

**DÉCRYPTAGE** Interview

# “Nous souhaitons avoir la position de leader en France”

**John Goodhardt**

Responsable du développement de Expense Reduction Analysts (Era) pour l'Europe

Maillage du marché français, transmission du savoir-faire, animation du réseau : John Goodhardt, le responsable du développement pour l'Europe, présente les ambitions d'Expense Reduction Analysts (Era), l'enseigne d'envergure internationale spécialisée dans le conseil en réduction des coûts.

**L**e développement d'Expense Reduction Analysts en France est-il porté par une structure de master-franchise ?

Non. La holding est britannique. Nous avons installé des filiales sur les marchés que nous visons, au nombre desquels la France. C'est un choix délibéré. Il y a eu une époque où nous avons fait de la master-franchise. Nous voulons un réseau de niveau international. De même que nous désirons une véritable cohérence des méthodes, une maîtrise de la qualité, des formations et un suivi. Avec un système de master-franchise, ce n'est pas facile.

Début 2000, nous avons procédé au rachat, cela a été vu très positivement par les franchisés, car cela signifie pour eux qu'ils sont pleinement membres d'un réseau mondial.

Au regard de nos ambitions européennes, avec un master-franchisé, il y aurait davantage de cassure, car il se focaliserait sur son business. Pour ma part, je fais partie du staff corporate, il y a davantage de concentration et un meilleur rendement.

Nous avons une trentaine d'unités en France. Quatre personnes composent la tête de réseau. Nous n'avons pas fait le choix

d'avoir des pilotes. Notre politique est très claire, nous ne concurrençons pas nos propres franchisés.

De façon à asseoir notre développement, nous avons déterminé au niveau européen, une quarantaine d'opportunités. Nous avons des franchisés qui sont des développeurs au niveau régional européen.

Nous avons défini en France sept secteurs, nous avons procédé à la nomination de chaque directeur régional. Cela constitue un moteur puissant.

**Les franchisés possèdent-ils plusieurs unités ?**

Non, on ne l'encourage pas. Notre positionnement veut qu'il y ait une relation directe entre le consultant Era et le client. Le franchisé est un opérationnel.

Nous avons trois profils différents d'adhérent : les développeurs de clientèle, ceux qui ont un feeling pour l'exécution de projet et les spécialistes en technicité.

Notre concept est fondé sur la réduction des coûts, on focalise sur la partie achats. Il s'agit d'une activité qui n'est pas si courante en tant que telle dans les entreprises. Ces dernières ont des lacunes en termes de compétences métier. Car souvent dans les sociétés, il n'y a pas de poste dédié à cette tâche.

**Quel est votre parcours ?**

J'ai une formation d'expert-comptable que j'ai acquise en Grande-Bretagne, par la suite j'ai passé un MBA. À la fin des années 70, j'ai travaillé à Paris, pour une entreprise de produits chimiques. Au milieu des années 80, j'ai co-fondé une entreprise de biotechnologie, reprise par la suite par des financiers.

J'ai connu Expense Reduction Analysts en 94, et j'ai été séduit par le concept, en me disant : "Pourquoi n'y ai-je pas pensé moi-même ?".





## “J’aime le contact avec les entrepreneurs”

### Comment devient-on franchiseur ?

On le devient ! C’est une activité passionnante. J’aime le contact avec les entrepreneurs. Les gens se disent les choses en face, le propos est de faire avancer le business. Dans les relations avec les salariés, il y a des non-dits, alors qu’avec des chefs d’entreprise, il y a une qualité de dialogue.

Franchiseur, c’est un métier. Auparavant, nous n’étions pas en franchise, mais en licence, c’est une approche moins contraignante.

Expense Reduction Analysts est né en Grande-Bretagne au début des années 90, c’était au départ un produit de formation qui a été développé en licence de marque. C’était différent de ce que nous pratiquons aujourd’hui. Nous revendiquons le terme de franchise. J’ai côtoyé des professionnels de cet univers, j’ai lu et j’ai rencontré des personnes.

Notre réseau doit compter quelque 40 unités à la fin de l’année et nous pensons atteindre un palier de 70 points de vente à fin 2008, l’Europe devrait compter quelque 200 implantations à cette date.

D’ici 3 à 4 ans, nous souhaitons franchir un palier de 150 unités, pour croître encore par la suite. Le métier de franchiseur ne sera pas fondamentalement différent. Nous prévoyons de renforcer les structures. Le soutien que nous apportons aux franchisés va grandir avec le réseau.

Le consultant va d’abord rejoindre son directeur régional, avant éventuellement d’entrer en relation avec moi. Le directeur est une ressource pour le franchisé et non un patron.

Notre propos est d’apporter beaucoup d’entraide.

### Quels sont les écueils à éviter pour le développement quand on est franchiseur pour une franchise de services ?

Ceux liés à la qualité des prestations, de même qu’il convient de préserver la qualité du recrutement. Il faut faire attention aux erreurs de recrutement, cela coûte cher. J’ai réussi à communiquer cela aux directeurs régionaux. La qualité de la formation est aussi essentielle, c’est d’ailleurs un domaine auquel nous apportons des améliorations.

## “La France constitue une tête de pont”

### Quels sont les ingrédients d’une franchise de services durable ?

La clé, ce sont les hommes et les femmes, c’est essentiel. Il s’agit de recruter et de former correctement les gens. Nous prévoyons six mois de coaching, c’est contractuel. Nous misons sur la qualité du soutien que nous apportons aux franchisés et la qualité du dialogue avec le réseau. De même qu’il existe une interaction entre les franchisés concernant les questions qu’ils peuvent se poser.

