
LE « PARLER VRAI » DE MICHEL ÉDOUARD LECLERC***RCF – HOMMES ET ENTREPRISES*****Propos recueillis par Didier Meillerand**

Docteur en sciences économiques de l'Université Panthéon-Sorbonne Paris I (Thèse sur « Le financement du déficit extérieur de la France après la crise pétrolière de 1973 ») et diplômé de philosophie et de sciences politiques, Michel Édouard Leclerc entre, en 1978, au Groupement d'Achats des Centres Distributeurs Édouard Leclerc comme conseiller technique. Il est chargé, notamment, des problèmes de carburants. Depuis 1982, il dirige avec Édouard Leclerc l'Association des Centres Distributeurs Leclerc dont il est désormais le président.

Un vent de liberté n'aurait-il pas soufflé dans le Finistère, le 23 mai 1952, jour de votre naissance ?

Le vent a soufflé dans la grande distribution en 1926-27, bien avant que mon père ne fonde le *Mouvement Leclerc*. J'ai apprécié ce qu'il faisait. Ayant ma propre vision et ma philosophie personnelle de l'action, étant aussi un développeur, j'ai intégré ce qu'il a fait et j'ai essayé ensuite de pousser le galet un peu plus loin...

Quelle trace vous a laissé la période de votre vie passée en Bretagne ?

L'amour des grands espaces, comme beaucoup de Bretons. En eux, il existe toujours un conflit : d'un côté la terre, la racine, la tradition, l'histoire, de l'autre la mer, l'horizon, la vision... La Bretagne est une terre dite de mission, dans un grand nombre de domaines d'ailleurs : pour la Chrétienté comme pour la révolution agricole.

Vos études secondaires se sont déroulées au petit séminaire St Clément de Viry-Chatillon. L'engagement chrétien, qui est le vôtre aujourd'hui, a-t-il pris racine à ce moment-là ?

À l'époque, le processus de recrutement des congrégations religieuses était bien spécifique : des pères recruteurs sillonnaient les zones rurales et, dans nos familles bretonnes, un enfant était consacré à la nation, un autre au Seigneur : je suis donc parti avec un groupe de 15 Bretons et j'allais tous les trimestres dans le même séminaire où a d'ailleurs été formé mon père. Mon père en est sorti et ensuite il a même fait le grand séminaire. Moi je voulais être missionnaire, je recherchais quelque chose de fort et d'entraînant dans le sens de l'engagement. J'étais pris entre un sentiment de culpabilité pour la jouissance de l'instant et la nécessité de se donner aux autres. On disait de Jacques Delors « chrétien coupable » : je me reconnais un peu dans cette formule.

Votre thèse de doctorat portait sur le financement du déficit extérieur de la France après la crise pétrolière de 1973. Jeune étudiant à la Sorbonne, vous pensiez donc déjà, au pétrole...

Absolument. Je dois vous dire qu'un de mes professeurs s'appelait Raymond Barre, ce n'était pas rien. La question pétrolière faisait partie des préoccupations du moment et

mon sujet de thèse était une manière d'approcher la macro économie. En parallèle, j'ai eu la chance de faire des études de philosophie et de sciences politiques avec des gens comme Alain Etchegoyen, Jérôme Garcin et même Ségolène Royal.

Au moment de votre thèse, pensiez-vous rejoindre l'entreprise familiale ?

Pas du tout... Je souhaitais d'abord être professeur. J'ai donc commencé comme assistant à Paris I devant 150 étudiants très chahuteurs. J'avais vraiment l'impression que je n'arriverais pas à passer devant la masse : missionnaire, peut-être, mais assez agoraphobe. Après, j'ai pensé au métier de journaliste et j'ai été pigiste pour des journaux connus, nègres pour des hommes politiques, des écrivains, etc. Un beau jour, les coopérateurs du mouvement *Leclerc* sont venus me chercher pour créer une société pétrolière.

