

Fusionnés

C'est un improbable duo de choc. Semblables et complémentaires, les dirigeants du vériciste ont sauvé l'entreprise et instauré une gouvernance qui a séduit la famille actionnaire des Galeries Lafayette.

Park Hyatt Paris-Vendôme, le 31 août 2017. Derrière une grande table, Nathalie Balla et Eric Courteille, coprésidents de La Redoute, et les Houzé – Nicolas, le fils, et Philippe, le père, respectivement directeur général et président des Galeries Lafayette –, sont alignés. Tous arborent une veste d'un noir solennel contrastant avec le blanc des nuits qu'ils viennent d'enchaîner. Sérieux mais radieux. Prêts pour une annonce choc : le rachat par l'enseigne de grands magasins de 51 % de La Redoute. Ensemble, les deux marques centenaires veulent créer un « leader omnicanal ». Son poids : 4,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. La Redoute trouve un puissant soutien financier et commercial, les Galeries Lafayette un accélérateur pour se digitaliser. La logique est implacable.

Duo égalitaire

Mais derrière la pertinence du projet industriel, c'est avant tout « une histoire d'hommes », assure Philippe Houzé. Fin 2016, son fils et lui invitent la discrète Nathalie Balla et l'imposant Eric Courteille à déjeuner pour faire connaissance. Entre le fromage et le dessert, ils découvrent, fascinés, l'ovni à la tête de La Redoute. Si les duos de dirigeants s'avèrent rares, si les femmes patronnes le restent aussi, le mélange des deux l'est plus encore : une femme et un homme se partageant de façon égalitaire le pouvoir. « Ils sont capables de terminer les phrases l'un de l'autre ! », s'émerveille Philippe Houzé, définitivement séduit après une deuxième rencontre,

CHASSÉ-CROISÉ

Nathalie Balla

1967

Naît à Saint-Germain-en-Laye (Yvelines).

1989

ESCP puis Université de Saint-Gall (Suisse).

2009

Présidente, puis coprésidente de La Redoute.

Eric Courteille

1967

Naît à Livry-Gargan (Seine-Saint-Denis).

1995

ESCP puis auditeur chez Arthur Andersen.

2009

Directeur financier et secrétaire général de Redcats (PPR).

2014

Coprésident de La Redoute.

Portrait
Nathalie Balla et
Eric Courteille,
photographiés
le 30 novembre 2017
à Paris
par Christophe
Beauregard
pour Challenges

à Wattrelos, dans le nouvel entrepôt de La Redoute.

L'histoire que les deux patrons ont racontée aux Houzé est aussi romanesque que vraie. Celle d'une entreprise moribonde rachetée par ses dirigeants et salariés. En 2014, PPR (aujourd'hui Kering) souhaite s'en séparer. Nathalie Balla est alors présidente de La Redoute, et Eric Courteille secrétaire général et directeur financier de sa maison mère, Redcats, depuis 2009. Ils ne se côtoient qu'au sein des comités exécutifs de La Redoute. A l'heure où le PDG de PPR, François-Henri Pinault, souhaite se débarrasser de l'enseigne, ils se font même face, lui étant du côté de l'actionnaire vendeur.

Mais les candidats se succèdent, et aucun ne convient. Un soir, nos deux protagonistes se retrouvent en tête-à-tête. « Nous nous sommes dit : et si on le faisait ? », racontent-ils d'une seule voix. Pour 1 euro symbolique, ils rachètent La Redoute et scellent leurs destins. En coup de pouce, un énorme chèque de Kering : 500 millions d'euros pour transformer l'entreprise et financer 1 178 départs. A presque 180 ans, La Redoute obtient un sursis.

