

# Schneider et Cie face aux risques géopolitiques en Europe centrale et orientale (1918-1939)

Agnès D'Angio

DANS **LES CAHIERS IRICE** 2010/2 n°6 , PAGES 35 À 59

ÉDITIONS **IRICE**

ISSN 1967-2713

DOI 10.3917/lci.006.0035

Date de mise en ligne : 17/11/2010

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-les-cahiers-irice-2010-2-page-35?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour IRICE.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

## Schneider et Cie face aux risques géopolitiques en Europe centrale et orientale (1918-1939)

Agnès D'ANGIO

Schneider et Cie est une entreprise fondée en 1836 dans le secteur métallurgique et mécanique, et dont l'usine principale est au Creusot (Saône-et-Loire). Elle diversifie progressivement ses productions : locomotives en 1838, constructions fluviales et navales en 1839, ponts en 1853, armements en 1873, produits électriques en 1893, ports en 1896. À chacune correspond un département de production. En 1906 est créée au sein de l'entreprise une direction des travaux publics (DTP), bureau d'études spécialisé dans la recherche des travaux d'infrastructures qui permettent, en théorie, de trouver des commandes pour plusieurs de ces départements. Fondée par un Centralien, elle est dirigée à partir de 1911 par l'X-Ponts Charles Laroche, qui voyage beaucoup et exploite ses relations internationales pour obtenir des marchés.

Dans les années 1910-1918, l'armement devient l'activité principale de Schneider. La montée des tensions internationales l'entraîne dans une collaboration poussée avec son homologue russe Poutilov à compter de 1907. Sous l'impulsion d'Achille Fournier, docteur en droit de la Faculté de Paris, entré chez Schneider en 1906 au service du contentieux, puis chef du Service du contentieux et du Service des Affaires financières à partir de 1912, la société fait des montages d'associations complexes et très mouvants dans les années 1912-1913, afin d'instaurer un système complémentaire de produits d'armement (artillerie terrestre et marine, torpilles, fusées, appareils optiques). Schneider apporte essentiellement ses compétences en organisation d'usines, mais le financement, très lourd, est assuré par la Banque de l'union parisienne (BUP), à la fondation de laquelle il a participé en 1904. En 1915, Fournier devient directeur général des établissements Schneider, dont le gérant est Eugène II Schneider.

En 1919, les bénéfices de guerre, malgré les importantes impositions prévues par une loi de 1916, laissent à Schneider une « cagnotte »

énorme, alors que de nouveaux enjeux s'offrent à lui : compenser la perte du marché de l'armement en France et en Russie, et s'implanter de nouveau dans le secteur des fabrications civiles, en France comme à l'étranger. Vu l'état du franc, la principale zone d'action étrangère possible pour les industriels français est l'Europe centrale et orientale, face à des concurrents allemands, anglais et américains très offensifs et dans un contexte économique et monétaire international instable. Deux époques se dégagent nettement pour Schneider : 1918-1924, avec l'implantation rapide dans des pays souvent ennemis et avant que les limites géopolitiques ne soient réellement fixées, et 1930-1939, où domine la recherche de marchés souvent couplée avec l'assurance-crédit donnée par l'État français.

### **1918-1923 : des prises de risques adaptées aux circonstances géopolitiques**

Pour la région considérée dans cet article, quelques événements cruciaux transforment la situation géopolitique à la fin de la guerre : l'effondrement du régime tsariste du 8 au 15 mars 1917, la proclamation de la République russe le 16 septembre 1917, le traité germano-russe de Brest-Litovsk du 3 mars 1918, la rupture des gouvernements alliés avec les Bolcheviks en avril 1918, et enfin le choix de ces mêmes gouvernements, lassés des attermoissements du gouvernement austro-hongrois, d'accorder désormais leur soutien aux groupements réfugiés à l'étranger, qui, instruits par l'exemple russe, ont décidé d'obtenir la constitution d'États indépendants. Fin mai 1918, Clemenceau, puis Wilson, annoncent leur soutien aux aspirations nationales des peuples opprimés.

*Le recours à une banque de groupe, l'Union européenne industrielle et financière, pour des acquisitions mécaniques, métallurgiques et minières (fin 1918 – octobre 1921)*

Le 29 juin 1918, les Alliés admettent ainsi officiellement les Tchèques parmi eux. Le 30 juillet, la France reconnaît le Comité national constitué pour affirmer l'indépendance de la Tchécoslovaquie, avant la Grande-Bretagne, les États-Unis et le Japon. Cette primeur facilite le positionnement de Schneider pour la reprise des usines Skoda, l'un des fleurons de l'industrie mécanique et d'armement de cette partie de

l'Europe : dès le mois de décembre 1918, juste après l'armistice avec l'ancien empire austro-hongrois, il commence à assurer secrètement la paye des ouvriers de Skoda, à Pilsen<sup>1</sup>. Skoda prend ainsi le relais de la Société des usines Poutilov, dont Schneider doit s'éloigner en raison des circonstances politiques et des choix de gestion économiques du gouvernement soviétique. Jusqu'en 1921, Schneider considère d'ailleurs Skoda comme une base de repli, en attendant de pouvoir revenir en Russie.

Avant-guerre, Schneider et Skoda ont établi une collaboration technique, en 1904 pour la fourniture de pièces forgées nécessaires à la construction de canons lourds de plus de 150 mm, et en 1913, aux côtés de la Société des usines Poutilov, pour la fabrication des éléments de canons de tous calibres par la Société Newsky des aciéries et forges, à Saint-Pétersbourg<sup>2</sup>. C'est pourquoi, à l'approche de la signature du traité de Versailles qui va créer la Tchécoslovaquie, le ministre des Affaires étrangères Edouard Benes engage, lors d'un séjour à Paris au printemps 1919, le gouvernement français et les représentants de Schneider et Cie à intervenir dans l'économie tchécoslovaque. Une fois le traité signé (28 juin 1919), il devient plus facile pour Schneider d'envoyer son ingénieur Champigneul en mission pour étudier l'affaire Skoda sur place, intervention d'autant plus nécessaire que les ambitions économiques britanniques et italiennes s'aiguisent à son endroit. En septembre 1919, entraînant dans son sillage la BUP et son groupe, Schneider rachète 73% des actions des usines Skoda.

La dislocation de l'empire austro-hongrois et la liquidation, décrétée par les traités, des sociétés allemandes et autrichiennes dans les États successeurs, offrant des opportunités nouvelles, Achille Fournier reprend le schéma du montage financier qu'il avait mis au point en Russie en 1912-1913 : faire assumer l'essentiel du risque financier par une banque, Schneider apportant surtout son concours technique et organisationnel. Mais à la différence d'avant 1914, la Banque de l'union parisienne, fragilisée par la rupture avec Poutilov et le gouvernement bolchevik, n'est pas prête à suivre Schneider à la même échelle. Celui-ci, fort de ses bénéfices de guerre, est en passe de disposer de sa propre banque pour

---

<sup>1</sup> Je remercie M. Alain Soubigou, maître de conférences à l'Université Paris 1, pour m'avoir communiqué cette information, qu'il a découverte dans les archives de la Chancellerie de la Présidence tchécoslovaque à Prague.

<sup>2</sup> Académie François Bourdon (AFB) au Creusot, 0064 Z 0991, Répertoire général des livres de marché n° 3, 1909-1917, rubriques « Divers » et « Canons, affûts, éléments de canons et d'affûts, voitures, munitions, cercles de roues, etc. ».

réaliser ses ambitions et affronter les nouveaux ressorts stratégiques des relations bilatérales et internationales que sont les sources d'énergie et les phénomènes monétaires (inflation, instabilité des taux de change, création et stabilisation de nouvelles monnaies...).

