

LA CURIOSITE A L'ETAT DE NATURE

Xavier Laureau, Les Fermes de Gally



Guillaume Azéma : Xavier Laureau est le **cogérant de Les Fermes de Gally**, une société familiale depuis bientôt trois siècles. Il la dirige avec son frère et elle compte aujourd'hui cinq-cent-cinquante personnes pour 55 millions de chiffre d'affaires, dix-neuf implantations dans plusieurs régions de France. Xavier a parlé de ses convictions sur son métier, sur les hommes, la place de son entreprise dans la société. C'est un chef d'entreprise à part, particulièrement inspirant.

Bonjour Xavier, pouvez-vous nous parler en quelques mots de la croissance des Fermes de Gally et de ce qu'a représenté la curiosité dans cette croissance ?

Xavier Laureau : Les Fermes de Gally sont une entreprise familiale que je codirige avec mon frère Dominique. Concernant la croissance, nous étions une cinquantaine de personnes dans les années 80 et nous comptons aujourd'hui environ cinq-cent-cinquante salariés répartis sur trois métiers principaux : le métier de la production, le métier du *retail* avec les magasins de produits fermiers et puis surtout le métier de services aux entreprises (services paysages, nature en ville, bureaux paysagers). Voilà ! Nous avons la particularité d'être présents en région parisienne et en province. Donc la croissance des Fermes de Gally, elle s'est faite à la fois par l'intensification et le retournement de nos métiers de base – la production – et elle s'est faite par le développement en région d'un savoir-faire qu'on avait acquis en région parisienne.

GA : Votre site vous présente comme des agriculteurs et jardiniers et, comme vous le disiez, vos activités, elles vont bien au-delà de tout ça. Comment cela s'est-il fait ? Qu'est-ce qui a été déclencheur de ce développement, pas tous azimuts, mais dans plusieurs directions en tout cas ?

XL : Je pense que d'abord familialement nous avons un caractère avec à la fois un pied dans l'agriculture (foncièrement militant de ce pied-là), et un pied dans l'entrepreneuriat et dans l'opportuniste selon les générations. Ce qui crée le développement, c'est d'une part l'analyse des métiers dans lesquels nous pouvons nous développer tout en restant sains sur le plan de la gestion et autonome sur le plan du capital. Et d'autre part, ce qui nous permet de faire pivoter les métiers avant d'être dans un système de massification où il n'y a plus de revenus ou bien dans un système de retournement de métiers où il n'y a plus de marché.

GA : C'est-à-dire ?

XL : C'est-à-dire que nous étions très présents dans les jardineries dans les années 85-90 avec sept magasins autour de Paris. C'est un métier qui s'est fortement financiarisé et où les centrales d'achat d'un côté et l'arrêt de la capacité à ouvrir des nouveaux sites de l'autre, faisaient que si nous n'avions pas quarante/cinquante jardineries, ce n'était pas nos sept jardineries qui allaient nous faire peser dans le marché, même régional. Donc nous avons décidé d'arbitrer ce métier pour aller vers d'autres métiers, là où nous avons un potentiel de déploiement et de développement où nous pouvions être meilleurs. Nous avons réfléchi sur ce qui faisait la réussite de certaines niches de marché que nous développions. Et nous nous sommes aperçus que là où nous connaissions le succès, c'est quand nous avons à la fois quelque chose qui nous passionnait et que nous étions sur un moteur économique sain. C'est-à-dire des éléments, des facteurs-clés de succès et surtout des éléments de gestion qui étaient solides et robustes, rentables, et puis surtout des endroits où nous pouvions être les meilleurs en se différenciant du marché. Donc des indicateurs de gestion robustes, une passion pour le métier, le produit, le service et des endroits où nous pouvions nous démarquer de la concurrence. Quand nous avons les trois, cela fonctionne ; quand nous ne les avons pas, ce ne fonctionne pas.

GA : Vous réfutez l'argument de dispersion que l'on pourrait vous opposer quand on voit la manière dont vous avez développé le groupe. Finalement, sur la notion de volume ou de manque de volume dont vous

parliez tout à l'heure, vous auriez pu rester sur votre cœur de métier et choisir d'augmenter considérablement le volume, mais la passion est passée par là.