En 1978, vous créez la Société d'Importation Pétrolière Leclerc et vous contribuez à la libéralisation du prix des carburants avec, en 1985, une décision positive de la Cour de Justice de la Communauté Européenne.

Sans vouloir être prétentieux, pour un coup d'essai c'était vraiment un coup de maître ! On est parti billes en tête. Si j'avais pu en mesurer l'impact, j'en aurais eu sans doute peur et peut-être ne l'aurais-je pas fait. Avec l'appui de juristes, notre communication auprès du public exprimait bien notre volonté de vendre moins cher un carburant que l'on avait pas le droit de discounter, on l'oublie aujourd'hui. Nous avons donc perdu 437 procès à travers toute la France pour finalement gagné, devant la Cour Européenne de Justice, LE procès qui a libéré le prix des carburants.

Cela a-t-il été pour vous une source de satisfaction ?

Oui, parce que je me suis aguerri. Je suis un type plutôt gentil, j'aime les gens, la bonté, la générosité. Mais là j'ai découvert un monde terrible tant en matière économique que sur le plan social et humain. Je me suis aperçu que l'État, pourtant arbitre et porte-parole et auquel j'attribuais des vertus, était allié à des corporations avec les intérêts politiques et financiers que cela suppose. J'ai donc perdu de ma naïveté.

Depuis 1982, vous dirigez avec Edouard Leclerc l'Association des Centres Distributeurs Leclerc. Pourriez-vous nous aider à comprendre comment se partage le pouvoir avec un tel père ?

Aujourd'hui, cela a un petit peu changé parce que mon père a pris du recul. Il a toujours une influence réelle car c'est un homme extrêmement impliqué, passionné. Physiquement, c'est une sorte de rugbyman (entre Robert Mitchum et Lino Ventura). Il ne décrochera jamais parce qu'arrêter, pour lui, c'est mourir...

Y a-t-il eu conflit de pouvoir ?

Non, mais j'ai pu mesurer parfois la difficulté d'être le père du fils. Il est plus facile d'être le fils du père. Dans la bonne société, tout le monde vous dit : « *Vous vous êtes fait un prénom ! Comme vous avez dû en baver !* ». Les gens pensent aux célèbres sagas familiales (Dassault, Lagardère, etc.). D'un côté, se faire un nom, de l'autre, se créer une formidable opportunité : dans la balance, il ne faut pas cracher dans la soupe.

Il vaut tout de même mieux s'appeler Leclerc qu'être inconnu...

Bien sûr, mais je ne suis pas né avec une cuillère en argent dans la bouche. Mes parents ont aussi ramé pour parvenir à quelque chose dans la vie. Je vis à Paris, proche des médias, et l'on finit par m'attribuer des réussites, dont le moins que l'on puisse dire, c'est qu'elles appartiennent à l'origine à mon père : cette situation peut être difficile,

frustrante pour un père même s'il est fier de son fils. C'est la raison pour laquelle je me suis appelé Michel Édouard Leclerc. Mon vrai prénom c'est Michel.

Vous êtes maintenant père, à votre tour, de quatre enfants déjà grands pour certains. Selon vous, la relève est-elle assurée ?

Attention ! Je dirige une coopérative et donc on ne pratique pas le népotisme : il se trouve que j'ai été élu et que je suis le fils d'Édouard Leclerc. J'estime mes enfants trop jeunes pour postuler à ce genre de sport. Rien ne leur est interdit, mais il faudrait qu'ils passent, comme moi précédemment, par tous les arcanes de la coopérative.

Est-ce un espoir que vous formulez pour eux ?

Non... Je ne suis pas du tout dynastique. Vous savez, Landerneau... La distribution a un petit côté « Dallas », pour faire référence au feuilleton, mais Leclerc n'est pas dynastique : c'est un mouvement de commerçants indépendants. Mes enfants et moi-même, comme mes sœurs précédemment, revendiquons cette indépendance y compris même à l'égard du nom. Une de mes sœurs est libraire, une autre œnologue, elles n'ont rien à voir avec le *mouvement Leclerc*.

