

# La Fabrique Nationale de Herstal (1889-1992) : un marchand d'armes de guerre à la recherche des marchés civils<sup>1</sup>

---

Pascal Deloge

L'histoire de la Fabrique Nationale d'Armes de Guerre<sup>2</sup>, généralement appelée en Belgique la FN, plonge ses racines dans celle de Liège, son bassin industriel multiséculaire et sa tradition armurière<sup>3</sup>, puis automobile. Dès l'Antiquité, le travail du métal s'y développe en raison de la présence de bois, de minerais et de populations celtes puis germaniques capables de les travailler. Au Moyen Age, la Belgique orientale, en son bassin mosan, est marquée par la multiplication des manufactures d'armes, aussi bien légères que lourdes au sens où l'on pouvait entendre ces termes à l'époque. Jusqu'alors, il s'agit seulement de satisfaire une demande locale.

Mais, à partir du XVI<sup>e</sup> siècle, ces unités de production se font exportatrices. L'expansion du port d'Anvers, après le déclin de Bruges, favorise ce mouvement commercial. Les joailliers anversoises embellissent aussi ces objets pour en faire des œuvres d'art décoratif. À cette époque et jusqu'au XX<sup>e</sup> siècle, la vallée de la Meuse et de ses affluents voit pulluler de petits producteurs d'armes ou de pièces, très spécialisés. Grâce à une

---

<sup>1</sup> Ce travail procède d'une enquête plus vaste à paraître aux Presses Universitaires de Liège en 2011 : Pascal Deloge, *Une histoire de la Fabrique Nationale de Herstal : technologie et politique à la division « moteurs » (1889- 1992)*.

<sup>2</sup> Elle a été racontée par l'entreprise elle-même dans des ouvrages de commémoration. Le dernier en date est celui d'Auguste Francotte, Claude Gaier, Robert Karlhausen, *Ars mechanica. Le grand livre de la FN, une aventure industrielle extraordinaire*, Herstal-Bruxelles, Herstal Group/La Renaissance du livre, 2007.

<sup>3</sup> C. Gaier, *Cinq siècles d'armurerie liégeoise*, Allier-Liège, Ed. du Perron, 1996; Robert Halleux, *Cockerill, deux siècles de technologie*, Allier-Liège, Ed. du Perron, 2002.

organisation dans la gestion des commandes mise en place au fil du temps et à la neutralité de la Principauté de Liège, au sein d'une Europe où les États se font souvent la guerre, ils accèdent au marché international. Un savoir-faire local s'est constitué, transmis au sein des familles, si bien que nombre de travailleurs, ingénieurs ou patrons de la FN actuelle ont grandi, selon l'expression de l'un d'eux, « avec une arme dans le ventre », travaillant le fer dans les ateliers familiaux dès leur plus jeune âge<sup>4</sup>. Si les artilleurs de cette époque, comme Curtius, s'expatrient en Allemagne et en Suède, Liège garde l'armement léger et demeure prospère jusqu'à la Révolution française.

Après Waterloo, le XIX<sup>e</sup> siècle s'ouvre sur une Europe où naissent maints États, un monde aux nombreuses guerres, marqué aussi par les progrès de la liberté du commerce. C'est pour faire face aux impératifs des commandes d'État, notamment celles du nouvel État belge, neutre lui aussi, que des armuriers liégeois se regroupent à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, au plus haut des succès industriels de la Belgique. La FN est créée à Herstal en 1889. Grâce à elle, des familles d'armuriers liégeois deviennent puissantes, se lient à des familles présentes dans la banque, la verrerie, la métallurgie, s'immergent dans la bourgeoisie industrielle belge en achetant des valeurs mobilières, en prenant des participations dans le capital d'entreprises, en s'alliant par mariage aussi avec d'autres qui appartiennent aux catégories dirigeantes.

L'histoire de la FN court de cette date à nos jours. Elle se caractérise par l'intégration progressive d'activités nouvelles. Après les fusils, l'entreprise développe un savoir-faire dans le domaine des munitions et cette double compétence fait les beaux jours de la société au début du XX<sup>e</sup> siècle. Mais elle entreprend aussi, à la même époque, de fabriquer des motocyclettes et des voitures.

