

Accroche ta charrue à une étoile

Décrypter la réussite
de URGO

Hervé Le Lous

Avec la collaboration de

Stéphanie Merveilleux



URGO
INVENT & CARE



HERVÉ LE LOUS

Ancien élève de l'École Normale Supérieure (physique, Paris), titulaire d'un doctorat de la Stanford Business School (Californie) et d'un MBA de la Wharton School of Finance (Philadelphie), Hervé Le Lous a un double parcours académique et entrepreneurial. D'abord professeur d'analyse de la décision et de négociation à l'ESSEC puis au Collège des ingénieurs, il crée les laboratoires Juva Santé (Juvamine, Mercurochrome) en 1987. Sa carrière d'entrepreneur est lancée. En 2022, le groupe URGO représente 3 600 collaborateurs, compte 21 filiales dans le monde et réalise 750 millions d'euros de chiffre d'affaires.



STÉPHANIE MERVEILLEUX

Diplômée d'HEC, elle travaille dans le groupe URGO de 2002 à 2012 comme attachée de direction d'Hervé Le Lous puis en tant que directrice marketing dans la filiale de phytothérapie bio du groupe. Elle choisit ensuite de mettre ses compétences au service d'Emmaüs puis d'une entreprise d'insertion de l'économie sociale et solidaire. Aujourd'hui coach professionnelle certifiée, elle accompagne des managers et des équipes vers une performance consciente de ses impacts.

INTRODUCTION

Ce livre s'appuie sur les 35 années que j'ai passé à bâtir et développer le groupe URGO.

Le titre **Accroche ta charrue à une étoile** m'a guidé toute ma vie. Il sera question d'étoiles : visions, imagination, passion ; et il sera question de charrues : méthodes, marges, raison. Les deux sont pour moi indissociables. Les charrues sans étoiles à viser sont sinistres et tournent en rond. Les étoiles sans charrues qui les visent sont des mondes désincarnés et immobiles. Tout le livre est un équilibre permanent entre antagonismes : avoir des objectifs sur 20 ans en travaillant chaque centime au quotidien ; analyser chaque décision rationnellement tout en ouvrant grand la porte au ressenti de nos émotions ; le respect dû aux personnes et l'implacabilité due aux faits ; l'obéissance aux procédures et la flexibilité pour atteindre l'objectif ; y a-t-il confiance sans contrôle ? y a-t-il liberté sans responsabilité ?

L'histoire de URGO, depuis son démarrage comme PME en 1987 jusqu'à l'ETI internationale aujourd'hui est incontestablement une réussite. Certains voient la réussite comme l'œuvre de barbares agressifs, de loups de Wall Street, de la finance sans visage, sans foi ni loi. Pour ma part, je l'ai voulue assertive, dans le respect des personnes, de leur liberté et de leur responsabilité. Ce livre est le témoignage que ça peut exister, que ça fonctionne, à condition de respecter certaines méthodes.

Je suis conscient que ce livre peut être considéré comme « hybride », au carrefour entre le cours didactique et le témoignage. Alors, qu'allez-vous y trouver concrètement ? Le décryptage de toute **la culture d'entreprise du groupe URGO** que je vous propose de découvrir à travers : **une vision à 360° du métier d'entrepreneur**, du consommateur à la production, en passant par le marketing, la négociation, la recherche et les relations humaines, et partout la prise de décision ; **des bases pédagogiques sur des méthodes révolutionnaires**, insuffisamment diffusées en France selon moi, et qui pourraient changer votre vie et celle de votre entreprise : la communication assertive et l'analyse de la décision, vues à la fois comme techniques et comme art de vivre ; **les convictions personnelles d'un patron** qui a choisi d'entreprendre et de produire en France en diffusant ses méthodes et ses valeurs ; **un grand nombre d'anecdotes vécues** pour illustrer très concrètement mes idées ; **plusieurs références à des livres, des films ou des chansons** qui m'ont marqué ; **des questions** pour vous faire réfléchir et imprégner votre cerveau droit ; **des illustrations** pour vous divertir et imprégner votre cerveau gauche ; un résumé à la fin de chaque chapitre pour vous permettre une relecture rapide en cas de besoin.

Bonne lecture et bon vent.

