

Par son omniprésence médiatique, Leclerc semble s'inviter aux débats de société. A quoi correspond ce besoin ? Quels en sont les enjeux ?

La communication est une arme. La médiatisation de nos idées, comme de nos propositions, permet d'éviter d'être confiné et enfermé dans le débat corporatiste. C'est en prenant à témoin la population, en cherchant son adhésion ou en mesurant ses réactions que l'on se donne un effet de levier considérable pour faire bouger le politique ou les institutions.

Vous êtes personnellement très présent. Vous portez le nom de l'entreprise. Est-ce un atout ? N'est-ce pas risqué quand on connaît la versatilité des médias.

Ce qui fait la force de nos interventions, qu'il s'agisse de mon père ou de moi, ce n'est pas l'adéquation du nom patronymique avec l'enseigne, c'est plutôt l'adéquation entre le projet d'entreprise et notre engagement personnel. Là est le secret !

Si j'étais très mauvais, évidemment, il ne faudrait pas, même avec le nom de Leclerc, que je sois le porte-parole du groupe. Pour un bon professionnel, l'homonymie peut être un atout. Mais si je n'étais que l'homme sandwich d'une enseigne, je suis sûr qu'on ne m'inviterait pas dans les émissions de télévision. D'abord parce que ma présence serait assimilée à une publicité déguisée qui, de ce fait, serait sanctionnable par le CSA. Et puis, les journalistes n'auraient aucune raison d'être complices de cette réclame faite à Leclerc.

Non, si, aujourd'hui, je bénéficie d'une certaine écoute, c'est justement parce que je peux parler d'autre chose que de mon gagne-pain. Ou plus exactement, c'est qu'à partir de la légitimité que me donne mon activité professionnelle, j'ose porter un regard plus large sur la société, réfléchir avec d'autres à son évolution, et tenter de formuler des diagnostics comme des propositions. Et tout cela, sans langue de bois !

Mais, il est vrai que le système médiatique a ses attraits, ses avantages, ses courtisans. Il flatte l'orgueil. Il faut savoir ne pas « péter les plombs »...

Qu'est-ce qui vous protège, vous personnellement ?

D'abord, l'entourage familial, les enfants, les amis. Après les spots et l'applaudimètre, il faut savoir rentrer humblement à la maison, changer l'ampoule de la lampe de chevet, faire réciter les leçons et mettre, comme tout le monde, la vaisselle dans la machine à laver. Le théâtre, même quand le rôle est bon et captivant, s'arrête après le dernier acte. Il ne faut pas oublier d'enlever le maquillage.

Surtout, il faut savoir écouter ses collaborateurs, leur donner le droit et le devoir de juger votre discours.

Ceci dit, il ne s'agit pas d'écouter tout le monde, et à force d'additionner les critiques, de ne produire qu'un discours fadasse, réduit au plus petit commun dénominateur du degré zéro de la critique. L'expression de la conviction porte en elle-même une part de narcissisme. Il y a un « moi, je » qui s'exprime et qui doit paraître à l'écran. Il ne faut pas avoir peur de l'assumer. Les Centres E. Leclerc attendent de moi que j'exprime fortement dans les médias les idées que nous avons conçues ensemble, ainsi que leurs valeurs. Ils n'attendent pas de moi que j'aie fait la promo de leur rayon bijouterie ou du ticket E. Leclerc. Ça, c'est le rôle de la pub. Ce qui les intéresse, c'est que j'aie expliqué le sens de notre action, et le pourquoi de nos coups de gueule, de nos initiatives, ou de nos analyses.

Tous vos concurrents vous reconnaissent un talent réel de communication. Et vous êtes évidemment un client idéal pour les journalistes. Vous êtes-vous spécialement entraîné, avez-vous recours à des consultants spécialisés ?

Non. Ca se passe d'abord dans mes tripes. Une formidable envie de convaincre ! J'aime les gens, je crois comprendre les attentes et je suis complètement habité par ce que je dis. Je ne me sens absolument pas capable de tenir un rôle qui ne correspondrait pas à ma sensibilité ou à mes convictions. Je ne serais certainement pas un bon acteur au théâtre ou au cinéma. Mais vous avez raison, la prise de parole de nos jours est tellement complexe et tellement risquée qu'il faut en acquérir une expertise. Pour moi, c'est d'abord une question d'ascèse.