La Fabrique Nationale n'est pas la seule firme d'armement, loin de là, à jouer un rôle moteur dans le monde entrepreneurial belge de cette époque. Pieper et Nagant, armuriers liégeois qui avaient fait partie de l'association temporaire qui donna naissance à la FN en 1889, s'y lancent aussi dans les mêmes années. Dans la même région, à Liège et à Verviers, Saroléa, puis Gillet se mettent à fabriquer des motocyclettes. En Belgique, on voit encore se développer les voitures de la marque Minerva, pour ne citer que l'une des plus fameuses. Il y eut aussi Germain ou Piedboeuf<sup>5</sup>... Après la Seconde Guerre mondiale, cette activité, déjà mise à mal par la crise de 1929, évolue vers la construction de moteurs d'avions, puis d'engins spatiaux. En 1992,

---

<sup>4</sup> Interviews de Paul Théâte (ingénieur), Josly Piette (ouvrier et syndicaliste), Auguste Francotte (cadre et descendant de l'un des fondateurs de la FN). L'expression est de Paul Théâte.

<sup>5</sup> Jacques et Yvette Kupelian, Jacques Sirtaine, *Histoire de l'automobile belge*, s.l.n.d.

cela donne naissance à la firme Techspace Aero, toujours présente aujourd'hui sur l'ancien site de ce qu'on avait appelé à partir de 1987 la FN Moteurs.

Dans les années 1970, alors que le bassin liégeois traverse une très grave crise industrielle de nature structurelle et que le pacifisme fait recette, la FN se diversifie vers de nouveaux produits, significativement appelés les « non-guns » : raquettes de tennis, clubs de golf, etc. Nous appellerons ici « diversification » l'acquisition d'un nouveau métier ou d'un savoir-faire dans d'autres domaines d'activité que le domaine initial de l'entreprise, l'armurerie. Certes, la pyrotechnie est un autre métier que celui des armes. C'est plus encore le cas de la fabrication de motocyclettes, d'automobiles, puis de moteurs d'avion.

La thèse défendue dans cette contribution est que la FN a constamment balancé entre ses activités militaires traditionnelles, liées aux commandes de l'État, et des activités civiles plus porteuses, aux marchés moins cycliques. Pour conduire sa stratégie, elle a utilisé à fond la dualité militaire et civile des technologies qu'elle maîtrisait, en vue de créer des produits nouveaux. Ce faisant, elle a vu naître en son sein des métiers très divers qui ont fini par se séparer d'elle à la fin des années 1980. Par ailleurs, si les succès sont glorifiés par l'historiographie officielle de la FN, certaines diversifications s'avèrent parfois avoir été des échecs retentissants, peut-être par excès de confiance dans ses capacités techniques et un manque corrélatif de vision commerciale.

## **Chronologie des diversifications à la FN**

Pourquoi des fabricants de fusils, jusqu'alors indépendants les uns des autres, se sont-ils associés en 1889 ? Il s'agissait de répondre à une commande de l'État, un marché public qu'aucun d'eux n'aurait été en mesure d'obtenir seul : 150 000 Mausers pour équiper l'armée belge. Pour ce faire, une licence allemande fut acquise auprès de la firme d'armement Ludwig Loewe, créée à Berlin en 1870<sup>6</sup>. Une association provisoire vit le jour. Elle faisait par ailleurs suite à un précédent, le « petit syndicat », dont la crise de surproduction des années 1870 et 1880 avait provoqué la disparition.

---

<sup>6</sup> Voir sur cette entreprise Wolfram Fischer, « American Influence on German Manufacturing Before World War I : the Case of the Ludwig Loewe Company », in Dominique Barjot, Isabelle Lescent-Giles et Marc de Ferrière le Vayer (éd.), *L'américanisation en Europe au XXe siècle : économie, culture, politique*, Villeneuve d'Ascq, CHRENo, Université Charles de Gaulle-Lille 3, 2002, p. 59-69.

Mais, quelques années plus tard, Ludwig Loewe trouve la FN gênante pour ses affaires, car celle-ci souhaite pouvoir utiliser ses licences pour conquérir des marchés hors de Belgique et hors d'Europe. Ludwig Loewe voit particulièrement d'un mauvais œil sa licenciée devenir concurrente sur les marchés sud-américains. Pour l'éviter, la firme berlinoise acquiert le contrôle de l'entreprise, lui impose des restrictions sur ses ventes d'armes, la privant de toute rentabilité dans ce domaine. La FN doit alors trouver d'autres débouchés, en dehors de l'État belge dont les limites apparaissent rapidement quant aux possibilités commerciales qu'il est susceptible de lui procurer.

