



par Serge Noirsain

Le Bureau central de l'Équipement (*Quartermaster*) sis à Richmond était l'une des branches du département de la Guerre. Les péripéties relatives à la fourniture, souvent aléatoire, de vêtements, d'équipements et de chaussures aux troupes confédérées s'inscrivent dans deux périodes : celle du colonel Abraham C. Myers et celle du général Alexander R. Lawton. Après la chute de Vicksburg (juillet 1863), le département du Trans-Mississippi eut à créer son propre Bureau de l'Équipement parce que celui de Richmond était trop éloigné pour fournir ou gérer quoi que ce soit au-delà du fleuve Mississippi.

La période Myers

Issu d'une puissante famille juive de Caroline du Sud, Abraham Myers délaisse le négoce au profit d'une carrière militaire. Diplômé de West Point en 1833, il participe à la guerre avec le Mexique puis occupe les fonctions de commissaire à l'Équipement dans différents postes jusqu'à la sécession de son Etat, en décembre 1860. Il se déshonora en profitant de sa position pour remettre le contenu de son dépôt aux autorités sécessionnistes avant de démissionner de l'Armée fédérale. Il a cinquante ans quand Davis le place à la tête du Bureau de l'Équipement (*Quartermaster General*) le 15 mars 1861 malgré l'antisémitisme du Sud, qui se déchaîna pendant la guerre¹. Il est vrai que son immense plantation en Louisiane lui valait la considération des affairistes

¹ E.N. Evans, *Judah P. Benjamin, the Jewish Confederate*, New York, 1988 ; Ezekiel & Lichtenstein, *History of the Jews of Richmond*, Richmond, 1917 ; *Richmond Examiner* des 20/12/1862 et 17/12/1863 ; J.B. Jones, *A Rebel War Clerk's Diary*, Philadelphia, 1866, vol. I, p. 213 ; Putnam S.A., *Richmond during the War : Four Years of Personal Observations*, New York, 1867, pp. 105, 203-5, 250.

et des politiciens locaux. Le futur secrétaire d'Etat Judah Benjamin, les sénateurs Porcher Miles et Charles M. Conrad et les généraux Beauregard et Taylor n'en étaient pas les moindres. En assumant ses nouvelles fonctions, Myers eut à concevoir une structure administrative en adéquation avec l'urgence qui prévalait. De toute évidence, le gouvernement sudiste était parti en guerre sans trop savoir comment il vêtirait, chaufferait et équiperait ses troupes. Jusqu'en octobre 1862, le département de la Guerre s'appuya sur le système dit de commutation. Celui-ci consistait à payer d'abord 21 puis 25 \$ aux volontaires qui se dotaient eux-mêmes d'une tenue militaire aussi proche que possible du règlement édicté par le département de la Guerre².

Pendant les douze premiers mois de l'indépendance sudiste, ses soldats montèrent donc en ligne avec une vêtue hétéroclite. Tout le monde y participa, les tailleurs professionnels, les dépôts des milices d'Etat, les associations féminines, le savoir-faire familial et même les prisons de droit commun. Malgré ses vingt-cinq ans de service dans l'armée de l'Union, Myers ne connaissait rien des ressources sur lesquelles il aurait à compter pour vêtir ses troupes. De surcroît, son état-major ne comprenait qu'un lieutenant-colonel, un major et une poignée de lieutenants pour gérer l'équipement des 100.000 hommes que le Congrès venait de lever. Son budget initial s'élevait à 128 millions de dollars. Les fonctions de Myers consistaient à négocier des contrats avec des filatures, des tanneries et des manufactures de tissus, à superviser le transport des troupes par rail et par voie fluviale, à gérer le traitement des prisonniers de guerre et à acheminer du fourrage pour la remonte de la cavalerie, de l'artillerie et du train des équipages. Ces diverses tâches, Myers les répartit dans la structure la plus bureaucratique du département de la Guerre. Pour regrouper, en des points déterminés, tous les matériaux et les produits finis qu'il se procurerait, il recrute une armée de fonctionnaires, de manutentionnaires, d'ouvriers, de mécanos, de conducteurs d'attelage etc. Quand le gouvernement émigre à Richmond, Myers loue un vieil immeuble dans la 15^e rue, qui prend le nom de *Clothing Bureau* (Service de la confection militaire)³.

Considérant l'étendue du territoire confédéré et la vétusté de ses communications internes, Myers privilégie la décentralisation et nomme des commissaires adjoints dans les plus grandes cités. Il privilégie cependant l'installation d'ateliers gouvernementaux dans les ports atlantiques pour qu'ils se trouvent en premières loges lorsque les forceurs de blocus débarquaient leur fret. Quant aux cités de l'hinterland, Myers prévoyait d'y ouvrir des dépôts pour les armées qui opéraient dans leur district. La plupart de ces places ne furent que des plaques tournantes de produits finis. Ce n'est qu'à Richmond et en quelques autres endroits que se développèrent de véritables zones industrielles au service exclusif de l'armée. A lui seul, en moins de deux ans, le Service de la confection militaire de Richmond embaucha 2.000 femmes, blanches ou noires, pour assembler des uniformes⁴.

Comme la gestion de cet ensemble complexe demandait un état-major plus élaboré, le Congrès autorisa Myers à le porter à 48 officiers. Nous n'en retiendrons que le sommet de la hiérarchie. Le major William B. Cross qui devint le bras droit de Myers, le lieutenant-colonel Larkin Smith qui commandait le grand dépôt de Richmond et le major Richard P. Waller qui supervisait la confection militaire. Tous les commissaires

² Myers à L.P. Walker, 3 juillet 1861, in H.S. Wilson, « Confederate Industry », Jackson, 2002, p. 5.

³ Wilson, *Confederate Industry*, p. 8.

⁴ Waller à Myers, 2 juin 1863 et Myers à Benjamin, 28 février 1862, in Wilson, « Confederate Industry », pp. 8-9.

du Bureau de l'Équipement n'étaient pas des officiers, parfois il s'agissait de négociants rompus aux transactions commerciales⁵.

De ses années passées dans l'armée, Myers avait conservé un respect aveugle pour les règlements. L'incident qui l'opposa à un certain George Schley d'Augusta nous fait découvrir que, derrière le brillant organisateur, se terrait un bureaucrate déconnecté de la réalité. Schley fabriquait d'excellentes tentes pour l'armée américaine et, en avril 1861, il proposa au Bureau de l'Équipement de lui fournir du tissu imperméable à raison de 2.000 m par jour. Ses références n'étaient plus à démontrer et, en outre, il avait l'aval du vice-président Alex Stephens et de quelques généraux. Myers lui répondit : « *Si l'opportunité se présente, votre offre sera prise en compte* ». C'était du reste la réponse qu'il réservait aux fournisseurs qui contournaient la procédure établie. Or, dans le même temps, en Virginie, des troupes dormaient à la belle étoile. Dans le creuset où l'armée rebelle prenait forme, beaucoup de jeunes officiers pensèrent bien faire en achetant du matériel avec les commutations destinées à leurs hommes, mais Myers ne voulut rien entendre. Celui-ci s'arc-boutait sur le règlement qui l'autorisait à ne pas remplacer ce que les soldats avaient acquis avec leur commutation et perdu par négligence. De ses fonctions de commissaire général, Myers n'avait qu'une vision : celle de ne jamais déroger aux règlements même si leur application relevait parfois du surréalisme. De surcroît, le Congrès décida entre-temps de réduire à 39 millions le crédit de 128 millions de dollars qu'il lui avait initialement alloué⁶.

Durant la brève période intervenant entre les sécessions et la première grande bataille, en juillet 1861, les industriels du textile accusent une onde de choc consécutive à l'incertitude. Ils ne peuvent plus poursuivre leurs transactions avec le Nord, le dollar confédéré restait incertain et leurs meilleurs liciers s'enrôlaient dans l'armée. Quelques entreprises osèrent tout de même tirer parti de l'inertie du Nord pour en faire venir discrètement des teintures, des peignes à carder et diverses pièces de rechange pour leurs métiers mécaniques. D'autres manufacturiers annoncèrent en revanche qu'ils n'étaient pas préparés à couvrir le marché intérieur sudiste et que, dans de très brefs délais, tous se trouveraient à court de matériel et de matières premières⁷.

Le 16 mai 1861, soit deux mois avant la bataille de First Manassas, Myers émet une circulaire invitant les filatures et les tanneries à soumettre des offres de prix pour la confection de vêtements et de chaussures militaires. Cependant, Myers n'ordonne pas de dresser le cadastre des entreprises du textile. Entre mai et août 1861, ses agents se dispersent dans la Confédération pour visiter des filateurs et y conclure des contrats si la qualité de leurs marchandises et leurs délais de livraison réunissaient les conditions. En réalité, ils arpentèrent la Confédération dans le plus complet désordre. La quasi-totalité d'entre eux ne se rendit que dans les exploitations connues, négligeant des entreprises intéressantes mais un peu moins notoires. Leur méthode expéditive corrobore en quelque sorte l'a priori de Myers à l'égard des industries locales. Le 13 mai 1861, il écrit au secrétaire à la Guerre : « *Les ressources de nos Etats ne suffiront jamais à l'armée en ce qui concerne les uniformes, les couvertures, les sous-vêtements, les chaussures et la flanelle* ». A ce moment-là, ses agents ne lui ont pas encore rentré de

⁵ *Official Records of the Union and Confederate Armies* (O.R.), Washington, 1927. Sauf mention contraire, toutes les références ressortissent à la série I (S.1). S. 4, vol. LII-2 : pp. 142-43 ; *Myers à Seddon, 23 avril 1863 et à Galt, 5 juin 1861 et Ferguson à Lawton, 15 septembre 1863*, in Wilson, « Confederate Industry », pp. 11-13.

⁶ O.R. vol. IV-1 : p. 884 ; *Myers à Seddon, 26 janvier 1863 et Stephens à Randolph, 2 septembre 1862 et G. Schley à J.E. Brown, 20 mars 1861* (Georgia Archives), in Wilson, « Confederate Industry », pp. 11-13.

⁷ Pour tous les détails sur les déclarations, les articles dans la presse et le courrier échangé à ce propos, voir Wilson, *Confederate Industry*, pp. 14-15.

rapport sur les résultats de leur prospection. Dès le départ, il semble donc opter pour l'importation et ne considérer son secteur textile que comme un appoint⁸.

Les marchés que les agents de l'Équipement négocièrent dans le Sud achoppèrent souvent sur la prime de commutation allouée aux volontaires qui s'équipaient à leurs frais. Des compagnies fraîchement levées se regroupèrent pour acheter des rames de tissu et s'en faire tailler des uniformes. Les États eux-mêmes concurrencèrent les employés de Myers pour que leurs soldats fussent servis en priorité. La Géorgie et la Caroline du Nord déployèrent une énorme énergie dans ce domaine et, jusqu'aux derniers jours de la guerre, leurs troupes furent toujours les mieux vêtues et les mieux chaussées des armées rebelles. On pourrait penser que les initiatives de ces gouverneurs soulageaient la besogne de Myers. C'eût été vrai si les troupes de l'armée nationale avaient principalement bénéficié de ces initiatives. En réalité, les milices de ces États étaient mieux vêtues que les soldats de l'armée régulière.

En 1846, Elias Howe fit breveter la première machine à coudre. A raison de 250 points à la minute, son rendement correspondait au travail simultané de cinq couseuses expérimentées. Cinq ans plus tard, Isaac Singer conçut une machine différente mais plus performante qui connaîtra une vingtaine d'améliorations entre 1851 et 1863. Lorsque débute la guerre civile, les petites mains de l'industrie américaine du prêt à porter utilisaient des machines à coudre pour confectionner des vêtements en série sur base de patrons standardisés. Peu d'entreprises de ce genre existaient dans le Sud⁹.

