général.

Aucun délai impératif n'est fixé aux études : les navettes entre services s'éternisent :

On compte 20 opérations différentes entre le moment où l'État-Major de l'armée envisage la construction d'un matériel nouveau et la mise en place de ce matériel dans les corps de troupe. Cette procédure exige 6 interventions de l'État-Major, 10 de la DFA, 5 des directions d'armes et 5 des constructeurs<sup>11</sup>.

Une ou deux fois, Daladier, alerté, pique une colère et exige qu'on en finisse.

Outre le temps interminable que l'on met à définir les caractéristiques des chars, l'histoire de tous les modèles est marquée d'incessantes tribulations sur les moteurs, les blindages, les chenilles, l'armement, la position des fentes de visée, la position des épiscopos, l'équipement radio : un temps énorme a été perdu en études, discussions, correspondances (...) imposant d'incessants remaniements jusqu'au moment des essais de prototypes<sup>12</sup>.

Certains perfectionnements demandés sont si complexes que les outillages industriels disponibles ne peuvent pas les produire ou que seuls des mécaniciens spécialistes sauront les utiliser. Personne n'a qualité pour imposer une trêve au perfectionnisme.

Un handicap des chars moyens de 1940 est qu'ils ne sont pas dotés de postes de radio. La raison ?

Il y avait deux solutions techniques au problème de la transmission par radio et il [y] avait également deux parties prenantes : les chars de cavalerie et les chars d'infanterie. L'infanterie avait dit : « Voilà le système que nous voulons » et la cavalerie naturellement avait dit « Je veux l'autre ! » Les papiers et les discussions que cela avait entraînés ont causé un retard considérable<sup>13</sup>.

Avec les conséquences que l'on devine.

Les procédures sont tout aussi inadaptées en matière de passation de commandes. Le ministère des Finances en est le premier responsable : il a fait supprimer en 1935 le compte spécial du Trésor affecté à l'armement, il s'est opposé en 1936 au projet de Léon Blum et de Daladier de faire voter une loi pluriennale de programme d'armement<sup>14</sup>, de sorte que la DFA subit jusqu'à 1939 les incertitudes et les contraintes

de l'annualité budgétaire : remise en cause du budget militaire de 1938 jusqu'au mois de mai, annulation de crédits en fin d'année, reports de dépenses d'un exercice sur l'autre. En 1937 et de nouveau en 1938, les services de la Guerre doivent batailler auprès des Finances pour disposer d'autorisations suffisantes d'engagements afin de lancer les fabrications dans l'industrie : au début, les autorisations n'atteignent pas 50 % des crédits de l'année, ce qui retarde d'autant les commandes<sup>15</sup>.

L'État-Major, de son côté, ignore ce qu'est la rationalité industrielle, il n'a jamais voulu jusqu'à 1939 faire connaître un programme précis d'armement s'étendant sur plusieurs années, comme il l'avait fait pour la ligne Maginot. Pourquoi ?, se demandera dix ans plus tard un des principaux intéressés<sup>16</sup>.

Je n'en sais rien ! Peut-être était-ce parce qu'il n'était pas très fixé sur la nature des armements qu'il désirait, qu'il ne pouvait pas prévoir avec précision quel était le matériel dont il aurait besoin au bout de trois, quatre, cinq ans et qu'il préférait vivre, sinon au jour le jour, au moins année par année.

L'ingénieur général Happich, directeur de la DFA, eut connaissance en 1938, par accident, d'un programme d'armement 1938-1941 ; on se refusa à le lui notifier officiellement<sup>17</sup>. L'État-Major persista à donner le programme « par petits morceaux », c'est-à-dire à distribuer les instructions de commandes non pas seulement en début d'année, mais souvent en cours d'année :

On nous disait : Vous allez commander tant de matériels, à vous de vous arranger avec l'argent que nous mettons à votre disposition. Je reçois une commande de 200 matériels de 25 antichars (...). Les commandes qui devaient suivre n'étaient pas signifiées en temps voulu pour faire une cadence régulière des fabrications dès le début et pour la tenir.

D'où le rythme spasmodique des marchés. Plus d'une commande ne fut notifiée au fournisseur qu'après achèvement de la tranche précédente de fabrication, ce qui interrompait la continuité des séries. « Impossible d'annoncer à Renault : *nous prévoyons pour vous un total de 1500 chars, équipez-vous en conséquence*<sup>18</sup>. »

C'est dire qu'il n'y a jamais eu, du moins pour une large fraction des matériels, de possibilité de programmation méthodique des fabrications et que la DFA a été maintenue en position d'organisme mineur, condamnée à agir sur ordre au coup par coup.

La DFA est par là même en porte-à-faux vis-à-vis des industriels. Elle serait bien en peine de les galvaniser si elle n'est même pas en mesure de leur en imposer. On le voit quand l'exécution des commandes dérape. Lorsqu'en 1937 l'enquête sur le retard des fabrications de chars met en cause Schneider, Imphy et Saint-Chamond, le Contrôle général, ne découvrant ni une direction responsable ni surtout un chef responsable qui puisse ordonner et accélérer les fabrications des industries privées, en est réduit à demander, pour l'immédiat, une intervention personnelle du ministre ou tout au moins du secrétaire général de la Défense nationale : ce dernier adresse une demi-douzaine de lettres de remontrances aux industriels<sup>19</sup>. Mais le même problème se pose de façon récurrente jusqu'à la guerre : pendant les trois mois de l'été 1938, l'atelier nationalisé de Levallois (ex-Hotchkiss) ne peut sortir aucun canon antichar de 25 parce que Firminy n'a pas livré les ébauches de manchons ; en août et septembre 1938, en pleine crise tchécoslovaque, l'atelier nationalisé de montage de chars légers d'Issy-les-Moulineaux ne produit que 0,7 char par jour parce que Schneider, submergé de commandes, ne livre pas les carcasses<sup>20</sup>. Ces défaillances sont liées à des dysfonctionnements plus généraux de la production nationale et au brusque gonflement des

commandes des métallurgistes dont les capacités de laminage et de moulage de l'acier sont limitées, mais elles tiennent aussi, on l'a vu, aux libertés que se permettent des fournisseurs : la DFA est réduite à solliciter le bon vouloir des firmes pour qu'elles fassent passer les priorités de la défense avant leurs commodités ou leurs dividendes<sup>21</sup>.