C'est ainsi qu'en 1907 les fusils de chasse Browning font l'objet d'un accord passé par la FN avec leur inventeur américain qui est alors en quête d'un fabricant et d'un vendeur en Europe. Browning cherche un moyen de commercialiser ses inventions ; la FN, pour sa part, souhaite faire évoluer ses produits, afin de moins dépendre du militaire et de son actionnaire principal allemand. Pour la première fois, la FN joue sur la dualité de ses technologies, militaire et civile. Son objectif est de prendre position sur un nouveau marché, celui des armes civiles. Par cet accord, Browning vend ses fusils de chasse en Amérique du Nord, la FN dans le reste du monde. Il débouche sur une coopération très durable qui sera en fait maintenue jusqu'à nos jours. On peut parler dans ce domaine d'une réussite complète.

Dans le cas des munitions, la volonté des propriétaires de la FN de pérenniser leur association de 1889, jusqu'alors temporaire, se manifeste clairement. Ici encore, ils sont aidés par l'État belge qui passe les commandes nécessaires à la réalisation de ce projet. La FN entre ainsi dans un domaine, la pyrotechnie, qui diffère profondément de son activité d'origine, la mécanique de précision. De plus, elle acquiert une complémentarité armes / munitions sur laquelle elle pourra bâtir une partie de son succès après la Seconde Guerre mondiale.

La FN, durant toute son histoire, fait en effet partie des rares armuriers qui produisent également les munitions des armes qu'ils fabriquent. On parle d'armuriers-munitionnaires. Dans les années 1950 et 1960, la FN, ayant obtenu une commande de munitions labellisées par l'OTAN (7,62 mm), propose immédiatement à ses clients une gamme d'armes utilisant ces munitions : le FAL (Fusil Automatique Léger), la MAG (Mitrailleuse à Gaz)<sup>7</sup>. Dans le cadre d'une concurrence inférieure à celle des décennies suivantes,

---

<sup>7</sup> Témoignages, recueillis par l'auteur, d'Auguste Francotte et Claude Gaier, historiens de la FN, Maurice Bourlet, ingénieur à la division « armes », et Paul Théate, ingénieur à la cartoucherie.

dans un double contexte de guerre froide et de décolonisation, le succès commercial est colossal<sup>8</sup>.

Dans les années 1970 et 1980, la firme tente de rééditer l'expérience, avec la munition 5,56 mm labellisée OTAN et la FNC (fusil), ainsi que la Minimi (mitrailleuse) pour les armes. Mais le succès est moindre, car des concurrents, japonais et allemands notamment, sont apparus ou réapparus qui proposent leurs produits à des prix moins élevés. Il reste que le département « armes » de la FN est alors le seul de l'entreprise qui se porte plus ou moins bien, dans une époque durement marquée par la crise économique. Durant cette quarantaine d'années, de 1950 à 1990, le nombre d'États clients de la FN, en ce qui concerne les armes légères et leurs munitions, s'établit à plus de 100<sup>9</sup>. Du point de vue de l'entreprise, la diversification s'avère donc également une grande réussite.

Quant à la diversification vers la fabrication de moteurs, précoce, elle s'explique également par le passage de l'entreprise sous le contrôle de la firme allemande Ludwig Loewe, le fournisseur de licences des premiers temps qui, nous l'avons vu, incite par sa prise de contrôle la FN à se tourner vers des fabrications autres que militaires.

Les courses automobiles sont à la mode à la fin des années 1890<sup>10</sup>. L'automobile représente un domaine où se développent des technologies de pointe qui passionnent les ingénieurs. On constate en Belgique, singulièrement dans la région liégeoise, une explosion de la construction automobile. Et parmi ceux qui s'y lancent, la FN n'est pas le seul armurier. Il faut sans doute y voir l'effet de la proximité entre les besoins de la mécanique de précision et ceux de l'automobile.

Pour la Fabrique Nationale pourtant, le marché porteur ne sera pas celui des voitures, mais... des motocyclettes. Celles-ci, en effet, sont moins chères et leurs perspectives de ventes l'emportent sur celles de voitures. Le succès obtenu par la FN dans ce domaine est considérable. Il est renforcé par de

---

<sup>8</sup> Emile Wanty (général), « L'effort d'armement de l'Occident et le fusil automatique FN », in *Industrie, Revue de la Fédération des Industries de Belgique*, 8<sup>ème</sup> année, n°4, avril 1954, p. 174-178 ; Maurice Bourlet, « La MAG 58 », in *Revue FN*, n° 224, mars-avril 1976, p. 4-6 ; Jean-Pierre Franville, « L'opinion d'un spécialiste français de l'armement portatif », in *Journal FN*, n° 237, janvier 1978 et n° 238, février 1978. On peut trouver le journal d'entreprise de la FN au Centre d'histoire des sciences et des techniques de l'Université de Liège.

