

***Michel-Edouard Leclerc, comment s'est passée votre intégration dans les Centres E. Leclerc ? On a l'impression que votre implication dans le groupe et, en quelque sorte, cette succession familiale a été perçue comme plus légitime que celle d'autres patrons, comme Franck Riboud ou Arnaud Lagardère, par exemple.***

Dans la vie, les « fils de père » rencontrent deux écueils. La cohorte des flatteurs : ils se servent de vous pour prolonger une relation privilégiée avec la famille. Ils vous aveuglent et vous font faire les premières fautes ! Et puis, il y a les sceptiques. Ils ne sont pas forcément mauvais bougres. Légitimement, ils ne vous font pas crédit par avance. Mais ça devient compliqué à gérer quand, pour tester vos qualités, ils poussent le bouchon jusqu'à créer exprès des obstacles. J'ai dû surmonter ce type de situation, et j'imagine que Franck Riboud, Serge Dassault ou Arnaud Lagardère ont pratiqué ce genre de sport. Ça vous mûrit un homme assez vite.

***Un tandem père et fils, doublé d'un duo de frondeurs, cela ne doit pas toujours être facile à vivre ?***

Nous nous aimons beaucoup. Franchement, je n'aurais pas pu progresser au sein des Centres E. Leclerc sans son consentement. Et si j'ai accolé son prénom au mien, c'est évidemment pour dire ma fierté. Bien sûr, il y avait une raison objective. L'un des quatorze frères de mon père, Michel, se servait du nom familial pour se revendiquer du groupement E. Leclerc, sans assumer la discipline collective que s'imposent nos adhérents. Il était fasciné par mon père, croyait à un modèle de réussite facile, et sous prétexte d'avoir de bonnes idées, refusait la rigueur financière. Il a sévi un temps dans les stations-service, dans l'importation automobile et dans les pompes funèbres. Ayant été, un jour, convoqué au commissariat à sa place, j'ai compris qu'il fallait mettre un terme à cette confusion. Des Leclerc, il y en a plein le bottin. Il était important d'afficher son clan.

Mais, plus que tout, j'ai voulu écarter toute tentative de nos adversaires, et quelquefois aussi de décideurs économiques ou politiques qui tentaient de mettre un coin entre le père et le fils, avec des interpellations du style : « Avec votre père, on ne pouvait pas s'entendre, avec vous, qui êtes universitaire, pondéré, on devrait pouvoir s'arranger ». Combien de fois ai-je entendu ces propos : au siège d'une compagnie pétrolière à la Défense, dans une commission du CNPF, et jusque dans les petits bureaux des conseillers de l'Élysée. Comment pouvait-on être aussi peu diplomate !

Voilà plus de 20 ans (eh oui, déjà !) que dure notre tandem. Personne, à l'extérieur du groupe, ne sait comment nous « fonctionnons » tous les deux. C'est notre cuisine, notre recette. Bien sûr, avec le temps, j'ai plutôt pris en charge les problèmes d'intendance, les aspects techniques. Lui, participe beaucoup à la réflexion stratégique. Il a son propre réseau d'amis dans les Centres E. Leclerc, mais aussi dans le monde industriel. Il faut dire qu'il a connu tant de monde ! Il aime à dire, non sans malice, qu'il a survécu à tous les Ministres du Commerce de la Vème République ! Sur le plan du caractère, nous ne nous ressemblons pas du tout, même si nous partageons beaucoup de passions : l'écologie, les vieilles pierres, les livres anciens, les ballades en forêt, la géopolitique ou les émissions historiques ! Nous sommes tous les deux très indépendants. Cela ne vous étonnera pas ! Et par conséquent, il nous faut beaucoup dialoguer, échanger les arguments. Cela va de la fusion spontanée des idées à quelques chocs frontaux. Mais quand il s'agit de passer à l'action, le front est toujours cohérent.

***Sa personnalité a quand même dû vous paraître écrasante à certains moments de votre vie ?***

Eh comment ! Ce n'est pas facile de trouver ses marques avec un tel homme. Il est tellement multiple.

C'est un être chaleureux qui peut se laisser aller aux débordements les plus généreux. Un jour, un paysan voisin allait être exproprié. Il a rameuté les salariés des magasins de Landerneau et de Brest pour s'opposer aux forces de l'ordre. Je l'ai vu offrir une superbe caravane pour loger une famille en détresse. Et je connais un morceau de forêt, dans la propriété familiale, qui a longtemps abrité les engins mécaniques d'un entrepreneur acculé à la faillite et dont c'était le seul bien. Oui, il a toujours été prêt à prendre beaucoup de risques pour les autres.