- Les débuts de l'UEIF et la Tchécoslovaquie

Le 22 avril 1920, Schneider et Cie et la BUP fondent l'Union européenne industrielle et financière (UEIF), société holding destinée à contrôler les participations industrielles ou bancaires dans l'ancien empire austro-hongrois. À eux deux, ils apportent seulement 10% du capital social de 75 millions de francs, le reste étant placé sur le marché financier<sup>3</sup>. Schneider revend immédiatement Skoda à l'UEIF en gardant une influence prépondérante au conseil d'administration ; il envoie à Pilsen de nombreuses missions techniques de reconversion et transfère des programmes entiers de fabrications.

Outre cette manœuvre qui lui assure un contrôle maximal avec un investissement financier minimal, Schneider choisit soigneusement l'administrateur-délégué de l'UEIF, émanation du conseil d'administration et cheville ouvrière du système : le premier, qui a participé à la création de l'UEIF, est jusqu'en mai 1922 le colonel Ernest Weyl<sup>4</sup>, l'un des principaux collaborateurs de Louis Loucheur au ministère de l'Armement en 1917-1918, et conseiller technique du Haut-Commissariat français à Constantinople depuis 1919. Parmi ses successeurs dans les années 1920 figure Pierre Cheysson, inspecteur des finances, qui a participé à la constitution, en février 1920, de la Commission des réparations, où il a immédiatement occupé la place de délégué français au Comité financier international, puis en a été nommé président international jusqu'à son départ en novembre 1920. Ces hommes arrivent avec des contacts dans des instances internationales récentes qui peuvent éventuellement servir de recours officiels en cas de crise entre deux pays clients.

Après le rachat de Skoda, l'UEIF aide Schneider à acquérir des participations industrielles majeures ou secondaires en Europe centrale et orientale. Ce dernier entre ainsi au printemps 1919 dans les

<sup>3</sup> Jean Bouvier, René Girault et Jacques Thobie, *L'impérialisme à la française, 1914-1960*, Paris, La Découverte, 1986, p. 168.

<sup>4</sup> Est-il le fils du lieutenant de vaisseau Émile Weyl, qui a publié en 1889, *Les industries du Creusot : la cuirasse et Les industries du Creusot : le canon ?*

Österreichische Berg und Hüttenwerke, qui deviennent la société tchèque Banska a Hutni sur le territoire de Teschen, et acquiert une participation majoritaire dans la Compagnie métallurgique et minière, qui détient les mines d'Ostrawa et la métallurgie lourde de Trinec. Figurent aussi à son tableau de chasse les Hauts fourneaux à Bratislava et les Mines et forges du bassin de Teschen. Schneider s'intéresse également aux ressources minières de la Pologne, et particulièrement à la Silésie, pour prendre à revers l'Allemagne en contrôlant une partie de son ravitaillement en charbon. En 1919, il prend une participation dans les Forges et aciéries de Huta Bankova en Silésie polonaise, non loin de la frontière tchèque et de Teschen.

L'un des rôles de l'UEIF est d'assumer les risques de change pour les commandes attribuées à Skoda par des pays étrangers. Mais fin 1921, les difficultés des filiales rendent fort périlleuse sa situation financière : ses moyens d'action sont réduits au moment où il faut prévoir à brève échéance l'augmentation du capital de Skoda nécessitée par l'absorption des Établissements réunis de constructions mécaniques à Pilsen, et prolonger l'aide financière. C'est seulement en juillet 1923, après de longues négociations, que Skoda contracte par l'intermédiaire de la British and Allied Investment Corp., un emprunt d'un million de livres à 8%. À partir de là, Skoda connaît une forte expansion, dont l'UEIF recueille des profits abondants qui s'élèvent à l'équivalent de 500 millions de francs courants de 1920 à 1938<sup>5</sup>.

- Schneider en Hongrie à la demande du Quai d'Orsay

Parmi les autres nouveaux États créés (Hongrie et Yougoslavie) ou recréé (Pologne) par le traité de Versailles, la Hongrie devient un marché potentiel en août 1919 : la reprise officielle des relations commerciales entre la France et la Hongrie est autorisée dès que l'amiral Miklos Horthy, encouragé par les militaires français, triomphe du gouvernement socialiste de Bela Kun. Dans les semaines qui suivent, Schneider, qui n'a jamais travaillé dans ce pays, envoie l'un de ses ingénieurs, Léon Daudet, séjourner à Budapest.

---

<sup>5</sup> Claude Beaud, « Une multinationale française au lendemain de la Première Guerre mondiale : Schneider et l'Union européenne industrielle et financière », *Histoire, économie et société*, n° 4, 1983, p. 625-645.

En avril 1920, alors que se déroule la préparation du traité rendu nécessaire par la défaite de la Hongrie contre la Roumanie au printemps 1919, Maurice Paléologue, secrétaire général du quai d'Orsay, prend l'initiative d'organiser des négociations avec Schneider et Cie, représenté par Armand de Saint-Sauveur, son directeur (et beau-frère d'Eugène II Schneider), le Dr Ch. Halmos et les milieux économiques hongrois, dont la Banque générale de crédit hongrois. La Hongrie ne souhaite favoriser les intérêts économiques français, en particulier ceux du Creusot, que si Paris s'engage par une déclaration à favoriser des accords amiables entre les Magyars et leurs voisins afin de corriger les « injustices ethniques ou économiques » du traité en cours de négociation. À la demande du gouvernement français, Schneider entre en rapport avec le gouvernement et la banque hongrois, sur un programme proposé à l'activité de son groupe et axé sur trois points : la réorganisation des chemins de fer hongrois en vue d'adapter tout le réseau de l'ancienne Autriche-Hongrie à la nouvelle répartition territoriale ; la construction du port de Budapest ; la participation dans la Banque générale de crédit hongrois, dont le réseau s'étend à toute l'Europe danubienne. Le groupe Schneider est réticent sur ce dernier point mais, poussée par les autorités françaises, une mission Saint-Sauveur et Bavière (pour la BUP) en Hongrie obtient à l'été 1920 une participation minoritaire de 14% dans cette banque. Celle-ci représente une façade derrière laquelle se maintient le réseau des filiales situées dans les anciennes dépendances hongroises de Roumanie et Yougoslavie.

Une lettre du 29 mai 1920, signée du président du Conseil et des ministres du Commerce et des Finances hongrois, attribue à Schneider et Cie les travaux d'un grand port commercial et industriel en aval de Budapest. Le traité de Trianon (4 juin 1920) réduit la Hongrie à un tiers de sa superficie de 1914. Environ 3 millions de Hongrois passent sous domination étrangère, ce qui crée un climat d'instabilité dans toutes les régions attributaires. La Slovaquie et la Ruthénie sont dévolues à la Tchécoslovaquie, la Transylvanie et le Banat oriental à la Roumanie, la Croatie, la Slavonie et le Banat occidental à la Yougoslavie. Le 19 juin 1920, Schneider, l'UEIF et Paribas obtiennent des options sur les chemins de fer et sur les usines de l'État hongrois, projet qui n'aboutira pas pour eux. Sur le moment néanmoins, la déclaration française du 22 juin sur ce programme franco-hongrois mécontente fort Edouard Bénès. Le 14 août 1920, la Tchécoslovaquie et la Yougoslavie signent un traité pour une alliance de défense mutuelle contre la Hongrie et la Bulgarie, rapprochement qui reçoit l'appui de la France dès septembre.