<sup>9</sup> Archives de l'État, Liège, Fonds FN (non inventorié, non classé), Comptabilité commerciale, 1956-1970.

<sup>10</sup> Guy De Becker, *Quand la FN avait deux roues*, Bastogne, 1993 ; Gilbert Gaspard, *Les demoiselles de Herstal : la motocyclette liégeoise des origines à 1940*, Liège, 1983 ; J. et Y. Kupelian, J. Sirtaine, *Histoire de l'automobile belge*, op. cit.

prestigieuses victoires sportives, bien exploitées par l'entreprise qui, par ailleurs, continue à fabriquer des voitures de luxe, quoiqu'à une échelle relativement modeste.

Dans les années 1920, la défaite allemande et la politique des réparations suscitent, pour la FN, le remplacement de Ludwig Loewe par un nouvel actionnaire de référence. La firme est désormais sous le contrôle de la Société Générale de Belgique. On croit alors les ventes d'armes dépourvues d'avenir. 1914-1918 n'est-il pas la « der des der » ? La rue Royale (siège de la Société Générale de Belgique) soutient alors la construction d'une nouvelle usine de construction de moteurs, à un moment où le succès des motocyclettes est tel qu'on peut passer dans ce secteur à une quasi-standardisation et à la fabrication en série. Les automobiles, quant à elles, demeurent produites « à l'ancienne », sans recherche de nouvelles méthodes d'organisation du travail. La FN ne produit qu'un modèle unique, vendu à un prix plutôt élevé face aux gammes nouvelles venues des États-Unis, mais aussi de France. Lors de la grande crise des années 1930, les voitures disparaissent des productions de la FN. Sur ce point, cette diversification arrive donc à un échec.

Pourtant, les véhicules utilitaires, et surtout les motocyclettes, continuent à être produites<sup>11</sup>. Mais ces fabrications ne garantissent pas la rentabilité. Il faut à l'entreprise un nouveau produit capable de faire vivre sa toute nouvelle usine. Une fois encore, l'État belge sauve la situation. Il propose à la FN de fabriquer désormais des moteurs d'avions. Cette spécialisation s'avère particulièrement porteuse au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. L'aviation est la nouvelle arme révélée par le conflit. On prévoit de développer une aviation militaire en Belgique avec le concours de la Royal Air Force. Qui plus est, le pacte de Bruxelles, signé en mars 1948, entend promouvoir la coopération militaire – au sens large – en Europe du Nord-Ouest. La FN fera les moteurs et Fokker fera le reste. Le tout sous licences britanniques<sup>12</sup>.

Cette transition vers une nouvelle diversification est rendue possible par le fait que, grâce à ses activités pratiquées avant-guerre dans le domaine des moteurs, même si celles-ci demeuraient de médiocre ampleur, la FN

---

<sup>11</sup> Othon Drechsel, *Le service « poids lourds »*, mémoire inédit, 6 volumes, Liège, 1973. Il s'agit d'un mémoire dactylographié, rédigé à la machine à écrire par cet ancien directeur de la FN durant sa retraite, à la gloire de cette activité à laquelle il a participé. Il est conservé au Musée d'armes de Liège. Il n'a pas été édité ni présenté devant une quelconque instance universitaire.

<sup>12</sup> P. Deloge, *Une coopération difficile : Belgique et Grande-Bretagne en quête de sécurité à l'aube de la guerre froide*, (Travaux du centre d'histoire militaire, 34), Bruxelles, Musée Royal de l'Armée, 2000, p. 73-81 et 104-123.

possédait les hommes et les compétences techniques nécessaires. La firme avait déjà envisagé des coproductions avec d'autres pays<sup>13</sup>. Les capitaux indispensables lui sont avancés par la Société Générale de Belgique. Il lui reste à s'installer sur le marché de l'aéronautique militaire qui, après la Seconde Guerre mondiale, est en plein développement. Grâce aux commandes de l'armée belge, l'opération est un succès.

À partir des années 1960 toutefois, l'État belge montre une nouvelle fois ses limites en ce qui concerne les possibilités de ventes qu'il procure à la FN. C'était déjà le cas pour les armes, mais, dans ce domaine, la FN avait réussi à pallier l'insuffisance en étendant ses ventes au marché mondial. Pour les constructions aéronautiques militaires par contre, elle ne parvient à trouver de marchés qu'auprès de quelques partenaires européens de l'OTAN qui lui commandent des réacteurs. En 1964, l'entreprise décide donc d'évoluer vers l'aéronautique civile<sup>14</sup>. Après une ascension en flèche avec trois moteurs militaires successifs et un succès considérable, un sommet avait été atteint dans l'aéronautique militaire avec le moteur du F104G. Il est suivi par un creux d'activité, lié à la baisse des ventes d'avions militaires, elle-même à mettre en rapport avec la diminution des crédits de défense dans tous les États après l'apogée de la guerre froide au cours des années 1950.