Qu'en était-il de la fabrication des tissus et des vêtements dans le Sud en guerre ? Le coton égrené, la laine crue (non apprêtée), la laine en suint (non lavée) et la laine surge (ni lavée ni apprêtée) passaient par les premières préparations du filage et du cardage avant de sortir sous la forme de tissus que des ateliers de confection transformaient en vêtements. La tâche de la filature était de démêler les fils bruts, c'est-à-dire de les carder pour la confection d'étoffes épaisses ou de les peigner pour des étoffes légères. Dans les entreprises d'envergure, des peigneuses et des cardeuses mécaniques accomplissaient cet ouvrage mais, dans les campagnes du Sud profond, ces opérations restaient manuelles. Le tissage s'effectuait sur des métiers horizontaux ou verticaux. Ceux « à bras » restèrent en usage pendant fort longtemps dans les régions peu industrialisées malgré l'introduction, en 1820, des métiers mécaniques Jacquard. Les quelques filatures sudistes capables de confectionner 400 uniformes complets par jour étaient généralement équipées de ces métiers à tisser et peignes à carder¹⁰.

Les tenues que les soldats confédérés portèrent sur le terrain n'avaient rien de commun avec la redingote à double boutonnage, prescrite par le département de la Guerre. En 1861, certains volontaires adoptèrent ce vêtement, mais il exigeait trop de façon et un trop grand métrage de tissu pour que le commissaire à l'Équipement songeât seulement à en doter toutes ses troupes. D'après G.R. Walden, le dépôt de Columbus (Géorgie) aurait été le premier à manufacturer un dolman facile à assembler : la *shell jacket*, même si elle apparaissait déjà dans certaines unités¹¹. La nomenclature des variantes de ce dolman ayant peu d'intérêt historique, nous ne retiendrons que les deux facteurs qui influencèrent sa confection et les matériaux dont elle fut faite. La *shell jacket* basique se composait de sept pièces à assembler : deux pour le plastron, deux

⁸ O.R. S. 4, vol. I : pp. 314-15 ; Wilson, *Confederate Industry*, pp. 22-25.

⁹ *Encyclopedia of American History*, New York, 1975, pp. 528, 1028.

¹⁰ La filature Merrell de l'Arkansas, par exemple, voir Wilson, *Confederate Industry*, p. 26.

¹¹ G.R. Walden, *Les évidences matérielles du dépôt de Columbus*, publié initialement dans la « Gazette de Camp Chase », mais remis à jour entre mars 1999 et mars 2005.

pour le dos, une pour chaque manche et une pour le col. Cette version raccourcie de la redingote réglementaire économisait donc du tissu et du temps de travail.

Comme la mentalité sudiste aimait par-dessus tout se singulariser, les premiers uniformes se moquèrent des prescriptions du département de la Guerre. Jusqu'au printemps 1862, l'armée rebelle regorgea d'uniformes rutilants. Le zouave exotique et le hussard noir chamarré d'or côtoyaient des tenues de toutes les couleurs et même du bleu foncé de l'ennemi. En raison du manque de teintures, quelques régiments du Texas et du Missouri reçurent des uniformes en laine blanche écriue. En revanche, beaucoup de soldats issus de la société rurale se contentèrent de nippes civiles que des mains maternelles avaient vaguement militarisées¹².

Les archives du Bureau de l'Équipement et le courrier de ses agents révèlent que la troupe toucha des tenues réalisées dans tous les tissus imaginables¹³. Au printemps 1862 par exemple, le 1^{er} régiment d'infanterie du Missouri perçut des uniformes coupés dans des tissus en laine non teinte, encore en suint et cardée à la main, qui dégageait une odeur animale. En avril 1862, le 2^e d'infanterie du Texas combattit à Shiloh affublé de tarlatane écriue dénuée d'apprêt¹⁴. Le plus souvent, les uniformes étaient en coton, en laine grossièrement peignée ou résultaient de mélanges (laine cardée et coton). Ils étaient très rarement en drap sauf pour les officiers. En entrelaçant les fils de trame en laine dans les fils de la chaîne en coton, on obtenait une armure¹⁵ proche du sergé de nos jeans actuels (denim). L'ourdissage de laine sombre et de coton écriu produisait un tissu grisâtre, pareil à nos tissus chinés. La doublure de la tunique, quand il y en avait une, consistait généralement en du coton écriu de texture lâche de type futaine ou guigan). Le droguet ou le picon de laine servait à confectionner les galons et les parements des manches. Tous ces anciens textiles ont disparu depuis longtemps et seuls des tailleurs nonagénaires s'en rappellent vaguement l'existence.

D'après les travaux de Jensen et de Walden – les plus sérieux jamais publiés sur les uniformes confédérés - très peu de ceux-ci furent assemblés à la machine à coudre. La formule la plus courante était de fournir aux arpètes, des « kits » comprenant les pièces déjà coupées, la passementerie, les boutons et parfois même le fil à coudre. Cette production individuelle, en petits comités ou dans des ateliers, engendra évidemment de considérables interprétations du modèle original. Les pattes d'épaules, les poches de poitrine, les poches intérieures et les différentes finitions du dos en furent les principales variantes. Quant aux boutons, on en trouve de quatre à huit sur le plastron et rarement sur les manches¹⁶.

Les dames de la société fortunée, c'est-à-dire celles qui n'avaient rien à faire, s'investirent dans l'effort de guerre en créant des comités de soutien que la presse locale encensa souvent à tort. Ces comités se réunissaient chaque matin pour coudre des uniformes et des sous-vêtements destinés aux soldats. Leur totale inaptitude à ce travail manuel ne pouvait pas engendrer des miracles. L'expression populaire « Y a pas photo » ! nous saute immédiatement à l'esprit si l'on confronte le travail accompli par ces dames de haut parage à celui des ouvrières des manufactures. Nous avons pris comme unité de comparaison le temps imparti à la réalisation d'une pièce d'uniforme (pantalon, dolman, chemise etc.). Dans les manufactures, la cadence journalière imposée

¹² F.P. Todd, *American Military Equipages 1851-1872*, vol. IV *Armies of the States*, Providence, 1983.

¹³ Wilson, *Confederate Industry*, passim.

¹⁴ Wiley, *Life of Johnny Reb*, p. 112 ; E.M. Anderson, *Campaigns of the First Confederate Missouri Brigade*, Morningside, 2005.

¹⁵ Dans le secteur textile, l'armure désigne le type de tissage d'un vêtement.

¹⁶ Jensen, *Survey of Confederate Central Government Quartermaster Issue Jackets*, in « Military Collector and Historian », vol. XLI-4-1989, pp. 162-71.

aux humbles couseuses était de quatre à cinq chemises en flanelle ou d'un uniforme complet (tunique et pantalon). Par exemple, les quelques dizaines de ladies de la société d'aide de Houston assemblaient en moyenne 85 pièces d'uniforme par mois soit l'équivalent de 2,5 ouvrières dans les mêmes délais. L'association des ladies de Lancaster, en Virginie, accusa une distorsion encore plus vertigineuse. La production mensuelle moyenne de cette ruche volubile était de 45 pièces d'uniforme, c'est-à-dire l'équivalent de ce que réalisait une seule ouvrière en six semaines¹⁷.

La contribution de ces ladies donna lieu à une anecdote célèbre qui illustre leur réelle efficacité dans ce secteur de l'effort de guerre. Un de leurs comités avait réussi à couper en un temps record tous les pantalons d'un nouveau régiment. Quelle ne fut pas la stupeur des tailleurs militaires lorsqu'ils constatèrent que les dames en question avaient coupé les deux jambes sur le même gabarit, ignorant que les messieurs « portent » généralement à gauche. Pour ne pas jeter le travail accompli, le commissaire local à l'Équipement racheta un double métrage de la même étoffe pour rappareiller les jambes droites¹⁸. La plupart de ces associations patriotiques interrompirent leurs activités en 1862. Le chef du Bureau de l'Équipement comprit en effet très vite que l'urgence exigeait de confier ses tissus aux ouvrières chevronnées de ses ateliers et non plus à des dilettantes dont le rendement était surréaliste.

On associe souvent le terme *butternut* aux uniformes rebelles. Jensen soutient que ce terme est inapproprié parce que la nuance dite *butternut*, en l'occurrence gris-brun, n'était en réalité que des gris « chauds » et des grèges altérés par le soleil, la poussière et les intempéries. Walden conforte cette opinion après avoir constaté que, sur la quasi-totalité des uniformes *butternut* qu'il a examinés dans les musées, le gris original apparaissait dans les recoins des boutons et sous la passementerie et les parements. Les effets d'un soleil violent sur des teintures instables et l'incrustation de poussière sablonneuse dans la texture des vêtements furent du reste la cause de confusions entre Yankees et Texans lors de la bataille de Valverde, au Nouveau-Mexique. Le phénomène de l'« abrash » sur les anciens tapis d'Orient est identique. Il s'agit de l'altération de teintures végétales sous l'action du soleil et de la luminosité. L'attribution de la nuance *butternut* à l'immersion de tissus écrus dans des bains contenant des écorces de noix et de la ferraille n'est pas à écarter systématiquement. Cette procédure relevait cependant de manipulations confidentielles incompatibles avec le fonctionnement de filatures même modestes. Bell Wiley lui-même généralise abusivement l'usage du *butternut* sur base d'un témoignage aléatoire émanant d'un survivant de l'*Orphan Brigade* du Kentucky¹⁹. Preuves à l'appui, Walden le contredit totalement. De toute évidence, Wiley avait été influencé par la décoloration brunâtre, due à l'usure des ans, des tuniques rescapées de cette brigade.

Après avoir assisté à une reconstitution costumée, Walden commenta avec sarcasme les déguisements des participants : « *Beaucoup de ces gens n'ont jamais vu de près une des tuniques originales et cela se remarque par la confection de leur vêtement, par son tissage, son matériau et sa couleur (...). L'utilisation de machines à coudre au dépôt de Columbus n'ayant jamais été divulguée avant la parution de mon article, je désire expressément qu'il ne serve pas à avaliser les tuniques reproduites avec des machines actuelles. En effet, les piqûres des machines à coudre de l'époque ressemblaient beaucoup plus à la couture manuelle, ce qui n'est pas le cas des machines modernes* ».

¹⁷ Wilson, *Confederate Industry*, pp.69,74,81,126,151,204,214-16,225 ; J.L. Nichols, *The Confederate Quartermaster in the Trans-Mississippi*, Austin, 1964, p.20.

¹⁸ *Chesnut's Diary*, p. 69.

¹⁹ Wiley, *Life of Johnny Reb*, p. 111 ; E.P. Thompson, *History of the Orphan Brigade*, Louisville, 1898, p. 203.

Aux yeux de ce spécialiste, familier des cardages manuels ou semi-mécaniques des laines surges qu'utilisèrent les filatures confédérées, les déguisements de ceux qui jouent au Sudiste ont la vraisemblance des accessoires de théâtre. A cet anachronisme dans le chef du matériau qu'ils ont sur le dos, les « reconstitueurs » manquent d'authenticité dans la facture de leurs uniformes car leurs tailleurs, même militaires, ne se souviennent pas des anciennes étoffes et cotonnades citées plus haut et n'ont jamais appris les techniques très dépassées de la confection au XIX^e siècle. Comme le fait observer Walden, cette dichotomie entre le vrai et le « bricolé » se remarque dans le montage du corps du vêtement, dans la réduction des manches au niveau de l'emmanchure ou dans l'apprêtage au bougran, totalement oublié de nos jours, en un mot dans la consistance générale du déguisement. Avec la meilleure volonté, on ne peut évidemment pas refaire la Joconde avec des couleurs de chez « Carrefour ». Cette digression sert à souligner que la confection d'un uniforme confédéré avec du tissu actuel, dans le quartier du « Sentier », prend beaucoup moins de temps qu'au siècle passé et n'a qu'une similitude visuelle avec ce que façonnaient les ateliers rebelles.