C'est aussi un homme têtu, débordant d'énergie, sur les pieds desquels il ne faut pas marcher. Gérard Nicoud, l'ancien président du CIDUNATI, ce syndicat qui aimait les actions violentes, a perdu quelques dents dans la confrontation. Edouard n'a pas hésité à lever des troupes parmi ses adhérents pour faire le coup de poing contre des syndicats professionnels qui se croyaient en terrain conquis. Il fallait le voir lever les barrages de pompistes dans les raffineries dans les années 70, se frotter aux notables paysans qui l'empêchaient d'acheter directement le lait dans les fermes, ou interpellé bruyamment un juge soupçonné par lui de collusion avec le grand commerce... Oui, j'en conviens, tout cela a un petit côté picaresque, mais ce n'est sans doute pas pour lui déplaire.

***On le dit volontiers imprévisible.***

Il est, comme moi, attaché à sa liberté et à son indépendance. A trop vouloir l'encadrer, certains se sont exposés à des « effets retours » inattendus. L'actuel directeur de la rédaction de TF 1, Etienne Mougeotte, ne m'en voudra pas de compter cette anecdote. Au milieu des années 70, il était à la tête de la Rédaction d'Europe 1. Carrefour venait de lancer ses fameux « produits libres ». Le torchon brûlait avec les grandes marques nationales. Edouard était invité à débattre avec Denis Defforey, le PDG et l'un des fondateurs du groupe d'hypermarchés. Je l'accompagnais. Juste avant de rentrer dans le studio, Etienne Mougeotte nous a pris gentiment à part. Anticipant une escarmouche, il a glissé à Edouard : « Contrairement à vous, Carrefour est un gros annonceur. Vous êtes invité, ne forcez pas le trait ! ». Ca n'a duré qu'une fraction de seconde : j'ai vu l'éclair dans les yeux du « paternel ». Il n'en fallait pas plus. Dans la demi-heure qui suivit, Denis Defforey fut la cible d'un tir à l'arme lourde. Tout y passa, les « produits libres » tour à tour qualifiés de poudre aux yeux, de bonbons de Lourdes pour public crédule ; la géniale stratégie de Carrefour, réduite à un îlot de pertes, dans un océan de profits et le commerçant accusé de gâcher le métier au profit de la bourse. Denis Defforey, attaqué au portefeuille, s'est emporté : « La bourse, je m'en fous ». Les investisseurs n'allaient pas apprécier ! Le Landernéen n'allait pas être réinvité de sitôt. Et c'est de connivence, et appuyé d'un clin d'œil, qu'Edouard me glissa un « Non mais, j'allais quand même pas servir la soupe ! ».

***Dans le monde industriel, et même auprès de certains de vos adhérents, on le dit aussi très mystique !***

Je n'en crois rien, même s'il s'en donne lui-même les apparences. Il est intuitif, entier et passionné. Depuis mon enfance, je l'ai toujours regardé comme une sorte de poète rural, puisant son énergie dans la nature. Il est cultivé, fait autant référence à Voltaire qu'à de Gaulle. Il dit souvent sa culpabilité de ne pas être meilleur chrétien, mais il est fasciné par le message biblique. A mes yeux, son langage extrêmement passionné et ses débordements traduisent avant tout la fragilité d'un homme qui n'est pas dupe de la vie.

Je me souviens d'une journée passée sur les bords de la Rance avec lui et Claude-Noël Martin, le fondateur du groupe Générale Biscuits, qui fut battu par Antoine Riboud dans une OPA à la fin de 1987. J'étais témoin de cette scène : deux hommes blessés qui s'étaient souvent opposés jadis, profitaient de ce lieu apaisant pour converser. Notre groupement d'achats avait déréféré l'entreprise de Claude-Noël Martin, l'avait sorti de ses rayons, pris en flagrant délit de discrimination tarifaire. Mon père ne pouvait que soutenir ses adhérents. Mais, en même temps, il savait l'impact de la situation sur la carrière de Claude-Noël Martin et j'assistais à la confrontation de ces deux hommes, malades à l'avance d'avoir dû jouer une partition génératrice de conflits d'intérêts au risque de porter un coup à leur respect mutuel. Dans l'exercice de leur métier, ces deux hommes s'étaient affrontés, en portant haut les attentes, l'un de ses actionnaires, l'autre de ses adhérents. Rejoints par la douceur de la vie civile, ils se disaient, dans une gestuelle pudique et un peu gauche, l'admiration des hommes par-delà le choc des entreprises. Impressionnant !