Cette nouvelle orientation stratégique est concertée avec le secteur aéronautique belge, essentiellement francophone. On s'appuie, une fois encore, sur le caractère dual des technologies utilisées. Le but est d'éviter les creux d'activité liés à l'étroitesse des marchés militaires et de tirer parti de la croissance du marché aéronautique civil<sup>15</sup>. Certes, en ce début des années 1960, on est encore loin du tourisme de masse, mais les voyages en avion commencent à se répandre et le marché paraît porteur.

La FN semble alors en mesure de bâtir une véritable stratégie d'ensemble, renonçant aux multiples diversifications occasionnelles qui s'étaient développées à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Poussée par la nécessité, la direction de l'entreprise cherchait alors du travail, à tout prix. En 1944-1945, les bâtiments avaient été en grande partie détruits par les bombardements durant la bataille des Ardennes, toute proche. La main-d'œuvre avait été dispersée et bon nombre de marchés capturés par les grands Alliés. Dans cette situation, la FN avait dû se résoudre à fabriquer

---

<sup>13</sup> Témoignage recueilli par l'auteur du Professeur Jaumotte (ULB), expert en réacteurs d'avion, consulté à la FN en 1948, lors du lancement des réacteurs, et en 1987, lors de la filialisation.

<sup>14</sup> Archives Générales du Royaume, Fonds BCCD, n°196, 16 décembre 1964, Projet relatif au problème de l'activité future de l'industrie aéronautique belge par la Commission de l'industrie aéronautique du Conseil professionnel du métal.

<sup>15</sup> Emmanuel Chadeau, *Le rêve et la puissance. L'avion et son siècle*, Paris, Fayard, 1996, p. 361-362.

des métiers à tisser et des machines à traire ! Ces diversifications furent, bien entendu, des échecs. Dès que les activités traditionnelles (armes, munitions, moteurs) ont pu reprendre, elles ont accaparé les moyens disponibles en hommes et en matériels, procurant une contribution majeure au succès de l'entreprise. De plus, à partir du début des années 1950, la Société Générale de Belgique a favorisé l'arrivée à la direction de l'entreprise de nouvelles équipes, mettant peu à peu à l'écart les anciennes familles d'armuriers - munitionnaires et rénovant la gestion<sup>16</sup>. À la fin des années 1960, la mutation est accomplie. En termes de produits, la FN favorise des produits civils susceptibles de gommer un peu son image de « marchand de canons », d'où l'appellation sans équivoque qui leur est donnée : les produits « non-guns », notamment dans le domaine du sport : raquettes de tennis, clubs de golf, planches à voile... La FN s'y attache, en s'appuyant sur des technologies duales qu'elle maîtrise, notamment pour ses activités aéronautiques. Par exemple, les matériaux en nids d'abeille procurent aux raquettes de tennis à la fois résistance aux chocs et flexibilité.

Jamais pourtant, la FN ne parvient à s'imposer véritablement sur ces marchés qui lui sont étrangers. Une fois encore, ses dirigeants semblent croire que le seul fait de pouvoir produire suffit à vendre. L'échec de ces tentatives de diversification se produit dans un contexte de crise économique et sociale qui se généralise à l'ensemble de l'Europe, mais qui, dans le bassin liégeois et plus particulièrement à la FN, est aggravé par la vétusté de l'outil de production, comme d'ailleurs les dirigeants de la Société Générale de Belgique le signalaient dès le début des années 1960.

Après vingt années d'efforts, la FN doit se séparer progressivement d'une division « moteurs » qui lui coûte trop cher à cause de l'explosion des coûts technologiques<sup>17</sup> et qui risque d'entraîner par le fond les fabrications encore susceptibles de connaître le succès : les activités traditionnelles d'armurier – munitionnaire. Ironie du sort : là où le civil a été encouragé, ce sont les armes de guerre et de chasse qui triomphent. La Société Générale restructure son portefeuille et quitte la FN.

Celle-ci en vient à considérer que l'aéronautique représente un métier trop différent de celui des armes et munitions pour qu'elle tente de le pratiquer. Mieux vaut le céder à des spécialistes. C'est chose faite de 1987 à

---

<sup>16</sup> Archives de l'État, Anderlecht, Fonds Société Générale de Belgique, 2<sup>ème</sup> versement, n°244, 27 septembre 1948, A. Bemelmans, administrateur de la SGB, à G. Joassart, directeur de la FN.

