

le grand entretien



« Nous assistons au spectaculaire réveil de l'Union européenne »

PHILIPPE ODDO
Associé-gérant
du groupe Oddo BHF

Propos recueillis par
Alexandre Couinis
@alexandrecouinis
et **François Vidal**
@Vidal110

L'invasion de l'Ukraine par la Russie a de lourdes conséquences économiques. En tant que banquier privé, quels conseils donnez-vous à vos clients ?

Nous les appelons à la prudence. La crise actuelle n'a rien à voir avec celle du Covid. Elle n'est pas provoquée par un seul facteur, mais par plusieurs chocs qui poussent les prix toujours plus haut. Il y a eu d'abord la désorganisation des chaînes d'approvisionnement et les pénuries de matières premières liées à la crise du Covid, puis à la reprise spectaculaire du printemps 2021. La stratégie « zéro Covid » de la Chine n'a rien arrangé, avec plusieurs épisodes de « stop-and-go » provoqués par le confinement soudain de métropoles pour endiguer des flambées épidémiques. Et puis, bien sûr, il y a l'envolée des cours de l'énergie alimentée par la guerre en Ukraine. Tout cela va peser durablement sur l'activité. La Banque de France et l'Insee ont commencé à réviser à la baisse leurs prévisions de croissance. Et je crains que ce processus continue.

La forte poussée inflationniste vous inquiète-t-elle ?

Il est important de la juguler. La Banque centrale européenne a décidé de s'y attaquer et c'est une bonne chose. Ralentir les rachats d'actifs de la BCE et faire revenir les taux en territoire positif me paraîtrait justifié. Pour autant, relever les taux d'intérêt de manière significative et durable est-elle la bonne solution face aux problèmes de chaînes logistiques qui bloquent les usines ou face à l'envolée des prix de l'énergie ?

Y a-t-il un risque de récession ?

« Tout est possible », avertit le président

Macron. La crise en cours est très sérieuse. Vladimir Poutine n'est pas seul. Une partie importante de son peuple semble le soutenir et, à l'étranger, de grands pays comme la Chine, l'Inde ou le Brésil regardent la Russie avec une certaine bienveillance. Ce retour des BRIC dans le cadre d'une confrontation avec l'Occident a d'ailleurs quelque chose de troublant. La seule bonne nouvelle dans cette période agitée, c'est le spectaculaire réveil de l'Union européenne, facilité par le changement de doctrine de l'Allemagne sur la sécurité.

Oddo BHF est une entreprise franco-allemande. Comment expliquez-vous ce virage à 180 degrés de Berlin ?

Par la crainte qu'inspire la Russie aux Allemands. Si la situation en Ukraine préoccupe les Français, en Allemagne, elle ravive un sentiment de crainte très ancré, qui renvoie à la guerre froide. Lviv est à moins de 1 000 kilomètres de Berlin. Les dirigeants allemands sont à l'écoute de leur électeur. Le contrat implicite qui les lie impose à l'action du gouvernement de refléter une forme de consensus.

C'est ce qui explique les grandes décisions de l'histoire récente. Si Angela Merkel a ouvert les frontières à un million de migrants à l'été 2015, c'était pour répondre à l'émotion provoquée par les images des réfugiés syriens sur les routes européennes. De même, le fait que les Allemands aient vu les Italiens mourir aux portes des hôpitaux, au printemps 2020, a certainement contribué à ce que leur gouvernement donne son feu vert à la création d'une dette européenne commune de 750 milliards d'euros.

Le processus est le même aujourd'hui. Avec une coalition dirigée par un héritier de l'Ostpolitik, associé à des pacifistes et à des libéraux très probusiness, qui opère un virage à 180 degrés et décide d'injecter 100 milliards dans la défense et de rompre avec l'embargo sur les livraisons d'armes sur des théâtres d'opérations.

N'est-ce pas aussi la remise en cause des choix stratégiques et énergétiques des années Merkel ?

La question ne se pose pas dans ces termes. L'Allemagne veut s'adapter à la nouvelle donne, pas remettre en cause les choix du passé. Concernant l'énergie, il n'est d'ailleurs pas du tout question de revenir au nucléaire, mais plutôt d'accélérer le développement des énergies renouvelables. Au niveau international, la priorité est clairement d'approfondir la construction européenne en s'appuyant sur le couple franco-allemand.

« Le retour des BRIC dans le cadre d'une confrontation avec l'Occident a quelque chose de troublant. »

« Les Allemands sont convaincus que leur avenir passe par une coopération renforcée avec la France. »

Est-ce durable ? Ces dernières années, on avait plutôt l'impression d'assister à un découplage entre la France et l'Allemagne, lié à la divergence de leur trajectoire économique...

Cette histoire de découplage est une vue française. Les Allemands adorent la France et connaissent bien mieux les Français que l'inverse. Ils sont convaincus que leur avenir passe par une coopération renforcée avec nous. La vision européenne d'Emmanuel Macron les inspire, et ils ont le sentiment qu'elle s'inscrit dans la durée. Cette pérennité et la stabilité qui en découle sont très importantes pour les Allemands, qui n'apprécient pas les surprises. Je le constate tous les jours dans la gestion de notre groupe.

Pour le dirigeant d'entreprise binationale que vous êtes, comment cela se traduit-il dans le management des équipes ?