Quant aux pantalons des *Rebs*, ils s'accordaient aux critères du temps. Contrairement à ce que montrent les films, les pantalons civils et militaires se portaient amples et sans plis. En cette seconde moitié du XIX^e siècle, la mode ne flattait pas encore les rondeurs fessières masculines. En conséquence, la taille s'ajustait par une patte fixée dans le dos du pantalon, à l'instar des gilets. Sauf pour les obèses ou les anorexiques, le pantalon était généralement du type « toutes tailles » dont on ne modifiait que la longueur des jambes. L'examen des uniformes exposés aux musées de Richmond et de La Nouvelle-Orléans ainsi que ceux qui apparaissent dans les ouvrages de William Albaugh, de Daniel Serrano, de Leslie Jensen et de Time Life semblent démontrer que, dans l'ensemble, les pantalons des soldats confédérés épousaient les mêmes caractéristiques. En drap, en laine crue ou peignée ou en coton-jean sergé, tous étaient théoriquement munis de boutons pour les bretelles et de deux poches, souvent cavalières. Le plus souvent ces pantalons étaient doublés, au niveau du bassin, d'un coton de type percale ou madapolam. Détail rabelaisien : les braguettes munies seulement de trois boutons n'étaient pas rares, mais gare au soldat qui perdait le bouton central, généralement le plus sollicité²⁰.

Les premières tenues de fantaisie puis celles qui suivirent, en coton, supportèrent mal les campagnes de l'été et de l'automne. La guerre n'ayant pas pris fin dans les trois mois escomptés, les armées du Sud « se trouvèrent fort dépourvues lorsque la bise fut venue » ! Appliquant à la lettre son règlement, Myers attendit la fin de l'année pour lancer des appels d'offres relatifs à la confection des tenues d'hiver. Toutefois, le gros drap, qui devait se substituer au coton, n'était pas un des produits forts des Etats en rébellion. Le recensement de 1860 révèle que leur production lainière moyenne annuelle entrait pour moins de 6 % dans celle des Etats-Unis. De plus, un quart de la laine sudiste provenait de la seule Virginie, le second quart du Texas et du Tennessee. Les autres Etats sécessionniste se partageaient le reste²¹. Comme le Sud avait l'habitude d'importer ses bons tissus de confection d'Espagne, d'Angleterre et du Nord des Etats-Unis, les spéculateurs achetèrent tout ce qui traînait encore dans les commerces de textile. Le 16

²⁰ Actuellement, les « boutonniers-machines » dites « fausses boutonniers » sont réalisées mécaniquement dans la grande confection. Les véritables boutonniers, celles faites à la main, ne s'effectuent plus que dans le « sur mesure » et font souvent l'objet d'un coût supplémentaire

²¹ C.W. Ramsdell, *Behind the Lines in the Southern Confederacy*, New York, 1944, pp. 17-18.

novembre 1861, déjà, le *Sun* de Vicksburg menaçait de publier le nom des extorqueurs qui accaparaient ces articles pour en tirer de plantureux bénéfices²².

Anticipant la catastrophe qui s'annonçait, le secrétaire à la Guerre demanda aux gouverneurs de revendre une partie de leurs stocks de laine, au moins pour les troupes de leur Etat qui servaient dans les forces régulières. Tous réagirent favorablement dans la mesure de leurs possibilités et des associations caritatives collectèrent des masses de vêtements et de couvertures en laine pour le front. Le secrétaire à la Guerre reconnut du reste que toutes ces fournitures « *n'auraient jamais rejoint à temps l'armée pour l'hiver, si la population entière n'y avait pas contribué*²³ ».

Comme la tenue d'hiver complète d'un soldat (uniforme, capote, couverture et chaussettes) nécessitait huit kilos de laine, les ressources de la Confédération auraient pu suffire. C'était compter sans les pertes territoriales en Tennessee et en Kentucky et sans les bergers unionistes des montagnes Appalaches, qui détenaient un cinquième des ovinés de la Confédération²⁴. Certains d'entre eux avaient du reste préféré égorger leurs troupeaux plutôt que d'en faire profiter les sécessionnistes²⁵. Apprenant, en décembre 1861, que les grosses filatures de Géorgie et de Virginie étaient en chômage technique par manque de laine, Myers envoie d'urgence des agents au Texas pour en acquérir. Dans tout l'hinterland sudiste, les prospecteurs de Myers et ceux du secteur privé se livrent alors une concurrence effrénée pour s'adjuger les derniers lots de laine crue.

Malgré l'hiver, les couseuses de Richmond n'ont guère l'occasion de façonner du gros drap pour les troupes de Virginie. Comptant environ 80.000 hommes, celles-ci ne reçoivent de Myers que 8.264 tentes, 26.214 paires de chaussettes, 27.747 couvertures, 14.604 uniformes et 11.475 manteaux entre octobre 1861 et mars 1862²⁶. En revanche, les troupes de l'Ouest bénéficient d'un bien meilleur traitement. Leur commissaire de Memphis décroche suffisamment d'étoffes en laine pour 25.000 uniformes. La source de cette manne est une filature locale qui occupe 1.200 ouvriers et ouvrières. Au Texas, les commissaires de Galveston et de San Antonio obtiennent assez de laine des éleveurs pour confectionner 20.000 tenues complètes. Le pénitencier d'Huntsville (Texas) bat tous les records avec une capacité de 5.000 uniformes par mois si les matières premières suivent. De décembre 1861 à décembre 1863, il tissera 1.300.000 m de coton et 268.000 m de laine cardée. Pour la seule année 1862, cette prison produit du drap pour 40.000 uniformes et du coton pour 175.000 paires de chaussettes et un nombre égal de chemises²⁷.

Les événements de 1862 provoquent des coupes sévères dans les réserves lainières confédérées. Plusieurs revers en Kentucky et en nord Tennessee obligent les forces rebelles de l'Ouest à évacuer Nashville en février 1862. Les plus durs échecs s'accumulent en avril. Les Confédérés perdent une partie du Tennessee après le succès des armes fédérales à Shiloh. Une escadre fédérale descend le Mississippi jusqu'en amont de Vicksburg sans rencontrer de véritable résistance tandis que l'amiral Farragut s'empare de La Nouvelle-Orléans. A l'exception d'une section du fleuve Mississippi, au niveau de Vicksburg, l'ennemi contrôle l'entièreté de son cours et coupe le Trans-Mississippi du reste de la Confédération. En Virginie, la progression de l'immense

²² O.R. S. 4, vol. I, p. 349.

²³ Ibid : pp. 534, 538, 1012 ; Wilson, *Confederate Industry*, pp. 26-27.

²⁴ Chaîne de montagnes qui se situait en Géorgie septentrionale et dans le nord-ouest de la Caroline du Nord.

²⁵ *New York Herald* du 3 janvier 1862 ; J.M. McCue, Speech Delivered in the House of Delegates on the 16 and 17 October 1863, on the Bill to Protect Sheep and increase the Production of Wool, Richmond 1863, in Wilson, « *Confederate Industry* », p. 29.

²⁶ Wilson, *Confederate Industry*, pp. 28, 30-31 ; *Richmond Examiner* du 17 octobre 1861.

²⁷ O.R. S. 4, vol. I : p. 1008 ; Nichols, *Confederate Quartermaster*, pp. 34-35 ; *Message of Governor Lubbock to the Extra Session of the 9th Legislature of Texas, 5 February 1863*, in Wilson, « *Confederate Industry* », p. 28.

armée de McClellan contraint l'Armée de Virginie à évacuer d'urgence le nœud ferroviaire de Manassas. Ce repli oblige les rebelles à détruire des dépôts contenant des tonnes de fournitures militaires qu'ils n'ont pas le temps de déplacer²⁸.

En conséquence, tous les plans que Myers avait échafaudés au sujet de la laine texane s'effondrent pendant que l'ennemi se saisit des grosses filatures du Tennessee et que celles de Virginie interrompent leur besogne faute de matière première. Myers renvoie alors ses agents au cœur de la Confédération pour y localiser les filatures ayant encore du stock. Leur tâche se heurte aux gouverneurs de Géorgie et de Caroline du Nord qui en monopolisent les produits. En Caroline du Sud, le général Beauregard coupe également l'herbe sous le pied de Myers en faisant main basse sur les ressources textiles de cet Etat ainsi que sur les livraisons des forceurs de blocus. Sur ces entrefaites, en décembre 1862, le général Braxton Bragg s'était replié dans le sud du Tennessee après l'échec de sa campagne en Kentucky. Dans ses bagages, il ramène néanmoins près de 100.000 m d'un excellent drap, dont il ne cède pas un pouce à l'Equipement et qu'il conserve pour ses propres effectifs. Pour compléter le désordre, les agents des Etats, du gouvernement et du secteur privé surenchérisent les uns sur les autres et boutent les produits textiles jusqu'à 100 % de leur valeur initiale. En Virginie, la situation s'aggrave encore.

Le 7 novembre 1862, le chef du Bureau de la confection militaire signale que, sans nouveaux fournisseurs, les récents arrivages de laine ne permettront la confection que de 15.000 tenues d'hiver. L'emprise des Fédéraux sur le fleuve Mississippi et les réquisitions ordonnées par Beauregard et les gouverneurs de Géorgie et de Caroline du Nord en étaient la cause. Myers fait alors acheter de la laine à n'importe quel prix pour empêcher les spéculateurs de la stocker, mais il n'en récolte que pour 10.000 uniformes supplémentaires. De janvier à février 1863, plus un gramme de laine ne parvient à Richmond²⁹. Myers demande alors au Congrès de lui accorder le monopole de ce secteur. En mai 1863, un acte du Congrès l'autorise à réquisitionner tous les stocks non offerts à la vente, à 60 % du prix du marché. Cet acte vise les spéculateurs et les réserves des filatures qui ne sont pas sous contrat avec le gouvernement. Les premiers résultats déçoivent. Les détenteurs de laine préfèrent la dissimuler plutôt que de la brader au Bureau de l'Equipement. En Géorgie, par exemple, on estime que 400 tonnes de laine disparurent des dépôts avec la bénédiction du gouverneur Brown.

Myers élargit alors les pouvoirs de ses commissaires et les incite à créer des filatures d'Etat concurrençant celles du privé. Ces saisies ne génèrent pas les résultats escomptés. Ainsi, des manufactures privées confectionnant des uniformes vingt-quatre heures sur vingt-quatre doivent interrompre leur ouvrage pour céder leurs étoffes à des ateliers gouvernementaux. Quelques commissaires locaux osent néanmoins innover à la grande satisfaction de tout le monde. Plutôt que de « casser » une entreprise privée au profit d'une manufacture gouvernementale, ils instaurent une politique d'émulation par le troc. Ils fournissent par exemple du fil et des pièces d'outillage en échange de laine. En substance, la politique du bâton dans certains cas, celle de l'entraide dans d'autres et la concurrence qui s'installe entre ces deux types de manufactures ouvrent à Myers de meilleures perspectives pour l'hiver suivant³⁰.

En termes de ressources humaines, les problèmes de l'industrie textile seront identiques à ceux de la métallurgie. Par exemple, le patron de la filature d'Oconee avise

²⁸ M.M. Boatner, *Civil War Dictionary*, New York, 1969, pp. 394-97, 551-52, 587-88, 591-92, 632-33, 752-59.

