



INTERVIEW

« Serez-vous capables de mobiliser tout ce que votre pays possède de remarquable pour redevenir un leader mondial ? » : le message aux Français du fondateur de KKR

Anne Drif, Ingrid Feuerstein, Christophe Jakubyszyn
17.09.2025

Instabilité politique et budgétaire en France, indépendance de la Fed aux Etats-Unis et fin d'une ère dans le private equity : dans un entretien exclusif aux « Echos », le cofondateur de KKR, Henry Kravis, dévoile ses convictions à l'occasion des 20 ans de la firme dans l'Hexagone.

1. Vingt ans après l'ouverture de votre bureau à Paris, quel bilan tirez-vous de votre présence en France ?

Nous avons ouvert notre bureau il y a vingt ans mais cela fait en réalité vingt-trois ans que nous investissons en France. Notre arrivée remonte à 2002 lorsque nous avons investi dans Legrand, une entreprise remarquable. Depuis ces années, je suis venu à Paris très régulièrement. Nous n'avons encore jamais réalisé d'acquisition à l'époque en France, et j'étais très inquiet de savoir si KKR pourrait réussir seul.

Nous nous sommes donc rapprochés de Wendel. Je me souviens encore d'Henri Lachmann, le patron de Schneider qui vendait Legrand, me disant à l'époque : « Vous n'avez besoin de personne, faites l'opération par vous-même. » Je lui ai répondu : « Oui, mais nous ne sommes pas français. » Et je voulais m'assurer que nous avions un bon partenaire français. C'est trois ans plus tard que nous avons ouvert notre bureau à Paris.

2. Quel regard portez-vous sur l'économie française et souhaitez-vous continuer d'y investir ?

Cela fait personnellement 55 ans que je suis investisseur. J'ai connu toutes les périodes : l'inflation, la déflation, la croissance, la



récession, la crise financière, le Covid... Et nous restons forts, nous sommes toujours de plus en plus forts. Notre métier n'est pas d'acheter des actions, mais d'être un investisseur de long terme. Quelle que soit la situation économique, je peux presque vous garantir que nous trouverons des entreprises dont les performances peuvent être améliorées.

L'une des choses que nous répétons sans cesse, et qui est très importante à mes yeux, c'est de ne pas nous féliciter lorsque nous réalisons un investissement. N'importe quel idiot peut investir. C'est facile. Il suffit de payer suffisamment. Le plus difficile, c'est de créer de la valeur dans une entreprise, de la rendre meilleure qu'elle ne l'était lorsque vous l'avez trouvée. Nous agissons et réfléchissons vraiment comme des industriels, et c'est là une différence.

Pour revenir à la France : vous avez un problème avec le poids de votre dette publique, je ne sais pas bien comment vous allez le résoudre. Vous en êtes à votre cinquième Premier ministre. Mais vous conservez quelque chose d'essentiel : des fondations solides notamment une formidable capacité d'innovation, une main-d'oeuvre hautement qualifiée, une belle industrie énergétique avec vos capacités dans le nucléaire. Donc tout n'est pas noir ou blanc.

"Vous avez énormément d'atouts ; la vraie question est de savoir si vous serez capables de mobiliser tout ce que votre pays possède de remarquable pour redevenir un leader mondial."



3. Tout de même, si on regarde le retard technologique sur les Etats-Unis, l'écart industriel avec la Chine, pourquoi continueriez-vous d'investir en Europe et en France ?

Je pense qu'il existe une chance de voir l'Europe renaître. C'est impressionnant de voir comment l'axe franco-allemand est en train de se redynamiser avec Merz et Macron. Les investissements importants prévus dans les infrastructures, la défense, la digitalisation, les énergies renouvelables, etc. représentent des opportunités pour un investisseur de long terme comme nous.

Les Etats ne pourront pas faire cela tout seul, ils auront besoin de capitaux privés. Nous jouons souvent ce rôle de partenaire auprès des Etats. Dans les infrastructures par exemple : nous détenons des participations dans 250 data centers à travers le monde, et nous sommes convaincus que la digitalisation restera une tendance forte, que Macron soit encore président ou non, cela ne changera pas.