En janvier 1921, Maurice Paléologue quitte le Quai d'Orsay et entre au conseil d'administration de l'UEIF. En avril et juin 1921, la Roumanie rejoint la Yougoslavie et la Tchécoslovaquie dans la Petite Entente, que le nouveau secrétaire général du Quai d'Orsay, Philippe Berthelot, soutient résolument. En juin 1921, vraisemblablement à l'instigation d'un agent anglais, plusieurs journaux hongrois insinuent que Schneider ferait traîner les négociations dans le dessein de retarder les travaux « susceptibles d'être profitables à la Hongrie » et de permettre à l'important port danubien de Bratislava, en Tchécoslovaquie, de prendre une supériorité que lui assureraient des améliorations en cours<sup>6</sup>. Favorable à la Petite Entente, la diplomatie française abandonne la Hongrie en octobre 1921 pour clarifier sa position. Cela fait basculer l'UEIF vers la Tchécoslovaquie et s'étioler l'ensemble financier de la Banque générale de crédit hongrois.

- Manœuvres autour des mines de Silésie en Pologne

Un autre événement important dans cette partie de l'Europe intervient en octobre 1921, en Pologne, où Schneider œuvre depuis 1919. Visant à reconstituer la Grande-Pologne d'avant 1772, ce pays engage au printemps 1919 une offensive contre les Bolcheviks, et en profite pour occuper le bassin de Teschen que la Tchécoslovaquie lui conteste, au moment où Schneider acquiert des participations dans Berg und Hütten. En juillet 1920, sous la pression de Schneider, la commission des ambassadeurs chargée de régler à l'amiable, sans plébiscites, le litige territorial entre la Pologne et la Tchécoslovaquie à propos du territoire de Teschen, établit une ligne de démarcation qui coïncide avec les implantations industrielles de Schneider, et crée une enclave tchécoslovaque sur la rive polonaise, uniquement pour ne pas séparer les mines et les hauts-fourneaux de la Compagnie minière et métallurgique. Les deux pays demeurent par la suite en conflit permanent à propos de ce territoire. Dans ce contexte épineux, le colonel Weyl va en Silésie durant l'été 1920 en vue d'assurer la mainmise de l'UEIF sur les mines allemandes (alors que le référendum prévu par le traité de Versailles et qui doit décider si la Haute-Silésie deviendra polonaise ou restera allemande n'a pas encore eu lieu). À la mi-août 1920, aidée par les conseillers militaires français de la mission Weygand dépêchée sur place,

---

<sup>6</sup> Agnès D'Angio, *Schneider et Cie et les travaux publics (1895-1949)*, Paris, École des Chartes, 1995, p. 202-204.

l'armée de Pilsudski dégage Varsovie de l'emprise des Russes. La convention militaire franco-polonaise du 19 février 1921 prévoit un volet économique (pétrole et commerce) et est assortie d'un prêt bancaire de la France à la Pologne (400 millions de francs). En Haute-Silésie, le plébiscite du 20 mars 1921 donne une forte majorité en faveur de l'Allemagne, mais la commission interalliée refuse de reconnaître ce résultat, et en octobre 1921, accorde à la Pologne la partie la plus riche de la Haute-Silésie avec Beuthen et Kattowitz.

Avril 1920-octobre 1921, ce sont les mois dont Schneider et C<sup>ie</sup> et l'UEIF ont disposé pour s'implanter dans le maximum de pays avant que ne se figent les hostilités muettes. Les deux réponses aux évolutions géopolitiques ont été leur rapidité (facteur temps) et leur capacité à recruter des personnels de haut niveau ayant eu des responsabilités dans des instances françaises ou internationales impliquées dans la mise en œuvre des traités.

*Octobre 1921 – décembre 1923 :*

*une faible implication, limitée aux chantiers de travaux publics*

1921, c'est aussi l'année où Achille Fournier, le promoteur des affaires russes et de l'UEIF, se tue dans un accident de voiture, et où commence une grave crise financière mondiale<sup>7</sup>. Ces événements, conjugués aux tensions diplomatiques, expliquent l'envoi, en mars 1922, d'une lettre de Schneider au président du Conseil Raymond Poincaré, dans laquelle il explique que poursuivre son expansion dans l'ancienne monarchie austro-hongroise est impossible, sous peine de disperser ses moyens et de se mettre en danger<sup>8</sup>. S'ajoute, imprévue, une grave crise au niveau de la gérance même de Schneider et C<sup>ie</sup> entre 1922 et 1924, qui n'incite pas aux projets risqués. En juillet 1922, l'un des fils d'Eugène II, Jean Schneider, met fin de son propre chef à ses fonctions d'adjoint au directeur du Creusot ; le 10 novembre 1923, l'assemblée générale officialise la rupture entre Eugène II et ses fils Jean et Charles, co-gérants sans signature, qui devront quitter l'entreprise l'année suivante. Enfin, en janvier 1924, l'X-Ponts Victor Bénézit, qui est plus gestionnaire que globe-trotter, remplace à la tête de la DTP Charles Laroche. Celui-ci reste

<sup>7</sup> Il est remplacé par l'X-Mines Jules Aubrun, qui a commencé sa carrière en 1913 aux Forges et Aciéries du Donetz en Russie, et qui est entré chez Schneider et C<sup>ie</sup> en 1916.

<sup>8</sup> J. Bouvier, R. Girault, J. Thobie, *L'impérialisme à la française...*, p. 166-167.

néanmoins ingénieur-conseil auprès de Schneider et Cie jusqu'à sa mort en 1936.

Durant cette période, c'est la direction des travaux publics qui est la plus visible dans les actions de Schneider exposées aux risques géopolitiques en Europe centrale et orientale. Intéressée par les ports et les lignes de chemins de fer, c'est dans la première catégorie qu'elle trouve des contrats. En effet, la mise de fonds initiale pour la construction d'un port fluvial est raisonnable. Celle pour une ligne de chemin de fer est énorme, en raison des expropriations, des terrassements, de la construction d'ouvrages d'art et de tunnels, et de l'achat de matériel roulant. La différence d'échelle implique des modèles économiques de financement différents.

En outre, pour les chantiers de port, à l'exception de celui de Budapest, Schneider recourt à la solution classique de l'association en participation entre plusieurs entreprises, dont l'une est gérante et les autres participantes. Le gérant se charge des relations avec le client et des problèmes engendrés par la gestion de l'exécution ; les participants obtiennent des fournitures<sup>9</sup> sans investir beaucoup de capital. Pour limiter les risques, Schneider se contente d'être participant, et en outre, entre uniquement dans des associations où figure la Société anonyme Hersent (SAH), société anonyme par actions, au capital de 15 millions de francs. Schneider possède 20% de son capital dans les années 1920-1930, et de ce fait, l'entente Hersent-Schneider détient à elle seule une large majorité au sein de son conseil d'administration, où siègent successivement Eugène II Schneider et Laroche. Les deux entreprises travaillent régulièrement ensemble depuis le Second Empire, et les deux frères Hersent ont des relations amicales avec Eugène II et ses principaux collaborateurs, notamment Charles Laroche.

- Le port de Budapest, malgré le Quai d'Orsay et la Tchécoslovaquie

Malgré la rupture décidée par le ministère français des Affaires étrangères, Schneider maintient sa volonté de construire le port de

---

<sup>9</sup> Depuis le début des années 1840, Schneider pratique dans sa comptabilité, pour les gros appareils en cours de fabrication et pour leur livraison en France ou à l'étranger, des réserves « pour frais imprévus et bénéfice éventuel réservé sur les opérations complémentaires pour l'exercice prochain », de l'ordre de 7% du prix de vente. AFB, 187 AQ 379, Inventaire de l'exercice 1843-1844, inventaire n° 76, Produits en cours de fabrication, appareil de 220 CV Cassini.

