

Charles Milhaud

Le placement maison par Bruno Abescat

Le patron des Caisses d'épargne brigue un second mandat et s'apprête à fêter ses 40 années à l'Ecureuil. Gros plan sur l'un des patrons français parmi les plus singuliers et les plus rusés

Il est l'unique candidat à sa succession. Et, franchement, on voit mal un prétendant de la dernière heure venir lui barrer la route. Le 15 décembre, Charles Milhaud sera donc, selon toute vraisemblance, reconduit, pour six ans, à la présidence du directoire de la Caisse nationale des Caisses d'épargne (CNCE). En mesure de piloter ce qui deviendra, en juin 2004, le troisième groupe bancaire français. L'homme fort de l'Ecureuil fêtera, lui, ses 40 ans de maison! En 1964, il était entré au bas de l'échelle comme «employé polyvalent»... Mais cet événement qui s'annonçait comme une simple formalité a soulevé, ces dernières semaines, une bronca montrant que le personnage est - pour le moins - contesté.

Plusieurs rapports de l'Inspection des finances, datés de juillet 1985, de mai 1988 et de février 1997, et dont L'Express a eu connaissance, ont ainsi été exhumés qui épinglent sa gestion passée et des noms de personnalités susceptibles de le remplacer ont circulé. La semaine dernière encore, le syndicat SUD des Caisses d'épargne se prononçait même en faveur de son départ. Et «des parlementaires pourraient interpeller le gouvernement à ce sujet», nous a-t-on confié. Bigre! A près de 61 ans, le candidat Milhaud ne semble pas faire l'unanimité.

Curieux bonhomme, en réalité, que le patron de l'Ecureuil - «Charles», comme l'appelle son entourage - dont le caractère prête à bien des fantasmes et rumeurs, et qui les laisse se propager. Charles donc, avec son physique tout en rondeurs, l'air d'un moine replet sans sa robe de bure; son côté p'tit père tranquille, son ton bonasse et son accent si chantant qu'on ne s'étonnerait pas s'il vous invitait à jouer à la pétanque. Mais alors dans le rôle du tireur. Car l'homme traîne une réputation à faire frémir les PDG les plus endurcis. Florilège: **«C'est un pur opportuniste, sans foi ni loi»... «Charles Milhaud a érigé la duplicité et la trahison en règles de conduite»... «Il n'a guère de talent, sauf celui de l'intrigue»...** Ce qu'il y a de certain, c'est que Milhaud n'a pas le profil du banquier classique. Sa formation, ses engagements, son parcours professionnel, son ancrage purement hexagonal... tout le distingue des têtes d'affiche de l'establishment bancaire.

Il est né à Sète - la «petite Italie» du Languedoc - le 20 février 1943. Son père, Georges, alors âgé de 40 ans, dirige la Caisse d'épargne locale. Sa mère, Fernande, ne travaille pas. Tous deux sont des pieds-noirs rentrés, peu avant le Front populaire, d'Algérie, où ils se sont connus dans l'Oranais. Elle livrait le pain en voiture. Lui était régisseur d'une propriété viticole à Rio Salado, dans la Mitidja. «De cette époque, mon père, qui était plus corpulent et plus petit que moi, avait conservé une jolie cravache en cuir et, enfant, j'avais du mal à l'imaginer à cheval», se souvient Milhaud, les larmes aux yeux. Le couple s'est installé rue Jean Jaurès, une rue populaire et populeuse, avec sa progéniture - Mireille, Pierre, Danielle, Charles et Michèle (la benjamine naîtra en 1947). Enfance petite-bourgeoise. Ici, la famille

cultive le sens du travail, de l'effort et de la solidarité. Le soir, papa lit du grec et du latin et résout des problèmes de maths. Elevé par son oncle et sa tante, il a fréquenté, à Oran, le lycée Lamoricière, mais a dû interrompre ses études pour travailler. Maman est attentive aux carnets de notes. Son père, ancien compagnon du tour de France, s'est fait tout seul. Son petit-fils, Charles, porte le même prénom et semble marqué par cet aïeul républicain et franc-maçon. Lui aussi sera initié. Pour l'heure, il use ses fonds de culotte à l'école Victor Hugo, puis au lycée Paul Valéry. Depuis l'âge de 8 ans, il souffre d'un souffle au cœur qui l'empêche de faire du sport avec les autres gosses. A Montpellier, à la fac de sciences, il décroche en trois ans (il a redoublé la première année) trois certificats d'études supérieures, dont un de mathématiques physique chimie . Mais point de licence.