Hervé Le Lous

STRUCTURE DU LIVRE

LES CHAPITRES

VOIR

1. **Accroche ta charrue à une étoile (Introduction)**

La réussite du groupe URGO n'est pas selon moi le fruit d'une ou deux décisions spectaculaires. Non, elle est le produit de centaines de décisions majoritairement peu spectaculaires. Mais c'est leur somme accumulée sur 30 ans qui en fait un parcours spectaculaire. Je vous raconte notre histoire à travers des événements clés.

CRÉER

2. **Science, mon amour**

Connaître la science, c'est garantir à nos utilisateurs (patients et consommateurs) que nous serons toujours à la pointe. Souvent même à l'avant-garde. Ce chapitre explique pourquoi j'ai mis la Science au cœur du groupe et précise comment vous pouvez vous aussi l'utiliser dans votre métier.

3. **Créativité et leader défixateur**

J'ai toujours voulu que l'innovation soit au cœur de l'ADN de l'entreprise: explore, test & learn. Ce chapitre vous expose les raisons de ma foi en l'innovation et la position que je pense être la plus efficace pour un manager dans le domaine de la créativité: celle de leader défixateur.

CROÎTRE

4. **La croissance, c'est la vie!**

Croître, c'est le principe même du vivant. Vous trouverez dans ce chapitre les principes « marketing » (mais pas uniquement) sur lesquels j'ai fondé notre croissance: une vision ambitieuse, une écoute attentive de l'utilisateur, une poursuite indéfectible de l'excellence et l'humilité en ligne de fond.

5. **International: le dollar n'est pas nécessairement plus vert quand tu vas le chercher plus loin**

Après plusieurs années de prudence et de tests, nous avons fini par trouver notre modèle de conquête à l'international. C'est ce que je partage avec vous dans ce chapitre: comment réussir la scalabilité, comment rendre le lien avec nos structures à l'international performant sans générer de complexité délétère.

6. **Industrie: une arme stratégique pour notre développement**

Dans cette partie, je raconte pourquoi nous visons le leadership et comment nous le conquérons en France et à l'international: vous trouverez des clés pour viser le leadership dans votre activité. Je livre aussi mon point de vue sur une arme stratégique incontournable selon moi: notre outil industriel.

PILOTER

7. **Sales is vanity, profit is sanity, cash is reality**

La marge, la marge, la marge. Le cash, le cash, le cash. Point. Dans ce chapitre, j'explique pourquoi la marge et le cash sont nos indicateurs clés de gestion, et comment vous en êtes, chacune et chacun, le garant jour après jour, décision après décision.

MANAGER

8. **On ne s'élève qu'en élevant les autres**

Vous trouverez dans ces lignes mes principales convictions en RH autour, notamment, de la confiance et du recrutement. Vous en retiendrez, je l'espère, des mantras pour guider votre façon de manager.

RESSENTIR

9. **Bonjour émotion, qu'as-tu à me dire?**

Après avoir lu ce chapitre, vous serez, si besoin est, réconcilié avec les émotions dans le monde du travail, vous comprendrez mieux les messages que vos émotions vous offrent et vous saurez comment vous en servir pour développer une attitude assertive.

ÊTRE

- 10. Les attitudes poison: ni hérisson, ni paillason, ni poisson**
Ces pages indiquent ce qu'il est bon d'éviter d'être! Elles vous donnent des pistes pour repérer et faire face à l'agressivité, la passivité et la manipulation, 3 attitudes toxiques qui n'ont pas leur place chez nous.
- 11. L'assertivité, pour être plus authentique, libre et responsable**
Je résume dans ce chapitre les points clés pour que vous puissiez mettre en œuvre dès aujourd'hui les fondations d'une attitude assertive.

NÉGOCIER

- 12. Les tigres ne deviennent pas végétariens**
Pourquoi la négociation est-elle le seul moyen de prendre une décision en groupe? Pourquoi tout se joue en planification de négociation? Comment être assertif en négociation? C'est à ces questions que je réponds dans ce chapitre.

RECOMMANDER

- 13. La reco, un art de vivre!**
J'ai créé dès 1986 la procédure de la « recommandation » pour encourager chaque collaborateur à investir sa peau de chef de projet de façon responsable. Ce chapitre explique les coulisses et l'esprit de cet outil redoutablement efficace, afin que vous puissiez l'utiliser à 100 % de son potentiel opérationnel et managérial.