Rapidement, les repreneurs dévoilent un plan précis : ouvrir 49 % du capital aux collaborateurs – le duo en conservant 51 % –, recentrer l'offre sur quatre catégories de produits, troquer le catalogue contre un marketing digital personnalisé et miser sur les services – nouvel entrepôt moderne, rachat de Relais Colis, ex-propriété de Redcats. Objectif affiché : retrouver la croissance en 2016 et l'équilibre en 2017. « Peu d'entreprises ont une vision

aussi claire, salue Jean-Sébastien Léridon, directeur général de Relais Colis. *Je me lève tous les matins en sachant ce que je dois faire dans les trois prochaines années.* »

Harmonie construite

Avant d'entrer dans le vif du sujet, cependant, il a fallu convaincre les partenaires sociaux de signer le plan de départs. Le 21 mars 2014, quelques heures avant l'échéance, il manque encore trois paraphes. Les salariés en faveur de la reprise et ceux qui refusent les mesures sociales associées s'empoignent, se sifflent, s'insultent. Face à eux, armé d'un micro, Eric Courteille s'égosille pour convaincre les syndicats indécis. Sans signature, l'enseigne risque le dépôt de bilan. « Nous avons pris des coups, murmure le patron, en repensant à la pire journée de sa carrière. Nous n'étions pas des bêtes de scène. Nous sommes passés de l'ombre à la lumière. Cela forge le caractère. » In extremis, ce jour-là, la CFDT et la CFE-CGC signent.

Le tandem a remporté une bataille, pas la guerre. Vite, il faut créer la gouvernance. « J'étais inquiète avec cette logique de binôme, se souvient Catherine Barbaroux, membre de leur conseil de surveillance. Mais j'ai été frappée de voir qu'ils avaient naturellement complémentaires sans tomber dans la délégation. » Même si Nathalie Balla adore plancher sur les collections avec les créatifs, tandis qu'Eric Courteille prend un malin plaisir à débarquer dans les entrepôts à l'aube, même si elle préfère les produits et lui les chiffres, ils se fixent une règle : tout décider ensemble. Devenir ►►►

POESIE in the city
Parole cittadini
Fluidità



Portrait

Nathalie Balla et Eric Courteille, ovni des affaires

1. Devant le siège de La Redoute, à Roubaix, le 21 mars 2014.

Les deux candidats à la reprise se joignent aux employés qui veulent la signature du protocole d'accord entre les syndicats et la direction. Une épreuve du feu.



1. Franck Crusiaux/Rea



capture d'écran

2.



Denis Allard/Rea

2. En colloque à l'ESCP Europe, le 30 août 2017.

Tous deux diplômés de cette école, Nathalie Balla et Eric Courteille la sollicitent pour concevoir une formation à destination de leur comité de direction.

3. Le lendemain, 31 août, avec Philippe et Nicolas Houzé, patrons des Galeries Lafayette, pour annoncer leur prise de contrôle.

« Ils sont capables de terminer les phrases l'un de l'autre! », s'émerveille Philippe Houzé.

4. En novembre 2017, avec le ministre de l'Action et des Comptes publics Gérard Darmanin. L'étonnant duo – une femme et un homme qui partagent, avec succès, de façon égalitaire le pouvoir –, reçoit le BFM Award de la révélation de l'année.

5. Au défilé de La Redoute à Paris, le 30 novembre 2017. Une première depuis la reprise, qui témoigne du redressement de la marque, avec une collection renouvelée.



4.

Blondet Elroy/Abaca



© Christophe Beauregard pour Challenges

5.

►► inséparables, insécables, interchangeable. Selon eux, l'harmonie a été immédiate. La réalité est sans doute plus subtile. « Je les ai vus évoluer pendant ces quatre ans, et ils n'ont eu de cesse de s'accorder, note Amélie Poisson, directrice marketing. Aujourd'hui, c'est un binôme qui fonctionne très bien. » Un avis unanime.

