

Michel-Edouard Leclerc, étiez-vous préparé à jouer ce rôle, à devenir le patron des Centres E. Leclerc ?

Non, pas du tout. J'ai d'abord choisi de faire des études classiques, à dominante littéraire. Et si je suis sorti de la faculté muni d'un doctorat en sciences économiques, j'ai surtout fréquenté les amphithéâtres de la Sorbonne pour y suivre des cours de sciences politiques et de philosophie. Depuis l'adolescence, je rêvais d'être enseignant ou journaliste. J'étais passionné par ces deux métiers et je ne me sentais nullement obligé d'incarner la continuité de l'entreprise. Bien au contraire, je conférais déjà à ces deux passions professionnelles le sens d'une mission. C'était un engagement. J'avais organisé mes études, j'avais mis en éveil toute ma curiosité pour m'y préparer.

A la fac, mes condisciples « pigeaient » comme moi pour quelques journaux. Ils ont entretenu cette vocation. J'étais très influencé par les grandes figures du journalisme : Pulitzer, bien sûr, et ses méthodes d'investigation, Albert Londres, Joseph Kessel, John Reed, et toutes les grandes signatures de l'époque, de Robert Guillaumin au Monde à Marc Kravetz dans Libération. Je lisais fébrilement leurs articles comme on attend le nouvel épisode d'un feuilleton.

Et puis, il y avait la présence d'un homme qui, dans mon éveil intellectuel, aura joué un rôle essentiel : Michel Bosquet. Il signait dans le *Nouvel Observateur* toutes ses « critiques du capitalisme quotidien ». Et c'est sous le nom d'André Gorz que cet ancien disciple de Jean-Paul Sartre poursuivait dans « *Les Temps Modernes* » son œuvre salutaire de rénovation de la gauche. Je l'ai connu en Bretagne. Il était venu à la rencontre de mes parents pour comprendre la scission des Centres E. Leclerc avec les adhérents du groupe Intermarché. Ce qui l'intéressait, c'était d'analyser l'efficacité du modèle coopératif par rapport au commerce intégré. Il m'a fait lire John Kenneth Galbraith, découvrir Herbert Marcuse, l'école critique de Francfort et les économistes radicaux américains. Avec beaucoup d'affection et de pédagogie, lui et sa femme m'ont poussé à réfléchir sur le sens de l'action. Et c'est avec eux que j'ai découvert l'importance de l'écologie politique.

Votre père, Edouard Leclerc a fréquenté le Petit puis le Grand Séminaire. Il a reçu, lui aussi, une formation littéraire qui ne semblait pas le prédestiner au management d'un groupe de distribution. Quel a été, au fond, l'impact de l'aventure de vos parents sur vos choix personnels ?

L'influence de mes parents a été double. Tout d'abord, leur propre aventure, pour l'enfant que j'étais, était passionnante. Mes rapports avec eux en étaient probablement magnifiés. Mais cette situation générait aussi des souffrances du fait de l'agressivité de leurs adversaires.

Enfant sensible et émotif, j'ai vécu intensément ce corps à corps avec notre environnement économique. Je me sentais d'ailleurs parfois trop impliqué. Je finissais par mythifier mon père, car il était tout le temps sur les routes, pour recruter de nouveaux adhérents ou pour rechercher des fournisseurs. Quant à ma mère, elle tenait courageusement la boutique. Elle avait très vite senti qu'il fallait donner d'autres bases à notre éducation. Mes deux sœurs ont aussi bénéficié de son amour pour la peinture, la musique et les livres. Dès la classe de 7ème, elle a pensé qu'il était indispensable que je parte ailleurs. Je n'avais pas vraiment une vocation au sens religieux, mais j'étais enthousiaste à l'idée de pouvoir devenir missionnaire, d'œuvrer pour les autres. En fait, j'avais une vision assez sulpicienne de tous ces hommes qui, dans la lignée de Saint-François Xavier, de Don Bosco, de Vincent de Paul ou du Frère Jean-Marie de Lamennais, oeuvraient pour l'édification des foules.