DÉCIDER

- 14. Les bases de l'analyse de la décision**
D'abord en théorie pure puis dans la pratique, j'explique ici chaque fondement de cette discipline percutante qu'est l'analyse de la décision. Si vous avez besoin d'en réviser les bases, c'est dans ce chapitre que vous trouverez tout le matériel nécessaire.
- 15. Un cerveau, ça trompe énormément!**
De quoi nous servons-nous quotidiennement pour décider? De notre cerveau. Est-il fiable à 100 %? Pas du tout! Je détaille dans cette partie les principaux biais cognitifs qui entravent vos capacités d'analyse. Flippant, mais apprenant!

- 16. Aujourd'hui est le premier jour du reste de votre vie**
Une fois que vous avez compris les distorsions que votre cerveau provoque malgré lui dans vos prises de décision, je délivre dans ce chapitre plusieurs méthodes pour améliorer votre prise de décision: concrètement, comment pouvons-nous prendre des décisions plus conscientes?
- 17. Réconcilier ma subjectivité et la rationalité**
C'est le dernier chapitre de ce livre avant la conclusion, et vous y trouverez ce que je trouve magnifique dans l'analyse de la décision: cette discipline apparemment mathématique et froide est en fait une puissante philosophie et un puissant outil au service de l'expression de votre subjectivité. Vous prenez vos décisions de façon unique.

CONCLUSION

À partir de mots clés (vérité, adaptabilité, passé, succès, risque, etc.), je donne ici un résumé de ma façon d'entreprendre, qui constitue aujourd'hui l'ADN du groupe URGO: nous sommes une entreprise apprenante. Nous avons une façon bien à nous d'appréhender le monde et d'y contribuer.

QUELQUES EXTRAITS

CES CHAÎNES QUI NOUS ENCHAÎNENT

1. La chaîne passive-agressive

La chaîne passive-agressive est un cercle vicieux. D'abord, je m'écrase devant la personne (instituteur, professeur, patron, client) ou le principe («Il faut être gentil», «Il faut être fiable») que j'estime sans trop d'analyse être supérieurs à moi. Puis, parce qu'au fond de moi, je trouve cela injuste et dégradant pour moi, je me venge sur quelqu'un d'autre pour retrouver un semblant de dignité. J'impose alors ce que je crois être ma puissance aux gens sur lesquels je pense avoir du pouvoir (collaborateurs, enfants, agents du service public, commerçants). Mais en réalité, ce n'est pas ma puissance que j'impose à l'autre, c'est la frustration et la culpabilité liées à ma soumission qui s'expriment...

Prendre conscience que cela existe et que vous pouvez en être actrice ou acteur malgré vous est le premier pas à faire pour casser ces chaînes passives-agressives.

LA CHAÎNE PASSIVE-AGRESSIVE PEUT ALLER DU DIRECTEUR GÉNÉRAL D'UNE CHAÎNE DE MAGASINS JUSQU'À UN GAMIN QUI RENTRE DU SPORT



UN COMPORTEMENT MANIPULATOIRE QUE J'EXÈCRE PAR-DESSUS TOUT : LA POLITIQUE EN ENTREPRISE

On dit de certaines cultures d'entreprise qu'elles sont très «politiques». Il est vrai qu'une manifestation courante de la manipulation en entreprise est en effet la politique.

Faire de la politique, c'est par exemple, glisser une petite phrase perfide l'air de rien en réunion qui met en cause quelqu'un présent dans la salle. Quelqu'un d'assertif ne ferait pas ça : il aurait le courage d'aller en parler directement à cette personne en privé et ne l'attaquerait pas lâchement par une pique devant toute l'équipe.

Faire de la politique, c'est aussi se faire la courte échelle entre petits chefs pour progresser, indépendamment des résultats.

Faire de la politique, c'est enfin s'arranger en groupe pour camoufler des informations cruciales à son boss : «Ah tu es gonflé d'avoir parlé du problème qualité sur le produit X, on avait dit qu'on ne lui disait rien... »

En gros, faire de la politique en entreprise, c'est mettre l'intérêt des personnes au-dessus de l'intérêt de l'entreprise. Cela arrive généralement quand le flou règne dans la structure : quand l'objectif de l'entreprise n'a pas été défini suffisamment clairement, quand les missions par service ne sont pas explicites, quand les postes et les missions de chacun n'ont pas été précisés et quand le boss lui-même n'y voit pas clair, ne donne pas de vision.