²⁹ Wilson, *Confederate Industry*, pp. 32-36 ; O.R. vol. XIX-2 : p. 614.

³⁰ *Memoranda Book Relating to Agents and Supplies, 1864*, in Wilson, « Confederate Industry », pp. 37-41.

le secrétaire à la Guerre que la conscription de ses dix liciers entraînera la fermeture de son entreprise et la mise au chômage de 400 femmes. L'inverse se produit aussi quand les salariés d'une filature réclament la démobilisation de leur patron afin de maintenir leur exploitation en activité. Pour éviter de brutales cessations d'activités chez ses fournisseurs, Myers exempta du service militaire tous les employés ayant entre 18 et 25 ans d'une firme sous contrat avec lui. Le général Lee s'y oppose et obtient l'abrogation de cette exemption. Myers se trouve mal pris par cette intervention car en s'y pliant – et il n'a pas le choix – il déroge aux engagements pris avec ses interlocuteurs³¹.

L'acte du 11 octobre 1862 révisant les conditions d'exemption à la conscription s'inscrit dans la politique gouvernementale de contrôle des marges bénéficiaires du secteur privé. La « Loi contre l'Extorsion », passée au Sénat en septembre 1862, autorise le département de la Guerre à refuser d'exempter la main-d'œuvre des entreprises dont les bénéfices dépassaient 75 % de leurs frais généraux. Celles qui voulaient bénéficier de cette disposition devaient soumettre leur comptabilité à des experts du gouvernement. Les grosses filatures et manufactures hurlèrent qu'on leur coupait les moyens d'acquérir les machines anglaises qui augmenteraient leur rendement à moindre coût. D'autres compagnies objectèrent que les événements les empêchaient de tenir une comptabilité régulière et que l'usure de leur matériel n'était pas chiffrable puisque celui-ci ne pouvait pas être remplacé. Des hommes d'affaires soulignèrent, et avec raison, que cette restriction à 75 % était grotesque parce qu'elle inciterait certains de leurs confrères à quintupler la paie de leurs travailleurs pour gagner davantage en augmentant les prix. En consultant le dossier d'une puissante compagnie d'Augusta, un fonctionnaire nota que cette clause des 75 % lui rapporterait encore un profit colossal, même si elle vendait son tissu à moitié prix. Bref, les grandes entreprises se réunirent en convention à Augusta en novembre 1862 pour y définir un mode unique de calcul des frais d'exploitation, auquel Myers consentit à se rallier³².

En ne sollicitant pas l'exemption de leurs ouvriers qualifiés, les filatures s'affranchissaient du couperet des 75 % et redevenaient libres de pratiquer les prix qui leur plaisaient. Certaines d'entre elles esquivèrent donc la loi en payant des substituts pour remplacer les spécialistes qu'elles tenaient à conserver. D'autres entreprises se scindèrent en deux nouvelles compagnies. La première traitait la laine avec une main-d'œuvre spécialisée exemptée dans le cadre des 75 %. La seconde traitait le coton avec des petites mains noires peu qualifiées. Cette formule permettait à l'exploitant de vendre une partie de ses produits aux prix du marché. Ceux qui trouvaient un emploi dans une filature y subissaient cependant des cadences infernales. Le rendement devait suivre le rythme des commandes. En raison de la conscription, des femmes et des adolescents noirs et blancs se substituent le plus souvent à la main-d'œuvre masculine. Ils bossent en moyenne onze heures par jour et même le dimanche si les commandes l'exigent. Pendant la nuit, d'autres équipes assuraient la maintenance de l'outillage et des machines³³.

Si, à l'issue de ses deux années à la tête du Bureau de l'Équipement, Myers avait conservé des amis au Congrès, il s'y était aliéné la faction antisémite menée par le sénateur Henry S. Foote. Les premières attaques directes à l'égard de Myers se dessinent à la suite d'un article du *Richmond Whig* commentant en des termes critiques

³¹ Myers à Randolph : 23 mai 1862, in Wilson, « Confederate Industry », pp. 42-47.

³² *Proceedings of the First Congress, 3^d Session, 2 April 1863*, p. 82 ; *Journal of the Confederate Congress, vol. II* : p. 40 ; Wilson, *Confederate Industry*, pp. 53-65 ; J.B. Jones, *A Rebel War Clerk's Diary - 4 décembre 1862*, New York, 1958 ; *Daily South Carolinian* du 4 juin 1864.

³³ Wilson, *Confederate Industry*, pp. 65, 151-52 ;

le passage de soldats pieds nus et en haillons dans les rues de la capitale. Le dénuement des troupiers ne découlait pas toujours de l'intransigeance de Myers ou de l'impéritie de son service. Si le soldat confédéré marchait plus vite que son homologue nordiste, c'était parce qu'il marchait « plus léger ». En hiver, il râlait de n'être pas assez vêtu et, quand les opérations reprenaient au printemps, il se débarrassait vite fait de l'équipement lourd qu'il avait reçu entre-temps. Dans le meilleur des cas, il le revendait aux civils ou l'expédiait dans sa famille. Ce je-m'en-foutisme eut de nombreux témoins. Le capitaine d'une compagnie géorgienne s'en émut en 1863. « *La compagnie n'a jamais été aussi déguenillée. Les hommes doivent transporter leurs tenues de réserve et, pour l'éviter, ils préfèrent s'en séparer* »³⁴.

Leur désastre vestimentaire pouvait aussi avoir pour cause l'envie insolite de joindre l'utile à l'originalité. Les fonds de pantalons et les coudes des tuniques s'usaient ou se déchiraient en général plus vite que le reste de l'uniforme. Dans les premiers temps, peu accoutumés au ravaudage, les gars du Sud se débrouillaient comme ils pouvaient avec ce qu'ils trouvaient. Quand ils acquirent un peu plus d'expérience dans ce domaine, certains y trouvèrent une expression de leur insubordination. C'est ainsi qu'on vit fleurir, dans les rangs des Richmond Howiters, par exemple, des fonds de pantalons recouverts d'un cœur en étoffe rouge, d'un cheval blanc, d'une vache etc. Il est clair que ces rustines maladroitement appliquées ne résistaient pas à l'effort et, en se décousant, finissaient par accentuer le misérabilisme de son propriétaire. Dans cet ordre d'idée, la récupération de pièces d'uniformes chez l'adversaire se transforma en une fonction vitale du troupier rebelle. Fin 1862 déjà, un Mississippien exprime son étonnement en voyant défiler plusieurs milliers de cavaliers de sa propre armée dont « *chacun portait une tenue yankee complète consistant en un chapeau, une veste, un pantalon et des bottes* ». Cette pratique provoqua souvent de dramatiques confusions. Si bien qu'en décembre 1864, le célèbre raider de cavalerie Nathan B. Forrest ordonna à son commissaire à l'Équipement de confisquer toutes les tuniques bleues portées par ses hommes si ceux-ci ne les avaient pas reteintes dans les trente jours³⁵.

Revenons-en au colonel Myers. Le vent virait dans le sens de sa disgrâce. Un député réclama une investigation sur la gestion de son service tandis que des dénonciateurs anonymes accusaient plusieurs de ses adjoints de détourner des fonds publics. Les enquêtes aboutirent à des non-lieux. L'hallali s'annonçait néanmoins au pire moment pour Myers : l'hiver 1862-63 avec ses cohortes de soldats mal vêtus réclamant de nouvelles chaussures et des vêtements chauds. Le Bureau de l'Équipement n'était pas le seul responsable des souffrances de l'Armée de Virginie. La logistique ferroviaire en fut la cause involontaire. Durant l'hiver et le printemps 1863, les soldats de Lee se plaignirent d'être sans manteau, sans chaussures et sans couverture alors que Myers en avait rempli 30 wagons. Le manque de locomotives les avait bloqués en Caroline du Nord. La politique individualiste des gouverneurs d'État entrava elle aussi les efforts du Bureau de l'Équipement en s'arrogeant des ressources qu'il aurait pu répartir plus équitablement. La Caroline du Nord, par exemple, possédait une quarantaine de manufactures de textile en 1864, soit la moitié de toutes celles qui se trouvaient dans la Confédération. Son gouverneur, Zebulon Vance, réserva la quasi-totalité de leur production pour les soldats de son État. En avril 1865, lorsque Lee et ses 27.000 vétérans en haillons déposèrent les armes à Appomattox, des entrepôts de Caroline du

³⁴ B.I. Wiley, *Life of Johnny Reb*, Baton Rouge, 1978, p. 117 ; Jones, *Clerk's Diary*, p. 186.

³⁵ W.M. Dame, *From the Rapidan to Richmond*, Baltimore, 1920, pp. 36-37 ; Wiley, *Johnny Reb*, pp. 115-17.

Nord contenaient encore 90.000 uniformes neufs ainsi que des milliers de paires de chaussures, de chaussettes et de couvertures en laine³⁶.

Une fois l'hiver passé et après avoir échappé de justesse à une nouvelle commission d'enquête, Myers se fait piéger par la désastreuse campagne de Gettysburg (juin-juillet 1863). Durant la retraite qui s'ensuit, l'ennemi s'empare de l'entièreté du train des équipages d'un des trois corps de l'armée de Lee. Or, à ce moment-là, les dépôts de Richmond manquaient de quoi rhabiller et rechausser ses forces. Lee fait entendre son mécontentement au président Davis qui lui promet de remplacer Myers. L'affaire est délicate car ce dernier jouit encore de l'appui d'une puissante coterie de congressistes surnommés « *les hommes de Moïse* » par la presse antisémite. Survient alors un incident qui met le feu aux poudres. Au cours d'une réception, l'épouse de Myers commet l'irréparable outrage de qualifier de vieille squaw l'épouse du président Davis. Celui-ci n'a dès lors de cesse que d'évacuer l'insolent chef de l'Équipement³⁷.

En mars 1863, croyant manœuvrer en faveur de Myers, ses amis députés proposent de le promouvoir au rang de général en créant ce grade pour son poste à la tête du Bureau de l'Équipement. Jefferson Davis saisit la balle au bond et annonce, aux sénateurs médusés, qu'il nommerait le brigadier général Alexander R. Lawton à ce poste puisque la Chambre avait décidé de faire diriger l'Équipement par un officier de ce rang. Davis soutint que Myers ne faisait qu'occuper la fonction de commissaire général à l'Équipement tandis que Lawton servait dans un grade supérieur depuis 1861. Son intention de punir l'épouse de Myers au travers de son mari était évidente. Cependant, Lawton n'était pas qu'un des chouchous de la présidence. West Pointer de formation et gradué en droit, il siégea au Parlement de Géorgie puis présida la compagnie ferroviaire Augusta & Savannah RR jusqu'à la veille de la guerre. Au début de celle-ci, le Congrès le nomme brigadier général, grade qu'il honore par une conduite méritoire durant la campagne des Sept Jours. Une vilaine blessure à Sharpsburg (Maryland) le retire ensuite du service actif³⁸.

Néanmoins, le Président avait nommé Lawton sans avoir présenté sa candidature au Sénat. Le Comité judiciaire de cet organe contre-attaqua aussitôt. Il déclara que Myers ne faisait pas fonction de commissaire général à l'Équipement puisqu'il avait été nommé régulièrement à ce poste et, par 15 voix contre 6, résolut de l'y maintenir avec le grade supérieur. Dans le même temps, 72 députés, c'est-à-dire la majorité de la Chambre, signaient une pétition en faveur de Myers. Davis dédaigna l'opinion générale et, le 27 janvier 1864, s'appuya sur la loi du 6 mars 1861 pour s'opposer à la décision du Sénat. Cette loi habilitait le chef de l'Exécutif à déplacer ses généraux à son gré. Pour calmer l'ire des sénateurs, Davis consentit tout de même à leur soumettre la nomination de Lawton à la tête de l'Équipement. Personne d'autre n'ayant posé sa candidature, le Sénat la ratifia. Dans les faits, le Président n'éjectait pas Myers de son poste, mais le plaçait sous un officier supérieur en grade. Myers devait donc courber l'échine ou s'en aller. Il partit. A la décharge de Lawton, notons qu'il demanda spontanément au Président de le relever de ses fonctions en raison de la mauvaise disposition du Sénat à son égard. Davis rejeta sa requête car elle le contrariait³⁹.

