

# Quand le duo amis-associés

Créer une société avec un ami est un rêve qui peut virer au cauchemar. Exaspération, non-dits, divergences de vues...

Comment préserver l'amitié?

Par Odile Habel

**L**E DÉBUT RESSEMBLE à un mariage d'amour – enthousiasme, complicité, confiance et foi inébranlable dans l'avenir – et la fin à un divorce chez un avocat dans une ambiance tendue. Que s'est-il passé entre les deux? Des mois, voire des années d'exaspération, de frustrations, de déceptions, de non-dits et parfois même de profondes rancœurs. Une histoire de couple? Presque, une histoire d'associés!

Rien de bien nouveau, diront certains, le monde des affaires est jalonné de ce type de séparations. Certes, sauf que la situation se complique lorsque les associés sont d'abord des amis, chacun se retrouvant tiraillé entre ses sentiments, ses aspirations tant privées que professionnelles et les réalités économiques. Dans ce contexte, la volonté de préserver l'amitié prend le dessus, reléguant au second plan les sujets susceptibles de déclencher des conflits. Or, cette attitude se révèle être la pire sur le long terme, d'autant plus qu'elle s'applique sur des bases de partenariat qui ont été mal, si ce n'est jamais, définies.

## L'un travaille, l'autre pas

«Il est fréquent que, au départ, les gens n'évoquent ni le partage des rémunérations, ni la répartition du travail, constate Fabienne Revillard, coach, formatrice et business consultante à Genève. A ce stade, il n'y a pas de volonté d'éluider la question, mais simplement personne n'y pense, puisqu'on est amis et souvent de longue date.» Et l'idée que, le moment venu, on trouvera toujours un arrangement puisqu'on est amis est aussi largement répandue. En effet, comment imaginer que l'on pourrait, un jour, ne pas arriver à surmonter un problème professionnel alors qu'on a survécu aux tempêtes, souvent dévastatrices, qui jalonnent l'amitié?

A cela s'ajoute aussi le fait que les associés, qui ont généralement entre 30 et 45 ans à la création de leur entreprise, bénéficient déjà



d'une expérience professionnelle et ne veulent en aucun cas reproduire les contraintes qu'ils ont connues, la liberté de gérer leur manière de travailler étant justement l'une des principales motivations à devenir entrepreneur. Enfin, trop souvent échaudés par les modes de rémunération qu'ils ont connus, ils partent sur une répartition des bénéfices à égalité entre les associés. Ce qui devient vite une source de frustration lorsque l'un des protagonistes est considéré – à tort ou à raison, peu importe – comme laxiste.

Pourtant, contrairement à ce que l'on pourrait penser, poursuit Fabienne Revillard, l'argent n'est pas la principale cause de désac-

cord, il n'est que l'expression d'un problème lié à un sentiment de déséquilibre dans la charge de travail. Celui-ci peut être récent ou, au contraire, remonter au début de l'association sans que personne n'ait jamais rien dit. Jusqu'au jour où les autres associés ne supportent plus ce désengagement de leur ami. Ce qui arrive, en général, lorsque le contexte économique se durcit.

«Je me suis rendu compte que, depuis des années, j'étais la seule à travailler à fond dans la boîte, raconte Sarah, la quarantaine, anciennement associée à son amie d'enfance dans deux boutiques de mode. Inconsciemment, je laissais faire car je

ILLUSTRATION: L. BEARD

# bat de l'aile



connaissais bien le caractère de mon amie et, quelque part, j'aimais bien que tout repose sur moi. Seulement, je me suis fatiguée de cette charge de travail et de son insouciance lorsque les affaires ont commencé à aller moins bien. Elle n'était d'aucune aide, même morale. J'en ai eu assez de ramer toute seule et je me suis aussi interrogée sur la réalité de cette amitié pour arriver à la conclusion qu'elle n'existait plus, même si je n'avais jamais voulu le voir. Nous nous sommes séparées en très mauvais termes, car mon amie n'a jamais compris ce que je lui reprochais. Elle avait toujours été comme ça et c'était justement le problème.

En plus, dans notre cercle d'amis, je passais pour la méchante.»