4. Si l'extrême droite ou l'extrême gauche arrivait au pouvoir en France, cela changerait-il votre politique d'investissement ?

Nous avons investi à travers de nombreux cycles, sous de nombreux gouvernements, de toutes tendances. Déjà il faut voir si cela arrive, parce qu'à chaque fois que l'extrême droite a failli accéder au pouvoir en France, elle n'y est pas arrivée. Peut-être que ce sera le cas cette fois, personne ne le sait. S'il y a des nationalisations, s'ils sont vraiment « anti-business », nous évaluerons la situation à ce moment-là. Aujourd'hui, votre gouvernement est vraiment « pro business ». Regardez Choose France, c'est incroyable ce que votre président a fait. Pareil pour la conférence sur l'IA, ou son soutien à Station F créée par Xavier Niel.

5. Quelle relation personnelle entretenez-vous avec la France ?

J'adore la France ! Je viens peut-être huit ou neuf fois par an à Paris, je passe mes deux mois d'été en Provence. Cela fait longtemps que je me suis donné pour objectif de parler le français, j'apprends en tout cas. Mon épouse vient du Canada, le français est donc sa langue maternelle. Nous sommes amis depuis longtemps avec les Macron, et avec Bruno Le Maire aussi, votre ancien ministre des Finances. Vous avez la meilleure nourriture, de grands vins et une culture exceptionnelle, des innovations fabuleuses et des technologies aérospatiales remarquables.

6. Il y a un an, le rapport Draghi pointait un manque d'investissements privés en Europe. Quels sont les obstacles, selon vous ?

Le rapport Draghi est excellent. C'est une feuille de route pour indiquer ce qui doit être fait. Le problème c'est que, pour l'instant, nous avons vu peu de concrétisations. Cela ne fait aucun doute que vous avez besoin de capitaux privés.

Aucun pays ne peut parvenir seul à mener les investissements nécessaires pour l'avenir : il faut du capital, une expertise opérationnelle et des partenariats de confiance. Les banques seront à un moment donné confrontées à des contraintes en capital et n'investiront pas dans tout. C'est là que le crédit privé, les capitaux de long terme pour les infrastructures ou le private equity peuvent intervenir.

7. Certains disent que l'Europe devient une colonie financière des Etats-Unis. Que leur répondez-vous ?

L'une des choses qui me frappe, c'est qu'aucune banque européenne ou asiatique n'a vraiment réussi à devenir un acteur important aux Etats-Unis. La vérité, c'est que les grands acteurs financiers internationaux viennent des Etats-Unis. Les trois plus grands gérants de capitaux privés sont Blackstone, KKR et Apollo, et ils investissent à l'échelle mondiale. L'argent vient des Etats-Unis, parce que c'est là que se trouvent les capitaux.

Cela s'explique par le fait que les marchés financiers en Europe ne sont pas aussi solides et innovants. Lorsque l'on dispose de marchés de capitaux profonds et dynamiques, on peut faire beaucoup plus localement. La France ne possède pas de tel marché, pas plus que l'Allemagne. Le Royaume-Uni s'en rapproche davantage, mais cela ne représente qu'une fraction de la taille des marchés de capitaux américains.

8. Dans quels secteurs ou régions voyez-vous des opportunités en Europe ?

KKR déploie quatre grandes stratégies dans sa division de gestion d'actifs : private equity, infrastructures, immobilier et dette privée, à laquelle s'ajoute notre activité d'assurance. Nous ciblons de nombreux secteurs, avec un intérêt particulier pour la digitalisation, qui représente une opportunité majeure, mais aussi pour le secteur énergétique - y compris les renouvelables, les médias, la défense et la santé.

9. Pourriez-vous investir dans le nucléaire, comme Apollo l'a fait pour les réacteurs d'EDF au Royaume-Uni ?

Absolument, nous intervenons en dette privée dans le secteur de l'énergie. La France a un besoin d'investissements de 130 milliards de dollars par an dans la décarbonation pour atteindre ses objectifs, de

200 milliards par an dans le digital - et cela inclut l'IA. Vous avez aussi de grands besoins dans les infrastructures de transport.

10. Vous évoquez la transition énergétique. Est-ce à dire que la nouvelle administration américaine n'a pas changé votre politique ?