³⁶ O.R. S. 4, vol. III : pp. 691-92, 1039-40 ; F.L. Owsley, *State Rights in the Confederacy*, Chicago, 1925, p. 126 ; Wilson, *Confederate Industry*, pp. 83-85.

³⁷ O.R. S. 4, vol. III : p.49 ; E.A. Pollard, *Life of Jefferson Davis with a Secret History of the Southern Confederacy*, Chicago, 1869, pp. 154-7 ; R.G.H. Kean, *Inside the Confederate Government*, Baton Rouge, 1993, p. 90 ; Wilson, *Confederate Industry*, p. 88.

³⁸ E.J. Warner, *Generals in Gray*, Baton Rouge, 1959, pp. 175-76.

³⁹ W.B. Yeams, *Confederate Congress*, Athens, 1960, p. 233 ; Kean, *Inside the Confederate Government*, p. 140 ; *Journal of Congress*, vol. III : p. 622 ; *Daily Enquirer*, 24 décembre 1863, 25 et 27 janvier 1864 ; Wilson, *Confederate Industry*, pp. 85-88.

La période Lawton

Lawton prit ses fonctions le 10 août 1863 et assura à son état-major qu'il n'avait l'intention ni de limoger quiconque ni de promouvoir un protégé. Le nouveau patron du Bureau de l'Équipement n'héritait pas d'une sinécure. Selon le clerc John Jones du Bureau de la Guerre, le bilan financier de la gestion de Myers fit apparaître quelque 70 millions de dépenses dépourvues de justificatifs. En outre, son bureau n'avait plus versé de solde aux troupes de Lee depuis six mois et les factures impayées, émanant de manufactures privées, s'élevaient à 47,6 millions de dollars⁴⁰. Même s'il avait géré son service selon des concepts bureaucratiques inadaptés aux réalités du moment, Myers avait néanmoins le mérite de l'avoir bâti dans l'urgence et de l'avoir fait fonctionner vaille que vaille. Lawton n'avait pas l'expérience de son prédécesseur, mais il en avait acquise dans le milieu des affaires et à la tête de sa brigade. Son objectif de départ visait à optimiser ses ressources industrielles et à simplifier les démarches administratives.

La bureaucratie de Myers avait creusé un fossé entre les besoins immédiats d'une force armée et les dépôts qui pouvaient lui venir en aide. Cette restructuration, Lawton ne l'envisage qu'à l'issue d'un audit des capacités manufacturières de la Confédération. Ses principales cibles étaient les compagnies prospères qui échappaient encore au contrôle de Richmond et celles dont l'Etat pouvait intensifier le rendement. Dans son approche de la modernisation des techniques de fabrication, Lawton manifeste un pragmatisme qu'on pourrait qualifier de précurseur dans l'économie traditionaliste du Sud. Sa vision était de forcer les secteurs du cuir et du textile à standardiser leurs gabarits, tant pour la coupe des uniformes que pour la confection des chaussures, des tentes et de toutes les pièces d'équipements. Cette technique, dite de l'emporte-pièce, réduirait les déchets de l'artisanat. Dans son esprit, le support de la mécanisation à vapeur augmenterait le rendement sans accroître les besoins en matières premières. Lawton souhaitait accompagner ces réformes par la standardisation des contrats entre son bureau et ses fournisseurs⁴¹.

Les ateliers de confection et de cordonnerie du commissariat d'Atlanta constituaient une excellente base de référence pour entamer la restructuration que prônait Lawton. Le commissaire George Cunningham les dirigeait efficacement. En avril 1863, il comptait déjà 27 coupeurs et 3.000 arpètes. Comme chacun de ceux-ci façonnait un uniforme complet par jour, ce dépôt en sortait donc 90.000 par mois. Un petit atelier comprenant trois douzaines de peaussiers confectionnait quotidiennement 500 paires de brodequins. Quand ses préceptes eurent démontré leur efficacité à Atlanta, Lawton expédia Cunningham en Caroline du Sud, en Géorgie, en Floride et dans ce qui restait du Tennessee pour y inspecter les entreprises traitant le textile. Il s'agissait d'apprécier leur productivité en fonction de leurs input et output, de déterminer les manufactures qui pourraient bénéficier d'une aide gouvernementale et de localiser celles qui n'avaient jamais conclu de contrat avec Richmond⁴².

Cunningham visita 31 filatures : 23 en Géorgie, cinq en Alabama et trois en Caroline du Sud. Son rapport révéla que beaucoup d'entre elles fonctionnaient en dépit du bon sens. Celles qui ne travaillaient que pour le secteur privé avaient contourné la conscription en payant des substituts pour conserver leurs spécialistes. En ne tenant compte que de ces 31 filatures, Cunningham estima que son gouvernement avait loupé l'acquisition de 150.000 m de cotonnades chaque mois, soit l'équivalent de 30.000

⁴⁰ O.R. S. 4, vol. II : pp. 599, 755 ; vol. III : p. 974 ; Wilson, *Confederate Industry*, pp. 89, 91 ; Jones, *Clerk's Diary*, p. 182.

⁴¹ Wilson, *Confederate Industry*, p. 99.

⁴² O.R. vol. XXIII-2 : pp. 767, 769 ; vol. XXIV-3 : pp. 616-17 ; Wilson, *Confederate Industry*, p. 100.

uniformes. Malgré leurs engagements contractuels, certaines de ces compagnies lâchaient sur le marché libre beaucoup plus qu'elles ne fournissaient au gouvernement. La compagnie Gregg, de Caroline du Sud, en est un exemple frappant. En 1863, elle vendit 3,7 millions de mètres de tissu aux spéculateurs et seulement 38.000 m à Myers. Dans le même registre, une firme géorgienne en livra 123.000 m, à très bas prix, à l'Armée du Tennessee pour qu'on lui laisse écouler le gros de sa production à des prix astronomiques. Au nom des droits des Etats, les gouverneurs de Géorgie, de Caroline du Nord et de l'Alabama monopolisaient leurs filatures au seul profit de leur milice et de leurs troupes. En 1864, le Bureau de l'Équipement n'obtint que 40 % de leurs cotonnades et les deux tiers de leur métrage global en drap (soit une perte équivalente à près de 84.000 tenues d'hiver)⁴³.

Tandis que Cunningham mène ses investigations dans les Etats méridionaux, Lawton charge le colonel Eugène McLean d'effectuer une mission analogue en Alabama et en Mississippi. Dès son arrivée à Montgomery, McLean lui écrit : « *D'après ce que j'ai constaté, il n'y a aucune organisation gouvernementale ici. En conséquence, les spéculateurs s'emparent de toutes les fournitures qui nous seraient utiles et nous les revendent avec un énorme bénéfice* ». McLean suggère alors de créer un complexe industriel, comme à Atlanta, en regroupant à Selma (Alabama) les hommes et le matériel des ateliers de Marion (Alabama) et de Columbus (Mississippi). Le colonel Aurelius Cone de Richmond s'attelle à une tâche identique dans la sphère virginienne, mais l'offensive nordiste de mai 1864 bouscule ses démarches. Le commissaire général du dépôt de Richmond lui avoue que, dans le désordre qui prévalait, il se trouvait même dans l'impossibilité d'apprécier les intrants de son secteur textile. Lorsque les événements militaires se stabilisent, en août 1864, Cone apprend que plusieurs filatures de la région de Richmond ne fonctionnaient plus que par intermittence. L'envoi de leurs salariés sur les retranchements de la ville y contribuait, mais l'absence de matières premières en était la cause première. Au début 1863, par exemple, le Service de la confection militaire de Richmond rentre 500.000 m de cotonnades en cinq semaines. En revanche, il n'en obtient que 1,3 million durant les six derniers mois de l'année (soit une moyenne de 54.000 m par semaine)⁴⁴.

La fabrication d'étoffes en laine restait la plus grande préoccupation des filatures, mais la rareté de cette matière n'en était pas la seule origine. Vers la fin de la guerre, pour des raisons mécaniques, des récoltes de laine crue stagnaient fréquemment dans des entrepôts et dans les locaux de certaines filatures. Le recensement ordonné par Lawton en 1864 établit que 10 % des cardieuses du *Lower South* (Alabama, Géorgie, Floride, Caroline du Nord) étaient hors service par manque de pièces de rechange. Sur base de leur rendement moyen, leur immobilisation correspondait à la perte mensuelle de 300.000 m de tissu. Le gouverneur Brown de Géorgie réussit l'exploit de faire passer en fraude, depuis les Etats-Unis, les plus récentes machines à fabriquer des cardes mécaniques. Plutôt que de mettre l'engin sur-le-champ au travail, il a la sagesse de le faire démonter par ses artisans et d'en faire copier les composantes. De son côté, le gouverneur Vance de Caroline du Nord usa de son forceur de blocus *Advance* pour rééquiper 27 de ses filatures avec des mécanismes européens⁴⁵.

⁴³ Cunningham à Lawton : 29 janvier 1864 ; Cunningham à Lawton : 2 mai 1864 ; Lawton à Mallory : 3 septembre 1864, in Wilson, « Confederate Industry », pp. 100-103.

⁴⁴ *Abstract Goods Received by R.P. Waller from January 1, 1860 to 7 February 1863*, et *Mc Lean à Lawton : 15 mars 1864*, in Wilson, « Confederate Industry », pp. 103-105.

⁴⁵ O.R. S. 4, vol. III : pp. 10, 165 ; Wilson, *Confederate Industry*, pp. 137-38, 141, 146-47.

Sous le prétexte de ne pas s’immiscer dans les affaires privées, Richmond favorisa peu l’importation de pièces de rechange pour l’industrie du textile. Fin 1863, Lawton entreprend de soutenir financièrement les particuliers qui, en désespoir de cause, décident de se rendre en Europe pour y acheter de l’outillage. Il interviendra d’ailleurs en faveur d’un filateur victime de la stupidité de l’administration. Projetant de se rendre lui-même en Grande-Bretagne pour en ramener de nouvelles cardeuses mécaniques, Nathan Mendenhall se présenta à l’office des passeports de Richmond. Quand il exposa le but de son voyage au sévère général Winder, ce dernier pensa que son jeune interlocuteur avait trouvé ce prétexte pour contourner la conscription et il le fit arrêter. Ce n’est que grâce à Lawton que cet industriel échappa aux tranchées de Petersburg et put doter son entreprise d’un matériel plus performant⁴⁶.

