

AXEL MILLER, DEXIA

Manager de l'Année

Administrateur délégué du groupe Dexia depuis janvier 2006, Axel Miller (41 ans) remporte la 22^e édition du prix du Manager de l'Année de Trends-Tendances. Le parcours de cet ancien avocat d'affaires au sein de la banque franco-belge est impressionnant. Le groupe qu'il dirige est en bonne santé, se déploie à l'étranger et engage. Portrait.

Tout le prédestinait à poursuivre une brillante carrière d'avocat d'affaires. Pourtant, Axel Miller a préféré abandonner son costume de conseiller de l'ombre pour revêtir celui nettement plus grisant de décideur. Bien lui en a pris ! Ce Bruxellois d'origine, ambitieux et brillant, préside en effet depuis janvier 2006 aux destinées de Dexia, la banque franco-belge spécialisée dans le financement des collectivités locales. Cerise sur le gâteau, le voilà aujourd'hui sacré Manager de l'Année par les lecteurs de *Trends-Tendances*. Tout ceci à 41 ans à peine ! Son secret : «A chaque étape de mon existence, avance-t-il, mon but à toujours été de pouvoir réaliser le mieux possible le projet auquel je me consacrais.»

Ascension éclair

Pourtant, quand il est arrivé dans le monde bancaire, nombreux étaient les observateurs à parler d'une erreur de casting. Le faux pas n'est toujours pas arrivé. C'est que l'homme comprend rapidement les choses et est doté d'une bonne dose d'énergie. Il faut dire aussi qu'il accompagne Dexia pratiquement depuis sa genèse. Approché par les hautes sphères du boulevard Pachéco, il fait partie en 1995 de l'équipe de juristes qui travaille sur le projet de rapprochement du Crédit Communal de Belgique et du Crédit Local de France pour former Dexia. C'est durant cette période que le Français Pierre Richard, son prédécesseur à la tête de l'institution et actuel président de son conseil

Axel Miller en 13 dates clés

✓ **1965** : naissance à Uccle. Il a des aïeux qui ont vécu à Prague et en Ukraine.

✓ **1987** : licence en droit à l'ULB, après des humanités à l'athénée de Mons.

✓ **1988** : participe aux côtés d'Alain Minc à la tentative avortée de prise de contrôle de la Générale de Belgique par Carlo De Benedetti. Il n'a alors que 22 ans. Sa carrière le mène ensuite à New York et Paris.



Carlo De Benedetti face aux journalistes, en compagnie du ministre des Finances de l'époque, Mark Eyskens.

✓ **1991** : collaborateur chez Stibbe Simont Monahan Duhot à Bruxelles.

✓ **1995** : première rencontre avec les hautes sphères du boulevard Pachéco.



François Narmon, alors patron du Crédit Communal.

✓ **Mai 1999** : avocat associé chez Clifford Chance à Bruxelles

✓ **Mai 2001** : fait une entrée remarquée dans le monde ban-

caire en devenant membre du comité exécutif du groupe Dexia.

✓ **Mars 2002** : pousse la porte du comité de direction de Dexia Banque.



En compagnie de Pierre Richard, à l'époque CEO de Dexia.

✓ **Janvier 2003** : devient président du comité de direction de Dexia Banque.

✓ **Janvier 2006** : prend les commandes de l'ensemble du groupe Dexia, à moins de 41 ans



✓ **Juin 2006** : surprend tout le monde en achetant une banque en Turquie.

✓ **Septembre 2006** : présente une stratégie à long terme pour Dexia et annonce une croissance annuelle du résultat voisine de 10 % au cours des dix prochaines années.

✓ **Janvier 2007** : enlève le trophée du Manager de l'Année 2006



2006

AXEL MILLER, MANAGER DE L'ANNÉE À 41 ANS
 En 2007, il devra notamment prouver sa capacité à continuer à déployer sans heurts le groupe à l'étranger.

d'administration, apprend à l'apprécier. Le courant passe bien entre les deux hommes. Si bien qu'Axel Miller devient, dès 1997, le conseiller attitré du nouveau groupe financier franco-belge et participe à ses grandes acquisitions : la Banque internationale à Luxembourg en 1999, l'américain FSA en 2000 et Artesia début 2001.