<sup>17</sup> Témoignages de G. Gevers, directeur de la division « moteurs », 1982-1985 et de Josly Piette, responsable syndicaliste chrétien à la FN, puis à Liège (années 1960 et 1970), et finalement pour la Belgique.



1992 : la SNECMA et Pratt & Whitney rachètent les activités aéronautiques de la FN. Les dirigeants de celle-ci en appellent à un « retour au core business » et les familles fondatrices d'armuriers invoquent la « destinée manifeste » de l'entreprise, retrouvant l'expression qui avait été utilisée, dans un tout autre contexte, par le directeur de la FN en 1939 pour parler de l'échec des voitures et pour souligner que, à son avis, la FN ne pouvait trouver de salut que dans les armes et les munitions.

Actuellement, la FN existe toujours, mais son effectif est passé de 13 000 personnes en 1964 à 900 actuellement. Quant à sa division « moteurs », devenue Techspace Aero depuis 1992 et possédée désormais par la SNECMA et par Pratt & Whitney, elle ne compte plus que 1 300 travailleurs, contre 2 000 à la sortie du programme F104G en 1964<sup>18</sup>.

## **Raisons et enjeux des diversifications**

En un siècle d'histoire, la FN a connu plusieurs phases de diversification. Dans celles-ci, la recherche de marchés a joué un rôle important. La raison est à rechercher dans la spécificité du commerce des armes et dans ses liens particuliers avec l'État. Dans l'armement de guerre, les gouvernements sont souvent les principaux actionnaires, voire les propriétaires des entreprises productives, ainsi que les principaux utilisateurs de leurs fabrications. Dès l'origine, la FN ressent l'inconvénient de ce lien trop étroit qui tourne à la dépendance et la condamne à traverser des périodes de moindre activité, à subir de périodiques assèchements de son carnet de commandes. Elle cherche à s'en affranchir en développant des productions civiles, aux marchés non subordonnés aux achats périodiques des départements de la Guerre ou de la Défense, mais liés aux commandes des particuliers.

On l'a vu : la naissance de l'activité « moteurs », à Herstal, en 1897 est liée à des circonstances particulières. Mais l'impulsion donnée par la Société Générale de Belgique à la fabrication des automobiles et des motocyclettes, concrétisée par la construction d'une usine distincte, le Pré Madame, procède bien de cette logique. Elle est renforcée, au début des années 1920, par l'illusion que la guerre de 1914-1918 sera la dernière, ce qui incite à orienter l'entreprise vers les fabrications civiles, le militaire n'ayant plus d'avenir. Et l'activité « moteurs » représente un fort bon support dans ce sens, croit-on alors. De fait, si seuls quelques riches clients belges peuvent vers 1930 s'offrir une voiture de la marque FN, les motocyclettes connaissent

---

<sup>18</sup> <http://www.fnherstal.com/> et <http://www.techspace-aero.be/> .

un essor considérable, justifiant le passage à une production standardisée et en série, contrairement aux véhicules<sup>19</sup>.

À cela, se greffe, dans les années 1960 et 1970, une raison supplémentaire, liée à l'évolution des mentalités. La guerre du Vietnam, après les deux conflits mondiaux, ayant terni davantage encore l'image des « marchands de canons »<sup>20</sup>, le pacifisme, mais aussi la multiplication de firmes concurrentes à l'échelle mondiale et l'évolution des besoins en armements poussent la FN à développer des produits plus inoffensifs comme les articles de sport, ce qui lui permet de continuer à fabriquer et à vendre des fusils de chasse<sup>21</sup>.

C'est ainsi que, les décennies passant, sa clientèle s'élargit, en une double évolution. D'une part, elle est moins en moins gouvernementale : de 1955 à 1969, la proportion des commandes commerciales augmente de façon significative, tant en Belgique qu'à l'étranger, par rapport à celles des États. D'autre part, durant le même temps, le pourcentage de la production exportée passe de 50 à 80% des ventes. Certes la médaille a son revers. La FN est désormais beaucoup plus vulnérable aux fluctuations du dollar qui s'accroissent avec la fin du système de Bretton Woods. Cela ne l'empêche pas, dans le même temps, de passer la barre des 100 gouvernements clients en ce qui concerne les armes légères<sup>22</sup>.