Revenons-en aux investigations de Cunningham, McLean et Cone dans l’industrie du textile. Sur base de leurs observations et sans attendre plus d’informations sur les filatures nord-caroliniennes, Lawton décide de mettre au pas toute l’industrie textile de la Confédération. Les populations civiles en souffriront, mais c’était le prix à payer pour maintenir les troupes en état de poursuivre le conflit. Le 9 avril 1864, Lawton charge Cunningham de superviser les manufactures des Etats méridionaux (*Lower South*) et de soumettre leurs fournisseurs de laine et de coton à un monopole bilatéral. Le chef du centre d’Atlanta devenait le seul interlocuteur agréé par le gouvernement pour négocier des transactions commerciales. La mainmise du Bureau de l’Equipement sur toutes les récoltes lainières et cotonnières de la nation en sevrerait donc les départements de la Guerre et de la Marine. C’est pourquoi Lawton les rassura aussitôt. Il leur certifia que la centralisation dont il était l’artisan ne visait qu’un objectif économique et il leur promit de leur fournir autant de laine et de coton que par le passé. En février 1865, pour confirmer les engagements verbaux de Lawton, le secrétaire à la Guerre Seddon émet une circulaire dans ce sens. Le pragmatisme de Lawton achoppe alors sur un aspect du marché textile dont il n’avait pas réalisé l’ampleur. Les services demandeurs de textile n’en recherchaient pas seulement pour vêtir leurs hommes, mais aussi et surtout pour s’en servir de monnaie d’échange, notamment pour des vivres⁴⁷.

Le service de l’Equipement du département de la Marine saisit la balle au bond et sollicite 60.000 m de drap par trimestre, soit le quadruple de sa précédente allocation. Il s’en explique. « *Dans tous les districts de l’intérieur, il y a des gens qui disposent d’un peu plus de vivres qu’il ne leur en faut. Or, dans beaucoup de districts où nous ne parvenons pas à acheter une seule livre de bacon ou de farine au prix fort, la simple vue d’un métrage de tissu exerce un effet presque magique* ». Tous les autres services adoptent la même tactique, y compris le Bureau des Subsistances de Northrop. Pour les raisons énoncées plus haut, il récoltait plus facilement des denrées alimentaires en les troquant contre du textile qu’en offrant des dollars en constante dévaluation. Ces réactions désorientèrent Lawton, surtout à la lecture d’un rapport de son adjoint d’Atlanta. « *Dans tous les cas, leurs demandes excèdent ce qu’ils ont obtenu précédemment. Les désavantages du système actuel m’inciteraient plutôt à revenir à la situation antérieure plutôt que de satisfaire les demandes des autres bureaux* ».

Ces requêtes, qui fusaient de toutes parts, totalisaient plus de 20 millions de mètres de tissu et il était impossible de leur réserver une suite favorable. Cunningham et Lawton résolurent alors de trancher la question en définissant des clés de répartition des produits textiles entre les différents services de l’armée. Le Bureau de l’Equipement

⁴⁶ O.R. vol. LH-2 : p. 481 ; Wilson, *Confederate Industry*, pp. 143-46.

⁴⁷ O.R.N. , S. 2, vol. II : pp. 645-46 ; Wilson, *Confederate Industry*, p. 105.

s'en réserva 85 % et en accorda 5 % au Bureau des Subsistances, 5 % au Bureau de l'Ordonnance, 0,5 % au Service médical et autant à celui du Génie. Le solde revint aux agences des Etats. Cette fragile distribution ne résista pas aux transgressions sur le terrain. Désespérant de recevoir du coton pour ses bandages, le département médical outrepassa son quota en acquérant la production tout entière d'une filature de Caroline du Sud. En dépit des réactions locales des autres bureaux et services, Lawton écrivit à son adjoint, le 9 juillet 1864 : « *J'ai bon espoir de réduire ces excès et d'exclure toute surenchère dans votre champ d'opération* »⁴⁸.

Ayant apaisé la polémique des répartitions, Lawton poursuit sa réforme des contrats passés entre son gouvernement et le secteur privé. Le Congrès n'entérina jamais la décision que prit le Bureau de l'Equipement à ce sujet, mais ne s'y opposa jamais. Le 29 avril 1864, Lawton retient comme contrat-type celui que lui proposent plusieurs manufactures de Richmond et de Petersburg. Ce contrat limitait la part gouvernementale aux deux tiers du métrage annuel réalisé par une entreprise, pour autant que ses bénéfices ne dépassent pas le quart de ses charges globales. Dans les régions où les facteurs de fabrication étaient moins équilibrés, Lawton consentit à étendre à 33,3 % la marge bénéficiaire maximale mentionnée sur ses contrats. Les filatures appartenant à ces catégories seraient alors libres de vendre, au prix qui leur plaisait, le dernier tiers de leur production. Cette politique rapporterait aux intéressés bien plus que les 75 % précédemment fixés mais, en revanche, le Bureau de l'Equipement en retirerait davantage de rames d'étoffes et à un coût raisonnable.⁴⁹

Les réformes de Lawton se brisèrent sur le mur que le gouverneur de Caroline du Nord, Zebulon Vance, dressait entre ses propres ressources et celles qui faisaient défaut au département de la Guerre. Vance avait fait quelques concessions à Myers, mais Lawton et ses nouvelles idées ne l'impressionnaient guère. Le 21 janvier 1864, Lawton essaye de le raisonner. « *Je sais que les autorités de Caroline du Nord détiennent des stocks de laine, partiellement importés, qui dépassent les besoins de ses troupes pendant une longue période. Les dépôts de Richmond manquent de tout cela et nous souhaiterions en acquérir* ». Vance ne cède pas une pièce de tissu. Son désaccord avec Lawton se fonda alors dans ses innombrables contentieux avec la présidence. La dissension entre Vance et Richmond s'accroît encore au fil du temps. Le 14 avril 1864, pour sauver la face vis-à-vis des autres contingents de l'armée rebelle, Vance accepte de revendre les surplus de ses dépôts⁵⁰.

En juin 1864, Grant assiégeait Richmond et les troupes de Lee, mal nourries et en haillons, pourrissaient dans la boue des tranchées. Lawton sollicite alors l'aide du commissaire à l'Equipement de la milice de Caroline du Nord pour convaincre Vance de vendre une partie de ses réserves de vêtements. Dans sa dissertation sur ce sujet, Lawton nous dresse un tableau récapitulatif de la situation économique du Sud à cette époque. « *L'ennemi a paralysé ou détruit la plupart de nos manufactures. Presque toute la Virginie, le Tennessee tout entier et les districts manufacturiers de Géorgie, de l'Alabama, du Mississippi et de la Louisiane se trouvent entre les mains de l'adversaire. Quant à la Caroline du Sud, elle possède peu de centres industriels et la Floride encore moins. La Caroline du Nord, l'Etat le plus manufacturier de la Confédération, n'a perdu qu'une filature de coton et, dans les autres domaines, son industrie a subi peu de*

⁴⁸ Ibid: pp. 644-45 ; Wilson, *Confederate Industry*, p. 108.

⁴⁹ Lawton à Cunningham : 9 juillet 1864 et Cunningham à Lawton : 12 mai 1864, in Wilson, « *Confederate Industry* », pp. 108-9.

⁵⁰ Wilson, *Confederate Industry*, p. 109-13 ; O.R. S. 4, vol. III : p. 38.

dommages ». En réponse, Vance consent à fixer un prix pour 10.000 de ses uniformes et 2.000 paires de chaussures et il en reste là⁵¹.

Son intransigeance encourage les gouverneurs de Géorgie, de Floride, d'Alabama et du Mississippi à faire passer des actes soustrayant totalement ou partiellement leurs filatures à l'emprise du Bureau de l'Équipement. A l'exception de la Géorgie, ces Etats ne manifestèrent pas autant de sectarisme que la Caroline du Nord dans l'application de ces mesures. La moutarde monte au nez de Lawton quand, à son tour, le Parlement de l'Etat de Virginie lui notifie son intention de réserver, à leur usage interne, la majeure partie de sa production de textile. Le 26 juillet 1864, Lawton établit, à l'intention du secrétaire à la Guerre Seddon, la nomenclature des fournitures que la politique obstructionniste de ces Etats faisait perdre à l'armée. « *Les besoins de la population civile et les actions des associations de charité doivent passer après le soutien de l'armée* ». Acculés à une telle évidence, le président Davis et son secrétaire à la Guerre approuvent Lawton et lui donnent carte blanche⁵².

Au début d'août 1864, Lawton envoie ses principaux adjoints enquêter sur le fonctionnement des filatures de Caroline du Nord. Leurs investigations le stupéfient. Jamais il n'aurait imaginé une telle prospérité de l'économie interne de cet Etat alors que la Confédération se disloquait partout. Rien que dans le secteur du textile, celui de Caroline du Nord était en mesure de façonner 10.000 uniformes par mois. Cet Etat pouvait donc, à lui seul et en un semestre, rhabiller la majorité des hommes de Lee ! Plutôt que de saisir manu militari les filatures nord-caroliniennes, Lawton les attaque par la bande et lâche sa prévôté en lui recommandant de faire preuve du zèle le plus insupportable en matière de conscription. Ce fut une hécatombe. Les agents du Bureau de l'Équipement décrochent contrats sur contrats en se présentant dans les filatures où les officiers de la conscription venaient d'annoncer qu'ils enrôleraient de force une partie de leurs travailleurs si elles ne travaillaient pas pour le gouvernement central. Seules les entreprises sous contrat avec Richmond pouvaient en effet soustraire leur main-d'œuvre qualifiée à la conscription. En octobre 1864, le gouverneur Vance hurle qu'il « *refusait de laisser Lawton briser la Caroline du Nord et la priver des moyens de vêtir ses troupes au front* »⁵³.

La razzia de Lawton sur les filatures nord-caroliniennes alarme les autres Etats. Sa démonstration commence à payer avant même d'avoir investi le pré carré de Vance. A eux seuls, les récents contrats négociés sous la contrainte avaient forcé le secteur privé à produire 20.000 uniformes supplémentaires par mois. La mise au pas de la Caroline du Nord fut le point d'orgue consacrant enfin la mainmise définitive de Lawton sur l'industrie du textile. Les troupes en ressentirent les effets positifs et surtout celles de Virginie. Malgré la bonne réputation que Lawton avait gagnée auprès des soldats, les plaintes continuaient de fuser. Le délabrement du parc ferroviaire en était la cause ordinaire, mais également l'incendie des grands ateliers Crenshaw, à Richmond. Entre le 26 octobre et le 20 décembre 1864, le service de la confection militaire de Richmond acquit 316.000 couvertures en laine. Dans le même temps, les quatre ou cinq mille tailleurs et couseuses du dépôt de Richmond confectionnaient mille uniformes complets par jour. Quoique les troupes de Lee fussent proches des ateliers de la capitale, Lawton ne les favorisa jamais aux dépens des autres armées. Les registres du Bureau de

⁵¹ Ibid.

⁵² O.R. S. 4, vol. III : pp. 64-65, 500, 556-57, 671-72 ; Wilson, *Confederate Industry*, pp. 114-17.

⁵³ Ibid : pp. 671-72, 692, 746 ; Wilson, *Confederate Industry*, pp. 120-22.

l'Équipement démontrent bien que, proportionnellement à leur nombre, l'Armée du Tennessee et la garnison de Mobile reçurent autant de fournitures que les Virginiens⁵⁴.

En réponse aux accusations de négligence, formulées par la presse, Lawton demanda à l'un de ses adjoints d'enquêter sur les origines des nombreuses tenues militaires qui circulaient au marché noir et à des prix prohibitifs. Nous avons vu que les manufactures sous contrat avec le gouvernement avaient le droit d'écouler une partie de leur production sur le marché libre. Ce quota pouvait se traduire par la confection de vêtements civils ou militaires. Cette pléthore de tenues militaires offertes à la vente dans des circuits parallèles avait une autre origine que la spéculation. Une enquête révéla qu'en l'absence de paie, des soldats conservaient leurs vieux oripeaux et fourguaient leurs nouveaux uniformes au marché noir pour se faire de l'argent. Comme les vêtements civils de qualité avaient disparu du marché, on croisait fréquemment des civils et même des esclaves vêtus de tenues militaires⁵⁵.