### *Des effets et des causes*

La médiocre efficacité de la DFA pose un problème qui la dépasse. Outre l'insuffisance en nombre et l'inégale qualité du personnel, sa faiblesse tient à son insertion dans un système que ralentissent de multiples « routines-freins ». Faut-il y voir le signe d'un affaïssement général de la fonction publique pendant l'entre-deux-guerres ? On l'a dit, ce n'est pas évident. La sclérose de l'institution militaire est en revanche un fait spécifiquement patent et aux aspects multiples. De nombreux facteurs y ont contribué, que ce soit la pression anesthésiante de l'esprit défensif dans une nation saignée à blanc par la Grande Guerre, le carcan de réglementations faites pour le temps de paix, la longue disette de crédits ou la désaffection dont la fonction militaire est l'objet. Le vieillissement des cadres de la société militaire, leur conservatisme intellectuel et social que renforce l'autosatisfaction de la victoire de 1918, les maintiennent tournés vers le passé plus que vers l'avenir, attachés aux tactiques éprouvées, aux armes éprouvées, aux structures éprouvées.

Rien n'était joué pourtant en 1935 quand Weygand a pris sa retraite ; il laissait en héritage l'amorce d'une doctrine qui tendait à séparer de l'infanterie l'emploi des chars et deux éléments essentiels d'une modernisation : les prototypes des principales « armes nouvelles » et, par ailleurs, le projet d'un pouvoir technique lié au

haut commandement. Gamelin, général diplomate qui se voulait plus stratège que tacticien, n'a su ni méthodiquement concevoir ni tenir en main le réarmement et il s'est satisfait de structures bâtardes pour le réaliser, de même qu'il se satisfera de structures bâtardes dans l'organisation du commandement. Par une fâcheuse conjonction, l'homme qui, en pendant à Gamelin, est investi du pouvoir administratif au ministère de la Guerre, Jacomet, n'est pas davantage un homme d'autorité. Or, c'est à lui qu'il revient, par extension progressive de ses attributions, de superviser la gestion quotidienne du réarmement. « Il suffisait de causer vingt minutes avec M. Jacomet pour voir qu'il ne transformerait jamais la quiète bureaucratie où il avait obtenu ses galons », écrit de lui Pertinax<sup>22</sup>. « Pauvre Jacomet ! Étoiles sur manches de lustrine ! » renchérit Anatole de Monzie<sup>23</sup>. Et l'éminent ingénieur Caquot, le réorganisateur des constructions aéronautiques, qui a eu à le pratiquer, conclut sur cette condamnation définitive : « Homme de bonne volonté, mais sans volonté<sup>24</sup> ! »

La singulière attitude de Jacomet à la réunion financière du 24 juillet 1939 confirme ces jugements : en pleine crise polonaise, aux prises avec le secrétaire général des Finances, Bouthillier, qui prétend réduire de 7,5 milliards, c'est-à-dire de plus de moitié, les demandes supplémentaires d'engagements de crédits présentées pour 1939 par l'État-Major de l'armée, non seulement, il ne s'y oppose pas, mais il accepte, sans doute même prend-il l'initiative de suggérer qu'on puisse ramener de 60 à 40 heures l'activité dans certaines industries<sup>25</sup> ; ce qui ne l'empêchera pas d'en rejeter l'idée avec horreur le lendemain, devant l'indignation des généraux. Si l'on se souvient, en outre, que la loi, très imparfaite, de 1938 sur l'organisation de la nation en temps de guerre a été mise au point sous la direction de l'ancien président du Conseil Camille Chauvets, spécialiste des motions « nègre-blanc », expert

en accommodements de façade, même s'ils doivent se révéler inopérants, on est tenté d'attribuer à Daladier une regrettable propension à s'en remettre à des chefs complaisants, aussi peu enclins à trancher qu'à imaginer les moyens de l'action en termes d'efficacité. Non que Daladier soit indifférent aux problèmes d'organisation ; la manière dont il dote, en moins d'un an, la radiodiffusion de ses structures de guerre révèle même de sa part une capacité organisatrice. Mais son rôle est de gouverner et non d'administrer. Il s'en remet sans doute trop, pour cette tâche seconde, à l'infaillibilité du haut commandement et aux vertus des services<sup>26</sup>. Le choix qu'il fait d'hommes sans caractère pour certaines des plus hautes responsabilités de l'institution et de l'administration militaires, ainsi que la pérennité de structures de consultation sans autorité, répondent en outre à une logique de facilité qui est celle de la III<sup>e</sup> République finissante. Un pouvoir à la merci de majorités de rencontre est plus enclin qu'un autre au compromis ; il est tenté plus qu'un autre de recourir à des hommes de compromis. Flandin a confié en 1935 le pouvoir militaire à Gamelin pour son loyalisme républicain et pour une souplesse qui en faisait le général le plus apte à éviter les tensions dans l'État-Major. Daladier semble avoir promu Jacomet en 1936 comme le haut fonctionnaire militaire le plus propre à se concilier les socialistes et à amadouer les Finances tout en les ménageant. Telles sont les contradictions et les limites de Daladier : lui qui s'applique avec succès à restaurer en 1938 l'autorité de l'État est en même temps trop profondément politicien pour ne pas s'accommoder jusqu'au désastre de commis sans caractère, mais sans histoires.

## *Chapitre V*

### ARSENAUX ET MANUFACTURES. LES ROUTINES-FREINS DE L'ÉTAT INDUSTRIEL

Si la DFA est coincée entre le pouvoir administratif et le pouvoir militaire, soutenue de trop loin par le pouvoir politique, démunie en face des industriels, elle est, en revanche, maîtresse d'un domaine qu'elle gère en propre, celui des manufactures nationales d'armes et des arsenaux terrestres, rebaptisés ateliers de l'État.

Pourtant, elle a grand-peine à les mettre au rythme de la guerre qui vient ; ils fonctionnent en porte à faux, ils vivent en porte à faux, elle n'a rien fait pour moderniser leur gestion étatique traditionnelle ou l'adapter à l'urgence. Mais on aborde ici un monde complexe dont les racines plongent dans le passé militaire du pays.

