



## PORTRAIT

### Guillaume Exbrayat

### Président de Diagamter

« Franchiseur et franchisé sont porteurs du destin de l'autre, tels des coéquipiers »

Titulaire d'un DUT Informatique Industrielle, puis ingénieur en informatique CNAM Paris, et DESS à l'IAE Toulouse en gestion et administration des entreprises, Guillaume Exbrayat se formera constamment au cours de son parcours professionnel. Son but : acquérir des compétences complémentaires et bâtir des projets toujours plus complets. Après vingt ans dans l'informatique, il intègre Diagamter en 2005, et grâce à sa culture d'entreprise généraliste, en devient président sept ans plus tard. Avec ses associés, il a transformé le concept originel de l'enseigne, construit pour des techniciens opérationnels, en une marque pour franchisé au profil manager-commercial, car seul le service peut créer la différence dans un métier régi par décrets.

## Gagner moins pour apprendre plus

Créateur du premier club d'informatique de la région Auvergne dans son lycée alors que l'IBM-PC n'était même pas né, Guillaume Exbrayat s'avère, durant sa première partie de carrière, un spécialiste de la gestion de projets dans le numérique. Après un DUT Informatique Industrielle, premier diplôme d'une longue liste, il va passer **maître ès coûts et délais, ainsi qu'orfèvre en matière grise d'ingénieurs**. En s'aguerrissant dans quelques-unes des plus grandes entreprises françaises.

« J'ai commencé de manière classique en Société de Services en Ingénierie Informatique (SSII), tout en obtenant en alternance mon diplôme d'ingénieur au Conservatoire National

des Arts et Métiers. J'ai ensuite intégré Matra Défense comme développeur, **afin de « gagner moins pour apprendre plus »**. Jusqu'à devenir directeur de projets, coordonnant 7 à 8 programmeurs et des sous-traitants.

A trente ans, ma mutation en province étant refusée, je démissionne, lassé de la vie parisienne. Je retourne en SSII comme consultant, **en apportant ma culture du management et des procédures acquises chez Matra**. Ces connaissances étaient notamment déterminantes afin de réussir un projet majeur pour France Télécom, avec six personnes à la direction et une centaine d'ingénieurs à la programmation. Planification, organisation du pilotage, et suivi d'avancement : j'apportais des principes de travail qui n'existaient pas encore en SSII à la fin des années 80. **Le client commande un projet, mais ne se satisfait que de résultats** », explique Guillaume Exbrayat, aujourd'hui associé et président de Diagamter.

## Crise des métiers de l'informatique

Pour conforter sa vision technique du regard d'une autre spécialité liée à l'entreprise, Guillaume Exbrayat poursuit parallèlement des études à l'IAE Toulouse et décroche son DESS en gestion et administration d'entreprises. **Il crée également un support de cours de gestion de projets informatiques et le dispense à France Télécom.**

« Mon activité de consultant fonctionnait en réalité comme un centre de profit autonome pour mon supérieur hiérarchique. Je gérais l'intégralité des projets qui m'étaient confiés, de l'acte de vente à la production, jusqu'à l'organisation du développement. Notre entreprise était le premier fournisseur de France Télécoms en projets informatiques. **Au cours des années 90, le Web émergeait, il n'y avait encore qu'une dizaine de salariés dans l'entité Wanadoo...** On pouvait encore s'éclater dans les grosses structures travaillant dans le numérique. Devenir entrepreneur dans ce secteur restait une ambition inaccessible sans capitaux importants.

**Mais au début des années 2000, le client préfère acheter des logiciels à paramétrer plutôt que de la matière grise d'ingénieurs pour développer des programmes sur mesure.** En Europe, l'informatique devient un marché d'achats plutôt que de ventes. Je change donc d'entreprise, en acceptant un poste de dirigeant salarié de business unit en relation avec des grands comptes tels que la BNP, l'armée et Cegetel. Ou encore responsable d'agence chez Bull. Deux expériences finalement courtes. Après dix ans en mobilité professionnelle et deux divorces, je recherchais une place stable et sédentaire. C'est un ami qui m'amène à m'intéresser à une entreprise en voie de développement, Diagamter, laquelle est en quête d'une personne dynamique...», se souvient Guillaume Exbrayat.