Budapest, contrat prometteur en ce temps de crise financière où la DTP manque cruellement de commandes d'ampleur, vivant avec des petits contrats. Les accords du 1<sup>er</sup> février 1922, signés avec Zielinski, prévoient la création d'une société à contrôle français chargée pendant 50 ans de l'exploitation du port. Les travaux doivent s'élever à un milliard de couronnes, dont 400 millions, à utiliser en monnaie hongroise, seront directement fournis par le gouvernement hongrois. Parce qu'elle engage certaines recettes de l'État hongrois que la future Société aura le droit de percevoir directement, la convention ne peut entrer en vigueur qu'après que la commission des réparations aura accordé au gouvernement hongrois une dérogation au privilège institué par l'article 180 du traité de Trianon en faveur des réparations<sup>10</sup>. En juillet 1922, la Banque générale de crédit hongrois reçoit du gouvernement royal une première avance de dix millions de couronnes pour Schneider.

En décembre 1922, alors que Schneider cherche partout des appuis financiers, le Parlement hongrois est le théâtre d'une campagne qui veut démontrer le préjudice que causent aux intérêts hongrois les accords de février 1922. Schneider obtient à grand peine le prolongement de l'échéance jusqu'au 15 février 1923, mais le gouvernement hongrois lance un ultimatum : si, à cette date, l'autorisation à l'exportation des capitaux français et à l'émission en France des obligations de la société n'a pas été notifiée au ministre des Affaires étrangères hongrois, le groupe français sera déchu de ses droits, les conventions seront annulées et le gouvernement reprendra son entière liberté. De janvier à la première quinzaine de février 1923, la BUP et le Crédit mobilier ayant décliné, Schneider engage, d'accord avec le ministre français des Finances, des pourparlers avec la Société centrale des banques de province. Il obtient enfin les autorisations nécessaires, et ne rencontre plus de difficultés. Le port franc de Budapest est inauguré le 20 octobre 1928<sup>11</sup>.

- Les ports du Pirée et de Gdynia :  
une position en retrait par rapport aux risques

Au premier semestre 1923, le gouvernement grec lance un concours international pour le port du Pirée. Schneider et Hersent offrent à la Société de constructions des Batignolles (SCB) de s'associer en vue d'y

<sup>10</sup> « Un privilège de premier rang est établi sur tous les biens et ressources de la Hongrie pour le règlement des réparations et autres charges résultant du présent traité [...] ».

<sup>11</sup> A. D'Angio, *Schneider et Cie et les travaux publics...*, op. cit., p. 205-209.

participer. Celle-ci accepte à condition que la Régie générale des Chemins de fer et de Travaux publics se joigne à eux. Le 31 octobre 1923, le consortium signe avec la Commission du Pirée un contrat qui lui confie en régie intéressée l'exécution des travaux. En 1927 est livrée une grande partie des infrastructures. La position de participant permet à Schneider de souffrir modérément de l'arrêt des paiements provoqué par l'interdiction de l'exportation des capitaux décidée en 1931 par le gouvernement grec<sup>12</sup>.

Le 23 septembre 1922, le gouvernement polonais décide la construction d'un port à Gdynia. Le 30 octobre 1923, Laroche se rend au siège de la SCB pour lui offrir la collaboration de Schneider et Hersent. Alors que la crise économique et l'inflation commencent à sévir en Pologne, le ministre des Finances Wladyslaw Grabski crée en janvier 1924, avec l'aide des banques anglaises, une nouvelle monnaie polonaise, le zloty, garantie par des traites commerciales. Désormais, c'est de plus en plus l'État lui-même qui investit dans l'industrie. Le 7 juin 1924, la SCB, la Société Anonyme Hersent, Schneider et Cie du côté français, la Polski Bank Przemyslowy (Banque polonaise pour l'industrie) et deux ingénieurs polonais forment le Consortium franco-polonais pour la construction du port de Gdynia, auquel un contrat du 4 juillet 1924 confie les travaux. À l'intérieur du Consortium, les trois entreprises créent le 5 août 1924 une association en participation, dont la gérance est confiée à la SCB, et qui finance entièrement les premiers travaux. À partir de la fin de 1925, le gouvernement polonais n'honore plus ses traites pour Gdynia ; le contrat est renégocié sans indemnité pour le Consortium et en retirant le crédit de l'État, ce qui n'empêche pas des commandes supplémentaires de 1928 à 1930.

### **1928-1939 : avantages et limites de l'assurance-crédit de l'État français**

L'obtention de nouveaux contrats de Schneider et Cie en Europe centrale et orientale s'interrompt de 1924 à 1929, même si les prospections demeurent. La conjoncture économique et politique est favorable à une reprise des activités, jusqu'en 1932-1933, où la crise économique devient mondiale et touche très fortement cette partie du continent européen.

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 210-212.

### 1928-1932 : une seconde fenêtre de tir s'ouvre

En juin 1928, la France stabilise le franc, de droit avec convertibilité-or ; il a un taux raisonnable qui laisse les prix français compétitifs à l'étranger. La loi du 10 juillet 1928 autorise le ministère du Commerce et de l'Industrie à couvrir, au nom de l'État, jusqu'à 60% de sa valeur une opération d'exportation à une administration publique étrangère. La garantie couvre le risque de non-paiement de la créance, sous réserve qu'il n'est pas dû au fait que l'exportateur ne respecte pas les conditions de la commande. L'exportateur prend 20% du risque à sa charge, les compagnies privées ou les banques 20% également. La garantie est accordée sur avis d'une commission interministérielle de l'assurance crédit (fondée par le décret du 5 novembre 1928) contre le paiement d'une prime, encaissée par la Banque nationale du commerce extérieur (BNCE) et versée à la Caisse des dépôts et consignations. Elle ne s'applique pas aux administrations des États qui n'ont pas signé de traités, de conventions ou d'accords commerciaux avec la France<sup>13</sup>. Ces dispositions élargissent les possibilités de financement pour des chantiers convoités par Schneider, parallèlement ou conjointement avec le recours à une nouvelle banque de groupe. En 1929 en effet, Schneider a pris le contrôle d'une banque existante, la Banque des pays du Nord<sup>14</sup>, afin de pouvoir lui faire jouer le rôle de l'UEIF dans les pays hostiles à la Tchécoslovaquie.

- La Banque des pays du Nord pour le Silésie-Baltique

En prenant part aux travaux de Gdynia, Schneider visait surtout à se positionner pour les travaux du chemin de fer Silésie-Baltique, ligne très stratégique du fait des régions qu'elle traverse, et dont ce port est l'un des terminus. Dès novembre 1922, le colonel Weyl (maintenant au service de la Société générale d'électricité-SGE, dont Louis Loucheur est le cofondateur) est allé en Silésie pour créer un holding polonais qui y prendrait des participations. En novembre 1923, Schneider a engagé des pourparlers avec la SGE et les Grands Travaux de Marseille (GTM) pour la concession de la ligne. En juin 1924, le gouvernement polonais a

<sup>13</sup> Laurence Badel, *Vendre à l'étranger. L'État français et les marchés extérieurs au 20<sup>e</sup> siècle*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2010, à paraître, p. 77.

<sup>14</sup> En 1935, la valeur comptabilisée au bilan de son portefeuille de titres s'élève à 62,5 millions de francs.

accordé celle-ci au colonel Weyl. En juillet, Schneider, la SGE et un groupe polonais ont signé un accord pour étudier en commun le projet, mais celui-ci est mis en sommeil faute de financement, l'UEIF ne pouvant plus agir en Pologne. Après que la Pologne a consolidé sa dette de guerre envers la France en janvier 1930, l'affaire resurgit.

Le 15 novembre 1930, Schneider et la SGE créent une association en participation, le Chemin de fer Silésie-Baltique. Le 26 février 1931, la Compagnie franco-polonaise de chemins de fer (CFPCF) est fondée dans les bureaux de la Banque des pays du Nord. La Banque de l'économie nationale de Varsovie figure parmi les actionnaires ; l'UEIF dispose d'un strapontin, avec 200 actions sur 8 000. Un homme fait le lien entre l'UEIF et la BPN : Charles-Albert de Boissieu, inspecteur des finances, devient, le 1<sup>er</sup> juillet 1930, directeur général adjoint de la première puis, de 1933 à 1937, directeur général adjoint de la seconde. Le potentiel de la Silésie permet de recourir au modèle de rémunération par les profits de l'exploitation de la ligne.