La rupture aurait-elle pu être évitée? Aucune certitude, mais parler de son ressenti aurait peut-être permis de conserver par la suite des relations apaisées. La marche à suivre: «Prendre son courage à deux mains pour aborder le sujet et avoir assez d'assurance en soi pour accepter le fait que l'autre risque de se fâcher», résume Fabienne Revillard. La suite relève de la franchise – à ne pas confondre avec le règlement de comptes et la critique – en exposant clairement la situation. «Je conseille aussi toujours d'annoncer le cadre de la discussion auparavant, business ou amitié.» Une précaution qui évite à l'autre de se sentir pris au piège et qui permet de ne pas envenimer la situation.

L'associé mis en cause passe, généralement, par différentes phases au cours de la

## «En me séparant en mauvais termes de ma meilleure amie, c'était pire que mon divorce.»

conversation: étonnement, déni, colère, relative acceptation des problèmes et assurance d'y remédier. Côté associé «accusateur», celui-ci doit faire face à la tentation de faire machine arrière. «Je me suis senti très mal, raconte Arnaud, associé dans une entreprise de communication. C'était mon vieux copain de toujours, j'étais parrain de son fils et je me retrouvais à contester la répartition financière alors que je connaissais son train de vie. Je me suis demandé si cet argent valait la peine de sacrifier notre amitié. J'ai dû m'accrocher à l'idée qu'en parler pouvait justement la sauver. Je ne suis pas certain que ce soit comme avant, mais, en tout cas, nous sommes toujours associés et copains. Heureusement, nous avons réussi à toujours rester sur le terrain professionnel et il n'y a pas eu de mots impardonnables.»

Parfois, cette conversation tant redoutée peut aussi être un soulagement pour toutes les parties. C'est ce qui est arrivé à Julie, cofondatrice d'une agence de relocation. «Je sentais que mon associée n'était plus motivée,

que sa vie de famille était devenue prioritaire. Mais elle ne m'en parlait pas et son investissement personnel ne changeait pas en apparence, simplement je la connaissais trop bien pour être dupe.» Finalement, Julie a abordé le sujet, tendant ainsi une perche à une associée qui l'a immédiatement saisie.

«Elle était dans une situation intenable. D'un côté, elle se sentait coupable en se retirant de l'entreprise; de l'autre, elle avait l'impression de rater ce qui lui tenait le plus à cœur, ses enfants et son mari. Pour compliquer encore la situation, elle avait le sentiment de se trahir en changeant de vie.» Les deux amies ont fini par trouver une solution acceptable avec la vente de l'entreprise à un tiers, Julie n'ayant pas envie de continuer seule. Après un passage à vide – «on n'avait plus rien à se dire, on ne partageait plus rien» – l'amitié a repris le dessus.

## Une rupture vécue comme un deuil

La vision que l'on a de soi-même et que l'on a toujours voulu donner à son associé est souvent un obstacle à la discussion. Difficile, par exemple, d'avouer vouloir calmer le jeu après avoir frôlé le burn-out quand, comme son associé, on a toujours considéré que seuls les faibles étaient concernés par cet état d'épuisement intense. Seule l'aide d'un intervenant extérieur peut alors permettre de débloquer la situation.

Mais quelles que soient la cause du conflit et la configuration, la patience est un élément capital lorsque la relation entre associés connaît des turbulences. L'ennui, c'est qu'à force de se taire l'exaspération atteint un niveau dangereux. Une technique efficace consiste à se fixer une échéance réaliste de deux ou trois mois, par exemple, à l'issue de laquelle on va établir un premier état des lieux. On peut également – mais sans tomber dans le contrôle dont le seul effet serait de braquer son associé – organiser une mini-réunion pour faire le point. Si aucune amélioration n'est visible, il faut alors, peut-être, se résoudre à la séparation et accepter que celle-ci risque fort de sonner le glas de l'amitié. Une situation qui est vécue, de part et d'autre, comme un deuil.

«J'étais effondrée, se souvient Sarah. C'était pire que mon divorce. En me séparant en mauvais termes de ma meilleure amie, je perdais une part de moi-même. J'allais mal et je n'avais personne à qui me confier. Elle avait joué ce rôle depuis l'adolescence.» Mais passé ce cap, la rupture est aussi, souvent, vécue comme un soulagement et l'opportunité de nouveaux horizons professionnels. ■