#### *L'expérience incertaine de la Grande Guerre*

Les gouvernements français ont tenu de tout temps à la maîtrise des fabrications d'armement : les arsenaux de la Marine datent de l'Ancien Régime, la loi du 13 fructidor an V (30 août 1797) confirmant le monopole de l'État sur la production des poudres est restée la charte de l'industrie des explosifs, la fabrication des canons par l'État remonte à quatre siècles et les ateliers qui équipèrent les armées de l'an II étaient tous des ateliers d'État. Les arsenaux sont restés, sous



la III<sup>e</sup> République, l'infrastructure indispensable des armements.

Pourtant, le débat sur la validité d'une industrie militaire d'État et sur son efficacité remonte lui-même à plus d'un siècle. Il fut ouvert sous la Restauration. Il prit, après la défaite de 1870, une ampleur nationale. On imputa alors aux établissements constructeurs de l'État l'infériorité de l'artillerie française face aux canons Krupp à culasse mobile et l'on en vint à soutenir que la plupart des inventions récentes de matériels de guerre venaient de l'industrie privée<sup>1</sup>. L'assertion allait être démentie par les faits, car le quart de siècle 1890-1914 fut illustré par une cohorte brillante d'officiers d'artillerie inventeurs, Deport, Rimailho, Sainte-Claire Deville, dont les noms sont inséparables des premiers canons modernes, le 75 et le 155 court<sup>2</sup> ; malgré des imprévoyances à l'approche de 1914<sup>3</sup>, un formidable travail d'innovation et d'application se poursuivit durant la Grande Guerre dans les établissements militaires.

L'industrie privée devait collaborer à la défense nationale, mais nul ne soupçonnait en 1914 que les établissements de l'État, débordés par une gigantesque demande d'armes et de munitions, seraient hors d'état d'y faire face. De 1914 à 1918, l'État ne consacra pas moins de 300 millions de francs-or à l'extension et à la modernisation de ses arsenaux et manufactures, dont 95 millions (non compris les dépenses d'outillage) allèrent à la création du seul arsenal de Roanne, voulu par le ministre socialiste de l'armement, Albert Thomas, pour être le fleuron de l'industrie d'État. Néanmoins, si les établissements de l'État finirent par employer en 1917 265 000 personnes, c'est près de 1,5 million d'hommes et de femmes qui travaillèrent dans les firmes privées pour la défense nationale. Le rôle des arsenaux fut alors à la fois capital et contesté. Bourges, avec des effectifs quintuplés, atteignit une production de dix à

douze fois supérieure aux prévisions d'avant-guerre, ce qui n'empêcha pas les parlementaires en mission de dénoncer les arsenaux du Centre pour leur désordre et leurs rendements médiocres et pour leur absentéisme, qui aurait atteint 25 % au printemps 1917.

Le débat rebondit et devint passionné après la Victoire, quand les socialistes voulurent maintenir l'emploi dans certains établissements industriels de l'État, notamment Bourges et Roanne, en les reconvertissant à des productions du temps de paix, ou même en les transformant en « établissements nationaux » autonomes<sup>4</sup>. Albert Thomas rêvait de perpétuer l'arsenal de Roanne sous la forme d'une usine modèle où les travailleurs, intéressés aux résultats, participeraient à la gestion, tandis que la CGT précisait ses projets de « nationalisations à gestion industrialisée ». En réplique, des campagnes politiques furieuses invoquant l'expérience du temps de guerre soulignèrent les vices de la gestion directe par l'État<sup>5</sup> : poids accablant d'une réglementation uniforme, nécessité d'en référer à tout propos à Paris, lourdeur de transmissions passant obligatoirement par la voie hiérarchique et tenues de recourir à la forme écrite, lenteur des décisions, médiocrité chronique des rendements liée à l'absence de tout souci de rentabilité. Un ingénieur, héritier du grand nom de Carnot, qui avait participé à la vie des arsenaux, publia un livre pour démontrer que si

la réglementation de l'industrie d'État a été conçue pour éviter les malversations et limiter les dépenses publiques, et si elle y a réussi, par contre, elle s'oppose aux initiatives et constitue un obstacle au progrès<sup>6</sup>.

Des critiques plus conjoncturelles affirmaient l'impossibilité de gérer une main-d'œuvre industrielle dans le cadre de structures étatiques : elles visaient surtout Roanne, dont le personnel avait toujours été difficile

et s'était associé en 1917 aux grèves du bassin de la Loire contre la guerre<sup>7</sup>. Le fait est que l'arsenal n'avait fonctionné à peu près correctement — mais à un coût très élevé — que pendant les quelques mois de 1918 où l'administration de la Guerre, pressée par l'urgence, l'avait mis à la disposition de Citroën pour y tourner des obus. L'inadaptation technique, financière et sociale des arsenaux était en tout cas assez patente pour que l'on prône de divers côtés le regroupement des ateliers de l'armée de terre dans le cadre d'un office industriel<sup>8</sup>. Le secrétaire général de la CGT, Léon Jouhaux, champion de l'industrie d'État, mais sous la forme de « nationalisations industrialisées », était le premier à dénoncer comme pernicieuse « la forme commune d'exploitation de l'État » qui ne peut conduire, estimait-il, « qu'à un résultat déplorable » :

L'intelligence n'a pas de place où s'exercer, la routine néfaste fait son œuvre et rançonne le consommateur ; les ouvriers se constituent en caste, uniquement soucieuse de ses intérêts particuliers, ignorante de l'intérêt général. Au lieu de fournir l'exemple propre à stimuler les initiatives privées, l'entreprise d'État se trouve ainsi être un obstacle au développement du profit social<sup>9</sup>.

Le ministre Loucheur, loin de s'engager dans cette voie, interdit tout avenir aux arsenaux en spécifiant qu'ils devaient travailler uniquement pour les services publics et les ramena à des effectifs minimaux : Bourges de 21 000 en 1918 à 3 500, Roanne de 16 000 à 1 100. Pour le reste, on gela le statut des arsenaux en se bornant à assurer aux personnels maintenus une garantie d'emploi renforcée, en qualité d'ouvriers de l'État.