Lorsque vous regardez la question du chômage des jeunes, êtes-vous, comme un père de famille, inquiet, préoccupé, confiant ?

Préoccupé, bien sûr... La porte d'entrée dans la vie est fermée à 15 ou 20 % de la jeunesse française. Pourtant, beaucoup de ces jeunes ont produit les efforts nécessaires de culture, d'enseignement, d'éducation. La société les bloque, d'abord parce que des rentiers leur bouchent le passage, ensuite parce que le marché du travail n'est pas assez fluide tant au niveau du droit et des salaires qu'au niveau des corporations et des statuts. Toutes les barrières possèdent des clés d'entrée et ce ne sont pas les jeunes qui les détiennent.

Venons-en aux aspects économiques et humains de la grande distribution... Au cours des années quatre-vingt-dix, vous avez continué à vous engager pour davantage de libéralisation concernant l'accès aux produits de marque (culturels, cosmétiques, textiles etc.). Retenez-vous une autre satisfaction que celle du pétrole vous ayant particulièrement marqué ?

Le pétrole, produit hautement symbolique, était une initiative et un combat, au sens métaphorique, parmi les plus durs que nous ayons eu à mener pour faire accéder le consommateur à des biens moins chers. J'essaye de médiatiser beaucoup mes actions : c'est une manière pour nos salariés, mais aussi pour tous les gens qui travaillent avec nous, de se retrouver autour d'une cause. Au-delà de la communication, se profile une philosophie économique et politique. Dans une société où les tâches sont de plus en plus complexes et spécialisées, je refuse l'idée que les salariés ne puissent acquérir les biens qu'ils ont contribué à produire. Le système « Fordien » consistait à baisser le prix des voitures : le fameux modèle T aux États-Unis a ainsi permis une augmentation du pouvoir d'achat. Avec mon père et les autres *Centres Leclerc*, nous essayons de poursuivre cette bataille en nous attaquant à toutes les forteresses, tous les monopoles.

Pourquoi faites-vous cela ? Êtes-vous animés par une certaine bonté ? Est-ce pour enrichir l'entreprise ? L'ego de la réussite vous titille-t-il ?

Dans l'action, je ne fais pas la part des choses, tout est mêlé. C'est une condition de survie et de dynamisme du système économique dans lequel nous sommes, me semble-t-il. Il n'existe pas de modèle alternatif. Orphelin politique de Michel Rocard, libéral en économie mais social démocrate en politique, je suis pour l'économie sociale de marché et je ne me retrouve pas dans le débat politique d'aujourd'hui. La concurrence régulée

par du droit, par l'État, est une manière d'obliger les entreprises à distribuer une partie des fruits de la croissance, pas simplement sous forme de salaire, combat légitime du salariat, mais aussi sous forme de baisse de prix. La bataille pour le pouvoir d'achat n'est pas réservée au mouvement syndical, aux transferts sociaux de l'État et au Ministère de l'Économie et des Finances : c'est aussi le rôle des patrons d'intégrer la fonction de l'Entreprise dans une mission sociale pour répondre aux attentes de la société.

Pourquoi êtes-vous particulièrement attaché aux produits culturels ?

J'ai une grosse dette vis-à-vis de la littérature : c'est elle qui m'a formé et là où j'ai le plus appris c'est en lisant Herman Melville, Dickens ou Balzac. Dans une culture multimédia, qui ne lui fait pas la part belle, le livre est menacé. Les jeunes passent des heures devant leurs écrans et, quel que soit l'intérêt de ce qu'ils font, le temps leur manque pour lire des livres. Même si l'édition et la librairie se portent encore à peu près bien, il me paraît impératif de lutter pour une plus grande accessibilité à la culture. Moyennant quoi, je n'invente rien : avant nous, des émissions littéraires comme « Culture pour tous » revendiquaient cela...

Les fournisseurs disent subir une pression terrible de la part des grands distributeurs. Qu'en pensez-vous ?