Le 30 mars 1931, la CFPCF se voit accorder une concession pour construire et exploiter pendant 45 ans la ligne Haute-Silésie/Gdynia. Le 1<sup>er</sup> juin 1931, Schneider décroche le contrat du chemin de fer Silésie-Baltique, qu'il achève en décembre 1932 dans les délais prévus. La CFPCF passe un accord avec le gouvernement polonais pour le mettre en service le 1<sup>er</sup> mars 1933. Grâce au succès d'exploitation, elle obtient chaque année de proroger d'un an l'exploitation à forfait par les Chemins de fer de l'État. Elle n'est pas touchée par la diminution de moitié des réserves d'or de la Pologne entre 1929 et 1935. Le 18 juillet 1936, les accords franco-polonais commerciaux et financiers de Rambouillet débloquent des sommes pour le prolongement de la ligne : Schneider, désigné comme mandataire général de la CFPCF, entreprend la construction de l'embranchement de Czystochowa-Siemkowice et le parachèvement de la ligne existante. La CFPCF assure elle-même à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1938 l'exploitation de la ligne Silésie-Baltique. Lorsque la guerre éclate en septembre 1939, les travaux sont quasiment achevés<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> A. D'Angio, *Schneider et Cie et les travaux publics...*, op. cit., p. 216-219.

- La ligne de Vélès à Prilep en Yougoslavie :  
un montage financier à tiroirs autour de l'assurance-crédit

Après avoir terminé, en 1927, l'adaptation du réseau ferroviaire que l'Autriche-Hongrie avait construit conformément à ses besoins économiques, politiques et stratégiques, le gouvernement yougoslave entreprend le développement de ses chemins de fer<sup>16</sup>, par le biais d'adjudications de tranches. Schneider s'intéresse à la ligne de Vélès à Prilep, longue de 85 kilomètres, qui traverse une région agricole très fertile. Mais le chantier étant très lourd et nécessitant de gros investissements, il choisit de passer par un système plus élaboré que celui utilisé pour le Silésie-Baltique, et de demander l'assurance-crédit d'État.

Il monte le projet avec, dès le départ, l'idée de se réserver la direction et la surveillance des travaux d'infrastructure et de superstructure, estimés (avant juillet 1931) à 6 975 000 francs<sup>17</sup>, sans trop s'investir en termes financiers. Il se met dans un groupe dit Comptoir franco-anglais d'exportation, filiale de la Société européenne de crédit foncier et de banque (« Société européenne », ou SECFB). Le Comptoir franco-anglais, bientôt rebaptisé Société européenne d'études et d'entreprises (SEEE), participe à l'adjudication du Vélès-Prilep le 15 octobre 1930, tandis que la SECFB dépose une demande auprès de la commission de l'assurance-crédit. Parmi les sociétés qui ont promis leur concours figure la Banque franco-serbe.

La commission de l'assurance-crédit est réservée sur le faible montant du capital de la SECFB, qui lui semble être une coquille vide<sup>18</sup>. Elle décide le 13 mai 1931 que la garantie ne pourra s'appliquer qu'aux fournitures françaises afférentes au contrat, à l'exclusion des dépenses engagées à l'étranger et notamment des travaux effectués par les sous-entrepreneurs en Yougoslavie. Le contrat, qui porte sur 12 ans, s'élève à 240 millions, dont 195 millions de fournitures et services français ; le

<sup>16</sup> Archives du ministère des Affaires étrangères, Europe 1930-1940, Yougoslavie 133, note de mars 1930.

<sup>17</sup> Centre des archives économiques et financières (CAEF), B-0067472/1, dossier Yougoslavie-Société européenne de crédit foncier et de banque, Tableau II. Direction et surveillance des travaux d'infrastructure et de superstructure.

<sup>18</sup> CAEF, B-0067472/1, dossier général, note sur les demandes de garantie se rapportant à la construction de chemins de fer en Yougoslavie [avril/début mai 1931] ; séance du 6 mai 1931 de la commission de l'assurance-crédit ; note en vue de la réunion de la commission de l'assurance-crédit du 13 mai 1931. Projet SEEE.

risque maximum de l'État est de 117 millions. L'arrêté provisoire du 18 juin 1931 prévoit aussi que l'exportateur devra chaque année faire connaître à la commission l'évaluation du montant maximum de sa créance sur le gouvernement yougoslave au titre de ses fournitures. La vérification du bien-fondé de ses déclarations sera assurée par les soins d'experts techniques et comptables désignés par le ministre du Commerce<sup>19</sup>. Ce sera, en mars 1932, l'expert-comptable Paul Caujolle, qui a été attaché au Département économique de la commission interalliée du gouvernement et de plébiscite de Haute-Silésie de 1920 à 1922.

La garantie a été accordée sous réserve de répondre à une demande des ministres intéressés et de la Caisse des dépôts et consignations, qu'un groupement financier et technique appuie la SECFB. La BNFCE, la Société des téléphones Ericsson, Schneider et Cie, Worms et Cie, le Comptoir sidérurgique de France et la Banque franco-serbe constituent donc un syndicat en vue de consentir à la SEFCB des avances de trésorerie renouvelables pour faire face aux dépenses non couvertes par les recettes, à hauteur de 6 millions de francs maximum. Le service financier de l'opération est assuré par la BNFCE. Le président du conseil d'administration de la SECFB, de la SEEE et du syndicat Vèlès-Prilep est Jean Reveillaud, président honoraire du conseil de préfecture de la Seine, membre de la délégation française à la Société des nations. Avec ce nouveau dispositif derrière elle, la SECFB signe le 3 janvier 1932 le contrat avec le gouvernement yougoslave, qui doit s'acquitter de son montant au moyen de bons du Trésor yougoslave inscrits au Grand livre de la Dette publique, portant intérêts à 7% l'an, remis au fur et à mesure de l'exécution des travaux ou de la prise en charge des commandes de matériel. Concurrément à leur exécution, le gouvernement yougoslave s'engage à acheter en France une certaine quantité de matériel d'un montant global de 57 millions payables au moyen des mêmes bons. Un arrêté de principe du 4 janvier 1932 accorde la garantie de l'État à concurrence de 60% de la valeur des 103 millions<sup>20</sup>.

Dans le cas du Silésie-Baltique, Schneider a réussi à trouver un financement grâce à une formule qu'il avait déjà éprouvée. Pour le Vèlès-Prilep, le montage financier définitif est précédé de tâtonnements liés à

---

<sup>19</sup> CAEF, B-0067472/1, dossier Yougoslavie-Société européenne de crédit foncier et de banque, Le ministre du Commerce et de l'Industrie au ministre des Finances, 18 juin 1931.

<sup>20</sup> *Ibid.*, 1-Exposé. Note sur l'affaire Vèlès-Prilep ; la SECFB à Bizot, sous-directeur du Mouvement général des fonds (ministère des Finances), 18 août 1931. Et AFB, 187 AQ 112, exercice 1931-1932, Rapport de Bénézit.

l'apprentissage du nouvel instrument qu'est l'assurance-crédit. Il s'agit pourtant d'un cas relativement simple, puisque les instances ministérielles françaises étaient toutes d'accord. Les affaires de contrats d'armement roumains et lituaniens révèlent un autre type de risque, la divergence de vues entre les ministères.