XL : Oui, la passion est passée par là. Et puis aussi la diversité des acteurs parce que nous sommes entourés d'un grand nombre de collaborateurs très engagés. Ce sont des métiers engageants, mais nos collaborateurs



Xavier Laureau

qui sont proches de la nature, proches des intempéries, proches de ces contraintes-là ont une capacité de résistance et de résilience probablement plus élevées que d'autres et qui est assez particulière. Pour emmener tous ces collaborateurs, pour les faire grandir chacun dans sa catégorie, chacun dans sa partition, il faut les accompagner dans cette diversité parce qu'ils ne sont pas tous un monobloc. La deuxième chose, c'est que nous sommes deux frères et rien qu'à la tête de l'entreprise, il y a deux personnalités, deux goûts, deux passions qui se complètent, qui parfois sont divergentes, parfois sont convergentes. L'analyse critique de l'un sur l'autre finalement est utile à ce qui fait la solidité de l'ensemble. Donc la dispersion apparaît déjà au niveau de cette dualité. Et puis c'est l'opportunisme, ce sont les gens qui viennent à vous parce que les valeurs que nous incarnons représentent la société qu'ils veulent céder, mais aussi les valeurs des collaborateurs qu'ils ne veulent pas abandonner sur le bord du chemin et qui veulent trouver la culture d'entreprise qu'ils

souhaitent pour une succession. Tout ça, ce sont des éléments très importants.

GA : Je suis un peu provocateur quand je parle de dispersion. Mais quand je vous écoute, j'ai le sentiment qu'en fait vous êtes en train de me dire « Nous ne nous dispersons pas, nous restons très concentrés sur un cœur de métier et une culture qui rayonne sur des activités qui véhiculent tout cela ».

XL : Oui, mais en même temps nous avons quelques métiers qui sont plus forts que les autres et qui assurent, je dirais, l'essentiel des revenus de l'entreprise. La dispersion vient dans les essais, les erreurs, qui peuvent impacter la marge. Elle peut aussi venir de l'anticipation, un peu de façon pionnière lorsque nous nous interrogeons « Est-ce que demain cela va être cela ? ». Et là où nous avons le plus de dispersion, c'est quand nous attaquons les marges ou quand nous attaquons les éventuels retournements de marché. Dans ces cas-là, il faut effectivement une certaine énergie pour traiter autant de petites niches, autant de sujets qui sont les mêmes que dans une entreprise de taille plus importante. Effectivement, il faut à la fois garder cette dispersion auprès de certains collaborateurs mais pas tous, parce que sinon on les perd.

GA : J'ai une autre question poil à gratter sur la notion de ROI. Quand nous parlons de dispersion ou de réflexion sur des nouveaux secteurs ou développements stratégiques, la notion du ROI vient à un moment donné. Lorsque nous faisons des investissements au début, nous attendons un retour. Comment regardez-vous ce sujet-là ? À quel moment vous vous y intéressez vraiment ? Est-ce incontournable ou la curiosité doit-elle être, j'allais dire, de laisser libre court le plus tard possible à ces sujets ?

XL : C'est difficile parce que cela dépend des métiers. Nous avons certaines activités qui sont opportunistes mais qui dès que le travail s'arrête, n'engagent pas contractuellement les clients et du coup cela peut nous mettre à plat. *A contrario*, nous ne sommes pas dans la même situation de mise en risque sur une activité où nous sommes en train de cultiver des arbres à un horizon de temps sept à huit ans avant de pouvoir les vendre. Là, nous faisons des choix stratégiques de variétés dont nous verrons les résultats cinq à sept ans après et en plus ce sont des situations où nous avons des stocks qui représentent quasiment notre chiffre d'affaires. La difficulté de notre ROI est la suivante : d'un côté, nous sommes sur des activités primaires, de l'autre sur du *retail* et ensuite sur du service. Dans un cas, nous consolidons des emplacements (le *retail*), dans d'autres cas, nous avons un retour sur du temps-homme mis à disposition des clients qui est une variable très fluide. Et dans l'autre, parfois c'est l'échelle d'une demi-génération où quand nous achetons, quand nous reprenons des vergers, nous avons que deux à trois fois dans notre vie professionnelle ce type de décision. Nous avons les décisions stratégiques sur les choix de variétés. Donc, tout cela, c'est un ensemble, c'est une

diversité. Mais nous, nous parions sur le fait que faire cohabiter tous ces temps, faire cohabiter tous ces ROI différents nous amène à une plus grande résistance en cas de stress systémique –ce que nous sommes en train de vivre ce moment. Deuxièmement, faire cohabiter toutes ces diversités amène à un climat et une qualité de collaborateurs qui est probablement un peu atypique.