Dans l'activité « moteurs », on constate à partir de 1964 une évolution analogue. Elle se produit avec deux décennies de retard au moins sur l'activité armurière, mais de façon tout aussi nette. Après les moteurs d'avions de chasse, viendront les fabrications civiles. Là où les commandes militaires représentaient encore 98,3% du chiffre d'affaire en 1982, leur part tombe à 76,8% en 1987 et 71,5% l'année suivante. Dans le même temps, la part des commandes civiles passe de 1,3% à 20,7% des ventes<sup>23</sup>.

La décision de diversifier est prise de façon convergente par les trois catégories d'acteurs que sont l'État, la direction de l'entreprise et ses actionnaires. L'État a été à l'origine de la naissance de la FN, puis de sa

---

<sup>19</sup> G. De Becker, *Quand la FN avait deux roues*, op. cit., p.94-98.

<sup>20</sup> Jean-Marie Moine, « La mythologie des marchands de canons pendant l'entre-deux-guerres », in Dominique Pestre (éd.), *Deux siècles d'histoire de l'armement en France. De Gribbeauval à la force de frappe*, Paris, CNRS Editions 2005, p. 333-381.

<sup>21</sup> Témoignage de C. Gaier, membre de l'équipe à la tête de la FN durant les années 1970 en ce qui concerne les relations publiques. Un point de vue diamétralement opposé se trouve dans Bernard Adam, « La production d'armements en Belgique », *Dossiers du GRIP*, « Notes et documents », n° 139, novembre 1989, p. 31, qui évoque des raisons « davantage commerciales que morales ».

<sup>22</sup> AE Liège, Fonds FN, Comptabilité commerciale de la FN, 1955-1969. Voir les données dans P. Deloge, *Une histoire de la Fabrique Nationale (...)*, op. cit., p. 67.

<sup>23</sup> Ibidem, p.404. Le complément à 100 concerne l'activité spatiale de la FN.

diversification vers la pyrotechnie, enfin de celle qui l'a amenée, au second XX<sup>e</sup> siècle, à produire des moteurs d'avion. Par contre, on l'a accusé à Herstal d'avoir provoqué la fin de la production automobile par sa décision, prise en 1935, de favoriser en Belgique le montage de voitures étrangères de préférence à la production nationale. Quand l'activité aéronautique s'est développée, il est devenu un partenaire essentiel, étant à l'origine des commandes d'avions à coproduire et servant de relais à l'entreprise dans les organisations pilotes de ces coproductions. À partir des années 1960 et 1970, la subsidiarisation est devenue plus courante, notamment pour les créations de prototypes.

Les actionnaires sont représentés par la Société Générale de Belgique. Celle-ci, on l'a vu, a joué un rôle essentiel dans les orientations prises par l'entreprise entre 1919 et 1987. C'est elle qui a poussé la FN à développer son activité « moteurs » dans les années 1920. C'est elle aussi qui a renouvelé progressivement l'équipe de direction de l'entreprise, afin de la rendre plus perméable à ses attentes de modernisation, d'investissement et d'orientation vers les produits « non-guns ». C'est enfin elle qui est à l'origine de la décision de céder les activités « moteurs » à une société nouvelle, soutenue par de nouveaux partenaires<sup>24</sup>.

Quant à la direction de l'entreprise, on constate qu'elle est souvent parvenue, pour promouvoir le passage du militaire au civil, à jouer sur des technologies duales. Celles-ci ont consisté à valoriser dans des fabrications civiles des technologies qui avaient été acquises pour les productions militaires. Les ingénieurs de la FN sont fiers de raconter que certaines raquettes de Björn Borg ont été réalisées avec la coopération du champion, à partir de matériaux qui avaient été testés lors de la construction des pièces de réacteurs militaires dont la FN s'était faite une spécialité à l'occasion des contrats F104G et F16<sup>25</sup>. Ce fut aussi le cas pour la fabrication d'armes et de cartouches de chasse ou pour celle de réacteurs équipant des avions commerciaux. Cela se doublait, d'un point de vue financier, de la recherche d'une complémentarité : quand le militaire perd de la vitesse, le civil compense. Et inversement.

Mais la diversification n'a pas été la seule stratégie mise en œuvre pour conquérir des marchés nouveaux. Dans le domaine aéronautique par

---

<sup>24</sup> Témoignage de G. Gevers et de F. Gomez, syndicaliste socialiste à la FN, puis à la tête des métallos de Liège. Une certaine communauté de points de vue est à souligner entre ce patron et ce syndicaliste socialiste sur les origines de la décision prise à la rue Royale, au siège de la Société Générale de Belgique.