- Les contrats d'armements roumains et lituaniens

Les banques françaises (Paribas en tête) réussissent la stabilisation du leu roumain en 1928-1929 ; le gouvernement roumain s'engage à adresser ses commandes de préférence aux industriels français. Sur la pression énergique des ministères français des Affaires étrangères et de la Guerre, Schneider est amené, « en dépit de sa répugnance très nette à se charger de ce contrat », à accepter de fournir à la Roumanie 45 batteries et 45 lots de munitions. Il dépose, auprès de la commission de l'assurance-crédit, un dossier relatif à un contrat de 400 millions de francs de canons de campagne de 105 mm et munitions pour la Roumanie, pour un risque sur 160 millions commençant à courir à partir du 72<sup>e</sup> mois à dater de la signature. La garantie lui est accordée le 7 mars 1930. Or, le contrat signé le 18 juillet 1930 entre Schneider et le gouvernement modifie plusieurs des conditions qui avaient servi de base à la décision de la commission, notamment le montant du risque, qui s'élève à 220 millions de francs. Schneider présente donc une nouvelle demande à la commission le 30 juillet 1930. Son président exprime un vif mécontentement pour avoir été mis devant le fait accompli sans information préalable, et avertit la société de ne pas recommencer dans l'intérêt même de leur collaboration. En septembre, la commission augmente la garantie de l'État, mais fixe que la garantie ne jouera qu'à compter du 1<sup>er</sup> octobre 1934 et remanie l'échelonnement du paiement des primes dues par Schneider dans un sens qui ne lui plaît guère<sup>21</sup>.

Vers février 1933, Schneider est saisi par le gouvernement roumain d'une demande de révision de certaines clauses du marché pour les adapter à ses possibilités financières du moment. La commission refuse en mars d'augmenter le montant déjà garanti par l'État. Comme la

---

<sup>21</sup> CAEF, B-0067471/1 Roumanie, dossier Sociétés diverses, sous-dossier Schneider, note « secret » du 8 mars 1930 ; le président de la commission de l'assurance-crédit à Schneider et Cie, 3 septembre 1930 ; le ministre du Commerce et de l'Industrie au ministre des Finances, 29 septembre 1930 ; Gaël Fain à Maxime Robert (direction du Mouvement général des fonds), 20 juin 1934.

garantie peut être conduite à jouer à partir d'octobre 1934, Schneider cherche désormais à obtenir son transfert à un nouveau contrat. Alors qu'il a engagé des dépenses de l'ordre de 22 millions pour l'établissement du prototype, les Roumains ont versé 6 millions (au lieu de 66), dont près de 3 millions ont été retenus au titre de prime par l'assurance-crédit. L'armée roumaine n'est pas tombée d'accord avec lui sur les caractéristiques techniques définitives du prototype, et pour poursuivre les études, il devrait engager de nouvelles dépenses. En juin 1934, Schneider exprime le souhait, pour rentrer dans une partie de ses débours passés, que l'assurance-crédit d'État joue pour garantir le paiement de fournitures qui n'ont pas été et ne seront pas livrées, mais l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 10 juillet 1928 interdit le paiement d'indemnités qui ne correspondent pas à des livraisons effectives. Le ministère de la Guerre est quant à lui hostile à la solution qui consisterait à indemniser partiellement Schneider de ses frais sans qu'il poursuive les études ni la réalisation du contrat. Il demande même à la commission de l'assurance-crédit de trouver le moyen de faire jouer la garantie de l'État en faveur de Schneider dès octobre 1934, ce qui lui permettrait de continuer ses études, et qu'elle examine la possibilité de conclure avec les Roumains un nouveau contrat ramené à des proportions beaucoup plus raisonnables<sup>22</sup>. Le 24 août 1934, la commission donne donc son accord à Schneider pour surseoir au versement d'un premier acompte de prime du 1<sup>er</sup> octobre 1934, et décide de surseoir jusqu'à nouvel ordre au versement des autres acomptes.

En février 1935, le gouvernement lituanien, inquiet de l'attitude de l'Allemagne et de la Pologne, exprime à son homologue français son souhait d'obtenir de lui une livraison de 100 millions de francs de matériel militaire payables sur dix ans, c'est-à-dire de quoi équiper un corps d'armée. Les Affaires étrangères sont d'accord pour toute opération de nature commerciale, mais sous forme de cessions gratuites ou d'avances, car une aide officielle de la France à la Lituanie est impossible vis-à-vis de la Pologne. Mais le ministère de la Guerre affirme ne pouvoir en aucun cas consentir une cession gratuite, des délais de paiement ou un prêt de matériel. Enfin, la commission de l'assurance-crédit estime que, s'il s'agit de commandes à l'industrie privée, le crédit lituanien n'est pas suffisant pour accepter des délais de règlement aussi longs.

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, Gaël Fain à Maxime Robert (inspecteur des finances, chargé de mission à la direction du Mouvement général des fonds), 20 juin 1934.

Les réticences du gouvernement français n'empêchent pas le gouvernement lituanien de solliciter Schneider et Cie, qui ne semble pas être au courant de la position française, pour la fourniture d'obusiers de 105 mm du système Schneider avec munitions. Schneider remet une proposition qui fait un « gros effort » sur les prix et les délais de livraison, car il compte être bénéficiaire de l'assurance-crédit de l'État français. Le 5 août 1935, il dépose une demande de garantie pour 70 obusiers de 105 mm (26 millions de francs, intérêts compris) livrables du 1<sup>er</sup> août 1936 au 20 mai 1937. Le ministère des Finances considère la charge de ce contrat (donc le taux d'endettement) très élevée pour un budget aussi faible que celui de la Lituanie, et demande l'avis de la Guerre. Alors que la commission n'a pas donné son approbation, Schneider, auquel il semble que les Affaires étrangères aient promis d'obtenir l'octroi de la garantie de l'État, signe le contrat le 20 septembre 1935. Mais la commission, déjà indisposée par le précédent roumain, refuse en octobre 1935 d'assumer la responsabilité d'un octroi de garantie et la laisse à l'arbitrage du gouvernement. En février 1936, Schneider relance la commission, en soulignant que, depuis la signature du contrat, le gouvernement lituanien a payé régulièrement les échéances prévues et que la fabrication des matériels se poursuit à la cadence stipulée dans le marché. La commission maintient son avis défavorable<sup>23</sup>. Régulièrement par la suite, les Affaires étrangères obtiennent de faire examiner le dossier par la commission, qui réitère son refus.

*Les limites de l'assurance-crédit  
et la recherche de nouvelles solutions (1934-1939)*

En réaction à ces déboires, dans lequel Schneider a une part de responsabilité (par deux fois, il essaie de forcer la main à la commission de l'assurance-crédit), le tandem Schneider-Hersent se mobilise en 1934-1935 en faveur d'une extension de la garantie relativement aux travaux publics. Victor Bénézit, directeur de la DTP, publie deux articles à la gloire des travaux publics français (dont « Les travaux publics, industrie d'exportation » le 25 juin 1934), dans *L'Entreprise française*, mensuel

---

<sup>23</sup> CAEF, B-0067471/1, dossier Lituanie, sous-dossier Schneider, réunion aux Affaires étrangères au sujet des armements de la Lituanie, 19 février 1935 ; Schneider et Cie au ministre de l'Industrie et du Commerce, 3 août 1935 ; note [remise aux ministères du Commerce et des Affaires étrangères par Charles-Albert de Boissieu, de Schneider et Cie, le 10 février 1936].

publié de 1931 à 1935 par la Fédération nationale du bâtiment et des travaux publics à la suite du *Bulletin de la Fédération nationale du bâtiment et des travaux publics*. En 1935, Georges Hersent fonde la Chambre syndicale de l'entreprise française à l'étranger, dont il devient président. Ces pressions contribuent indirectement à la préparation et au vote du décret-loi du 27 juillet 1935, qui autorise le relèvement du pourcentage de garantie jusqu'à 80%, l'extension à des dépenses liées à l'emploi de la main-d'œuvre étrangère et aux fournitures destinées à des sociétés françaises ou étrangères chargées d'un service public à l'étranger. Mais la poursuite de la crise économique, la récurrence des suspensions de paiements (risque majeur de cette période), et l'affaiblissement des moyens financiers du gouvernement français nécessitent la recherche constante de combinaisons financières nouvelles.