Quand les objectifs sont clairs, que les rôles sont clairs, que la parole du boss est claire, celles et ceux qui adorent conserver du flou pour pouvoir manipuler ont beaucoup moins de prise et en général, la force centrifuge de la culture d'entreprise font qu'ils s'en vont vite ailleurs (d'eux-mêmes ou poussés vers la sortie). En définitive, plus les objectifs et les rôles de chacun sont clairs et explicités, moins le manipulateur a de prise dans l'entreprise.

EN RÉSUMÉ : COMMENT DÉTECTER LA MANIPULATION ?

En posant des questions demandant à l'autre de préciser le flou, vous vérifierez s'il s'agit de timidité, de maladresse ou de manipulation.

Une personne normale comprendra votre point de vue, précisera et s'excusera.

Un manipulateur vous culpabilisera d'avoir osé poser ces questions ou inventera quelque histoire que vous prendrez vite pour de la mauvaise foi. [...]

Stop ! And now think

Un copain me dit : « Tu es vraiment un super copain / une copine géniale, on rigole vraiment bien tous les 2 !! Dis-moi au fait, tu pourrais me prêter ta voiture demain ?! »
Qu'est-ce que je ressens ?



Normalement, vous ressentez comme un hiatus, non? C'est votre «gling-gling!», la clochette de votre glande pinéale qui s'agit pour vous avertir que quelque chose pêche et vous pouvez lui faire 100 % confiance! Votre intuition capte en effet beaucoup plus vite que votre raison des contradictions dans ce que vous dit votre interlocuteur, des incohérences dans ses mots ses intentions, son verbal et son non-verbal.

Face à la manipulation en effet, vous ressentez un malaise, vous avez l'impression de quelque chose de gluant, de poisseux, vous vous sentez mal, vous avez envie de vous laver les mains ou carrément de prendre une douche. En fait, vous avez la désagréable sensation que quelque chose de votre échange avec cette personne reste accroché à vous, comme le sparadrap récalcitrant dont le capitaine Haddock n'arrive pas à se débarrasser². En général, vous sortez d'un entretien avec une personne manipulatrice en ayant l'impression d'avoir le cerveau retourné, vous avez perdu le fil de vos idées, vous ne savez plus quel était l'objet initial du RDV. Cela peut se manifester quelque part dans votre corps (une boule dans la gorge, le ventre, la poitrine, une douleur dans le dos, la tête) et parfois même, cela va jusqu'à une sensation de grosse fatigue, voire d'accablement.

L'objectif du manipulateur est de vous amener petit à petit vers quelque chose que vous n'avez pas vraiment décidé et vous vous retrouvez à avoir pris un engagement que vous ne vouliez pas prendre. Le manipulateur a fait des détours, il vous a enrobé dans une gangue justificative, il vous a flatté ou bien s'est victimisé sans formuler de demande explicite et vous vous retrouvez pris au piège. Observez votre sensation à ce moment-là : votre corps reconnaît la manipulation, vous pouvez lui faire confiance.

ANTIDOTE À LA MANIPULATION : L'EXPLICITATION³

Qu'est-ce qui fait le plus peur à une personne au comportement manipulateur? Être démasquée! Si vous lui signifiez que vous avez repéré la manipulation, cela suffit en général à la décourager. Dangereux de lui dire : «Je me sens manipulé», n'énoncez pas vos émotions face à un manipulateur, il/elle n'a absolument pas la même éthique que vous, et se servira de vos émotions, que vous avez imprudemment énoncées, pour vous enfoncer. Une simple reformulation peut suffire. [...]

¹ Voir le chapitre sur l'intuition pour plus de détails.

² Dans l'album mythique de Tintin *L'affaire Tournesol*.

³ Pour aller plus loin dans la «démantipulation», je vous conseille les vidéos de Randa BR sur YouTube (tapez «Randa BR manipulation» ou bien <https://randabr.com/tag/manipulateurs/>). C'est court, bien fait, très clair et utile !