A tel point que d'aucuns s'interrogent : serait-ce un couple à la ville comme à l'écran? Non! Le vendredi soir, chacun regagne son chez-soi. Sauf urgence, le week-end est réservé aux familles, qui ne se sont rencontrées qu'une fois. Ces jeunes quinquas, nés en 1967, ont chacun trois enfants auxquels ils affirment consacrer beaucoup de temps. « Ils ont une forme de fidélité et de loyauté dans tout ce qu'ils font, salue Farid Mokart, président de Fred & Farid, ami d'enfance d'Eric Courteille. Eric habite encore à Clamart, où il a grandi. Il est là pour ses copains qui galèrent. C'est un gros cœur. »

Parcours parallèles

Aînés de familles modestes, les deux patrons sont restés humbles, simples et accessibles. Leur leitmotiv? Le goût du challenge, pas l'argent. « Sinon, nous aurions pris des postes dans des grands groupes », raille Eric Courteille. Leur succès? Ils le doivent à leur caractère, issu d'une éducation identique, fondée sur la confiance, qui en fait des êtres libres, autonomes et volontaires, fuyant les cages et les cadres. « A 9 ans, Nathalie nous a dit : "Je sais ce que j'ai à faire", et plus jamais nous ne sommes intervenus dans ses devoirs, raconte sa mère Erika. Elle n'a jamais eu peur, elle a toujours accepté les défis. »

Tous deux sont passés par l'ESCP à quelques années d'intervalle. De sa mère allemande et son père hongrois, Nathalie Balla a pris le goût de l'international. Après une thèse à l'Université de Saint-Gall, en Suisse, elle enchaîne les postes de direction dans les enseignes de vente par correspondance Madeleine et Quelle Versand (groupe Karstadt Quelle), ainsi que Robert Klingel. Quant à Eric Courteille, il débute chez Arthur Andersen. « Il m'a frappé dès les premiers jours par son ascendant sur ses collègues, on sentait que

c'était un meneur », note Pierre Bourgeois, associé à EY, qui fut son instructeur. A la sortie, il cofonde Sporever avant de rejoindre PPR, où il se voit confier des postes de direction financière de plus en plus ambitieux, en France et aux Etats-Unis. Nathalie Balla et Eric Courteille reconnaissent en riant être aussi têtus, compétiteurs et jusqu'au-boutistes l'un que l'autre. Elle court trois fois par semaine, lui a été capitaine de l'équipe de France de volley junior. Ils se lèvent tôt, se couchent tard. « Nous sommes des gros bosseurs, nous ne lâchons rien », résume Nathalie Balla.

Instinct contre rationalité

Alors, Nathalie et Eric, bonnet blanc et blanc bonnet? Même âge, même formation, mêmes valeurs? Non, bien sûr. Avec sa stature massive, sa voix grave et forte et son tempérament sanguin, Eric prend plus de place. « Au volley, l'adversaire est en face, rappelle Jérôme Joinet, son ami et ancien coéquipier. Tout est dans la tchatche, le regard, et à ce jeu-là, Eric est très fort. Il a une intelligence situationnelle. » En vacances, cet hyperactif est celui qui réveille les autres; en réunion, celui dont le pied s'agite; en négociation, celui qui challenge l'adversaire. « Travailler avec Eric n'est pas un long fleuve tranquille, car il a des opinions et des avis un peu tranchés, pointe Denis Thiery, président de Neopost, dont Eric Courteille est administrateur. Il est parfois brutal. Mais il est de ceux qui ont tout lu en arrivant, ses questions sont solides et documentées. »

Avec une trentaine de centimètres en moins, des tenues systématiquement noires et des petits yeux cachés derrière ses lunettes rondes, Nathalie Balla donne l'impression, à l'inverse, qu'elle cherche à se faire oublier. A tort. Ceux qui pensent qu'elle n'a pas voix au chapitre font erreur. « Ils forment un tandem très efficace, note Frank Cygler, associé-gérant chez Rothschild & Cie, leur banque conseil lors du deal avec les Galeries Lafayette. Eric est en première ligne dans les discussions, mais Nathalie fait valoir son avis de façon chirurgicale. » Philippe Houzé s'en est rendu compte : « C'est une main de fer dans un

Ce qu'ils disent d'eux



Catherine Barbaroux, membre de leur conseil de surveillance : « Eric, c'est l'énergie faite homme, une capacité à encaisser, à défendre. Nathalie est beaucoup plus réservée, observatrice, calme, attentive. »

Christophe Vinsonneau, associé chez Darrois Villey Maillot Brochier : « Tous les deux écoutent beaucoup. Il y a un vrai débat avec eux. »