- Les solutions autour de l'assurance-crédit pour deux affaires en cours (armements roumains et ligne du Vélès-Prilep)

En avril 1935, la SEEE fait une demande d'assurance-crédit pour un projet de contrat de 200 millions de francs portant sur une fourniture de matériel destiné aux ministères de l'Armement et de l'Aviation et aux services sanitaires de l'armée roumaine (150 millions), et pour l'exécution de travaux publics pouvant consister soit dans la construction de hangars d'aviation, soit dans la construction d'une ligne de chemin de fer, soit dans la reconstruction du port de Constantza (50 millions). Le gouvernement roumain mettrait à la disposition de la SEEE, ou d'une société qu'elle constituerait dans ce but, une partie des redevances pétrolières qu'il possède ou possèdera, et ce jusqu'à l'amortissement complet de sa dette. Ces redevances seraient remises soit sous forme de pétrole brut, soit en devises. La commission donne un avis défavorable, car les contrats prévus lui semblent dépasser les capacités financières de la Roumanie<sup>24</sup>.

L'idée ne se perd pas, puisque ce schéma constitue la solution trouvée pour le régime des règlements à effectuer par la Roumanie au titre des échanges commerciaux et de la dette extérieure : les accords franco-roumains du 7 février 1936, qui ont pour objet essentiel de faire échapper la Roumanie à l'emprise économique allemande, prévoient que le gouvernement roumain affectera au paiement des commandes militaires,

---

<sup>24</sup> CAEF, B-0067471/1, Roumanie, dossier Sociétés diverses, sous-dossier Schneider.

sur le produit de la vente des redevances de pétrole, 60 millions de francs par an pendant douze ans. Un contrat du 5 mai 1936 dispose que ces redevances seront centralisées par une société française, la Petrofina<sup>25</sup>.

Cela permet à Schneider de signer en mars 1936 un avenant modifiant les conditions du contrat du 18 juillet 1930 garanti par l'État français mais annulé par suite de la carence de la Roumanie. Il dépose en juin 1936 sa demande de garantie dans ce nouveau cadre. Le 3 avril 1936, le gouvernement roumain conclut ferme avec lui la fourniture d'un matériel d'artillerie qui s'élève à 170 millions de francs environ. Sur ces entrefaites, la loi du 18 août 1936, complétée par le décret du 17 novembre 1937, étend le champ d'application du système d'assurance-crédit d'État aux risques politiques sur acheteurs privés avec une quotité de 80%. Le gouvernement roumain s'appuie sur elle pour réduire le montant total des clauses financières le concernant dans cette affaire.

Sous la pression du gouvernement français, le Crédit national a accepté en juillet 1936 d'escompter au cours de la première année d'exécution du programme (du 1<sup>er</sup> octobre 1936 au 30 septembre 1937). Or, la dévaluation du franc par la loi du 1<sup>er</sup> octobre 1936 modifie les calculs, en majorant à la fois les échéances prévues (les contrats étant libellés en francs-or, ou devant tenir compte de la hausse des prix français) et les ressources affectées par la Roumanie à ses règlements. Il devient donc nécessaire d'augmenter les sommes qui devront être affectées à la mobilisation des échéances<sup>26</sup>. Le 2 octobre 1936, Schneider conclut avec le gouvernement roumain un nouvel avenant au contrat du 18 juillet 1930 qui prévoyait un règlement en francs-or : les prix primitifs sont majorés de 33%, coefficient correspondant à la dépréciation minimale du franc prévue par la loi monétaire, un rajustement, pouvant osciller entre 33% et 50%, devant intervenir ultérieurement suivant le cours effectif du franc lors de chaque échéance.

Par suite de l'échelonnement prévu par ce contrat pour les livraisons et les paiements, Schneider aura entre les mains à un certain moment des délégations sur Petrofina dont le montant sera supérieur à celui du risque qu'il aura effectivement assumé. Étant donné la difficulté d'évaluer avec précision ce risque réel, il propose que la garantie lui soit donnée sans restriction, au fur et à mesure qu'il recevra les délégations

---

<sup>25</sup> CAEF, B-0067471/1, Roumanie, dossier général, note de Wilfrid Baumgartner, directeur du Mouvement général des fonds, pour le ministre des Finances, 23 juillet 1936.

<sup>26</sup> *Ibid.*, note de la Délégation économique et financière roumaine au ministre français des Finances, 24 septembre 1936.

sur Petrofina ; la Banque des pays du Nord se porte garante de la différence pouvant exister entre le montant des sommes que l'assurance-crédit pourrait être appelée à verser à titre d'indemnité au Crédit national et celui du risque réel assumé par Schneider. Cette solution est validée par la commission le 9 octobre 1936. Par ailleurs, le « canon de 105 mm long modèle 1936 SR » [SR pour Schneider et Roumanie] est adopté en 1936 par l'armée française, qui en commande 300 pièces à Schneider (seule la moitié sera réalisée) sous le nom de canon de 105 mm long modèle 1936 S, le meilleur matériel d'artillerie de l'armée française en 1940. L'adoption par l'armée française est aussi une manière de compenser les aléas antérieurs.

Du côté de la Yougoslavie, le gouvernement fait face à tous ses engagements jusqu'en 1934. Des difficultés techniques ajoutent 15 millions de dinars aux prévisions initiales. Le gouvernement yougoslave éprouvant « une grosse gêne » à tenir les échéances semestrielles de ses bons, une première transaction intervient en janvier 1935, qui réunit l'accord des porteurs de bons et de l'assurance-crédit d'État. Grâce à ce système, la construction se termine dans de bonnes conditions et l'inauguration a lieu en janvier 1936. Les paiements se grippent avec l'échéance de janvier 1937, que le gouvernement yougoslave n'honore pas le moment venu. La SEEE fait pression sur la commission de l'assurance-crédit en juin 1937, en vain<sup>27</sup>. Malgré l'amélioration de la situation économique en Yougoslavie et la dévaluation du franc, le gouvernement yougoslave continue de ne pas payer ses échéances, ou en partie seulement. Or, les 57 millions de matériels livrés par les industriels français ont été payés sur la part des 40% non assurée des bons yougoslaves. En novembre 1937, le syndicat Vélès-Prilep fait intervenir le sénateur Jean Odin auprès du ministre des Finances, qui finit par trouver une solution pour toutes les échéances à compter de celle du 3 juillet 1937 : 1° les bons seront réglés à concurrence de 70% de leur montant ; 2° en représentation de la partie non réglée des échéances futures (30%) sont créés des bons de moratoire dont le service est assuré au taux de 3%. Le Trésor français n'a désormais plus de décaissement à effectuer au titre de cette affaire : à chaque échéance, le montant à concurrence duquel la garantie de l'État jouera (30% des bons normaux) sera inférieur au montant des sommes récupérées au titre du

<sup>27</sup> CAEF, B-0067472/1, dossier Yougoslavie-Société européenne de crédit foncier et de banque, compte rendu de la réunion tenue le 14 avril 1937 au ministère du Commerce entre les porteurs de bons Vélès-Prilep ; Jean Reveillaud (SEEE) au secrétaire général de la Commission interministérielle de l'assurance-crédit d'État, 8 juin 1937.

service des bons de moratoire anciens et nouveaux détenus par la commission de l'assurance-crédit<sup>28</sup>.