L'assertivité pour être plus authentique, libre et responsable

1986, dans les premiers locaux de la SED, cour Saint-Éloi, dans le XII^e arrondissement à Paris. Séance de travail avec la toute première et toute jeune chef de produit de l'entreprise, sur la toute première et toute neuve gamme de vitamines Juvamine. J'ai conçu les premières références sur des considérations hyper scientifiques : les femmes ont besoin de fer, les enfants ont besoin de vitamine D et de calcium pour grandir, etc. Ma collaboratrice me dit :

«— OK super. Je recommande de compléter avec une vitamine Beauté.

— Une vitamine "Beauté" ?!! Ah ah ah ! Si une gélule pouvait rendre beau, j'avalerais le tonneau tout de suite !

— Hervé, me dit-elle très posément, il est prouvé que certaines vitamines (B et E notamment) renforcent la souplesse de la peau, rendent les ongles plus solides et les cheveux moins fourchus. Les femmes dépensent des milliards chaque année dans des crèmes de cosmétique. Si Juvamine peut capter ne serait-ce qu'un millième de ce marché, nous renflouons l'entreprise! »

Ainsi fut fait! La référence Juvamine Beauté a été la première vente de la gamme pendant une dizaine d'années. Heureusement que cette jeune chef de produit a su être assertive en face de son patron, qui lui ne l'était pas du tout avec son dénigrement non fondé! Une toute petite phrase, prononcée calmement mais fermement, appuyée par des faits, a peut-être changé le destin de Juva Santé!

Dans ce chapitre, je vous en donnerai justement les principales clés. Encore une fois, je vous rappelle qu'il ne s'agit pas d'un cours magistral sur la communication assertive mais d'un recueil de ce que je considère comme les briques de base indispensables pour démarrer, un kit de survie de l'assertivité en quelque sorte. Vous aurez peut-être envie d'approfondir la théorie et la pratique, qui sait? Les pages suivantes vous permettront de n'être «Ni hérisson Ni paillason Ni poisson». En vous entraînant pour avoir une attitude assertive, vous éviterez en effet de mettre en œuvre les 3 attitudes poison : l'agressivité qui pique l'autre comme les épines du hérisson, la passivité par laquelle vous laissez les autres vous marcher dessus comme sur un paillason et la manipulation qui est gluante et qui file entre les doigts comme un poisson. [...]

QUELQUES RÈGLES DE BASE À CONNAÎTRE POUR NÉGOCIER

LES TIGRES NE DEVIENNENT PAS VÉGÉTARIENS

Laissez-moi vous raconter une légende. Elle m'a été transmise par Nicolas Clément¹, un de mes anciens élèves qui enseigne désormais la négociation en Chine... mais cette histoire, elle, se passe en Inde!

Un matin, Mowgli traverse la jungle pour apporter un poulet à sa grand-mère (version indienne du petit chaperon rouge). Derrière lui, il entend un tigre (version indienne du grand méchant loup). Mowgli se dit: «Tiens... le tigre est derrière moi, il a sans doute faim. Si je lui donne à manger, il n'aura plus faim et me laissera tranquille.» Alors, il arrache une première cuisse au poulet et la lance au tigre. Il entend un bond, un «gloups»: le tigre a englouti la première cuisse. Mowgli continue à marcher, le tigre est toujours sur ses pas. Mowgli se retourne et lui dit: «Oh mon pauvre tigre, tu dois avoir très faim.» Le jeune garçon arrache donc la deuxième cuisse du poulet et la lance au tigre. Il entend un bond, un «gloups»: le tigre a englouti la deuxième cuisse... et il suit toujours Mowgli. Celui-ci arrache alors la première aile, puis la deuxième, puis la tête... À chaque fois, un bond, un gloups et le tigre se rapproche un peu plus de Mowgli. Mowgli n'a maintenant plus de poulet et il sent l'haleine du tigre dans son cou. Un bond, un gloups, plus de Mowgli.



Morale: **ce n'est pas en donnant de la viande à un tigre que vous pouvez espérer qu'il devienne végétarien.** Quand en négociation, vous offrez des cadeaux, n'espérez pas transformer votre interlocuteur (qui est un tigre) en un gentil végétarien. Vous ne ferez que l'encourager à vous manger tout cru! Ne faites jamais de cadeau. Négociez, échangez. **Ne lâchez rien sans contrepartie.**

Souvent, quand nous donnons des cadeaux sans contrepartie, c'est encore l'envie de plaire (une façon plus douce de dire: l'envie d'être aimé...) qui nous titille.