GA : Comment gérez-vous ces collaborateurs pendant les périodes de crise et comment arrivez-vous à continuer à leur montrer qu'il faut chercher à se développer, à rester curieux alors que le contexte est quand même assez oppressant ?

XL : D'abord, nous sommes très poches d'eux. Ensuite nous leur disons la vérité. Enfin, nous sommes encore plus en veille sur les opportunités de ce qui pourrait faire pivoter un certain nombre de métiers. Donc, par exemple avec la crise de la covid, nous ne pouvons pas faire nos animations de creusement de citrouilles, là où habituellement nous accueillions, dans plusieurs fermes, parfois sept, huit, dix-mille personnes qui voulaient faire des ateliers, donc un grand public. Eh bien nous faisons des ateliers avec le système de films, de podcasts, etc. Nous avons reçu des commandes d'atelier filmé pour les salariés de Google ou pour des familles qui sont chez elles en télétravail. Il y a des métiers de service qui sont venus cannibaliser le métier d'accueil de grand public qui était du *B-to-C*, alors qu'on était en difficulté sur le *B-to-B*.

GA : Un de nos précédents invités, Laurent Ladouari¹⁰, défendait l'idée qu'une crise a des vertus très fortes pour faire émerger la curiosité, pour faire émerger un sentiment d'urgence pour se réinventer. Comment percevez-vous ce sujet et, quelque part, pouvons-nous être curieux sans être en crise ?

XL : Je pense que la curiosité est dans l'ADN d'un entrepreneur ou d'un chef d'entreprise : la curiosité au marché, à ses concurrents, la curiosité à la qualité de ses collaborateurs, l'empathie... Tout cela est intrinsèque à l'entrepreneur ; sinon nous sommes autistes ou bien nous sommes dans un système très pyramidal. En tout cas, dans une PME de notre taille, la curiosité est inhérente de notre métier, notre rôle. Après, la question, c'est est-ce que ce sentiment d'urgence peut favoriser ou défavoriser. Je pense que surtout il peut révéler des talents, il peut révéler des capacités de collaborateurs, il peut révéler des difficultés de collaborateurs qui, dans cette urgence, ce monde suractif, peuvent devenir une sorte de petit hamster dans sa roue. Et d'autres qui, au contraire, vont se montrer opportunistes et très pertinents à certains autres moments. C'est très intéressant de voir la façon dont on peut, à la sortie de ce moment-là, recomposer des équipes parce que le mode aura changé, les gens seront attachés différemment à l'entreprise. Ce qui est très frappant aussi, c'est la quantité de collaborateurs qui se sentent encore plus attachés aux entreprises qu'ils ne l'étaient avant la crise.

GA : Ah vous constatez comme cela ?

XL : Je le constate parce qu'on a la chance d'avoir des entreprises dans des lieux qui sont qualitatifs dans la plupart des cas. Et donc ces espaces sont les lieux de respiration, pas seulement parce qu'il y a moins de personnes au travail. Mais parce que notre chance d'être dans des lieux de couture entre la ville et la campagne est probablement ressourçant au-delà du simple bain de nature qu'on peut donner aux collaborateurs comme aux visiteurs. Nous sommes dans quelque chose de l'ordre du lien, c'est-à-dire de la fondation profonde qui habite tout être : pour pouvoir être la tête sur son smartphone et les yeux rivés beaucoup trop longtemps sur son smartphone, il faut qu'il ait des racines plantées quelque part. Et je pense que chacun dans son ADN a une ferme quelque part, a un souvenir de nature qui nous a fondés. Et aujourd'hui, alors que 80% des gens vont vivre en ville, ce souvenir a tendance à s'estomper. Or, il est vital.

GA : Quels sont les sujets qui vous passionnent aujourd'hui et qui sont peut-être les ferments du développement et des futures activités de votre groupe ?