- Vers une assurance-crédit étrangère

Le 9 mai 1938, le président de la Chambre syndicale de l'entreprise française à l'étranger, Georges Hersent, écrit au ministre des Finances pour demander qu'une part des créances sur les administrations et services publics étrangers, afférentes à des travaux publics exécutés à l'étranger par des maisons françaises, puisse être garantie par l'assurance-crédit d'État. Cette part, normalement de 30%, correspond au risque propre de l'entreprise, en dehors des fournitures et du matériel exportés. Il souhaite aussi que le ministre prenne l'initiative d'un décret-loi modifiant la loi du 18 août 1936 en ce sens. Le ministère des Finances refuse parce que, si l'exportation des fournitures ne grève jamais la balance française des paiements, même en cas de non-paiement, celle des grands travaux se traduit par des sorties de devises qui grèvent initialement la balance française des paiements (sauf dans le cas exceptionnel où le gouvernement étranger couvre lui-même par un emprunt intérieur les dépenses locales). En outre, il ne voit pas l'intérêt pour l'économie à « faire entrer davantage l'assurance-crédit d'État dans une voie qui, d'instrument d'expansion commerciale, la transformerait peu à peu en un instrument d'expansion financière ».

En revanche, il entrevoit des avantages réels dans une formule envisagée par Hersent si la modification de la loi n'avait pas lieu : les adhérents de la Chambre syndicale de l'entreprise française à l'étranger pourraient être amenés à se constituer en sociétés étrangères pour certains travaux et à passer leurs commandes à l'étranger, puisqu'il se trouverait des bailleurs de fonds étrangers pour financer les conceptions des ingénieurs français, sans aucun risque ni pour l'État français, ni pour les capitaux français. Dans cette hypothèse, la garantie de l'État devrait être accordée en monnaie étrangère (par exemple en franc suisse), ce qui se traduirait pour l'assurance-crédit par un risque de change en cas de

---

<sup>28</sup> *Ibid.*, requête des industriels français porteurs de bons du Trésor yougoslave émis à l'occasion de la construction de la ligne de Vèlès à Prilep, 18 novembre 1937 ; et note de Jacques Rueff, directeur du Mouvement général des fonds, pour le ministre des Finances, 25 novembre 1937.

défaillance du débiteur étranger, si le franc français s'était déprécié dans l'intervalle<sup>29</sup>.

Forte de cette position de principe, la SEEE, intéressée par une affaire de matériel et de lignes de chemins de fer en Yougoslavie, crée une filiale à Bruxelles, appelée également SEEE (Belgique), et dont Jean Réveillaud préside le conseil d'administration. En juillet 1939, elle saisit la commission française de l'assurance-crédit pour savoir si elle approuverait que cette affaire soit conclue en Belgique avec l'appui de l'assurance-crédit belge. Le 29, la commission exprime son accord, car elle-même ne peut plus accorder de crédit au gouvernement yougoslave pour les montants importants, à cause du déséquilibre de la balance des paiements franco-yougoslaves et de l'insuffisance des moyens de transfert permettant d'assurer le règlement des exportations courantes à destination de ce pays. Le 25 août 1939, la SEEE et sa filiale belge homonyme signent avec le gouvernement yougoslave un contrat pour des fournitures de provenance belge pour le ministère des Communications (200 millions de francs belges maximum) et plusieurs travaux de construction ou d'amélioration de lignes ferroviaires (100 millions de francs belges maximum). Pour le financement, le gouvernement yougoslave prend l'obligation de leur escompter des bons pour environ 100 millions de dinars, comportant les bons provenant de l'affaire Vélès-Prilep, et accepte que la SEEE dépose comme cautionnement de bonne exécution de ce contrat un certain nombre des mêmes bons Vélès-Prilep, jusqu'à concurrence de 3% du montant des travaux du nouveau contrat. La SEEE prie le ministre des Finances français de l'autoriser à exporter un montant nominal de 30 millions de francs de bons du Trésor yougoslave. La SEEE recevra, en règlement des travaux effectués et des fournitures livrées au terme du nouveau contrat, des bons du Trésor yougoslave qui seront payés en francs belges<sup>30</sup>. Le ministre des Finances donne son autorisation le 4 novembre 1939. Les événements ne permettront pas d'aller au-delà.

---

<sup>29</sup> CAEF, B-0067465/1, dossier Extension du champ d'application de la loi du 10 juillet 1928, le président de la Chambre syndicale de l'entreprise française à l'étranger, au ministre des Finances, 9 mai 1938 ; note du secrétaire de la commission de l'assurance-crédit au président de celle-ci, 19 mai 1938 ; et Gaël Fain, secrétaire général de l'assurance-crédit, au directeur du Mouvement général des fonds, 25 juillet 1938, sur un entretien téléphonique qu'il a eu le même jour avec Charles-Albert de Boissieu.

<sup>30</sup> CAEF, B-0067472/1, dossier Yougoslavie-Société européenne de crédit foncier et de banque, la commission de l'assurance-crédit à la SEEE, 29 juillet 1939 ; contrat du 25 août 1939 ; lettre de la SEEE au ministre des Finances, 12 octobre 1939.

Un tableau récapitulatif établi par le ministère du Commerce et de l'Industrie au 31 août 1939 montre que Schneider lui-même n'a aucune commande en cours impayée. C'est bien la preuve que, comme industriel, il ne s'est impliqué qu'à bon escient ; seule la SEEE a encore des sommes à récupérer pour le Vélès-Prilep. Néanmoins, les événements de 1939-1940 obligent Schneider à se séparer progressivement de ses acquisitions des années 1919-1920. Il retire des plus-values très importantes de la vente de Skoda (décembre 1938, 206 millions de francs en francs constants), de Banska a Hutni (décembre 1940, 40 millions) et de la Banque générale de crédit hongrois (avril 1941, 10 millions). En 1941, l'UEIF et la Banque des pays du Nord sont fusionnées, car il ne sert plus à rien pour Schneider d'avoir deux banques devenues des coquilles vides dans une situation géopolitique égalisée par l'occupation et la satellisation nazies.

Concernant l'Europe centrale et orientale des années 1918-1939, Schneider a donc plutôt bien géré les divers risques, soit en les anticipant, soit les résolvant.

Dans la catégorie de l'anticipation, on peut noter la rapidité des prises de participation dans les années 1919-1920 (tant que la situation diplomatique reste mouvante), le freinage des investissements avant le dépassement de ses capacités d'endettement ou d'intervention en 1922, le rôle de participant dans certains chantiers portuaires (années 1920 et 1930), enfin le choix de certaines personnes. Dans la continuité de la guerre, où l'État avait accepté le concours des « experts privés » dans les comités ou commissions gouvernementales chargés de mener la guerre économique, l'élément humain est l'une des composantes essentielles de la gestion des risques géopolitiques durant l'entre-deux-guerres : en recrutant des personnes qui ont déjà un parcours dans les instances internationales naissantes, qui ont participé aux négociations sur certains points des traités, et qui ont de fortes chances d'être réintroduits dans le circuit une fois qu'ils auront quitté l'entreprise, Schneider s'offre des jalons de stabilité.

Du côté des solutions figurent l'utilisation de l'UEIF pour limiter l'investissement direct de Schneider et couvrir les risques de change, la constitution d'une banque de groupe pour supprimer le risque de ne pas obtenir de commandes de la part des pays hostiles à la Tchécoslovaquie, la recherche constante de solutions pour résorber les risques de non

paiement, en jouant ou non sur l'assurance-crédit. En définitive, c'est sur le front interne que Schneider a connu les plus grands risques, en s'engageant en Hongrie à l'initiative puis au mécontentement du Quai d'Orsay, puis en sous-estimant, à propos de l'assurance-crédit, les nouveaux rapports de force entre les ministères français de la Guerre, des Affaires étrangères, des Finances, et du Commerce et de l'Industrie.