***Iriez-vous jusqu'à dire qu'il est visionnaire ?***

Oui, au sens probablement où des hommes comme Marcel Dassault, Gilbert Trigano, Antoine Riboud ou, à l'étranger, Steve Jobs ou Bill Gates, ont eu, chacun dans leur métier, une capacité d'anticiper les évolutions, de les prédire, et de pousser les autres à s'y adapter. Comme les grands joueurs d'échecs, ils savent prévoir les coups d'avance et la réaction des autres. Nos adhérents pourront vous dire que bien avant tout le monde, il avait prédit, grâce à sa fréquentation des Pays de l'Est, la chute du mur de Berlin. A l'année près ! Mais s'il ne dédaigne pas jouer les Nostradamus, c'est tout simplement sa manière d'attirer l'attention. On ne l'a pas suffisamment écouté dans les sphères du pouvoir parce que ses analyses n'étaient pas signées du sceau d'un énarque. Pourtant, plusieurs journalistes peuvent témoigner qu'au cours des conférences de presse sur le groupe, il a su annoncer les deux crises pétrolières des années 70 et inciter le groupe à sécuriser ses approvisionnements. Il lit beaucoup la presse, cherche les tendances, ausculte les stratégies, regarde où vont la recherche et l'innovation. Six mois avant que ne soient annoncés les effets ravageurs de la maladie de la « vache folle », il s'époumonait devant des parterres de distributeurs ou de cadres de la Banque de France pour essayer de les alerter des inquiétudes exprimées par les vétérinaires anglais.

Mais, attention : j'ai remarqué que, souvent, on qualifiait de « visionnaire » des personnalités auxquelles on contestait l'existence d'autres qualités. A l'égard d'Edouard, cette expression a aussi servi à occulter son rôle de chef d'entreprise et sa capacité de gestionnaire. Or, chez lui, rien d'antithétique. S'il est le concepteur d'une idée forte, il en a prouvé la crédibilité dans ses propres magasins. Peu après l'ouverture du premier hypermarché Carrefour, il était le premier indépendant à en construire un. Et surtout, il faut, convenons-en, quelque autre qualité de manager pour piloter un groupe d'entreprises qui emploie 85 000 salariés, en recrute 2 500 par an, et passe allègrement toutes ses échéances mensuelles depuis plus de 50 ans !

***N'avez-vous jamais eu des conflits importants avec votre père dans le domaine professionnel ? Comment ont-ils été réglés ?***

Il y en a eu, comme dans toute famille ou dans toute entreprise, mais pas plus. Vous savez, on fait souvent remarquer d'un jeune qu'il est toujours difficile de se faire un prénom, de grandir à l'ombre d'une puissante personnalité. C'est une réalité. Mais c'est aussi une richesse. Serais-je devenu ce que je suis sans cette confrontation ? J'ai déjà eu ces discussions avec Olivier et Serge Dassault, avec Franck Riboud, d'autres chefs d'entreprise moins médiatisés, et même des personnes du monde des médias, comme Benjamin Castaldi. Tous ont eu des frustrations, des moments d'amertume, des rancœurs parfois. Serge Dassault a attendu l'âge de 60 ans pour être reconnu pour ses qualités de chef de groupe !!! Mais, je n'en connais pas beaucoup qui parlent de « chemin de croix » !

Et puis, parle-t-on de la difficulté d'être le père, surtout si ce dernier n'a jamais inscrit son action dans un processus héréditaire ! Edouard s'est battu, tout au long de sa vie, pour faire reconnaître le bien-fondé de ses analyses et de son action. Il a toujours été en quête d'une certaine reconnaissance. Pour lui, pour ses adhérents et pour qu'il y ait un relais politique à son action. Et voilà qu'au faite de la réussite des Centres E. Leclerc, c'est le fils qui porte la communication du groupe, qui a l'air de jouer les premiers rôles. Je ne suis pas un usurpateur. J'avais beau insister sur la filiation de mes initiatives, de commencer mes phrases par « Mon père et moi », les médias, par la force des choses, confortaient mon « ascension ». Du fond de son réduit breton, Edouard devait parfois digérer d'être relégué à la qualification de « fondateur ». Alors, forcément, les dés, pour le père, sont pipés. Et j'imagine qu'il lui faut beaucoup de générosité pour encaisser.

Reste qu'après tant d'années, la mécanique fonctionne bien. Elle procure aussi ses petits moments complices que je ne cèderais à personne. Un jour que nous marchions côte à côte sur un trottoir de Paris, quelques bruyantes dames s'approchèrent et c'est à mon humble personne qu'elles s'adressèrent pour obtenir un autographe. Je m'exécutais, devant le regard amusé d'Edouard. Cinq minutes plus tard, alors que nous avons repris notre promenade, il se retourna goguenard : « Tu sais, moi, à mon époque, celles qui venaient vers moi étaient franchement plus jeunes ! ». Touché, coulé !