Avec son air de ne pas y toucher, il a hissé son réseau au troisième rang national

En 1964, à 21 ans, il s'est marié (il divorcera trois ans plus tard). Il lui faut gagner sa vie. Il aurait pu être embauché au... Crédit lyonnais, mais il rejoint son père. C'est le président de la Caisse d'épargne, Léopold Suquet, une figure sétoise, l'homme qui a modernisé le port - un radsoc bon teint qui a travaillé en son temps avec le ministre de l'Intérieur, le socialiste Jules Moch - qui décide d'accorder sa confiance au jeune homme. L'activité de la Caisse est alors réduite. L'Ecureuil ne délivre encore, pour ainsi dire, que le livret A. Outre les Milhaud père et fils, il n'y a que deux employés, le caissier et une dactylo. Le frère aîné de Charles, Pierre, également salarié, a l'espoir de succéder à son père, mais il vient d'épouser une Allemande et part s'installer outre-Rhin. Quand il rentrera, en 1967, Charles aura occupé la place! Il a fait son trou, mis en œuvre un plan comptable, un GIE informatique... Il est aussi entré au Syndicat unifié (SU), le grand syndicat maison, dont les dirigeants cogèrent les Caisses, et il en est devenu un membre actif. Lorsque le SU, plus tard, décidera d'exclure les directeurs, Milhaud passera à la CGC, dont il prendra la présidence pour les Caisses d'épargne à la fin des années 1970. Jusqu'à cette époque, il cultivera avec assiduité ses réseaux francs-maçons. Il est ambitieux, entreprenant, militant. En 1969, il s'est remarié avec Gisèle, une jeune femme de Frontignan (Hérault). Elle a déjà une fille, Isabelle. Ils auront un fils, Olivier. La première est aujourd'hui institutrice à Marseille et a épousé un commissaire du SRPJ; le second est célibataire et infographiste à Paris dans l'une des filiales du groupe.

Pour l'heure - on est en 1980 - il est promu directeur général adjoint de la Caisse d'épargne des Bouches-du-Rhône et de la Corse - déjà la deuxième du réseau. Il va y rester près de vingt ans. A Marseille, l'influent secrétaire général du SU, Ange Piazza, a convaincu le président, Claude Pelat - un proche de Giscard: «Il y a un gars, à Sète, qu'il faut récupérer.» On est à la veille de l'élection de François Mitterrand à la présidence de la République. Milhaud a une image de gauche, la réputation d'un syndicaliste négociateur hors de pair. «Dès cette époque, on le sentait tendu vers la prise du pouvoir», raconte un témoin. Dans un groupe encore très atomisé, Milhaud va asseoir son pouvoir. Devenir l'un des principaux barons. En conflit avec Paris ou en résistance, il incarne la France profonde. Il s'entoure de sa propre équipe avec notamment Pierre Beau, un socialiste proche du futur président du conseil général des Bouches-du-Rhône Lucien Weygand, qui succédera à Piazza à la tête du SU. Il siège au sein de la commission Ancian, qui, en 1983, accouchera de la première grande loi de réforme des Caisses d'épargne (deux autres suivront, en 1991 et en 1999, que parachèvera la transformation du réseau en banques coopératives). Nommé directeur général la même année, il devient également membre du Centre national des Caisses d'épargne et de prévoyance (Cencep) - organe central et ancêtre de l'actuelle CNCE...

Milhaud tisse sa toile et avance. En 1985, il prend la présidence du directoire de la Caisse des Bouches-du-Rhône et de la Corse, qui, en 1992, s'appellera Caisse d'épargne Provence Alpes Corse. Quand, en 1999, Dominique Strauss-Kahn, alors aux Finances, met la dernière main à la loi Epargne et sécurité financière, Milhaud est candidat pour succéder à René Barberye, ex-directeur de la Comptabilité publique, à la présidence du Cencep. Un schéma qui organise l'équipe dirigeante de la future CNCE est même élaboré en haut lieu. Il désigne Milhaud au conseil de surveillance et le banquier Christian Giacomotto au directoire. Mais ce dernier ne viendra jamais. En septembre, «Charles» a réussi son putsch, après avoir promis au gouvernement de lui tirer une épine du pied en reprenant le Crédit foncier de France. Le voici, désormais, au sommet des marches - premier président de l'Ecureuil issu du sérail. La consécration? En «homme de vision», comme le décrivent ses amis, cet obstiné, pragmatique, pense déjà à la prochaine étape. Dès 2001, il a créé avec Daniel Lebègue, directeur général de la Caisse des dépôts, la société Eulia, qui réunit les activités concurrentielles des deux groupes. En apparence, la cogestion semble fonctionner. Mais, avant même l'élection présidentielle de 2002, Milhaud a contacté des représentants de la future majorité. Il entreprend ensuite de convaincre le nouveau gouvernement de lui confier le contrôle d'Eulia et d'absorber au passage CDC-Ixis, la banque d'investissement de la Caisse des dépôts. Lebègue y est opposé, mais qu'importe! Son mandat arrive à échéance en décembre 2002 et il sera remplacé, au terme d'une incroyable polémique, par Francis Mayer, un proche de Jacques Chirac. Le 23 juillet 2003, Milhaud obtient gain de cause... Avec son air de ne pas y toucher, ce pur produit maison est parvenu à hisser son réseau au troisième rang national. Et, pour les quelque 45 000 collaborateurs du groupe, il est le chef d'orchestre de cette formidable mutation. Cela, personne ne peut le lui enlever. Il y a consacré sa vie. Les Caisses? Ce sont «mes tripes», dit-il.