Sam Baron, directeur artistique de Fabrica : « Eric est plus cool et accessible de prime abord. Quant à Nathalie, dès qu'on a trouvé les clés, elle est chaleureuse et curieuse. »

Farid Mokart, président de Fred & Farid : « C'est comme s'ils étaient tous les deux en Bluetooth en permanence. Ils n'ont pas besoin de parler. »

Une déléguée syndicale : « Il y a un mépris constant envers nous. »

Erika Balla, la mère de Nathalie : « Elle n'a pas changé. Elle a toujours cette simplicité. Elle dit les choses que d'autres n'oseraient pas dire. »

Alexandre Nodale, directeur général adjoint de Steinhoff : « Eric est direct, il a son franc-parler. C'est un grand gaillard qui dit ce qu'il pense, et pense ce qu'il dit. Il ne fait pas de politique. »

Bertrand GUIRY/APF

ELLE AIME

Son métier.
La créativité.
Gagner.

ELLE N'AIME PAS

Le sectarisme.
Perdre son temps.
Le foie.

IL AIME

L'amitié.
La mer.
Le sport.

IL N'AIME PAS

L'égoïsme.
L'omelette.
Les réunions inutiles.

gant de velours. Elle a la parole économe et sécante. » Eric Courteille est l'instinctif, elle la rationnelle. Pas de doute, le duo fonctionne. Mais quelle place reste-t-il aux autres? « J'ai rarement vu une entreprise française où les gens travaillent autant, pointe Sam Baron, directeur artistique de Fabrica, qui crée des collections pour La Redoute. Ils ont réussi à leur insuffler le sens de la mission. C'est une communauté. » Tous les collaborateurs ne partagent pas son avis. Certains, amers, n'adhèrent pas à la stratégie. D'autres trouvent que le dialogue social s'est détérioré. « Quand madame Balla était présidente de La Redoute, elle venait à chaque CE, pointe une déléguée syndicale. Dès que l'accord a été signé, elle n'est plus venue. Nous sommes des sous-gens. »

Nouveaux défis

Avec le comité de direction aussi, il a fallu s'ajuster. « Au début, ils ont construit un binôme, et ensuite, ils ont fédéré une équipe autour d'eux », pointe Amélie Poisson. Conscients de la nécessité d'embarquer leurs troupes dans le changement, les deux patrons ont toqué à la porte de l'ESCP Europe pour concevoir une formation de leaders entrepreneurs à destination de leur comité de direction. Laure Helfgott, coach de dirigeants et professeure affiliée, s'en est chargée : « Ils sont

parfois gênés par l'image inaccessible de leur binôme, constate-t-elle. Ils aimeraient être plus challengés par les collaborateurs. Ils ont une vraie appétence pour la transformation et se disent qu'ils ne peuvent pas s'endormir. »

Le pire semble cependant derrière. Si un concurrent siffle qu'ils « n'ont plus d'argent dans les caisses », Frank Cygler assure que « financièrement, ils avaient les moyens de continuer sans les Galeries Lafayette ». La croissance est retrouvée, avec un chiffre d'affaires de 750 millions d'euros, et la rentabilité est prévue pour cette année. Après la validation du rachat par l'Autorité de la concurrence en janvier, les deux équipes viennent de commencer à travailler ensemble.

Et le duo, quel sort l'attend? « Les Galeries Lafayette ont besoin d'eux pour conduire l'entreprise, car ils la connaissent bien, pour avoir notamment mis en œuvre le plan de redressement », pointe Christophe Vinsonneau, associé chez Darrois Villey Maillot Brochier, conseil de La Redoute. Pour l'instant. En 2021, quand ce nouvel actionnaire prendra 100% du capital, gardera-t-il les dirigeants? Et surtout, ces derniers voudront-ils redevenir salariés d'un grand groupe? Gageons que, pour rester indépendants, ces oiseaux épris de liberté s'envoleront vers un nouveau défi à relever. Sans doute ensemble.

Claire Bouleau