C'est quelques mois plus tard, en mai 2001, qu'il décide de passer de l'autre côté de la barrière en tant que conseiller général du comité exécutif du groupe. En janvier 2002, il pousse la porte du comité de direction de Dexia Banque. Il mène à bien les délicates missions qui lui sont assignées : les (coûteux) ennuis que le groupe connaît avec ses filiales néerlandaises ou encore l'intégration d'Artesia. Un conflit social où il se distingue par ses talents de négociateur, notamment dans les discussions avec les syndicats. Un an plus tard, à tout juste 37 ans, il accède à la présidence de la banque et s'installe progressivement comme le dauphin naturel de Pierre Richard. Un passage de témoin qui intervient en janvier 2006, après moins de cinq ans de maison.

Un style Miller ?

Cette ascension éclair suscite interrogations et jalousies. Esprit analytique au point d'en devenir froid, ses arguments — parfois cinglants — plaisent ou déplaisent mais ne laissent en tout cas jamais indifférent. Surtout, quand son impatience (un défaut qu'il s'attribue volontiers) et son sale caractère (diront certains) refont surface.

Qu'à cela ne tienne : depuis son arrivée à la tête de Dexia, Axel Miller a réussi en quelques mois à imposer sa marque. Pour améliorer la cohésion de l'établissement, il a remanié l'organisation de son management, avec au sommet un comité de direction plus restreint. «C'est une structure de combat qui m'a permis de rapidement faire bouger les choses», dit-il.

En juin dernier, il surprend tout le monde en rachetant une banque en Turquie (DenizBank) pour 2,4 milliards d'euros. En même temps, il imagine une stratégie à long terme, fait ses calculs et annonce que Dexia va augmenter son bénéfice de 10 % par an au cours des dix prochaines années. Pour atteindre cet objectif, il entend faire marcher l'ancienne banque des communes pleinement sur ses deux jambes. Le financement des collectivités locales, où Dexia veut consolider sa position de numéro un mondial, et la banque universelle où il entend démultiplier ses activités. Des économies de l'ordre de 100 millions d'euros à l'horizon 2009 sont prévues. Mais sans coupes claires : 1.000 postes sont à pourvoir chez Dexia. ■■■



PHOTO NEWS

«Absolutely no sport !»

Cultivant la discrétion à outrance, Axel Miller n'aime pas se dévoiler. A quoi pense-t-il lorsqu'il n'est pas dans son bureau du 33^e étage de la tour Dexia ? D'abord à sa famille : il est père de quatre enfants. Il y a aussi les amis. De solides liens l'unissent à Tom Glöcker (Reuters) et à Laurent Legein, avocat associé chez Cleary Gottlieb. Ce dernier (*dont vous retrouverez le portrait en page 54 dans le cadre de notre dossier sur les leaders de demain*) est par ailleurs parrain de l'un des enfants du couple Miller. Pour le reste, on sait peu de choses, si ce n'est une présence au comité de direction de la Fédération des entreprises de Belgique ou un poste d'administrateur chez LVI holding (groupe Carmeuse).

Il avoue apprécier les grands crus. «Plus particulièrement les saint-julien.» Et un cigare de temps en temps, paraît-il ? «Oui, mais sans excès !» Autre indiscrétion : il a pratiqué la voile dans son très jeune âge (il est officier de réserve désaffecté de la force navale belge). Ses intimes savent aussi qu'il aime se retirer en famille dans sa demeure ardennaise, située dans la région de Gouvy. Rayon loisirs, «j'ai beaucoup de plaisir à jouer aux échecs». Et sa Harley-Davidson bleue et blanche ? «Depuis deux ans, plaisante-t-il, la seule personne qui fait de la moto dans la famille, c'est mon chat qui a élu domicile dans mon garage sur la selle arrière.» Le secret de son allure svelte ? «Sport !, rétorque-t-il toujours aussi blagueur en paraphrasant Winston Churchill. Absolutely no sport ! Je n'ai plus beaucoup le temps d'en faire.»