VALEUR POUR MOI, VALEUR POUR L'AUTRE

Dans les termes de l'échange, tout n'a pas la même valeur. Certaines choses ont peu de valeur pour moi, mais ont beaucoup de valeur pour l'autre: je peux donc les lui vendre cher ou les lui échanger contre autre chose. De la même façon, certaines choses coûtent peu à mon partenaire de négociation et satisfont un gros besoin chez moi.

Et ce n'est pas parce que c'est gratuit pour vous que vous devez le donner! Souvenez-vous encore: rien sans contrepartie.

URGO est, par le travail quotidien de tous, bien géré et nous avons du cash. Le placer en 2021 nous rapporte... zéro! Quand nous négocions avec quelqu'un, la question des délais de paiement n'est donc pas un problème pour nous: payer rapidement ne nous coûte rien. Mais notre interlocuteur n'est peut-être pas dans la même situation que nous, il lui est sans doute difficile d'obtenir plus de crédit de la part de sa banque. Le payer rapidement a donc beaucoup de valeur pour lui... et peu pour nous. Mais ce n'est pas une raison pour lâcher ce cadeau (des délais de paiement courts) sans contrepartie (un meilleur service, une plus forte remise, etc.).

UTILISER L'IMPASSE : GÉRER MES ÉMOTIONS, PRENDRE DU TEMPS

Il arrive que la négociation n'aboutisse pas, que la relation se coince, ne progresse plus. Certains d'entre nous appellent cela une «impasse» et le vivent avec une intense frustration. [...]

Stop ! And now think

Quand m'est-il arrivé de donner quelque chose sans contrepartie ?
Que s'est-il passé ? Pourquoi est-ce que j'avais cédé ?



¹ Auteur de *Les tigres ne mangent pas de salade*.

QUELQUES APHORISMES CHEZ URGO

Grow and
help people
to grow

In order to
have a good
idea you need
a lot of ideas
and therefore
lots of bad
ones

Never let
your boss
make a
mistake

Avoir
l'obsession
du client

La méthode
est aussi
importante
que le
résultat

La confiance
est une
accumulation
de contrôles
positifs

You get what
you inspect
not what you
expect

Tu as essayé,
tu as réussi : bravo !
Qu'as-tu appris ?
Tu as essayé, tu
n'as pas atteint tes
objectifs : bravo !
Qu'as-tu appris ?

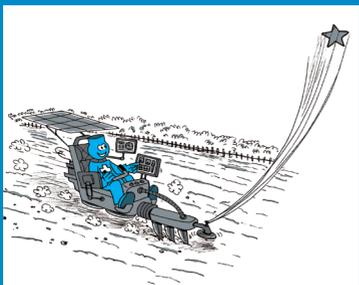
Une mauvaise
décision dans
le passé ne doit
pas justifier
une décision
catastrophique
dans le futur

Rien ne se passe
ni comme on le
craint, ni comme
on l'espère.
Arrêtez de faire
des centaines de
slides et adaptez-
vous !



Hervé Le LOUS, fondateur du Groupe URGO

1. Définition du Larousse : «Énoncé succinct d'une vérité banale.»



Un professeur devient entrepreneur et réalise une ascension fulgurante. L'histoire de URGO, depuis son démarrage comme PME en 1987 jusqu'à ETI internationale aujourd'hui est incontestablement une réussite.

Loin du livre de management, l'ouvrage d'Hervé Le Lous dévoile les méthodes rigoureuses qui permettent de conduire son projet entrepreneurial.

Comment gérer son parcours ? Quelles attitudes fonctionnent en entreprise ? Que faire lorsqu'on est confronté à une difficulté stratégique ou opérationnelle ? Tant du point de vue des méthodes que du comportement, cet ouvrage guidera les entrepreneurs, managers et collaborateurs dans leur projet et leur vie professionnelle.

Basé sur des témoignages, des réalisations et des convictions, *Accroche ta charrue à une étoile* décrypte une vision à 360 du métier d'entrepreneur. Des méthodes révolutionnaires peu diffusées en France, mais qui pourtant changent la vie des entreprises !