

# MAURICE VERSTRAËTE, UN BANQUIER FRANÇAIS EN RUSSIE AU DÉBUT DU XX<sup>e</sup> SIÈCLE

456

MISCELLANÉES FRANCO-RUSSES

**L**e nom de Maurice Verstraëte n'est sans doute pas aussi connu qu'il mériterait de l'être des historiens ou du grand public, tant français que russes. Il a pourtant joué un rôle prépondérant dans la modernisation et l'expansion du système bancaire russe ainsi que dans le développement des échanges commerciaux et financiers franco-russes, depuis les dernières années du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'en 1924. Russophone et russophile convaincu – il avait épousé une jeune veuve du nom de Saforof (née Nina Petrof) –, il se lance dans ce qu'il faut bien appeler l'aventure de la Russie avec tout l'enthousiasme de l'époque pour le capitalisme industriel dans les pays alors considérés comme émergents du point de vue de leur potentiel commercial et financier.

Par Anna Kraatz, historienne.

Avant d'être nommé, en 1901, directeur de la Banque du Nord nouvellement créée, à Saint-Petersbourg, par un consortium de banques françaises, dont la Société générale détient la majorité des parts, Maurice Verstraëte a déjà une expérience considérable des affaires en Russie, voire des affaires tout court. Il vient de la fonction publique française, avec les atouts que cette formation offre à ses membres : faculté d'adaptation à toutes les situations, facilité d'élocution, aisance dans la rédaction de rapports détaillés et circonstanciés sur un très large éventail de sujets, auxquels il convient d'ajouter une loyauté indéfectible envers les intérêts de l'État et de la communauté française. Maurice Verstraëte se caractérise, en outre, par un désir de frayer de nouveaux chemins hors des sentiers battus, un goût du risque qui, bien dans l'esprit du temps, n'est cependant pas donné à tous. D'abord vice-consul à Chicago de 1892 à 1894, Maurice Verstraëte se trouve aux premières loges, en quelque sorte, pour observer et comprendre les nouvelles formes d'un capitalisme triomphant (et, à l'évidence, y souscrire), dont Chicago est alors, plus encore que New York, la véritable capitale. De plus, le grand marché agricole, notamment céréalier, qu'est Chicago, constitue un terrain d'apprentissage rêvé pour Verstraëte, avant que celui-ci ne soit nommé consul général à Moscou en 1894, puis secrétaire d'ambassade, chargé de la mission commerciale à Saint-Petersbourg, en 1897 – la balance commerciale de la Russie avec tous les pays de l'Ouest ayant presque toujours été positive grâce aux exportations de céréales, notamment de blé pour la France et de seigle pour l'Allemagne, dès le XVII<sup>e</sup> siècle. En outre, l'abondante correspondance officielle de Verstraëte indique qu'il a, d'ores et déjà, toute la confiance du gouvernement français présidé par Félix Faure sur la conduite des affaires tant au niveau commercial que politique, puisque lui a été confiée une « signature » propre, c'est-à-dire qu'il peut envoyer des rapports directement au ministère des Affaires étrangères à Paris, sans avoir besoin de les faire viser par l'ambassadeur, M. de Montebello, en place depuis longtemps et qui semble inamovible, même s'il ne répond plus aux attentes de ses autorités de tutelle. L'exportation des céréales vers la France étant déjà bien organisée, l'autre grand chantier auquel les industriels et financiers français vont s'intéresser de très près, à la fin du siècle et au début du suivant, est celui des houillères et des aciéries.

## DES CÉRÉALES À LA HAUTE FINANCE

458

MISCELLANÉES FRANCO-RUSSES

Maurice Verstraëte se montre, dans ce domaine, à la fois lucide devant les obstacles et animé d'un esprit d'entreprise déterminé, dans les conseils qu'il procure aux investisseurs français, potentiels ou existants. Il publie d'ailleurs plusieurs ouvrages destinés à ce public prêt à miser des sommes considérables dans ce qui est perçu comme le développement très prometteur d'un pays encore et toujours considéré comme un véritable eldorado. Lucide, car, tout en relevant la contribution française à la production sidérurgique de l'Oural, œuvre en grande partie de capitalistes et d'ingénieurs français, Verstraëte met en garde certains industriels contre la construction, par exemple, de plusieurs hauts fourneaux à Droujkovka, dans le Caucase, en raison des risques d'épuisement du minerai de fer dans le bassin du Donetsk. Plutôt que de se faire simplement l'avocat de toujours plus d'investissements français en Russie, à l'instar de nombre de ses prédécesseurs, Verstraëte, bien informé et compétent, détaille les obstacles réels auxquels seraient confrontés les Français dans des entreprises trop audacieuses, mal préparées et finalement vouées à l'échec ; l'exemple le plus frappant en est la Compagnie française de l'Oural-Volga, fondée en 1896 pour produire de la fonte au charbon de bois et déclarée en faillite, à peine cinq ans après, en 1901. Verstraëte s'implique également dans la difficile négociation des tarifs d'importation en France du pétrole de Bakou, dont l'extraction et l'exportation sont aux mains, respectivement, de la firme suédoise Nobel et de la Standard Oil Trust de l'américain Rockefeller, ce qui complique singulièrement les arrangements entre la France et la Russie.