C'est vrai... Par définition, un producteur essaye de faire son profit sur un produit en le vendant le plus cher possible alors que le rôle du distributeur, dans la société économique, est de faire tampon entre le consommateur et le producteur et donc d'essayer d'acheter le moins cher possible. Le problème n'est pas de critiquer dans l'absolu mais d'éviter les débordements dans les comportements. Cependant, le système étant ouvert, il est sûr qu'il est plus dur aujourd'hui d'être producteur que distributeur.

Mais la guerre des prix peut-elle se faire à l'encontre des producteurs ? Certains secteurs comprennent mal ou subissent le contexte de la concurrence mondiale...

Attendez, un tri s'impose... La concurrence est vive mais regardez le résultat des entreprises cotées en bourse : c'est plus 30, voire 40 % ! Et si les salaires dans les foyers pouvaient augmenter autant, alors tout le monde serait heureux. Il ne faut pas se retrancher derrière un discours général : certes des entreprises souffrent et, derrière, des hommes endurent, mais il y a aussi des gens qui, dans leur grande majorité, s'en tirent bien.

Et ceux qui déversent des fruits sur les autoroutes parce qu'ils ne peuvent pas les vendre ?

Peut-être ont-ils trop produit ? Pourquoi aller chercher des coupables ailleurs que dans ses propres décisions ? Lorsque cela ne marche pas chez moi, je ne passe pas mon temps à accuser les autres. Si un de mes magasins fonctionne mal, je me remets en cause, je bouge. La tentation syndicalo-corporatiste française est de toujours attribuer aux autres ce qui ne va pas chez soi.

Vous allez participer le 3 octobre prochain, en présence du Cardinal Philippe Barbarin, aux Entretiens de Valpré, dont le thème sera le « parler vrai ». Que signifie pour vous « parler vrai » aujourd'hui dans notre société ?

Ce qui m'intéresse, c'est de vivre avec authenticité des passions et des engagements que l'on restitue ou pas. Cela n'a rien à voir avec l'objectivité ni la transparence qui peut être une forme de naïveté. Dans l'action, l'ego parle : si vous ne croyez pas à ce que vous faites, si votre investissement n'est pas surdimensionné, vous n'irez pas très loin...

Dans votre association, chaque entrepreneur est indépendant, propriétaire de son magasin. Le « parler vrai » est-il, alors, plus facile à faire vivre dans un système coopératif comme le vôtre, ou au contraire est-ce un frein ?

Le mouvement coopératif aide au parler vrai car les centres de décision restent localisés dans les 600 magasins approvisionnés par la coopérative des *Centres Leclerc*. Je ne détiens aucun pouvoir pour intervenir dans les magasins. Le seul pouvoir que je possède est de convaincre. Parler vrai signifie communier. Parler pour parler est inintéressant. Parler faux revient à prendre le risque d'être contredit et parler vrai, c'est exprimer ce que l'on ressent. Mais il est important de ne pas se tromper de public. Le discours, à ne surtout pas tenir, est celui-ci : dire à des actionnaires, qui ont peur pour leurs marges, que vous avez tout de même gagné de l'argent en vendant moins cher. En effet, le monde médiatique ne va pas retenir que vous êtes moins cher mais que vous avez encore gagné de l'argent ! Personne n'est maître de sa parole. Il faut donc savoir être tacticien et ne pas être naturel : savoir composer avec les personnes qui sont autour de vous, avec les médias, aujourd'hui vos concurrents en terme d'influence. Je dirais même mieux : plus marchands que les marchands ? Les médias. Il faut donc savoir gérer la parole.

Mais comment les consommateurs peuvent-ils reconnaître le parler vrai dans le vacarme du marketing et de la publicité ?

En réalité, le consommateur se débrouille très bien. Il peut aussi être dupé comme moi parfois parce que je n'ai pas bien lu mon contrat d'assurance, par exemple. On est tous trompé à un moment donné, mais globalement, le consumérisme, le mouvement de défense des consommateurs en France a largement fait évoluer les esprits. Les associations de consommateurs, l'école et le tissu éducatif contribuent aujourd'hui à rendre les consommateurs clairvoyants face aux arguments publicitaires et aux affirmations des entreprises. Ils sont mûrs.