### *Les ateliers de l'État, piliers de la production d'armes classiques*

Car la doctrine du commandement, en dépit des campagnes politiques, n'a pas changé : pour lui, seul un établissement de l'État peut garantir une mise en train immédiate en cas de conflit, seul, il peut se plier à toutes les exigences des armées et il doit, à l'occasion, permettre de faire pièce aux prétentions de l'industrie privée. Ainsi a-t-on prévu une spécialisation des fabrications : les canons aux ateliers de construction de Bourges, Puteaux, Roanne et Tarbes, avec le concours de l'industrie privée (Schneider et Saint-Chamond) ; les armes portatives, les fusils-mitrailleurs et les mitrailleuses aux manufactures d'armes, Châtellerauld, Saint-Étienne, Tulle, avec ici encore le concours de l'industrie privée pour le complément (Hotchkiss, Manufacture de cycles de Saint-Étienne), les douilles de cartouches d'artillerie aux ateliers de Rennes et Toulouse, les projectiles d'artillerie aux ateliers de Bourges, Roanne et Tarbes. La fabrication doit pouvoir être intensifiée dès les premiers besoins, grâce à la réserve d'outillage de ces établissements en attendant la production de l'industrie mobilisée.

L'administration militaire estime par ailleurs être seule en mesure d'assurer, avec l'efficacité et la sécurité voulues, la fabrication des fusées et artifices ainsi que le chargement des obus dans les pyrotechnies de Bourges, Rennes et Tarbes. De même, elle estime si délicate la fabrication des cartouches d'infanterie qu'elle entend aussi les perfectionner seule aux cartoucheries de Puteaux, Rennes, Tarbes, Vincennes et Valence, le Service des poudres assurant de son côté la fourniture des explosifs<sup>10</sup>.

On a vu comment, en 1936, le gouvernement du Front

populaire étendit le secteur public par la nationalisation qui fit passer les établissements du ministère de la Guerre de 22 à 31<sup>11</sup>. Les effectifs qu'ils emploient sont au 1<sup>er</sup> janvier 1938 de 33 144 salariés dont 28 603 ouvriers, non compris le Service des poudres, soit 51 % des effectifs des industries françaises d'armements terrestres, définies au sens strict<sup>12</sup>. C'est peu en valeur absolue — l'équivalent du personnel des seules usines Renault — assez cependant pour qu'en 1938 la DFA ait réglé (en crédits de paiement) pour deux milliards de fabrications aux ateliers de l'État contre quatre milliards de travaux à l'industrie privée<sup>13</sup>. Et en temps de guerre, les arsenaux et manufactures, gonflés de renforts indéterminés de main-d'œuvre, doivent sextupler au moins leur production en fabriquant la grande masse des armes portatives et de l'artillerie de campagne, ainsi que la quasi-totalité des munitions des armées de terre, de mer et de l'air, le tournage des obus étant seul sous-traité.

### *Dix-huit ans de somnolence*

Pendant dix-huit ans, toute l'industrie de guerre, tant publique que privée, à l'exception des constructions de la Marine, a été mise en sommeil : les ateliers de l'État n'ont pas eu, comme les « marchands de canons », de productions de remplacement.

En 1937-1939, la machine est rouillée et difficile à remettre en marche.

Crise de l'invention : la grande époque des artilleurs-inventeurs semble passée. Des ingénieurs de l'armement contribuent encore à des innovations techniques : à la création ou au perfectionnement des canons de 37, de 47 et de 155 lourd, de même qu'à la culasse automatique du 75 contre-avions et du 75 de casemate ; aucun fusil n'est meilleur que le modèle Saint-Étienne 1936 et

l'atelier de Puteaux garde sa vitalité ; mais le climat militaire a cessé d'être stimulant pour la création intellectuelle et l'innovation technique. Des cadres de qualité ont quitté l'armée, d'autres ont préféré ne pas être intégrés comme ingénieurs de l'armement<sup>14</sup>. C'est aux firmes privées qu'a été confiée la réalisation des prototypes de chars et de presque tous leurs éléments — qu'elles seules pouvaient produire. Les munitions n'ont fait l'objet d'aucun progrès sérieux : les ingénieurs de l'État, travaillant en vase clos, ne les ont, depuis 1918, ni améliorées ni remplacées et ni eux ni l'État-Major n'ont manifesté d'empressement à adopter les techniques nouvelles proposées par des outsiders, telles que le principe de la charge creuse<sup>15</sup>. L'assoupissement a culminé dans l'organisme jumeau de la Direction des fabrications d'armement, le Service des poudres : à en croire Dautry,

pas un explosif nouveau n'était sorti de son laboratoire central. Pas de travaux scientifiques marquants n'avaient illustré ses ingénieurs. C'est à peu près en vain qu'on chercherait à lui reconnaître une part dans l'évolution de la chimie moderne et des industries qui en dépendent<sup>16</sup>.

Crise statutaire et de gestion : les ateliers de l'État, ralentis par leur longue torpeur, souffrent, en outre, du centralisme de l'administration militaire et de son fonctionnement rigide, à base de contrôle hiérarchique<sup>17</sup>. Ces entraves ne sont pas faites pour inspirer la mystique des productions massives nécessaires en temps de guerre.

À défaut du statut d'entreprises publiques, la direction du contrôle a voulu, depuis 1920, doter au moins les arsenaux d'une comptabilité industrielle inspirée de celle de Renault ; les partis politiques en auraient été d'accord. Les bureaux de la Guerre n'ont cessé de s'y

opposer. Quand la direction du contrôle a imposé une comptabilité industrielle à Bourges et Châtellerault, les services l'ont fait abolir. Leur obstruction persistait en mars 1936. Ils ne veulent pas s'encombrer d'une gestion industrielle<sup>18</sup>.

Tout le monde s'accordait au lendemain de la Première Guerre mondiale sur la nécessité de donner plus de responsabilités à leurs directeurs. Vingt ans après, ils restent ligotés, ils ne sont même pas maîtres de leur calendrier de fabrications. Lorsqu'en septembre-octobre 1938 trois établissements importants, Issy, Le Havre et Caen, sont paralysés parce que leurs fournisseurs privés ne les livrent pas, aucun d'eux n'a qualité pour intervenir afin de hâter les livraisons, l'administration centrale du ministère a conclu les marchés et les réclamations doivent passer par elle.