XL : C'est difficile. Votre question est double. Le sujet qui me passionne sur le plan personnel et humain dans une société qui se clive et où le salaire médian de Plaine Commune à Saint-Denis est à 14 ou 15 000 euros par an et à 78 000 à Saint-Nom-La-Bretèche ; tout cela est à trente minutes et on parle de populations très importantes. Donc ça, cela me motive, pourquoi ? Parce que nous sommes aussi présents à travers notre entreprise à Saint-Denis avec une ferme en plein milieu des quartiers qui, eux, sont au bord des émeutes de

¹⁰ Voir https://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/EntrepriseCurieuse_S01E08_Laurent-Ladouari.pdf

la faim et que l'État soutient comme il le peut. Donc ce qui me passionne, c'est de voir comment nous, qui sommes gâtés de nature, gâtés de la diversité, de notre curiosité, nous pouvons aussi réfléchir et aider pour refaire une société commune et non pas accentuer ce que nous vivons et qui a amené, avant la crise, les gilets jaunes et après la crise, on ne sait pas. Donc si chacun essaie de mettre une petite goutte, une idée, une action, une solidarité, cela me passionne et cela passionne aussi probablement un grand nombre de collaborateurs qui voient bien que dans la diversité de nos engagements, il y a des revenus de temps court qui permettent d'oser des choses de temps long. Parce que si nous ne faisons pas ce genre d'engagement, la Société en général va s'en trouver déstructurée et notre Société ne sera pas tenable. Et donc finalement nos métiers ne seront pas tenables. Tout cela doit être relatif et ne peut pas prendre l'essentiel d'une entreprise mais cela doit aussi compter comme chaque engagement civique et citoyen à l'échelle de l'entreprise. Ce qui me passionne aussi naturellement, c'est de réfléchir dans les métiers de base sur des marchés demain, sur les nouveaux produits ; même dans le monde du végétal, il y a des innovations techniques et technologiques. Voilà donc tout cela me passionne ! Et ce qui me passionne aussi, c'est la réflexion sur comment nous allons faire demain une qualité de vie au bureau avec des gens qui sont plus nomades, mais qui auront un besoin impératif, pour régler leurs différends comme leurs passions ensemble, de se retrouver au bureau, en présentiel, et non pas perpétuellement en virtuel. Comment on va relier les gens, les faire se re-rencontrer mais avec bonheur. Parce que s'il n'y a pas ce bonheur au bureau, cette passion partagée, il n'y a pas de curiosité, il n'y a pas d'innovation et à la fin il n'y a plus de rentabilité.

GA : Il y a derrière votre discours, il a un vrai message sur la raison d'être de l'entreprise et ce à quoi elle sert. Est-ce que votre secteur d'activité vous facilite la vie pour avoir cette curiosité naturelle ou à votre avis, on peut l'avoir dans n'importe quel secteur d'activité aussi facilement ?

XL : Je pense que la chance, dans notre secteur d'activité, est que nous nous prenons des claques de la nature tout le temps. Nous nous prenons la grippe aviaire il y a quinze jours sur l'un de nos sites alors que nous étions confinés. Nous nous prenons la grêle et des orages et derrière, on repart. Donc, si vous voulez cette leçon que nous impose nos métiers de production, nous amène probablement à une philosophie de vie qui est aidante. Parce que finalement, derrière tout ouragan, derrière tout orage, la nature se reconstruit et la biodiversité part en conquête. Donc la question derrière ce qui nous arrive, c'est forcément comment nous, simples êtres vivants au milieu de tout l'écosystème, nous allons reconstruire un instrument qui sera éthiquement supportable et pérenne, parce qu'il faut penser à la redistribution de richesses, tout en étant passionnant et rentable, parce qu'il faut bien des hommes qui se battent pour cet objectif-là, c'est ce qui les motive aussi.

GA : Merci beaucoup Xavier ! Je retiens que le mot passion est peut-être celui qui est ressorti le plus souvent pendant ces quelques minutes d'interview et je crois qu'effectivement c'est certainement une valeur et un élément fondamental déjà d'entrepreneur, et probablement d'entrepreneur curieux.

XL : Merci Guillaume !

GA : A très bientôt ! Autour de la curiosité et grâce à votre témoignage, nous avons parlé de passion – beaucoup –, de durabilité et de rentabilité, du rôle du manager. J'espère que les auditeurs de ce podcast auront autant de plaisir à vous écouter comme moi d'avoir réalisé cette interview. Merci beaucoup Xavier !

Entretien réalisé en octobre 2020