Les acquisitions de Lawton à l'étranger

Comme son prédécesseur, Lawton dépendait des forceurs de blocus pour importer les fournitures destinées à la troupe. La création du *Bureau of Foreign Supplies* (Bureau des Ressources étrangères) en août 1863 lui ouvrit d'autres horizons dans la mesure où elle l'autorisait à envoyer ses propres agents à l'étranger. Le transfert, dans le Sud, des marchandises négociées par ces derniers ressortissait néanmoins au colonel Thomas Bayne qui dirigeait ce Bureau⁵⁶. Le commissaire William Ferguson était le meilleur agent de Lawton à l'étranger. Il s'établit du reste à Manchester (Angleterre) pour se trouver au plus près de ses fournisseurs britanniques. Toutefois, quand Ferguson arrive en Grande-Bretagne, une dépêche du secrétaire à la Guerre lui apprend que ses fonds serviront d'abord à apurer les dettes de l'un de ses prédécesseurs, le major Caleb Huse. Celui-ci était le premier agent que le département de la Guerre expédia en Angleterre pour y acquérir du matériel militaire. L'urgence qui le pressurait et la surenchère à laquelle se livraient les émissaires de l'Union forcèrent parfois Huse à payer très cher les armes et les munitions dont les rebelles avaient un besoin immédiat. Cette situation dressa Huse et Ferguson l'un contre l'autre. Ce dernier dénonça, auprès du secrétaire à la Guerre, de présumées anomalies dans les comptes de Huse et l'accusa de détourner des fonds. Deux autres officiers sur place, qui s'étaient querellés avec Huse pour des raisons de préséance, confortèrent avec plaisir les assertions de Ferguson.

Il faut savoir que, jusqu'en 1864, l'égotisme de la mentalité du Vieux Sud n'incita guère ses agents en Europe à œuvrer de conserve. Leur besoin inné de se faire reluire les poussait plutôt à se décocher des crocs-en-jambe dans leur course aux contrats. La liste serait longue s'il fallait citer tous les gentlemen sudistes qui cherchèrent à démontrer qu'ils étaient les meilleurs alors qu'ils se révélèrent nuisibles. Colin McRae, le grand financier de la Confédération à l'étranger, émit du reste à leur égard des propos d'une acide courtoisie. Le rapport de Ferguson joua donc le rôle du détonateur dans une affaire qui ne se clôtura qu'en juillet 1864. On ne reprocha à Huse que d'avoir payé trop cher certaines fournitures et d'avoir toléré les commissions faramineuses que la compagnie Saul Isaac & Campbell s'arrogeait sur les transactions. A la décharge de

⁵⁴ O.R. vol. XLII-2 : pp. 1268-69 ; vol. LII-2 : p. 615 ; Wilson, *Confederate Industry*, pp. 124-27.

⁵⁵ *Journal of the Congress*, vol. VII : p. 568 ; Crandall (édit.), *Report of the Special Committee on the Pay and Clothing of the Army, House of Representatives, Confederate Congress, 11 February 1865* - Confederate Imprint n°600, vol. II, Boston, 1955.

⁵⁶ F.E. Vandiver, *Ploughshares into Swords, Josiah Gorgas and the Confederate Ordnance*, University of Texas, 1952, pp. 94-95.

cette compagnie londonienne, notons qu'elle avançait souvent aux Confédérés des sommes considérables dont elle n'était remboursée qu'après de longs délais⁵⁷.

Bloqué par l'affaire Huse, Ferguson se contente de préparer son programme d'achat en Grande-Bretagne. L'emprunt Erlanger le tire de l'embarras. Cet emprunt sur le coton confédéré, lancé par le banquier parisien Emile Erlanger avec l'aval de Richmond, connut un certain succès et consolida provisoirement le crédit de la Confédération en Europe. En juin 1863, quand lui arrive une nouvelle commande du département de la Guerre, Ferguson obtient de pouvoir prélever 5.000.000£ sur les revenus de cet emprunt. Pour être certain d'être soutenu financièrement dans ses achats, il demande à Lawton de lui envoyer du coton. « *Je m'arrangerai avec la compagnie John K. Gilliat de Londres pour obtenir une avance de fonds* ». Cette compagnie d'import-export était l'une de celles qui travaillaient pour Richmond. Comme le chef de l'Ordonnance, le colonel Josiah Gorgas, n'entendait pas prêter l'un de ses forceurs de blocus au Bureau de l'Équipement, Lawton envisage une association momentanée avec le secteur privé. Le « groupe Crenshaw » comprenait trois frères qui exploitaient tous les créneaux générant de somptueux bénéfices : filatures, manufactures d'uniformes et forceurs de blocus. L'un d'eux, William Crenshaw propose un partenariat avec le Bureau de l'Équipement. Crenshaw et Ferguson se rencontrent sur le sol britannique et conviennent de se partager la besogne, avec l'accord de Lawton. Le premier transportera les marchandises du second, mais il leur fallait des navires⁵⁸.

Crenshaw s'associe alors avec la firme Alexander Collie de Londres pour la construction de plusieurs steamers conçus spécialement pour traverser le blocus. Les *Hebe* et *Venus* prennent la mer les premiers. Les bénéfices tirés du premier périple du *Hebe* impressionnent tellement Alexander Collie qu'il ouvre un crédit de 20.000£ à Ferguson pour renouveler des opérations aussi fructueuses. Fin octobre 1863 Ferguson avertit Lawton qu'il se préparait à faire embarquer sur les *Ceres* et *Vesta*, les deux nouveaux steamers de Crenshaw, un million de mètres de drap et 10.000 paires de chaussures. Dans le même courrier, Ferguson accuse Crenshaw d'avoir empoché une forte commission que les fournisseurs répercutèrent sur leurs factures. Une partie du fret de Ferguson connaît un sort lamentable à bord des navires de Crenshaw. En août 1863, lors de sa seconde tentative de forcer le blocus, le *Hebe* doit se saborder après s'être échoué sur une plage de Caroline du Nord. Le mois suivant, le *Venus* disparaît dans les mêmes conditions. Les *Ceres* et *Vesta* accomplissent trois traversées, mais la marine fédérale les capture à la fin de décembre 1863 et début janvier 1864. Rien que dans ces deux bâtiments le Bureau de l'Équipement perdit 52.000 couvertures, 32.000 paires de chaussures et 30.000 m de gros drap pour les manteaux d'hiver⁵⁹.

Les désastres qui s'abattaient sur la flottille de Crenshaw poussent Lawton à choisir des fournisseurs plus proches aux Bermudes et aux Bahamas. Il avait appris que leur industrie pouvait lui fournir les articles dont l'armée manquait le plus mais à des coûts 30 % plus élevés qu'en Angleterre. Comme il lui fallait compenser au plus vite les pertes récentes, Lawton ordonne à Richard Waller, son agent aux Bermudes, d'acheter 25.000 paires de chaussures et autant de couvertures. Leur paiement pouvait s'effectuer par le dépôt de coton aux comptoirs locaux des compagnies d'import-export concernées. Cette urgence complique encore plus la circulation des marchandises de l'Équipement. D'une part, Waller n'avait pas le pouvoir de prélever du coton à bord des steamers du

⁵⁷ O.R. S. 4, vol. I : pp. 985, 1007-8 ; vol. II : pp. 556-58, 564, 624-25, 645, 1067-68.

⁵⁸ *Ferguson à Lawton, septembre et octobre 1863*, in Wilson, « Confederate Industry », pp. 163-65.

⁵⁹ O.R.N. S. 1, vol. IX : pp. 337-38, 402 ; O.R.N. S. 2, vol. II : p. 577 ; O.R. S. 3, vol. I : pp. 583-86 ; S. 4, vol. II : p. 567 ; vol. III : p. 525 Wilson, *Confederate Industry*, pp. 166-73.

Bureau de l'Ordonnance et, d'autre part, Crenshaw interdisait de toucher au coton embarqué sur ses steamers. Waller en est donc réduit à payer les commandes de Lawton avec le coton de forceurs de blocus indépendants. Grâce à ce palliatif, le Bureau de l'Équipement se procura tout de même 39.000 paires de chaussures, 6.300 couvertures et 45.400 m d'étoffe laineuse, entre août et décembre 1863⁶⁰.

A Londres, la disparition de la flottille de Crenshaw contraint Ferguson à changer de méthode pour expédier ses cargaisons. Avec l'approbation de Lawton, il persuade plusieurs fournisseurs britanniques d'amener eux-mêmes leurs marchandises à Wilmington en promettant de leur vendre du coton au quart de sa valeur à Londres. Même s'ils ne franchissaient le blocus qu'une fois sur quatre, ils réalisaient encore une excellente affaire. En outre, le département de la Guerre leur payait des frais de transport équivalant au prix de leurs navires. Dans cette perspective, Ferguson noue des accords avec les compagnies Power & Lowe et Rosenberg & Haiman qui débarquèrent de très nombreuses cargaisons de cuir et de textile. Si ces livraisons opportunes arrangeaient le Bureau de l'Équipement, elles rapportaient des fortunes à leurs investisseurs privés. Le grand financier sudiste George Trenholm désapprouvait ce système. Il fit remarquer au secrétaire à la Guerre que Crenshaw exigeait 30.000 balles de coton pour payer des marchandises qui, à Londres, n'en valaient que 5.000. Cette ère de superprofits pour le secteur privé prend fin avec l'application du « Nouveau Plan », voté le 5 mars 1864 au Congrès. Celui-ci autorisait désormais le gouvernement à exercer son monopole sur toutes les transactions internes et externes du marché du coton⁶¹.

Quand il succède à Myers, Lawton annonce qu'il projetait d'importer de quoi vêtir et chausser 150.000 hommes, c'est-à-dire le tiers des forces confédérées de l'époque. Dans cette perspective, il ordonne à Ferguson de commander 526.000 m de drap, 300.000 chapeaux, 200.000 couvertures en laine et 20.000 tenues d'officiers en drap. Plus tard, il double cette commande en expliquant que la pénurie de laine l'obligeait à réclamer davantage pour constituer une réserve d'uniformes. Quoique à cette époque, la Confédération possédât des entreprises théoriquement capables de filer trois millions de mètres de gros drap par an, l'importation de tissu répondait plus vite à la demande en raison du manque de produits lainiers. Ferguson lui répond qu'il n'était pas possible d'exécuter une telle commande en un seul mois. Le lot que Ferguson expédie à Nassau (Bahamas) en janvier 1864 ne comprenait que 40.000 couvertures et un peu moins de 20.000 paires de chaussures. En février 1864, Lawton justifie le retard dans la livraison de ses fournitures à l'armée, par la capture des navires de Crenshaw qui contenaient près de 100.000 couvertures et autant de paires de souliers⁶².

Le délabrement des lignes ferroviaires sudistes freina indirectement l'action des acheteurs confédérés en Europe, surtout en 1864. Sur son théâtre opérationnel, l'Armée de Virginie les réquisitionnait presque toutes. Dans l'hinterland et sur la côte Atlantique, ce qui restait du matériel roulant acheminait de plus en plus lentement le coton vers les ports de Wilmington et de Charleston. Or, c'était ce coton qui, une fois livré aux Bahamas ou aux Bermudes, ouvrait des crédits aux transactions des agents commerciaux de l'Équipement. En août 1864, par exemple, le secrétaire à la Guerre

⁶⁰ O.R. S. 4, vol. II : pp. 828-29 ; *Ferguson à Lawton : 28 septembre et 17 décembre 1863*, in Wilson, « Confederate Industry », p. 174.

⁶¹ O.R. S. 4, vol. III : p. 588 ; Wilson, *Confederate Industry*, p. 174.