Crise de l'équipement. L'investissement nécessaire a été évalué en 1936 à 1,2 milliard pour les anciens établissements de l'État : on ne s'est activé qu'à partir de l'alerte de septembre-octobre 1938 et l'effort n'est pas devenu intense avant le printemps, voire l'été de 1939. Pour moderniser les ateliers nationalisés, on avait estimé qu'il fallait 650 millions ; les crédits engagés s'élèvent au 1<sup>er</sup> septembre 1939 à 452 millions dont 253 de machines et d'outillages — effort nominal important ; mais moins du tiers a été réellement dépensé<sup>19</sup>. Ainsi, des établissements qui devraient être en état de marche instantanée aux premiers jours de la guerre sont hors d'état d'assurer la part de fabrication qui leur est dévolue. Des extensions de bâtiments sont achevées ou très avancées à Bourges, Tarbes, Toulouse, Valence, mais la mobilisation surprend les ateliers de chargement en pleine construction.

Les outillages surtout ont du retard : 19 millions de francs de machines ont été attribués depuis 1936 à la Manufacture nationale d'armes de Saint-Étienne, mais les nouvelles demandes de 1939 de l'État-Major

obligeront à sextupler la mise. À la cartoucherie de Toulouse, une partie des machines reste à fournir et 50 % seulement de celles qui sont installées sont en état de fonctionner à la mobilisation. Lorsqu'en novembre 1939 on demande à l'arsenal de Tulle d'installer à Brive une annexe capable de fabriquer 600 canons de DCA bi-tubes de 20 mm par mois, fabrication qui exigera 2 000 machines-outils, dont 200 fraiseuses immédiatement nécessaires, l'arsenal peut fournir 559 machines dont 380 fraiseuses, ce qui est à première vue encourageant ; mais sur ces 380 fraiseuses, un tiers ont plus de 50 ans et 84 % plus de 20 ans ; 320 ont fait la guerre de 1914 et pourraient rejoindre le parc à ferrailles ; 56 ont moins de 10 ans, dont seulement 45 machines neuves<sup>20</sup>.

La situation la pire est celle de Roanne, l'arsenal géant. On en attend la fourniture mensuelle de 1 500 000 obus de 75, de 200 000 obus de 105 et 85 000 obus de 155, soit plus du quart des munitions demandées pour l'artillerie de campagne et l'artillerie moyenne. Une fonderie neuve a été installée. Les outillages et machines-outils accumulés devraient permettre de compléter, à la mobilisation, ceux de Citroën et de Westinghouse. En fait, les équipements et les machines existent, mais ils n'ont pour la plupart pas été utilisés depuis l'autre guerre, leur entretien n'a pas suffisamment été suivi : sur 1 900 machines, un tiers seulement sont en état, 250 sont à mettre au rebut et 1 050 à réviser entièrement, ce qui exige 1 200 000 heures de travail. Il n'y a pas un tour neuf. En décembre 1939, on en est au même point et la direction envisage de confier à une firme privée la remise en état des machines<sup>21</sup>.

Il avait été prévu, en outre, que Roanne devait assurer en temps de guerre toutes les fabrications et réparations de freins de canons de 75, la fabrication des affûts de 105 court modèle 1935, ainsi que la réparation des bouches à feu des 155 longs. Des remaniements



et extensions d'ateliers avaient été décidés, avec achèvement prévu pour 1940 : à la mobilisation, l'équipement des ateliers de freins est à peine commencé et celui des bouches à feu reste à entreprendre. En janvier 1940, 140 canons de 155 sont en attente dans l'enceinte de l'arsenal, exactement dans l'état où ils étaient au 11 novembre 1918<sup>22</sup>.

L'état général des installations est déplorable, les canalisations n'ont pas été entretenues, le gel de l'hiver met le chauffage hors d'usage. Dans cet établissement démesuré, étalé sur 1,5 million de mètres carrés, il n'y a pas de liaison téléphonique entre les ateliers, les magasins et les bureaux, « on passe son temps à marcher pour le travail et pour le reste ». Les ouvriers militaires « de renforcement » couchent à 3 ou 4 kilomètres dans des granges ou dans des hangars non chauffés, sans pouvoir se dévêtir, avec pour certains un robinet pour 25 hommes et sans moyens de transport pour les conduire à l'arsenal.

### *La sclérose du statut ouvrier et la faillite de Roanne*

La crise de l'encadrement et la crise du moral ouvrier enfin pèsent lourdement. L'encadrement des arsenaux et manufactures a été jusqu'à la guerre presque partout squelettique. Le directeur de la Manufacture nationale de Saint-Étienne lançait, le 14 avril 1939, un SOS au ministère : « Il n'y aura plus le 17 avril que 5 ingénieurs militaires à la Manufacture nationale pour un effectif de 3 551 salariés et pas un adjoint au directeur. » Des appels au secours analogues sont venus du Havre, de Châtellerault, de Tarbes, de Moulins, de Saint-Priest, de Valence, de Vonges, de Roanne. « Par-dessus tout, ce qu'il faut étudier, c'est Roanne », écrit Dautry : « Toute la correspondance de cet atelier est un long cri de

désespoir. Nulle étude ne montrerait mieux ce qu'a été la vie des arsenaux entre les deux guerres<sup>23</sup>. »