La question me fait sourire, car je viens de l'industrie pétrolière. Mon père était ingénieur dans l'Oklahoma dans les hydrocarbures. J'ai entendu tant de fois : « drill, drill, drill » ! Je me souviens avoir parlé au président Trump après sa deuxième élection. Il m'avait dit qu'il allait promouvoir l'industrie de l'énergie, et c'est ce qu'il fait. Mais il sera en poste pour trois ans et demi.

Que fera la nouvelle administration ensuite ? Qui sait s'il n'y aura pas un retour en arrière ? Ça ne tient pas non plus sur le plan économique. Chez KKR, nous investissons sur le long terme. Notre thèse, c'est que les renouvelables ne vont pas disparaître.

11. Est-ce une bonne nouvelle que Trump force la Fed à baisser les taux ?

J'ai beaucoup d'admiration pour Jerome Powell qui est soumis à une énorme pression de l'administration. Il va certainement commencer à baisser les taux parce qu'il y a un ralentissement économique et une baisse de l'emploi. Mais dans n'importe quel pays, la décision doit être indépendante, fondée sur des chiffres. J'en suis profondément convaincu. Ce serait une énorme erreur si une banque centrale devenait politisée. C'est vrai partout. Prenez la Turquie, où le gouvernement décide quels sont les taux d'intérêt, ça ne marche pas

12. Quand Trump a été réélu pourtant, Wall Street était très enthousiaste ?

Vous lisez les sondages comme moi, mais ces choses évoluent, c'est la politique. Est-ce que j'ai été surpris quand il a été élu ? Oui, j'ai été surpris par la façon dont Trump est revenu. En raison des problèmes de santé de Biden, les démocrates ont dû se tourner vers Kamala Harris qui n'était pas une candidate solide. Pensez-y, Trump avait tout contre lui, l'attaque du Capitole du 6 janvier, 91 plaintes, la presse américaine. Et il a gagné les élections et les sept swing states. C'est une prouesse.

13. En tant que pionnier du private equity, diriez-vous que l'industrie est à la fin d'une ère ? Les levées, les cessions sont difficiles...

Le monde d'aujourd'hui n'est que chaos. Il y a des guerres au Moyen-Orient, en Ukraine, les accrochages entre le Pakistan et l'Inde, etc. Ces périodes de chaos ont toujours été le meilleur moment pour investir, quand tout le monde regarde ses pieds et dit : « C'est la fin du monde ! » Le monde en réalité ne va pas s'effondrer. Pensez à la crise de 2008. Le Portugal, l'Espagne, l'Italie, la Grèce étaient submergés. Où est la plus forte croissance aujourd'hui en Europe ? Dans ces quatre pays. J'avais décidé à l'époque de trouver un pays européen où je pourrais passer beaucoup de temps et j'ai choisi l'Espagne.

Nous trouverons toujours des opportunités pour faire travailler le capital. Depuis ce qui a été appelé « Liberation Day », nous avons mis au travail plus de 18 milliards de dollars, parce que nous avons vu des opportunités. Nous avons 115 milliards de liquidités à déployer à travers le monde. Nos performances continuent de progresser dans l'ensemble de nos différents fonds. Bien sûr, certains performant mieux que d'autres, mais nous continuons à offrir des résultats à nos investisseurs institutionnels. C'est très simple : si nous n'étions pas capables de tenir nos engagements envers nos partenaires, nous ne pourrions pas continuer à lever des capitaux - car tout repose là-dessus. Ces huit dernières années, nous avons rendu à nos investisseurs plus que nous avons investi.

C'est ce que nous faisons depuis notre création. Lorsque nous avons fondé KKR en 1976, nous étions les seuls à faire ce métier - le mot private equity n'existait pas, nous appelions cela « bootstrap acquisitions » [rachats d'amorçage, NDLR]. Nous voulions lever 25 millions de dollars mais nous n'y sommes pas arrivés. Nous avons donc mis 120.000 dollars d'argent personnel : 10.000 dollars chacun pour moi et mon cousin George Roberts, 100.000 dollars pour Jerry Kohlberg, de dix-neuf ans plus âgé que nous. Aujourd'hui nous avons une entreprise qui vaut 130 milliards de dollars.