Mais, déjà, l'action et les conseils de Maurice Verstraëte se portent de plus en plus sur les affaires financières et bancaires, et cela avec une telle efficacité qu'il est nommé, dès 1899, représentant de l'État français au conseil d'administration de la Banque russo-chinoise, établissement qui a l'avantage de posséder un double réseau en Russie et en Chine – avantage qui disparaîtra, toutefois, avec le début des hostilités entre ces deux pays, puis avec la guerre russo-japonaise, entre 1900 et 1905. En 1910, la banque fusionnera avec la Banque du Nord, sous le nom de Banque afro-asiatique, retrouvant par là une influence renouvelée et une base financière plus saine. Auparavant, Verstraëte aura quitté son poste de diplomate pour celui de banquier à plein temps.

En 1901, il est nommé à la tête de la Banque du Nord, établissement ouvert à la fin de la même année à l'adresse prestigieuse du 62, perspective Nevski, à Saint-Pétersbourg, ainsi qu'à Moscou, où il a repris les agences de la banque russe de Pétersbourg-Azov, alors en difficulté. Le bâtiment cosu de la perspective Nevski, acquis pour la somme de 1,25 million de roubles, sera entièrement réaménagé en 1907-1908, par Jacques Hermant, célèbre architecte des bâtiments Haussmann, Réaumur et Trocadéro de la Société générale. Il existe toujours, son aspect extérieur demeure inchangé, et il abrite aujourd'hui une branche de la grande chaîne d'habillement espagnole Zara.

Maurice Verstraëte est particulièrement bien placé pour faire fructifier les affaires de la Banque du Nord. Son frère, Georges Verstraëte, occupe un poste important au sein de la Société générale à Paris. Il jouit de la confiance du « grand patron » de l'époque, Louis Dorizon, personnage hors du commun, lui aussi, qui a commencé sa carrière comme simple commis, à l'âge de quatorze ans, et s'est hissé en un temps record, très jeune, à trente-quatre ans, au sommet de la grande banque qu'est la Société générale. Maurice Verstraëte a donc un lien direct avec les dirigeants parisiens, ce qui lui permet de prendre ou de faire rapidement ratifier des décisions stratégiques : l'extension importante du nombre de guichets à travers la Russie, une augmentation de capitaux, nécessaire après la crise de 1905, et le placement d'obligations industrielles et de bons du Trésor russe. En 1913, par exemple, la Banque du Nord lance une émission d'obligations de l'Union minière et métallurgique de Russie, réunion des houillères et aciéries de Makievka, en Ukraine, pour un montant total de 30 millions de francs de l'époque, soit environ 30 % de la valeur des actifs de cette entreprise – montant intégralement placé en France par la Société générale.

## UN EXEMPLE POUR LES INVESTISSEURS POTENTIELS

Maurice Verstraëte est en contact permanent avec tous les grands négociants de la place, russes ou français, ce qui lui donne la possibilité de combiner les activités de banquier de commerce et de financier proprement dit. L'expérience qu'il a acquise au cours de sa carrière diplomatique lui a permis de se constituer un réseau important dans ce domaine tout en lui ouvrant les portes de la bonne société russe, plus difficile à pénétrer qu'on aurait tendance à le croire en France,

## MAURICE VERSTRAËTE, VERS 1915-1920



d'autant que les Français, si leur culture est appréciée, ne sont pas toujours aimés, ne serait-ce qu'en raison de leur catholicisme, pourtant assez peu militant, et de leur réputation bien établie de frivolité. Rappelons au passage que l'antagonisme opposant l'orthodoxie russe et l'Église de Rome a toujours perduré, même au plus fort de la francophonie, sinon de la francophilie, des élites russes. Certes, le rapprochement russo-français, souhaité par la troisième République et couronné de succès avec la venue du tsar Nicolas II et de la tsarine à Paris en 1896, suscite l'enthousiasme des foules françaises, mais il est loin d'avoir le même retentissement côté russe. On rapporte, à l'époque, que la ferveur religieuse, le mysticisme chatouilleux des deux souverains s'accommodent mal des démonstrations déliantes du petit peuple parisien, des décolletés vertigineux des invitées au cours des soirées officielles et de l'atmosphère générale de la « vie parisienne » : la tsarine se plaint, apparemment, de maux de tête pour ne pas se présenter à un