⁶² O.R.N. S. 1, vol. IX : pp. 337-38, 402 ; *Memoranda Book Relating to Agents and Supplies : Lawton à Johnston, 9 février 1864*, National Archives ; Wilson, *Confederate Industry*, pp. 176-77.

demande comment il était possible que 14.000 balles appartenant au gouvernement restent coincées dans un entrepôt⁶³.

Fin mars 1865, peu avant l'évacuation de Richmond, le Congrès complimenta Lawton pour la gestion de son département. De janvier à décembre 1864, il avait fourni 744.851 paires de brodequins dont 545.000 venaient d'Angleterre ; 316.000 couvertures en laine provenant de l'étranger et 371.285 paires de chaussettes dont 90 % provenaient de l'artisanat sudiste. Au cours de cette année 1864, l'importation de quelques millions de mètres de drap servit à la confection de 200.000 tenues complètes. Les ateliers confédérés confectionnèrent 258.000 tuniques et 545.000 pantalons⁶⁴. Ces chiffres montrent que la reprise en main du Bureau de l'Équipement par Lawton servit bien davantage l'armée que les acheteurs du département de la Guerre à l'étranger. L'action de ces derniers souffrit cependant de trois lourds handicaps :

1. Elle ne fut pas entreprise à fond lorsque le blocus était peu efficace, de 1861 à 1862.
2. Elle ne profita pas des fonds colossaux qu'aurait rapportés l'exportation massive du coton entre 1861 et 1862.
3. Le gouvernement ne décréta qu'en mars 1864 son monopole sur l'import-export.

Le Bureau de l'Équipement dans le Trans-Mississippi

A l'ouverture des hostilités, le Trans-Mississippi inclut tous les Etats confédérés compris entre le fleuve Mississippi et la frontière mexicaine. Cet immense territoire se composait au départ de districts et de départements autonomes. Pour tenter de les unifier sous un même commandement, le Congrès crée le département du Trans-Mississippi le 26 mai 1862 et met à sa tête le général Theophilus H. Holmes. Ce n'était pas un grand administrateur qui avait été choisi pour cette haute fonction, mais un général âgé dont Lee ne voulait plus dans son armée. Cette particularité n'avait rien d'exceptionnel. Pendant longtemps, ceux qui ne brillaient pas dans l'Armée de Virginie passaient dans la trappe aux oubliettes, à l'ouest du Mississippi. John B. Magruder, le futur commandant du district du Texas, figure parmi ceux-là. Dès son entrée en fonction (30 juillet 1862), Holmes scinde son département en trois districts : celui du Texas, celui de la Louisiane occidentale et celui de l'Arkansas et du Missouri qui incluait le Territoire Indien⁶⁵.

Holmes héritait d'un puzzle dont chaque élément se chargeait de vêtir, armer et nourrir ses contingents. Il eut donc à créer de toutes pièces une administration comparable à celle de Richmond tant au niveau de l'équipement et de l'habillement des troupes que de leur armement. Le Bureau du colonel Myers et celui de l'Ordonnance du colonel Gorgas se trouvaient beaucoup trop loin pour répondre aux besoins de ce lointain Trans-Mississippi. De surcroît, aucune ligne ferroviaire ne le sillonnait à l'exception du petit réseau desservant Orange, Houston, Columbus et Columbia. Seuls des convois de chariots tractés par des mules ou des bœufs assuraient l'entretien des troupes qui y étaient dispersées. Holmes confia alors au major John Burton la mise sur pied d'un Bureau de l'Équipement apte à centraliser les demandes. A la fin de l'été 1862, il avait multiplié les dépôts et réduit à deux personnes les interlocuteurs agréés

⁶³ O.R. vol. XLII-3 : pp. 1348-49 ; S. 4, vol. III : pp. 258, 567, 643 ; *Southern Historical Society Papers*, vol. XLI : pp. 174-78 ; vol. XLVI : p. 72 ; vol. LII : pp. 121, 156-57.

⁶⁴ O.R. S. 4, vol. III : pp. 1040, 1089-90.

⁶⁵ Boatner, *Dictionary*, pp. 845-46 ; OR. S. 1, vol. III : p. 826, vol. VII : p. 826, vol. XXI : p. 279, vol. XXII : p. 772, vol. LIII : pp. 804, 819.

par son département auprès des entreprises privées. Les responsables du nord et du sud Texas avaient leur siège à Jefferson et à San Antonio. Partant de presque rien, Burton devait prendre le temps de s'organiser et de se procurer des uniformes prêts à porter plutôt que des rames de drap et de coton⁶⁶.

La surintendance du major Burton ne laissa guère de traces, à l'exception de ses démêlés avec les affairistes et les spéculateurs qui sévissaient sur les marchés du cuir et du textile. C'est du reste à leur propos que se manifesta le nouveau patron du Bureau de l'Équipement du Trans-Mississippi : le major William H. Haynes. Son nom est à retenir car il sera la colonne vertébrale de ce bureau jusqu'à la fin de la guerre. Le 17 février 1863, Haynes émet une circulaire instruisant ses commissaires adjoints de saquer tous ceux qui spéculaient sur la cordonnerie. Comme les autorités départementales contrôlaient la circulation des peaux, elles parvinrent à maintenir à un dollar le coût d'une paire de brodequins. Entre-temps, le vieil Holmes avait obtenu son remplacement par l'énergique Edmund Kirby Smith qui prit ses fonctions le 7 mars 1863⁶⁷.

Celui-ci comprend tout de suite que seule la centralisation des ressources financières de son département permettrait de vêtir et d'équiper correctement ses troupes. Ne recevant aucun fonds de Richmond, les revenus en question ne provenaient que de la vente de coton. Il charge aussitôt le précieux major Haynes de dresser l'inventaire des ressources de son département. Le 16 juin 1863, quelque trois semaines avant la définitive partition du Trans-Mississippi du reste de la Confédération, Kirby Smith prévient le président Davis qu'il doit tout reprendre à zéro. « *Il n'y a aucun consensus dans le fonctionnement des districts, chacun d'eux procède à sa guise* ». Celui du Texas se distingua tout de suite. Frustré par son éjection de l'armée de Lee, le général Magruder cherche à redorer son blason dès son affectation à la tête de ce district. Dans cette optique, il tire parti de tout, mais dans un désordre qui bride les efforts de Haynes pour standardiser le système. Ce dernier a toutefois la sagesse de n'entamer aucune polémique et, après quelques modifications mineures, il incorpore, dans le sien, le « système Magruder ». Comme le Texas était riverain du Mexique et en retrait des opérations, Kirby Smith le divise en trois sous-districts dont Tyler, San Antonio et Houston étaient les quartiers généraux. Un commissaire régional à l'Équipement dirigeait chacun d'eux avec le pouvoir d'acheter du coton et de l'exporter, d'acquérir du matériel et de faire bâtir des filatures et des ateliers de confection pour la troupe⁶⁸.

Au printemps 1863, des Texans ramènent d'Europe des cardeuses et des peigneuses du type le plus récent ainsi que du matériel neuf pour actionner 21 métiers à tisser et 800 broches. En janvier 1864, Haynes entreprend la construction d'une filature à Tyler et dans quelques autres localités. Rapidement, celle de Tyler produit à elle seule 200.000 m de drap chaque mois. Des cardeuses mécaniques importées de Grande-Bretagne via Matamoros, tissent 300 m de tissu par jour. Pour stimuler le secteur privé, les autorités texanes offrent 130 hectares de terrain pour chaque tranche de mille dollars que des filateurs investissaient dans l'achat de nouvelles machines. Leur expédition de 1863 en Europe s'étant déroulée sans difficulté, ces filateurs texans réitèrent leur exploit en novembre 1864. Leurs dernières machines n'avaient pas encore franchi la douane mexicaine quand survint la fin de la guerre.

Vers la mi-novembre 1863, sous l'égide de Kirby Smith, Haynes détermine les quotas d'allocations de vêtements et de chaussures de ses districts militaires. Cette

⁶⁶ O.R. vol. XIII : p. 855 ; *Dallas Herald* du 6 décembre 1862 et *Washington Telegraph* du 3 septembre 1862.

⁶⁷ Kirby n'était pas le prénom mais la première partie de son nom de famille. Boatner, *Dictionary*, pp. 845-46 ; *General Orders n°19, Trans-Mississippi Headquarters*, p. 13, in Nichols, « Quartermaster », p. 30.

⁶⁸ O.R. vol. XXII-2 : pp. 871-73 ; vol. XXVI-2 : p. 80.

initiative répondait d'avance aux réclamations que certaines troupes en Territoire Indien et en Arkansas se préparaient à formuler. Kirby Smith invite ensuite Haynes à dresser le bilan des opérations des ateliers, manufactures et prisons qui confectionnaient des uniformes. Il en ressort que près de 13.000 chapeaux en feutre sont entreposés à Tyler, à Jefferson et à Shrevreport. En outre, les ateliers de cordonnerie de Washington (Arkansas), Jefferson, Tyler, Houston et Austin disposent d'un stock de 10.000 paires de chaussures. La prison d'Huntsville (Texas) fila 1.300.000 m de coton et 268.000 m de drap entre décembre 1861 et décembre 1863⁶⁹.

Inventaire des vêtements distribués aux troupes du Trans-Mississippi,
de janvier à décembre 1863 (importation et fabrication locale)

Couvertures : 22.236	Chaussettes (paires) :5.356
Tuniques : 25.557	Capotes d'hiver :637
Chapeaux et képis : 19.732	Pantalons :41.157
Sous-vêtements : 48.704	Chemises :54.585
Chaussures (paires) : 40.860	Tentes :1.053
Gibernes et sacs à dos : 10.724	

Il eût été intéressant de comparer cette nomenclature au nombre de soldats concernés (une estimation théorique de 50.000 hommes). La différence entre le nombre d'hommes inscrits sur les rôles en 1863 et ceux qui étaient présents, est trop énorme (de l'ordre de 50 %) pour apprécier le réel impact des efforts du Bureau de l'Équipement.

Le 10 juin 1864, le major Haynes transmet à Kirby Smith, un rapport décrivant le bilan de l'exercice échu et exprimant son pessimisme pour l'année à venir. Deux facteurs le motivaient. Le premier était l'isolement du département depuis la chute de Vicksburg en juillet 1863 et celle de Brownsville (sud Texas) en novembre 1863. Le second consistait en l'incapacité du Trans-Mississippi à transformer ses produits bruts en produits finis. Comme la presse et même certains généraux s'acharnaient sur la prétendue inefficacité de Haynes, Kirby Smith place tous ses commissaires à l'Équipement sous l'autorité du capitaine John Garey. En tant que commissaire en chef, le « petit » capitaine Garey supplanta les majors et lieutenants-colonels qui assuraient la fonction de commissaire adjoint dans les districts. Dans le même temps, Kirby Smith fait de Shrevreport, Houston et Bonham les dépôts généraux de tous les arrivages de fournitures, d'où qu'ils viennent. Cette complète restructuration achoppa sur l'absence de liquidités. Le 11 février 1865, Kirby Smith sollicite l'envoi de 30 ou 40 millions de dollars pour injecter des fonds en espèces dans le circuit économique interne de son département. Il lui sera répondu que la Trésorerie n'avait plus rien en caisse⁷⁰ ! Trois mois plus tard, le département confédéré du Trans-Mississippi déposait les armes.

⁶⁹ Ibid : p. 308 ; vol. XXXII-2 : pp. 1128, 1134-36, vol. XXXII-3 : pp. 656-57 ; *Texas Almanac for 1867*, p. 236 et *Texas Almanac for 1868*, pp. 169-80, Wilson, *Confederate Industry*, pp. 147-50.

⁷⁰ O.R. vol. XXXIV-4 : p. 657 ; vol. XLVIII-1 : pp. 1381-83, 1401-2.