## Animateur, responsable et bâtisseur

Après plus de 20 ans d'expérience dans l'informatique, Guillaume Exbrayat imagine immédiatement le potentiel de Diagamter sur le métier du diagnostic immobilier.

« Comme l'activité du pharmacien, du buraliste ou du notaire, **le diagnostic immobilier est un service de proximité. Il connaît la crise, mais ne la subit pas véritablement.** Le métier était neuf, le marché émergent, sur un secteur relativement stable, car lié à un besoin qu'on ne sait pas satisfaire entièrement : se loger. J'ai tout de suite pensé que **Diagamter était capable de s'imposer comme un géant de sa profession, à l'image des SSII des années 80** qui sont devenues de grandes entreprises nationales.

En février 2005, j'ai voulu être un associé de l'entreprise pour intégrer Diagamter, afin d'entreprendre. Certes, mon père avait lui-même monté son entreprise spécialisée dans le traitement des eaux et du sable nécessaires pour la confection de bétons spéciaux de tunnels ou de centrales nucléaires. Et chef d'entreprise permet d'exercer son travail de manière pleine et entière. Mais deux ressorts majeurs m'ont conduit à entreprendre. D'une part, **j'ai toujours été quelqu'un recherchant l'animation et la responsabilité des autres**, en étant délégué de classe, capitaine de l'équipe de football, chef de projets... D'autre part, dans toutes mes activités, **je me considère comme un bâtisseur plutôt qu'un exploitant.** J'ai toujours eu besoin de créer et d'innover : les lignes de code, par exemple, permettent de faire ce que l'on veut à partir d'un ordinateur. Or, le ressort profond de Diagamter, c'est la création, à travers le métier de franchiseur.

Peu après mon intégration chez Diagamter, j'ai été promu directeur général, puis numéro 1 de fait, puisque le fondateur se mettait volontairement en retrait de l'opérationnel. Je devenais franchiseur, un métier qui consiste à chercher et à rationaliser des services pour les franchisés. Le système de franchise donne accès, pour ces entrepreneurs en réseau, à des spécialistes de leur secteur d'activité. **Il fallait donc être un bon généraliste pour gérer ces spécialistes et proposer une offre diversifiée à nos entrepreneurs locaux.** Ce que j'étais par ma formation et mon parcours », indique Guillaume Exbrayat.

## Changement complet d'actionnariat

Avec le départ du fondateur de l'enseigne en 2012, l'actionnariat de Diagamter va évoluer vers une configuration à trois associés à des postes-clés de l'enseigne : Guillaume Exbrayat,

Thierry Adeline et Olivier Héaulme. Ce nouveau fonctionnement va permettre au concept de l'enseigne de gagner en performance à travers une prise de risques dans l'innovation.

« A mon arrivée, l'ambiance au sein de l'équipe était familiale. Il a fallu progressivement faire évoluer une relation avant tout amicale vers une professionnalisation des rapports. **Nous avons intégré des spécialistes expérimentés à chaque poste pour que chacun soit capable de dépasser sa fonction pour travailler en synergie avec les autres services.** Nous avons aujourd'hui une complémentarité et une capacité d'échanges très forte au sein de l'équipe du franchiseur accompagnant au quotidien les franchisés. Peu de personnes de l'équipe du fondateur, à l'exception de Christine Criado et Thierry Adeline, déjà actionnaire, resteront chez Diagamter. Le Crédit Agricole va entrer au capital, de même qu'Olivier Héaulme, tandis que le fondateur de l'entreprise vendra ses parts. Je deviens, en 2012, président de Diagamter, porteur de la responsabilité et de la stratégie du réseau. **Entre les trois associés du réseau, il existe une vraie relation personnelle individuelle, un principe de parole libre,** comme avec notre équipe, avec le devoir de ne pas causer une lésion irréversible à l'autre. Cette cohésion entre associés s'est créée dans l'adversité.