On verra plus loin combien la rigidité du statut des personnels ouvriers et leur système de rémunération y ont été préjudiciables aux rendements<sup>24</sup> : l'habitude où ils ont été maintenus, au moins jusqu'à 1937, de travailler sur des commandes ne portant pas de délais ne leur a pas donné le sens de l'urgence. Les ouvriers d'État sont devenus, comme l'avait craint Léon Jouhaux, une caste où de sérieuses traditions ont entretenu le goût du travail bien fait, mais qui n'a cessé de lutter pour le salaire national, contre le travail aux pièces, pour l'avancement automatique, et qui se crispe sur ses avantages catégoriels jusqu'à pratiquer et même à prôner le freinage. Or l'application de leur statut conduit, en temps de guerre, à une situation de blocage ; les règles édictées à la mobilisation pour l'ensemble des personnels des administrations publiques l'aggravent encore. Toute une série de microfreins, peu visibles en temps de paix, se conjuguent. Tout avancement est suspendu, de sorte qu'un agent appelé à un emploi comportant une rémunération supérieure ne peut pas la percevoir et que personne ne veut assumer de plus lourdes responsabilités. Les contre-mâîtres étant payés au mois ne bénéficient d'aucune rémunération pour heures supplémentaires ; or, au même moment, le passage à la semaine de 60 heures augmente les salaires ouvriers de 20 % ; il en résulte qu'un contre-maître gagne 100 francs de moins par mois qu'un chef d'équipe. Impossible de trouver des contre-mâîtres, ceux qui sont en poste demandent à « redescendre chefs d'équipe », alors que les effectifs passent de 3 500 en septembre 1939 à 10 000 en novembre et doivent atteindre 18 000 au printemps. Un spécialiste de l'organisation du travail en mission à Roanne écrit, le 15 février 1940 :

Il faudrait 18 chefs de service, il y en a 6 ; 15 ingénieurs d'atelier, il y en a 1 ; 30 chefs d'atelier il y en a 1 ; 120 contremaîtres, il y en a 10 dignes de ce nom ; 400 chefs d'équipe, il y en a 10 véritables,

et il conclut sur ces graves paroles :

La situation que nous venons d'exposer nous autorise à affirmer qu'il ne peut être question d'imposer, sous quelque forme que ce soit, une cadence de sortie dans les conditions actuelles<sup>25</sup>.

Ainsi, il ne suffit pas de reprendre en main les ateliers de l'État les plus délaissés ou de poursuivre leur équipement, la mise au rythme de guerre implique, comme on l'avait déjà constaté pendant la Grande Guerre, de rémunérer les responsabilités et de relier, au moins pour une part, le salaire à l'effort. Le ministère de l'Armement obtiendra au bout de quelques mois du ministère des Finances que les contremaîtres bénéficient d'heures supplémentaires, comme les ouvriers. Mais pour aller au-delà, il faut réviser tout l'édifice sacré des indices, des assimilations et des règles statutaires, ce qui exige le vote d'une loi : le projet était encore à l'étude rue de Rivoli au moment de l'armistice.

Pour ces raisons et quelques autres sur lesquelles on reviendra, les rendements ont été médiocres et le démarrage difficile dans la plupart des ateliers de construction et de fabrication de l'État, ainsi que dans les cartoucheries. Il en avait été ainsi en 1914 ; il ne pouvait pas en être autrement en 1939. Roanne est un cas extrême : 27 000 obus de 75 seulement sortis, en janvier 1940, quatrième mois de guerre, au lieu de 300 000 programmés, 400 000 obus fabriqués au cours du mois de mai, mais qui ne représentent encore que le quart de la production initialement prévue. Cette faillite a pesé lourd. Le gigantisme de la conception première

faisait de l'arsenal de Roanne un établissement difficile à gérer et tous les facteurs défavorables s'y étaient ensuite coalisés pendant vingt ans.

Parmi ces facteurs figure en bonne place la défaillance de la direction des fabrications d'armement dans une des deux tâches majeures qui lui incombaient : la préparation de la mobilisation industrielle.

## *Chapitre VI*

### LES RATÉS DE LA MOBILISATION INDUSTRIELLE

Que le passage à l'état de guerre perturbe la production, comment s'en étonner ? On ne peut pas arracher à leurs foyers des millions d'hommes, de femmes et d'enfants, affecter pendant un mois tous les moyens de transport à leurs déplacements, aux transferts de matériels, au ravitaillement et donner en même temps un formidable élan à l'activité industrielle. Mais ni Daladier ni Gamelin ne s'attendaient à une transition aussi chaotique ni aussi longue.

#### *La conception de la guerre longue et les à-coups de la reconversion*

La mobilisation industrielle aurait dû très vite pouvoir à tous les manques. C'est ce que prévoyait la thèse officielle énoncée en 1937 par le général Debeney<sup>1</sup>, ancien chef d'État-Major, reprise en 1938 par le général Maurin<sup>2</sup>, ministre de la Guerre des années 1934-1936, réaffirmée en 1939 par le général Chauvineau<sup>3</sup> qui, dans un livre préfacé par le maréchal Pétain, n'avait pas craint d'affirmer :

La période de paix n'est qu'une base de départ et la préparation matérielle d'une armée s'effectue pour une large part pendant le conflit lui-même.

Le maréchal Pétain, arbitre suprême, avait dans sa préface confirmé la doctrine :

Couverte par les fronts continus, la France a le temps de s'armer pour résister d'abord, et passer à l'attaque ensuite. Cette perspective n'a rien de réjouissant pour un agresseur éventuel.

Aussi, l'État-Major, n'imaginant de guerre que longtemps immobile et confiant dans la ligne Maginot, avait consacré, de 1936 à 1939, la majeure partie des crédits de fabrication aux « armes nouvelles » et s'en était remis à la période de guerre pour reconstituer les matériels courants et pour lancer les fabrications en grande série. D'où au jour J, une formidable demande de matériels à produire, demande accrue par la crainte, commune *in extremis* à tous les états-majors, de ne pas être prêts : déjà le plan E de mobilisation, notifié à partir du printemps 1939, prévoyait une augmentation de 61 % des fabrications en temps de guerre par rapport au plan précédent ; le plan E *bis*, esquissé en juillet, mais surtout le programme d'armement dit des 5 mois, arrêté au Grand Quartier général le 15<sup>e</sup> jour de la guerre, sont encore plus ambitieux, ils tendent à doubler, d'ici le printemps 1940, le volume mensuel de production défini par le plan E<sup>4</sup>. Ces demandes « tombées du ciel »<sup>5</sup>, selon l'expression de Daladier, s'ajoutent à celles du nouveau plan naval du 20 juillet 1939, et à celles du plan V du ministère de l'Air, réévalué en septembre, qui ambitionne de quadrupler les sorties d'avions en moins d'un an. Elles impliqueraient une reconversion instantanée de l'industrie ouvrant la voie à une production immense.