<sup>25</sup> Témoignage de G. Gevers, cité supra.

exemple, les coopérations internationales ont joué un rôle essentiel pour acquérir de nouveaux débouchés. Il est frappant de constater que les pays avec lesquels la division « moteurs » fabriquait des réacteurs sont devenus à plus long terme des clients de l'entreprise : les Pays-Bas dès 1950, après le projet Gloster Meteor ; l'Allemagne fédérale à partir de 1960, après le F104G ; l'Italie l'année suivante... Les mécanismes de compensation ont également permis d'obtenir des marchés de fabrication de pièces vendues ensuite dans le pays d'origine ou bien des contrats de réparation de moteurs dont la FN assurait ultérieurement l'entretien. Ainsi la France devient cliente de la DM en 1958, avec les débuts du contrat Bréguet Atlantic ; le Canada fait de même, après le marché des moteurs Orenda et Marboré en 1959. En entrant dans de telles productions, la FN accédait aussi au marché des pays qui avaient acquis l'appareil, comme par exemple Israël à partir de 1957 ou l'Argentine en 1962<sup>26</sup>. Il faut enfin tenir compte des accords conclus avec des partenaires étrangers. Ceux qui ont été signés avec Browning au lendemain de la Seconde Guerre mondiale prévoyaient une répartition de marchés. Il ne s'agissait pas seulement d'échanger brevets contre capacités productives. Browning se réservait le marché intérieur américain, laissant le reste du monde à la FN<sup>27</sup>.

## Conclusion

En définitive, de toutes les diversifications tentées par la FN au cours de son histoire, deux seulement se sont avérées durables : vers les munitions et vers les fusils de chasse. C'est qu'elles reposaient sur une véritable complémentarité entre marchés et activités. Les autres diversifications ont fini par échouer : les automobiles particulières ont disparu dans la tourmente de la crise des années 1930 et les produits « non-guns », développés en pleins chocs pétroliers, n'ont jamais pu se vendre. Ne parlons pas des diversifications occasionnelles vers les machines agricoles au sortir de la Seconde Guerre mondiale ou vers les trolleybus après la disparition de la fabrication des automobiles dans les ateliers du Pré Madame. Quant aux moteurs d'avion, ils ont finalement été cédés à une nouvelle société dont c'était le métier : la FN Moteurs en 1987, puis Techspace Aero en 1992. La FN proclama dans les années 1980 sa volonté d'en revenir à son « core business », celui que les armuriers appellent « la destinée manifeste de la

---

<sup>26</sup> AE Liège, Fonds FN, 16 février 1970, Tableau récapitulatif des commandes gouvernementales ; DELOGE Pascal, Une histoire de la Fabrique Nationale (...), op.cit., p. 243.

<sup>27</sup> Témoignages d'A. Laloux, dernier représentant de la famille Laloux à la tête de la FN, cartouchier depuis le second après-guerre, et d'A. Francotte, déjà cité.

FN »<sup>28</sup>. Quant aux motocyclettes par contre, il reste à comprendre pour quelles raisons la FN renonça à les produire et à affronter la concurrence sur ce marché au tournant des années 1960 et 1970. Restent encore aujourd'hui, à la rue Voie de Liège, les armes de guerre et de chasse, ainsi que les cartouches qu'elles utilisent.

La FN fut-elle la victime des ingénieurs qui firent aussi son succès ? Ils ont parfois cru savoir tout faire et qu'un produit bien fait serait automatiquement vendu. Diversifier suppose pourtant de posséder non seulement la technologie et les ressources financières, mais aussi la connaissance des marchés et des moyens d'y accéder. La FN fut une firme dominée par les techniciens. Les ingénieurs y dirigeaient tout, jusqu'aux missions commerciales et aux départements de comptabilité<sup>29</sup>. Il n'appartient pas à l'historien de donner à quiconque des leçons de gestion ou de négociation commerciale. Mais peut-être l'histoire des mentalités d'entreprises et celle des grands corps sociaux et élites dirigeantes du monde du travail, des ingénieurs notamment, procureraient-elles aussi des clés de compréhension des phénomènes qui font l'objet de cette contribution<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Cette expression naît en 1939 dans un discours prononcé par le Directeur Général de l'entreprise, G. Joassart, dans lequel il revient sur la disparition des voitures.

<sup>29</sup> Témoignage de B. Regout, dirigeant de la division « armes de chasse » dans les années 1970.

<sup>30</sup> Luc Mampaey, « Groupe Herstal S.A. L'heure des décisions », *Dossiers du GRIP*, Bruxelles, 2000-6, p. 21. L'auteur parle avec sévérité de « désordre » et de « mégalomanie ».