C’est notre apport en termes de formation, de coaching et de soutien au niveau régional qui fait qu’il n’y a pas de turn-over au sein du réseau. Nous avons des éléments comparatifs. La France constitue une tête de pont.

### Est-ce plus difficile que pour un concept de distribution ?

C’est un peu plus dur. Dans un magasin, il y a une signalétique, dont on peut s’assurer

qu’elle est conforme. Il y a aussi un assortiment. Ce sont autant d’éléments qui rendent plus confortable le rôle de la tête de réseau, toutefois, ce n’est pas simple.

Dans notre concept, le système informatique est l’un des éléments différenciants, c’est la force de la franchise.

### La franchise anglo-saxonne peine parfois à s’imposer en France, comment y êtes-vous parvenu ?

Comme enseigne, nous sommes un peu moins affectés par cette image. Notre activité, ce n’est pas de la distribution. La dimension internationale de l’enseigne fait que nous sommes perçus positivement. C’est un facteur motivant pour ceux qui nous rejoignent. Et nous souhaitons conserver le nom de l’enseigne, en raison de cette dimension, du fait aussi que des PME d’envergure internationale sont nos clients. Nous conservons la marque, mais nous faisons évoluer le graphisme ainsi que le site Web.

## “Nous souhaitons un réseau qui a une sensibilité à l’international”

### Avez-vous trouvé tout de suite les franchisés qui correspondent à votre politique de développement ?

Nous souhaitons développer un réseau qui a une sensibilité à l’international. Les franchisés travaillent dans cette dimension.

Les conférences que nous organisons pour le réseau sont d'envergure européenne. Nous n'écartons pas un candidat parce qu'il ne parle pas l'anglais, néanmoins il passera à côté d'une partie de l'aspect Net Working. Nous recherchons de préférence des candidats qui possèdent des compétences en technique, mais nous accueillons aussi des profils plus généralistes. Nous voulons des gens qui connaissent l'activité, nous ne proposons pas le concept à un fleuriste, par exemple. Nous orientons notre choix vers des personnes qui ont l'expérience du B to B. L'âge moyen du réseau a baissé. C'est le business model ainsi que les opportunités qui existent qui séduisent les franchisés.

### Les franchisés paient-ils toujours les royalties ?

Ils continuent à payer s'ils y trouvent une valeur ajoutée. Payer ces royalties, c'est continuer à faire partie du réseau. La gamme d'avantages est large, elle est supérieure au seul fait de verser ces royalties. Si un retard s'installe dans le versement des sommes dues, nous entrons d'abord en relation avec le franchisé, on essaie de comprendre pourquoi.

### En quoi êtes-vous un bon réseau ?

Nous avons un très bon business model, nous comprenons l'importance de la formation et du soutien à apporter aux franchisés. Les personnes qui composent le réseau ont des talents divers, cela représente un ensemble. Nous avons un véritable objectif.

### Quelles sont vos ambitions pour Expense Reduction Analysts ?

Nous souhaitons avoir la position de leader international de ce métier en France. Il s'agit de l'un des pays où le concept est le plus connu.

Nous intervenons dans un contexte où le marché des services aux entreprises va croître. Et nous avons affaire à une population de cadres qui connaissent l'entreprise et qui aspirent à devenir indépendants. Nous avons un concept fort.

### Qui sont vos principaux concurrents ?

Le marché est tenu à la fois par de grands cabinets internationaux et des indépendants. Notre démarche en franchise est de contribuer à ce que le métier devienne de plus en plus connu. ■

## Deux ou trois conseils à un candidat à la franchise

Qu'il détermine quelle activité il souhaite pratiquer. Qu'il analyse les réseaux en fonction des créneaux choisis et qu'il rencontre les franchisés en place. À lui de se mettre dans la peau d'un acteur du réseau. Qu'il sache qu'on est indépendant en tant que franchisé, le résultat dépendra d'abord de lui-même.

## Deux ou trois conseils à un futur franchisé

Avant tout qu'il s'assure de la pertinence de son concept. Qu'il insiste sur la qualité du recrutement et qu'il soit prêt à investir dans ses franchisés. Il est également de son intérêt de maintenir un dialogue fort avec les adhérents.



### Qu'est ce qu'un bon franchiseur ?

Il a un souci de pérennité du réseau.

### Qu'est ce qu'un mauvais franchiseur ?

C'est l'inverse. Il manque de connaissance de son métier de franchiseur.

### Qu'est ce qu'un bon franchisé ?

Un entrepreneur indépendant. Il ne souhaite pas travailler en étant isolé. Il se trouve en phase avec les objectifs et les méthodes du réseau qu'il a choisi.

### Qu'est ce qu'un mauvais franchisé ?

Quelqu'un qui ne comprend pas ce qu'est la franchise. Il se trompe en pensant que l'on va tout faire à sa place. Ou bien, au contraire, il prend un concept, mais il fait ce qu'il veut.

### Qu'est ce qu'un bon réseau ?

Il est composé de bons franchisés. C'est un réseau qui fixe clairement ses objectifs. Sa politique est cohérente par rapport à ceux-là.

### Qu'est ce qu'un mauvais réseau ?

Il a une vision à très court terme de son activité et n'a pas les moyens de son ambition.