La première chose qu'il faut comprendre, c'est que si les Français considèrent le stress comme un facteur d'émulation, les Allemands eux le détestent. Il y a un manque de professionnalisme. En France, on a tendance à lancer un projet sur la base de l'idée d'un dirigeant ou d'un cercle restreint en se disant qu'on se débrouillera pour la faire avancer. En Allemagne, vous ne vous lancez pas si vous n'avez pas défini un plan d'action validé par toutes les parties prenantes. Ce qui signifie que la prise de décision est beaucoup moins rapide qu'en France, mais que sa mise en œuvre est ensuite beaucoup plus efficace. Il est donc fondamental de respecter ce processus préalable si vous voulez embarquer les équipes. Ces différences constituent une grande source de complémentarité et un atout formidable pour l'Europe.

Quels impacts aura la guerre en Ukraine sur le secteur financier ?

Je ne crois pas à ce stade que l'effondrement du système financier russe aura un impact très significatif sur nos banques. La dette russe doit être très largement détenue par les banques russes, et tout défaut aura un impact d'abord sur celles-ci. Ce qui peut être source d'inquiétude, en revanche, ce serait de voir la crise économique s'amplifier. On pourrait alors revoir s'enlever le nombre des faillites d'entreprises. En Allemagne, le gouvernement prend déjà des mesures pour aider 300 ou 400 entreprises qui sont proches de la faillite liée au conflit entre la Russie et l'Ukraine.

Le contexte actuel est-il de nature à accélérer la consolidation transfrontière des banques en Europe ?

Les fusions de grandes banques européennes, ni les clients, ni les salariés, ni les

Son parcours

Diplômé d'HEC, Philippe Oddo a rejoint en 1984 l'entreprise familiale, dont il représente la cinquième génération. Devenu associé d'Oddo & Cie en 1987, il construit progressivement à coups d'acquisitions (Pinatton, Crédit Lyonnais Securities Europe, Banque Robeco...) un véritable groupe financier. Mais c'est le rachat de l'allemand BHF en 2017 qui permet à l'entreprise de changer de dimension. Sous sa houlette, elle double alors de taille et devient un groupe financier franco-allemand baptisé Oddo BHF. En 2020, il a reçu de la Chambre de Commerce et d'Industrie franco-allemande, le prix de la personnalité économique franco-allemande de l'année.

Son actualité

Le groupe Oddo BHF vient de boucler une excellente année 2021, marquée par une forte hausse de factivité (+25 % à 780 millions d'euros) et de la rentabilité (avec une progression de plus de 100 % du résultat net). Le groupe repose désormais sur trois piliers – banque privée, gestion d'actifs et banque de financement et d'investissement – et une organisation binationale, dont témoigne la finalisation récente d'une plateforme informatique unique franco-allemande. Au cours de l'année écoulée, les salariés ont acheté 5 % du capital, ce qui porte leur part à 25 %. La famille Oddo, elle, détient 65 % de l'ensemble.

actionnaires n'en veulent car la situation ne s'y prête plus, en particulier sur le plan réglementaire. Beaucoup d'activités bancaires pourraient en revanche se développer en dehors des grandes banques, dans des filiales cotées spécialisées sur un métier, où plusieurs partenaires pourraient mettre en commun leurs activités. C'est ce que Société Générale et Crédit Agricole ont fait avec Amundi dans la gestion d'actifs, ou Crédit Agricole et BNP Paribas dans la conservation de titres. C'est aussi ce que Société Générale crée en rachetant LeasePlan dans la location automobile de longue durée. Cela pourrait se généraliser dans le paiement ou encore la gestion de fortune.

Le modèle de banque universelle est-il aujourd'hui condamné ?

Au contraire, il est appelé à se réinventer via de telles structures plus autonomes, qui pourront servir de pivots de consolidation en vue de créer de grands champions européens sur chacun de ces métiers.

L'union bancaire visant à créer un grand marché européen peut-elle être relancée par la présidence française de l'UE et la nouvelle coalition allemande ?

La coalition allemande désormais au pouvoir vient de faire une proposition sur un système européen de fonds de garantie des dépôts, et il faut la prendre au sérieux. La vraie question, c'est surtout de savoir comment rendre les banques européennes plus compétitives par rapport à leurs concurrentes américaines, en leur permettant d'alléger leur bilan et en favorisant la consolidation pour faire naître des champions. Aujourd'hui, le total de bilan des banques de la zone euro pèse 4,7 fois le PIB des 19 pays qui la composent, c'est près de cinq fois plus qu'aux États-Unis ! Cet engagement direct dans l'économie nécessite des fonds propres d'autant plus importants, ce qui pèse sur la rentabilité des banques. On comprend mieux que les banques européennes soient mal valorisées en Bourse et que, du coup, elles n'aient pas tous les moyens nécessaires pour s'adapter à la nouvelle donne technologique.

Si vous deviez souffler des idées de réforme à celui ou celle qui présidera la France pour les cinq prochaines années, que lui suggèreriez-vous ? Il y a sans doute quatre secteurs dans lesquels nous devons mener des réformes, où nous dépensons plus que nous vivons en pourcentage du PIB : la retraite, la santé, l'éducation et le logement social. A titre d'illustration en ce qui concerne le logement social, l'Allemagne a privatisé son système et les coûts d'entretien des logements y sont beaucoup moins élevés. Son organisation est devenue plus compétitive. Ce secteur pourrait attirer des investisseurs institutionnels, qui pourraient investir dans les logements sociaux, financer leur rénovation notamment énergétique, et bénéficier de revenus certains et prévisibles. Il y a là par exemple une source potentielle de création de valeurs très importantes qui mériterait d'être étudiée. ■