Or, autant la mobilisation militaire de septembre 1939 est une réussite « que le monde admire » (à en croire *Paris-Soir*), autant la mobilisation industrielle

patauge ; malgré la réquisition de la main-d'œuvre, malgré l'introduction de la semaine de 60 heures, la pagaille est générale sur le front des usines : elle dure des mois ; une partie des fabrications s'effondre. En octobre 1939, on dépasse à peine 60 % de la production industrielle de juillet. La production d'acier, qui a fléchi de 36 % en septembre, garde en octobre un retard de 17,8 %, en novembre de 13 %<sup>6</sup> ; or, la demande monte partout en flèche : il manque, en novembre, 150 000 tonnes d'acier ; les livraisons se font mal, les à-coups et les blocages se multiplient. Au 1<sup>er</sup> novembre, dans 150 établissements du centre de la France travaillant pour la Défense nationale, la production plafonne à 47 % du taux prévu<sup>7</sup>. Si la fabrication des canons de DCA et des 47 antichars se maintient ou continue de progresser, celle des chars légers diminue de 15 % et piétine jusqu'à février ; le rythme de sortie des B1 *bis* chez Renault tombe de 12, avant la mobilisation, à 9 par mois fin novembre<sup>8</sup> ; les constructions aéronautiques, qui étaient en progrès depuis janvier, s'affaissent, les munitions et les mines stagnent à un niveau dérisoire : « Si une bataille s'était engagée au cours de l'automne 1939 avec une consommation égale aux prévisions, nos canons de 75 — comme d'ailleurs de 47 et de 115 long 1913 — auraient dû cesser de tirer au bout de deux mois. » Le général Picquendar, directeur de l'artillerie, évalue au début de janvier à un mois et demi « le retard au démarrage »<sup>9</sup>. En fait, le démarrage au rythme de guerre n'a pas lieu avant le printemps.

C'était ce que la mobilisation industrielle aurait dû éviter. La Direction des fabrications d'armement était chargée de la préparer, c'est-à-dire de faire par avance l'inventaire des multiples besoins du temps de guerre, de dresser en face le bilan des ressources et de prévoir l'ajustement des ressources aux besoins<sup>10</sup> ; partant de là, il lui incombait d'assigner leurs tâches de guerre aux établissements de l'État et aux principales entreprises

et de faire en sorte que soit assurée à tous la triple ressource de main-d'œuvre, de matières premières et d'outillages. Elle n'y est parvenue que très partiellement, ce qui a provoqué des blocages en chaîne.

### *L'appel sous les drapeaux de la main-d'œuvre industrielle*

La cause immédiate de la crise de production de l'automne 1939, mais non la seule, est que la mobilisation militaire a vidé les usines de leur main-d'œuvre. Sur 1 100 000 ouvriers des professions métallurgiques et mécaniques, on en a rappelé 550 000 sous les drapeaux ; les effectifs de professionnels et d'agents de maîtrise des entreprises privées devant travailler pour la Défense nationale tombent de 680 000 à 340 000, ceux des OS et des manœuvres chutent de 550 000 à 280 000<sup>11</sup> ; 40 % des ingénieurs, y compris la majorité des ingénieurs de fabrication, sont dispersés dans les unités de l'artillerie et du génie.

La ponction, inégale selon les branches et les régions, est souvent insupportable. La mobilisation a été le mieux préparée dans les mines : la moitié des mobilisables (ceux de 34 ans et plus) y a été maintenue en affectation spéciale. En proportion de l'effectif total, les mobilisés sont 20 % à Decazeville et à Brassac, 27 à 28 % à Lens et à Bruay ; mais pour compenser leur départ, on a requis les retraités qui, bon gré mal gré, sont redescendus dans les fosses, on a transféré dans le Nord les mineurs lorrains des localités frontalières évacuées ; on a converti en mineurs des réfugiés espagnols ; le déficit de main-d'œuvre au fond est ramené à la fin d'octobre à 5 % et la production reste soutenue<sup>12</sup>. La SNCF, qui avait un excédent de 60 000 à 70 000 travailleurs et dont le commandement reconnaît le rôle stratégique, se tire d'affaire, elle aussi. Partout ailleurs, le rappel sous les



drapeaux s'accompagne des déboires de la réquisition civile. L'aviation a beau bénéficier de la priorité des priorités, les ordres de départ frappent 23 % du personnel ouvrier des firmes les plus touchées. On récupère les ouvriers qualifiés dans les gares la première nuit de la mobilisation, on les maintient à leur poste, nonobstant toutes instructions contraires, on hâte les retours, on embauche qui l'on peut : le déficit nominal est ramené au 1<sup>er</sup> novembre à 8 %. Mais Gnome et Rhône, premier producteur national de moteurs d'avions, n'a récupéré, à cette date, que 277 spécialistes sur 2 000 ouvriers mobilisés : sa production s'en ressent<sup>13</sup>.

Dans la métallurgie, Schneider se distingue par son faible taux d'appelés, 15 % de l'effectif total : Daladier s'en prévaut au procès de Riom. Le privilège de Schneider tient en fait à la structure par âge de son personnel autant qu'à la sollicitude de l'administration, car les non-mobilisables y sont près de 60 % ; sur les 3 500 mobilisables, 2 200 spécialistes âgés de 32 ans et plus ont été maintenus en affectation spéciale, proportion qui peut passer pour généreuse. Au contraire, l'ACT — l'atelier nationalisé du Creusot — dont la main-d'œuvre était jeune est durement éprouvé : au 1<sup>er</sup> octobre, 200 machines sur 600 y sont inutilisées faute de bras<sup>14</sup>. Dans le bassin de la Loire, les directions des firmes, en cheville avec les autorités militaires, ont réussi tout au plus à limiter les dégâts, mais l'espoir d'une forte croissance est déçu. L'armée a enlevé, aux Forges et Aciéries de Saint-Chamond, 19 ingénieurs sur 65 (29,5 %), 126 agents de maîtrise et agents mensualisés sur 900 (14 %), 850 ouvriers sur 3 650 (23,2 %) ; ces prélèvements sont compensés avant le 1<sup>er</sup> novembre par la venue d'un nombre équivalent d'ingénieurs, de cadres et d'ouvriers mutés d'autres entreprises ou fournis par l'armée, mais l'appoint reste sans commune mesure avec le renfort escompté, qui aurait dû venir doubler la force de travail de l'entreprise<sup>15</sup> dès la

première quinzaine de la mobilisation. Pour l'ensemble du bassin de la Loire, le déficit par rapport à l'effectif antérieur, compte tenu à la fois du départ des mobilisés et des renforcements par voie de réquisition, a été ramené, au 1<sup>er</sup> novembre, à 6 % pour les cadres et 13 % pour le personnel ouvrier, mais on est encore loin du compte : les 150 principales entreprises travaillant pour la guerre ne réunissent, à cette date, que 29 500 salariés, le plan de mobilisation en prévoyait 43 000<sup>16</sup>.