Aujourd'hui, il paie le prix de décennies de luttes intestines et de guerres des clans

Alors, pourquoi cette campagne de dénigrement? Les faits qui lui sont reprochés dans les rapports de l'Inspection des finances exhumés - ceux-ci pointent, par exemple, une mauvaise application des règles fiscales concernant les avantages en nature ou encore le coût élevé d'études et de consultations extérieures jugées «de faible utilité» - font désordre et révèlent des pratiques somme toute médiocres. Mais aucun de ces griefs n'a donné lieu à sanction. Aussi, c'est plutôt du côté du dirigeant et de ses méthodes qu'il faut chercher tant de rancœurs.

S'il ne fait pas l'unanimité, quoi de plus normal? C'est le propre des grandes figures, plaide un ami. Certes. Mais, aujourd'hui, Charles Milhaud paie le prix de décennies de luttes intestines et de guerres des clans toujours très féroces dans ces réseaux mutualistes. C'est peu dire que le boss a toujours été extrêmement conscient des rapports de forces au sein du groupe et y a prêté une attention particulière tout au long de son ascension. Milhaud est un vrai politique en ce sens où il connaît comme nul autre sa boutique. «Il y a exercé tous les métiers, et sa légitimité, il la tire d'abord de son expérience du terrain», rappelle son entourage. Avec tout ce que cela implique, on l'imagine, de remises de médailles, d'inaugurations, de discours convenus et de poignées de mains moites... «Cet homme malin s'est constamment ménagé des portes de sortie et surtout des appuis à géométrie variable selon les époques», observe un financier. A l'heure actuelle, le maire de Marseille et vice-président de l'UMP, Jean-Claude Gaudin, qui a décoré Milhaud de la Légion d'honneur le 26 septembre 1996, est à coup sûr l'un de ceux-là. L'élection de Marie-Louise Lota (l'une des adjointes de Gaudin) au conseil de surveillance de la caisse Provence Alpes Corse Réunion, en remplacement de Christian de Barbarin (le beau-fils de Gaston Defferre); la nomination, en 1999, au directoire, du rocardien Philippe Wahl, puis son éviction, en juillet dernier; la venue, cet été, de Georges Chacornac -

un proche de Francis Mer - au secrétariat général du groupe... Milhaud est passé maître dans l'art de s'entourer et de retomber sur ses pattes. «Au fond, c'est un radical-socialiste du Midi, conclut un ami. Il trouve des compromis, aime les banquets républicains, va au stade...» le 26 novembre, il est spécialement descendu pour soutenir l'OM face au Real Madrid...

Les méthodes de Milhaud le patron ont pu aussi faire des déçus. Car le monsieur n'est pas homme à garder la même équipe d'un poste à l'autre. Le pouvoir, dira-t-on, exige une part d'ingratitude. Mais que penser des mises à l'écart de professionnels reconnus au sein du réseau, comme François Drouin, «promu» au Crédit foncier de France, ou Christian Guirlinger, nommé chez Eulia et aujourd'hui à la retraite? Pour lui, la fin justifie les moyens. Autre faiblesse que soulignent même ses partisans: le président reprend souvent sa parole. Et puis ce manager prudent et plutôt secret se protège. L'une de ses manies est de demander à plusieurs collaborateurs la même note.

A présent, qu'est-ce qui le fait encore courir? Le pouvoir? Assurément, c'est un homme influent. A l'occasion de sa promotion, le 27 février 2002, dans l'ordre national du Mérite, décoré ce jour-là par un Laurent Fabius emphatique, Charles Milhaud pouvait contempler devant lui les ministres des Finances de ces quinze dernières années! L'argent? En 1999, nouveau président des Caisses d'épargne, il a multiplié son salaire par trois (il a perçu, l'an dernier, un peu plus de 514 000 €), mais, à l'aune des revenus touchés par les grands patrons, il n'y a rien d'extravagant. S'il aime son confort - il dispose d'un superbe appartement à Paris, dans le XVI^e arrondissement, et d'un autre, de 280 mètres carrés, à Marseille, près du Prado - il continue d'être locataire. Quant à son train de vie, si ce n'est quelques voyages au soleil dans des îles lointaines, il n'a rien d'ostentatoire, comme en témoignent ses week-ends chez ses amis dans la cité phocéenne ou à Frontignan. Au programme: lecture, home cinéma et bonne chère!

Alors quoi? «Milhaud se sent d'abord dépositaire d'un héritage, les Caisses d'épargne, qu'il entend faire fructifier», avance un proche. Le 15 décembre, il aura six ans devant lui pour parachever son œuvre. Beaucoup l'attendent au tournant. D'un naturel anxieux, affecté par les critiques récentes, Milhaud n'a pas fini de se ronger les sangs ou, comme on dit à Sète, de «se rouziguer».