Je suis quelqu'un de naturellement doux, plutôt timide et solitaire. En tout cas, pudique. Je dois faire un effort considérable sur moi-même pour entretenir ma sociabilité, ma capacité à entraîner les autres. En groupe, je suis rarement le point central d'attention. Je ne sais pas « briller ». Sans être agoraphobe, je suis assez angoissé. Participer à une émission de télévision me demande un énorme travail pour calmer ma nervosité et ma fébrilité.

Et puis, il faut une sacrée hygiène de vie. La plupart des conférenciers, comme des acteurs qui participent aux émissions de radio et de télévision, n'ont pas, dans la journée, le même stress, la même activité qu'un chef d'entreprise. Alors, il faut quand même une certaine abnégation pour garder son punch à 23 heures sur un plateau de télé, ou pour animer une conférence en province et revenir dans la nuit même.

Vous ne m'avez pas répondu concernant le recours aux services d'un media-trainer ?

Mon entraînement, c'est la pratique. Chez les bons pères, j'ai appris à faire des sermons, à répliquer, à défendre une thèse. C'était très formateur. Plus tard, comme mon père vivait à Brest et que j'étais disponible à Paris, c'est moi qui l'ai remplacé dans les stations de radio, puis à la télévision. Au temps de l'ORTF, il n'y avait qu'une chaîne, et, dans les émissions, on donnait le temps aux invités de s'exprimer. Aujourd'hui, les interviews sont formatées. Vous êtes instrumentalisé, un ingrédient dans la mise en boîte dont seul l'animateur ou le réalisateur a les secrets. On découpe vos propos, on sélectionne des phrases, on éjecte l'argumentaire pour ne retenir que le slogan, la posture, l'affirmation. Edouard en a eu marre de devoir prendre l'avion, le matin à Brest, pour un journal télévisé à 13 heures dont on n'aura retenu, à Paris, que quarante-cinq secondes de son intervention. Et il a été assez écoeuré de devoir, en permanence, faire du judo avec le système.

J'ai fait mes armes dans des émissions animées par Noël Mamère ou Jean-Claude Allanic, j'ai vu grandir le système médiatique et je me suis caparaçonné. Etre invité par Jean-Pierre Elkabbach est extrêmement formateur. Ma meilleure formation, c'est celle que m'ont autorisée nos détracteurs, dans toutes ces conférences dont j'ai parlé tout à l'heure. Etre interpellé devant 500 étudiants ou 200 décideurs par un petit commerçant, un homme politique, un agriculteur ou un professeur, cela ne supporte pas l'artifice. J'ai reçu des claques ; un jour j'ai cru pouvoir me défilier, un autre jour, m'en tirer par une raillerie, de l'humour, mais dans la durée, ça ne marche pas.

Alors, c'est le fond qu'il faut travailler et travailler beaucoup.

Vous m'avez pourtant assuré que la communication ne prenait pas plus de dix pour cent de votre temps ?

C'est le cas ! Mais parce que je ne suis pas déconnecté de mes dossiers. Que je les enrichis quotidiennement. J'ai gardé mes vieilles habitudes universitaires. Dans les placards de mon bureau, je gère 200 dossiers. Les sujets balayent toutes les préoccupations professionnelles et sociétales à partir desquelles je peux être interpellé. Il s'agit aussi bien des OGM, des problèmes d'aménagement du territoire, du traitement des crises sanitaires, de l'évolution du prix des carburants, du marché du café, du porc ou du poisson. Outre les informations puisées dans mes rencontres professionnelles et apportées par mes collaborateurs, je lis beaucoup. J'épluche la presse, découpe et annote les articles, les classent dans ces dossiers. Et ne venez pas, avec un sourire, me dire que je travaille à l'ancienne, que je ferais mieux de mettre tout cela dans mon ordinateur. Non, ma force, c'est d'avoir tous ces repères géographiques, mnémotechniques, de pouvoir me rappeler le contenu de ces dossiers, tout le temps actualisés, et ainsi de ne jamais être pris au dépourvu. Je suis incapable de ressasser une note qu'on m'aurait préparée. J'ai besoin de m'approprier la connaissance des choses et de m'en faire une opinion. C'est fatigant, c'est harassant, on s'y consume, mais si mes arguments font mouche dans les débats, c'est parce qu'ils ont la force de mes convictions. Mon défaut, c'est le défaut de la passion : un débit de paroles toujours trop rapide. Mais, bon, d'ici la retraite, j'ai le temps de m'améliorer !