La situation est surtout difficile en région parisienne. Chez Renault, mis à part les filiales aéronautiques, 46 % des membres du personnel sont partis et 53 % des ouvriers. On ne compte, au 1<sup>er</sup> septembre 1939, que 2 275 affectés spéciaux : la direction s'est contentée de demander des affectations spéciales pour l'exécution des programmes de mobilisation qui lui avaient été officiellement notifiés et qui (elle l'avait signalé à l'administration militaire) correspondaient seulement au tiers de sa capacité de production<sup>17</sup>. La mobilisation ne laisse à Billancourt que 12 200 productifs sur 26 000, dont 6 000 non mobilisables et 4 000 femmes, alors que les commandes qui déferlent en septembre exigeraient une main-d'œuvre de 40 000 personnes. On en est réduit à recruter des ouvriers d'estampage chez Citroën ; 6 000 machines-outils sont inutilisées. Les promesses de renforcement ne sont pas mieux tenues ici qu'ailleurs, Louis Renault s'en plaint le 21 septembre à Daladier<sup>18</sup> :

Le programme de mobilisation qui nous avait été remis prévoyait que l'usine devait recevoir : 3 500 ouvriers au cours de la quinzaine suivant la mobilisation, 3 000 au cours des 15 jours suivants, 3 600 après le 60<sup>e</sup> jour. Or, 20 jours après la mobilisation, nous n'avons reçu que 580 ouvriers.

Au 1<sup>er</sup> janvier, Renault n'en aura encore reçu que 5 600. Il en résulte un formidable gâchis.

Non seulement on a mobilisé en masse, mais on a mobilisé aveuglément les chefs de fabrication et certains des spécialistes les plus rares. Aux usines Montupet, qui fournissent la presque totalité des roues de magnésium, éléments essentiels de l'équipement des avions de guerre, le chef de l'affaire a 70 ans ; il a 9 ingénieurs ; il doit quintupler sa fabrication. Sept de ses ingénieurs sont partis aux premiers jours de la guerre : la production de son usine de la région parisienne diminue, sa seconde usine, en voie d'équipement à Ussel, s'arrête<sup>19</sup>. Une usine du Havre est bloquée faute de lamineurs qui, tous jeunes, sont partis<sup>20</sup>. On n'a épargné ni les arsenaux ni les poudreries, destinés pourtant à tourner à plein au jour J. On a ignoré les sous-traitants : leurs usines sont dépeuplées et ne peuvent plus livrer. Ce sera un drame pour l'aviation.

Enfin, on a surestimé l'apport de la réquisition civile ; les travailleurs qu'on parvient à récupérer dans les secteurs d'activité non prioritaires sont peu nombreux et médiocrement qualifiés : le recrutement administratif et la réquisition offrent en tout et pour tout aux industriels, au cours du premier mois de guerre, 65 000 travailleurs au lieu des 250 000 attendus et jugés nécessaires<sup>21</sup>.

Tout s'est passé comme si l'on avait oublié qu'à la veille de l'armistice de 1918 les fabrications de guerre occupaient 1 710 000 personnes et que, pour atteindre cet effectif, il avait fallu maintenir ou ramener en usine 500 000 mobilisables ; on en a laissé cette fois 220 000 pour satisfaire des besoins beaucoup plus considérables : tout compte fait, l'effectif ouvrier travaillant pour la guerre en septembre 1939 n'atteint pas la moitié de celui de 1918.

# Jean-Louis Crémieux-Brilhac

## Les Français de l'an 40, II

Histoire des mentalités, le premier volume, *La guerre, oui ou non*, brosse le tableau d'une opinion publique divisée devant l'Allemagne nazie et évoque les incertitudes d'une nation anémiée physiquement et moralement. Mal remise de la saignée de la Grande Guerre, affaiblie par des années de médiocre politique, écartelée entre la crainte du communisme et la tentation fasciste, rongée par la xénophobie et l'antisémitisme, la France se réfugie dans l'attentisme pour se lancer finalement au combat, à l'avant-garde des démocraties, à travers l'épreuve douteuse de la « drôle de guerre ».

À travers une étude novatrice de l'histoire industrielle et militaire, le second volume rappelle que le sort du pays dépendait largement des *Ouvriers et soldats*. Qui incriminer si, en 1940, l'armement était incomplet, l'aviation insuffisante, la mécanisation manquée, la stratégie et la tactique inadaptées et le moral incertain ? L'auteur met en lumière le formidable effort de guerre entrepris à partir de septembre 1939 par le ministre de l'Armement Raoul Dautry, comme il montre, des Ardennes à la mer, le sursaut final des combattants de mai-juin 1940. Mais dans les deux cas, trop tard. L'histoire n'attend pas...



## **Les Français de l'an 40**

### **II. Ouvriers et soldats**

Jean-Louis Crémieux-Brilhac

Cette édition électronique du livre  
*Les Français de l'an 40 - II. Ouvriers et soldats*  
de Jean-Louis Crémieux-Brilhac  
a été réalisée le 28 février 2020 par les Éditions Gallimard.  
Elle repose sur l'édition papier du même ouvrage  
(ISBN : 9782072879685 - Numéro d'édition : 361804).  
Code Sodis : U30835 - ISBN : 9782072879722.  
Numéro d'édition : 361808.