Je me suis donc retrouvé élève d'un petit séminaire à Viry-Châtillon, dans la région parisienne. J'étais chez les Pères du Sacré-Cœur et plusieurs de mes professeurs n'étaient autres que les anciens camarades de mon père sur les bancs de ce séminaire. Je n'étais pas seul. Tous mes condisciples étaient isolés de leur famille qu'ils ne retrouvaient qu'en fin de trimestre. Mais comme ces congrégations envoyaient sur les routes de France des pères recruteurs pour motiver les enfants destinés à la prêtrise, j'avais mon clan de Bretons autour de moi.

Généralement, les chefs d'entreprise ont été marqués par leur passage à HEC, à Sup de Co ou dans une école d'ingénieurs. Vous, c'est une constante, vous évoquez, en priorité, cette période de petit séminaire et l'éducation que vous y avez reçue. Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

C'est la personnalité des maîtres, des professeurs, et de quelques grandes figures que nous y avons côtoyées. L'école s'abritait dans le château du Comte de Perrault. La bâtisse avait été défigurée par quelques ajouts, mais elle trônait au milieu d'un immense parc de verdure. C'était une atmosphère digne du film « Les disparus de Saint-Agil », avec des squelettes dans les salles de sciences naturelles et un réseau de grottes de plus de cinq kilomètres reliant l'école au jardin public, et à un autre château, celui du Comte de Choiseul. Il y avait aussi une ferme qui permettait à cette communauté de vivre dans une large autonomie. L'éducation y était classique. On nous apprenait aussi les métiers de la terre et l'artisanat. Vous voyez, c'était une vie de pension avec ses aventures, ses bandes d'adolescents espiègles. Dans cette école on m'a appris à regarder le monde, à m'intéresser aux autres. Tous les jeudis après-midi, nous allions aider les infirmiers qui oeuvraient dans un dispensaire et dans un hôpital psychiatrique. (J'ai vécu très durement la découverte du monde du handicap...) Le soir, nous recevions des prêtres de retour de mission, d'Asie ou d'Amérique Latine. L'école invitait aussi des professionnels, des acteurs engagés dans la vie associative. Nous devions lire, tout lire, et regarder le journal télévisé, ce qui, pour l'époque, n'était pas banal. On cultivait la nécessité de l'engagement social. Il nous appartenait d'organiser nos connaissances et d'aller quérir les informations. La volonté d'apprendre était motivée par la volonté d'agir. Rien de sectaire, je vous assure. Les bons pères savaient être lucides : « Peu d'entre vous seront consacrés, mais vous avez tous vocation à l'être. Vous pouvez aussi être missionnaires dans l'exercice de vos métiers. C'est une fonction tout aussi noble. ».

Je dois beaucoup à ces prêtres. Ils savaient transformer une contrainte éducative en une investigation plus personnelle. Ils ont attisé en nous la soif de débats et d'échanges d'idées.

Sous des apparences traditionnelles, dans un environnement archaïque et un peu désuet, et sous un cérémonial quelquefois obsolète, cet enseignement véhiculait une vraie modernité. Mes éducateurs ont nourri ma capacité de choisir. Mes amis, qui fréquentaient l'école laïque, me disaient souvent : « Tu es endoctriné ». Eh bien, non. C'était bien plus malin. Nos profs obligeaient les élèves à argumenter, à justifier leurs choix et à les étayer.