En détenant le pouvoir d'agir, nous avons alors eu l'audace nécessaire pour que cette rupture avec la conception du fondateur pour notre métier devienne une opportunité pour nos franchisés. **Il a notamment fallu sortir Diagamter de l'ornière technique pour en faire une authentique marque.** Nous avons tout mis en œuvre pour que le franchisé bénéficie d'outils et de services qui génèrent des différences sur son marché, et donc la préférence de ses clients. Qu'il ne soit jamais isolé au sein d'un ensemble vivant, le réseau, dans lequel il y a du partage de bonnes pratiques, des échanges conviviaux, des débats et du benchmarking », assure Guillaume Exbrayat.

## La différenciation ne peut provenir que du service

Lors de la Convention nationale de 2012, à Opio sont présentées les premières innovations pour permettre cette indispensable transition, d'un concept originel de l'enseigne construit pour des techniciens opérationnels, en une marque pour franchisé au profil manager-commercial.

« Nous allons intensifier de la communication à travers un pack dédié, qui sera progressivement adopté par les franchisés. Il me faudra partir à la conquête de nos ambassadeurs pour mériter leur appartenance à la marque. Aujourd'hui, le pack

communication est contractualisé par 97% des franchisés. Il les amène à s'appuyer sur une communication plus forte pour faire davantage de prospection et développer leurs affaires.

Nous lancerons également **une plate-forme de services, mondiagamter.com, que nos prescripteurs peuvent en partie utiliser en marque blanche**. Sur un marché défini par décrets, la différenciation ne peut provenir que du service. Enfin, pour mieux uniformiser l'application de notre concept et rendre notre marque plus forte auprès du consommateur final, nous avons durci les obligations du franchisé dans nos contrats. Etre sincère et loyal dans cette relation entre partenaires commerciaux, c'est savoir imposer votre vision pour le bien du franchisé, ce qui montre votre confiance en votre concept.

Etre entrepreneur en réseau, c'est apprendre à se comporter dans cette position paradoxale et schizophrénique d'indépendance et de partage. **Comme le disait le philosophe Charles Pépin, il faut savoir s'oublier un peu pour se fondre dans cet ensemble, être à la fois plus grand et plus petit que soi**. La performance du franchisé dépend de sa capacité à s'approprier le concept, et donc de l'accepter, en s'oubliant un peu. Chaque année, je rencontre 50 à 60 franchisés pour continuer d'identifier leurs besoins, imaginer des services et déterminer comment passer de la bonne idée aux actes. Nous avons une relation extrêmement saine avec le réseau, comme le montre la très forte participation des franchisés aux Réunions régionales et à la Convention nationale. L'objectif du réseau est d'être leader sur son secteur d'activité en permettant à nos franchisés d'être leader sur leur zone géographique », souligne Guillaume Exbrayat.

## Franchiseur : un métier à très fortes responsabilités

En dix ans, le secteur de la franchise s'est professionnalisé. Digital, juridique, technique, juridique, ressources humaines... Tous ces sujets doivent être aujourd'hui maîtrisés par tout franchiseur.

« C'est pourquoi, notamment, depuis 2013, je cultive une relation avec d'autres franchiseurs comme Temporis et Activ'Travaux. Cela nous enrichit mutuellement, sur les solutions à apporter à notre métier, en apprenant comment d'autres choix que les nôtres ont amené à des résultats, en les mettant eux-mêmes en application, et non en conseillant ce qu'il faudrait faire sans en avoir vécu les tenants et les aboutissants. **Le grand défi du franchiseur, c'est sa capacité à faire évoluer son concept et à le partager avec son réseau, à trouver les chemins pour conduire le changement**. Nous pratiquons un métier à très fortes

responsabilités, presque sociétales, dans lequel on se doit de tenir une promesse fondamentale aux personnes croyant en notre concept : les aider à devenir grand. Cela nécessite d'être extrêmement investi, visionnaire, cohérent et en permanence à l'écoute de son réseau.

Le franchiseur doit aimer travailler avec des entrepreneurs qui défendent ses couleurs, chacun étant porteur du destin de l'autre tels des coéquipiers. Il lui faut constamment montrer un esprit de bienveillance pour rendre la vie plus facile aux franchisés », conclut Guillaume Exbrayat.