Pensez-vous que les salariés bénéficient, suffisamment des fruits de la richesse et du partage de cette richesse ?

Pas suffisamment. Nous avons 10 % de chômeurs et une pression contre la hausse des salaires. Certaines politiques sont volontaires. Les *Centres Leclerc* recrutent et si nous voulons avoir des gens motivés et de qualité, il faut les payer. Par rapport aux concurrents, il s'agit de faire attention à ne pas aller trop loin non plus. Je prétends que nous avons une longueur d'avance et que nous ne sommes pas les plus mauvais. En France, mon père a été le premier, dans la distribution, à introduire la participation à l'intéressement. Aujourd'hui, l'intéressement est devenu légal, mais il ne l'était pas lorsque mon père a demandé aux adhérents de sa coopérative de distribuer 25 % du bénéfice, avant impôts, au personnel : cela représente parfois des salaires annuels de 16 ou 17 mois (soit 4 ou 5 mois supplémentaires). Tous les *Centres Leclerc* ne sont pas forcément tous à la hauteur de ce que l'on peut attendre d'eux, mais mon rôle consiste à tirer l'enseigne vers le haut. Et, comme dans tout groupe, dans toute entreprise, la règle des 80/20 est une réalité : 80 % vont de l'avant pendant que 20 % sont à la traîne.

Leclerc n'est pas coté en bourse : c'est un choix, une vision de la rémunération du capital. Personnellement, quel rapport entretenez-vous à l'argent ? On sait, par exemple, que vous ne payez l'impôt sur la fortune que depuis quelques années. Êtes-vous un patron trop payé ?

Non et je ne crache pas sur l'argent, je n'ai pas l'argent coupable. Il m'a fallu beaucoup de temps avant de gagner de l'argent. Je ne paye l'impôt sur la fortune que depuis très peu de temps et le montant est encore très peu élevé : néanmoins, si je gagnais plus d'argent, je me porterais très bien. Mon problème, ce n'est pas moi, ce sont ceux qui en

ont moins et j'espère ne pas être assimilé aux patrons voyous. Mais je ne regarde pas cela. Il y a pléthore de gens riches dans le foot ou dans le cinéma et tant mieux pour eux. À l'inverse, il ne faut pas culpabiliser l'argent qui est dans l'entreprise parce que, dans d'autres milieux, la richesse est peut-être plus grande mais n'est pas distribuée sous forme d'emplois. Alors il faut faire attention à ne pas sectoriser la critique. Le problème aujourd'hui n'est pas l'enrichissement des riches mais l'appauvrissement d'une grande partie de la population et, à tout le moins, l'affaiblissement du pouvoir d'achat de cadres, de jeunes qui ne demandent pourtant qu'à œuvrer pour les entreprises. C'est le vrai problème.

Et cette opération Nettoyons la nature initiée par le Mouvement Leclerc ?

250 000 jeunes y ont participé et ce n'est pas rien. Mon intérêt commercial n'a eu aucun rapport avec cette initiative. J'ai été sensibilisé à ces problèmes d'environnement en tant que breton et marin. J'en fais à la fois une passion personnelle et l'instrumentalisation de mon métier pour une cause que j'estime être importante pour la société.

Avez-vous d'autres passions ?

Oui, pour la bande dessinée. J'aime le livre, la littérature. Mais, ce qui est très intéressant dans la bande dessinée, c'est le foisonnement de créativité, c'est un art multiple qui croise à la fois le dessin, le scénario, la mise en scène. C'est un art complet.

Merci, Michel Édouard Leclerc, pour cet entretien et cette passion, ce « parler vrai » que l'on perçoit sans cesse chez vous en vous écoutant. Et à bientôt donc pour les 5^{èmes} Entretiens de Valpré, le 3 octobre prochain.

Restitution textuelle : Marie-Béatrice Sioufi-Hansen