Je me souviens de l'assassinat de John Kennedy. La vie à l'école s'est arrêtée. Les professeurs nous ont immédiatement fait réfléchir sur la place des Etats-Unis dans le monde, sur la violence, sur l'image du président Kennedy. Même scène lors de l'attentat contre Martin Luther King. L'immolation par le feu de Yan Palach, cet étudiant pragois résistant aux troupes soviétiques, a servi de sujet de dissertation. Je me souviens aussi de nos remarques ironiques à propos de Fidel Castro, de Che Guevara, et de leurs gros cigares. Nous aimions stigmatiser les loisirs bourgeois de ces hommes aux prétentions révolutionnaires. Dans n'importe quelle école catho, on aurait appuyé sur le bouton des récriminations anti-communistes. Tel ne fut pas le cas. Nos éducateurs ont exigé que nous regardions un petit peu plus loin que notre horizon. Il est vrai que nous avons accueilli dans l'école des personnalités engagées, comme Eric Segal, Sylvia Montfort, de grands médecins, des chercheurs, et surtout Don Helder Camara, ce grand théologien de la révolution. Pour l'anecdote, je me souviens avoir été très ému, un jour, d'écouter mon père et ma mère, invités par la communauté éducatrice, à venir nous faire une conférence sur leur métier. Je les ai regardés d'une autre manière.

Qu'est-ce qui vous a donné envie de poursuivre des études de sciences économiques. Qu'est-ce qui vous a fait rejoindre les bancs des étudiants en philosophie ?

Une furieuse volonté d'agir et de donner du sens à ma vie ! Ce sont des expressions banales. Tout le monde s'y réfère. Chez moi, tout simplement, c'est une obsession. Je me suis inscrit à la faculté à Brest en voulant comprendre les rouages de l'économie. J'ai adhéré au PSU. Ce courant politique, fraîchement créé par Serge Mallet et Michel Rocard, traversait une mouvance allant du mouvement coopératif aux régionalistes, en passant par les partisans d'une Europe sociale.

J'avalais les écrits arides de nos grands économistes, malgré une difficulté majeure. La mode était à la micro-économie. Je n'avais pratiquement pas fait de maths ! Et comme nos prix Nobel ne sont pas des monstres de littérature, il fallait apprendre le calcul intégral et manier les dérivés pour expliquer les courbes du chômage. J'en ai eu vite assez ! Ce n'était pas de la paresse. Mais c'était une époque où l'économétrie imposait sa dictature. Après la révolte étudiante de 1968, on avait supprimé l'enseignement de la sociologie. Il fallait tout rationaliser, modéliser. J'avais pourtant le pressentiment qu'il n'était pas besoin de ces explications, finalement simplistes, pour décrire la faillite inéluctable des chantiers navals ou de l'industrie charbonnière.

J'ai changé de faculté. Je me suis inscrit à la Sorbonne. J'y ai rejoint d'autres étudiants, avides de comprendre les mutations sociales. A l'Université de Paris I, il y avait les cours de Raymond Barre. Classique ! Mais, à deux encablures, dans un autre amphithéâtre, je me suis retrouvé aux côtés de Jérôme Garcin, aujourd'hui merveilleux écrivain, dans la mire de Vladimir Jankélévitch. Quel homme extraordinaire ! Quelle finesse, quelle humilité ! Et ses coups de colère si dérangeants, dès qu'il pouvait fustiger les grands penseurs allemands. Il distillait une philosophie du désespoir, mais aussi du pardon, si corrosive mais salvatrice.

A la sortie des cours, il faisait bon retrouver le parterre des plus belles étudiantes, corps et âme tendus vers l'écoute de Michel Serres. J'ai aimé sa manière de faire aimer l'étude, la recherche et la vie. Son cours d'histoire de la philosophie des sciences est un antidote à la morosité. Je suis toujours resté en relation avec lui, comme d'ailleurs avec Alain Etchegoyen, un autre de ses élèves, passionné lui aussi d'établir des ponts entre l'entreprise et la société. Je ne doute pas qu'après sa récente nomination au Commissariat Général au Plan, il redonne toute son utilité et sa noblesse à cette institution.

C'est pendant ces études que j'ai participé à la rédaction de premiers numéros spéciaux de la revue *Que Choisir*, consacrés à l'Europe et à l'environnement. Des thèmes alors très novateurs pour les mouvements de consommateurs. J'ai aussi commencé à enseigner à la fac. Mais vers 25 ou 26 ans, j'ai senti un formidable décalage entre la soif d'action et cette manière de commenter le monde. J'en ai très vite éprouvé une grande frustration. C'est à ce moment-là que les Centres E. Leclerc m'ont invité à les rejoindre.