

## Le Dossier

### Les secrets des entreprises "bi"

16 novembre 2009

22h41



L'union fait la force. Partager les difficultés, multiplier les compétences, les idées, les ressources et les réseaux... Les raisons de s'associer sont nombreuses, mais encore faut-il trouver le bon binôme. Une évidence pour l'économie anglo-saxonne, puisque une étude vient de se pencher sur le sujet avec des résultats éloquentes : « Les entreprises qui partagent le pouvoir ont une croissance plus marquée et se révèlent plus performantes que celles dirigées par un seul homme », précise Craig L.Pearce, chercheur au MIT, dans son étude *Shared leadership : reframing the hours and the whys of leadership*.



Qu'en est-il en France ? Difficile à dire et à mesurer : les fichiers administratifs des chambres de commerce n'inscrivent désormais qu'un seul nom de dirigeant sur leurs organigrammes. Impossible donc de chiffrer le nombre d'entreprises bicéphales. Même constat du côté de l'Insee, puisque ces données ne sont pas pour l'instant prises en compte.

Et pourtant les initiatives ne manquent pas. Le corpus d'entreprises toulousaines présentées ici réunit les problématiques phares de la co-direction : Pourquoi et comment partager le pouvoir ? Faut-il être complémentaires ou interchangeables ? Quels schémas relationnels et organisationnels adopter ?

Les réponses sont à lire dans notre dossier et elles confirment toutes un élément fort : l'ère du leader unique, et de la direction unilatérale et verticale est en train de changer...

Virginie Mailles Viard

### A&V Tramond, une agence où la gémellité est l'assurance de « voir deux fois plus loin ». Une perspective à la hauteur de cette synergie fraternelle.

Contre toute attente, Vincent Tramond est seul le jour de l'entretien. Antoine Tramond a dû se rendre sur un chantier. Une absence qui passe presque inaperçue, tant son frère parle de lui, et parle pour deux.

L'édifice Tramond repose bien sur de doubles fondations, mais cela n'a pas été une évidence. « J'ai connu une première aventure d'entreprise à deux, mais ce fut un échec. Nous n'avions pas la même inquiétude face au client : je suis carré et mon partenaire ne l'était pas, l'intérêt du client primait et non l'argent, ce qui n'était pas son cas. Je crois que pour s'assembler il faut avoir le même point de départ, avoir connu les mêmes difficultés. Et partager les mêmes valeurs ».

Avoir fait les mêmes études aussi, et être interchangeable. L'équilibre du cabinet A&V Tramond repose sur des compétences qui s'additionnent, se croisent et se complètent.



Pour conserver une forme d'ubiquité et le recul nécessaire pour diagnostiquer un projet, Antoine et Vincent Tramond ne se sont pas distribués les étiquettes. Un choix qui tient au domaine de l'architecture, et à une volonté affichée d'avoir une vision commune de l'entreprise. « Mon expérience professionnelle qui a démarré un an plus tôt que celle d'Antoine, m'a permis d'avoir une démarche commerciale plus avancée. J'ai conservé ce savoir-faire au sein de l'entreprise, mais rien n'est figé. Nous tenons à avoir une vision globale de chaque projet, à ne pas nous cantonner à un domaine d'activité ».

Alternativement architecte et commercial, ils avancent de concert sur leurs programmes. Au risque de créer des envies difficilement gérables. « Les clients nous veulent souvent tous les deux, en même temps, pour les réunions ou les visites. Mais ce n'est pas possible. On attaque à deux et ensuite on se répartit les tâches ». Si être deux permet d'être plus forts, la gémellité demeure un atout supplémentaire. « Cela détend l'atmosphère et crée de la complicité. Nos clients nous prennent l'un pour l'autre, saluent l'un croyant saluer l'autre... ».

Créé en 2006, le cabinet a réalisé 1.000 logements sur le territoire français. Ils œuvrent dans la promotion immobilière, comme dans la rénovation. Leur dernier ouvrage se situe rue Croix Baragnon, 250 m<sup>2</sup> de surface pour le salon de coiffure Galès. Montant des travaux, 700.000 euros. Une belle devanture pour une fratrie qui pèse déjà 200.000 euros de chiffre d'affaires.

Virginie Mailles Viard

SUR LA PHOTO : LES JUMEAUX TRAMOND, ARCHITECTES. PHOTO RÉMY GABALDA - DS MEDIA