■ ■ ■ Y a-t-il un style Miller ? «Le management façon Miller, c'est de l'improvisation, de l'impulsion et de la spontanéité, lâche-t-il, le sourire aux lèvres. Mais il n'y a pas de style particulier. En tout cas, je ne l'ai pas encore trouvé à ce jour.» En bon responsable d'une banque des pouvoirs publics ménageant les susceptibilités, l'homme sait y faire avec les éminences grises de son conseil d'administration. Ce qui ne l'empêche pas de savoir surprendre par son humour et ses prises de positions non-conformistes.

Au quotidien, ce travailleur infatigable à l'agenda de ministre peut compter sur le soutien de quelques bosseurs hors pair qu'il côtoie de longue date. Citons par exemple Xavier de Walque, membre du comité exécutif, qu'il connaît du temps où ce dernier œuvrait à la Cobepa. Il y a aussi Stéphane Vermeire, ex-McKinsey, en charge de la stratégie de développement et d'acquisition du groupe Dexia, son compagnon de route des négociations syndicales dans l'intégration d'Artesia. Autant d'éléments prometteurs à qui il fait visiblement confiance et qu'il fait grandir avec lui. «Je ne suis pas un adepte du micro-management, explique-t-il. Délégant beaucoup, j'essaie de m'entourer de collaborateurs dont les compétences professionnelles me complètent là où c'est nécessaire.»

Ses défis pour 2007

Même si tout semble lui réussir, Axel Miller n'en garde pas moins les pieds sur terre. Il sait qu'il devra compter avec l'affaire Lernout & Hauspie (L&H), du nom de cette ex-star de l'économie flamande tombée en faillite en 2001, dont les actions se sont vendues comme des petits pains dans le grand public au moment de la bulle Internet et qui ne valent aujourd'hui plus rien. Un dossier où Dexia est inculpé.

En 2007, il devra aussi prouver sa capacité à continuer à déployer sans heurts le groupe hors des frontières. Les escapades de Dexia en territoire étranger n'ont pas toujours été couronnées de succès. Faut-il rappeler la saga Kempen, du nom de cette banque néerlandaise, revendue pour à peine 85 millions d'euros, trois ans après avoir été achetée pour 1,05 milliard d'euros ? En outre, Dexia n'est pas une banque

comme les autres. Le mariage avorté avec l'italien Sanpaolo IMI et l'échec d'un rapprochement avec Fortis en sont les meilleures preuves. Les questions de nationalité des grands actionnaires restent sensibles au sein d'une entreprise toujours considérée comme à moitié française, bien que largement ancrée en Belgique. Près de 40 % de son actionnariat est «politique» via Arco, le Holding Communal et Ethias. Sans oublier du côté français, la Caisse des Dépôts et Consignations, le bras armé de Matignon, qui détient 11 %.

Autre challenge : DenizBank mettra un certain temps avant de jouer les locomotives. Or, le groupe, même s'il n'est pas le plus petit en Europe, fait figure de proie dans le paysage financier du Vieux Continent. Malgré ses 24 milliards de capitalisation boursière et un bénéfice qui titille les 2 milliards d'euros sur les neuf premiers mois de 2006, il est loin de pouvoir figurer parmi les grandes banques européennes. Dans ce contexte, des rumeurs marient régulièrement Dexia au géant bancaire français Société Générale. Voire plus récemment à son homologue Natixis. Il est vrai que Dexia est depuis longtemps à la recherche d'une porte d'entrée en France.

A ces rumeurs, Axel Miller rétorque que «la question de la taille n'est pas un objectif en soi». Selon lui, plus que la taille, c'est l'échelle qui compte dans un marché. Dexia est leader mondial dans le financement des collectivités locales. En banque universelle, l'institution est numéro deux en Belgique, numéro trois au Luxembourg, et numéro six en Turquie. Bref, Axel Miller dit avoir ce luxe d'être dans une position où il se réserve le droit de bouger... si cela se présente. En joueur d'échecs averti, il sait effectivement que c'est souvent l'ouverture qui décide du sort de la partie.

Sébastien Buron ■

AXEL MILLER, ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ DU GROUPE DEXIA

«Je ne suis pas un adepte du micro-management. Délégant beaucoup, j'essaie de m'entourer de collaborateurs dont les compétences professionnelles me complètent là où c'est nécessaire.»



BELGA