certain nombre de cérémonies organisées en hommage aux souverains. En outre, le très influent ministre des Finances, Sergueï Witte, plus tard nommé à la tête du Conseil des ministres, s'est taillé une solide réputation de francophobie qui, réelle ou supposée, n'encourage pas toujours les entreprises françaises à investir, en particulier dans le domaine des chemins de fer, où Witte, par ailleurs authentiquement anglophobe, favorise les Américains, notamment en ce qui concerne la construction du Transsibérien. Quoi qu'il en soit, en Russie, les relations de Verstraëte dans le milieu très fermé de la grande aristocratie russe sont d'autant plus utiles que les membres les plus éminents de celle-ci sont souvent les propriétaires des grandes entreprises sur toute l'étendue du territoire.

Il s'agit ici, non de faire l'historique de la Société générale en Russie – ce qui a été fait de la façon la plus exhaustive par Hubert Bonin dans ses nombreux ouvrages sur la Banque, notamment *La Société générale en Russie* (1994), mais de se pencher sur le destin d'un Français dont l'influence sur le développement de l'institution bancaire en Russie aura été déterminante. Maurice Verstraëte est, en effet, à l'origine de l'adoption, par les banques russes, de méthodes de travail, d'administration et de conseil aux entreprises, auxquelles celles-ci ne sont pas encore entièrement habituées lorsque, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, est établie la Banque du Nord. Rappelons pour mémoire que, des siècles durant, le commerce russe s'est effectué sur la base du troc pour nombre de marchandises et par le biais d'une monnaie artificielle, le Ryxdale ou Ruysdale (déformation du mot Reichsthaler ou écu d'empire), frappée à l'étranger, en Hollande ou en Allemagne, afin de pallier la non-convertibilité du rouble. Il faut attendre, précisément, les dernières années du XIX<sup>e</sup> siècle, pour que le rouble devienne une monnaie véritablement convertible.

L'un des mérites de Maurice Verstraëte en tant qu'administrateur, et non des moindres, est d'imposer des méthodes comptables d'une grande rigueur au sein de la Banque du Nord, puis de la Banque russo-asiatique, dotant, ce faisant, d'une formation essentielle et moderne toute une génération d'employés de banques russes pour lesquels il n'existait pas encore, à l'époque, d'institution spécifiquement destinée à cet apprentissage. Les comptables et employés aux écritures ne sont d'ailleurs pas les seuls à en bénéficier et, à partir de 1910, la plupart des cadres dirigeants français de la banque sont remplacés par des Russes dont la compétence en matière de gestion et d'internationalisation bancaire soutient alors largement la comparaison avec leurs prédécesseurs occidentaux.

Contraint par les événements à quitter la Russie – mais pas avant le mois de septembre 1918 –, Maurice Verstraëte poursuit son action depuis Paris, de 1924 à 1926, en tant que membre du conseil de direction de la Banque russo-asiatique, replié dans la capitale française après la révolution de 1917.

Il faut porter au crédit de cet homme exceptionnel son dynamisme, son ouverture d'esprit, son expérience des affaires, sa connaissance de la Russie, de ses peuples et de sa culture, sa volonté d'assurer à la France et aux Français une position, sinon dominante, du moins très importante dans cet immense pays. Sans doute n'y réussit-il pas entièrement dans tous les domaines, notamment le commerce où Allemands, Américains et, dans une certaine mesure, Anglais ne tardent pas à occuper le terrain et le défendent âprement contre la concurrence française, y compris pour des produits jusqu'alors considérés comme les chasses gardées des fabricants français – luxe, vin, mode. Du moins Verstraëte contribue-t-il au succès, celui-là incontestable, des entreprises financières et bancaires françaises, dont l'historien René Girault a démontré, et avec quel brio, l'immense impact globalement positif sur la société tant russe que française, en cette fin du XIX<sup>e</sup> siècle et ce début du XX<sup>e</sup>. Sa réussite, basée sur une volonté de comprendre, voire d'aimer la Russie et les Russes, de s'y établir assez longtemps pour cela, enfin d'intégrer les hommes et les femmes russes aux entreprises qui lui sont confiées, est un exemple pour tous les investisseurs qui tenteraient aujourd'hui ce qui constitue encore une belle aventure, celle de conquérir, au profit des produits et des idées françaises, cet immense territoire.