

Faculté de droit et de criminologie

Les modes de résolution des conflits au sein des sociétés

Comparaison entre les sociétés familiales et les sociétés non-familiales : approche pratique et théorique

Auteure : Charlotte FERON

Promoteur : Philippe MALHERBE

Année académique 2020-2021

Master en Droit à finalité spécialisée en droit de l'entreprise

Plagiat et erreur méthodologique grave

Le plagiat, fût-il de texte non soumis à droit d'auteur, entraîne l'application de la section 7 des articles 87 à 90 du règlement général des études et des examens.

Le plagiat consiste à utiliser des idées, un texte ou une œuvre, même partiellement, sans en mentionner précisément le nom de l'auteur et la source au moment et à l'endroit exact de chaque utilisation*.

En outre, la reproduction littérale de passages d'une œuvre sans les placer entre guillemets, quand bien même l'auteur et la source de cette œuvre seraient mentionnés, constitue une erreur méthodologique grave pouvant entraîner l'échec.

* A ce sujet, voy. notamment [**http://www.uclouvain.be/plagiat**](http://www.uclouvain.be/plagiat).

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Madame Abiraad et Monsieur Claes de chez *Deminor SA*, pour leur collaboration, leur disponibilité et leurs conseils durant ces deux années consécutives.

Je souhaite ensuite témoigner ma gratitude, pour leur concours à la rédaction de ce mémoire à Monsieur Dejan Savatic, Président du tribunal de l'entreprise du Brabant wallon ;

Madame Christine Broekmans, juge du tribunal de l'entreprise de Louvain ;

Madame Cécile Heukemes, juge du tribunal de l'entreprise d'Eupen ;

Monsieur Kristiaan Dehing, juge du tribunal de l'entreprise de Gand ;

Madame Delvaux de l'*Union des Classes Moyennes* (UCM).

Tous mes remerciements vont également à mon promoteur, Monsieur Philippe Malherbe, pour son indéfectible soutien et ses conseils avisés.

Enfin, je remercie les membres de ma famille pour leurs encouragements et leur patience tout au long de l'élaboration et de la rédaction de ce mémoire en ces circonstances particulières.

Sans oublier toutes les personnes ayant participé, de près ou de loin, à la rédaction de ce mémoire.

Table des matières

Introduction	4
Partie I – Approche pratique	8
Chapitre 1 – Démarche et méthodologie	8
Section 1 – Description du questionnaire envoyé aux sociétés	8
Section 2 – Déroulement de la recherche	10
Chapitre 2 – Les résultats de l'enquête et leur analyse.....	13
Section 1 – En fonction des Régions.....	13
Sous-section 1 – En Région wallonne.....	14
A. Les mécanismes de résolution des conflits.....	14
1. Les mécanismes prévus	14
2. Les mécanismes mis en œuvre	17
B. Les questions de clôture	18
C. État des lieux	19
Sous-section 2 – En Région flamande.....	20
A. Les mécanismes de résolution des conflits.....	20
1. Les mécanismes prévus	21
2. Les mécanismes mis en œuvre	21
B. Les questions de clôture	23
C. État des lieux	24
Sous-section 3 – Comparaison entre les résultats des deux Régions.....	25
Section 2 – Résultats globalisés	27
A. Les mécanismes de résolution des conflits.....	28
B. Les mécanismes mis en œuvre	29
C. Les questions de clôture	31
D. État des lieux	32
Partie II – Approche théorique	33
Chapitre liminaire – Les conflits internes aux sociétés	33
Chapitre 1 – La médiation	37
Section 1 – Mise en œuvre	38
A. Principes généraux.....	38
B. Médiation judiciaire ou extrajudiciaire.....	40
Section 2 – Dans les sociétés familiales	41
Chapitre 2 – L'arbitrage	41
Section 1 – Mise en œuvre	43
A. Généralités.....	43
B. Les mesures provisoires et conservatoires.....	45
Section 2 – L'arbitrage dans les sociétés.....	47

A. Les clauses d'arbitrage	47
B. Le Code des sociétés et des associations (CSA).....	49
Chapitre 3 – L'exclusion et le retrait non-judiciaires	50
Section 1 – Conditions de validité des clauses.....	51
Section 2 – Les options d'achat et de vente	52
Section 3 – Les clauses américaines.....	54
Chapitre 4 – Les actions judiciaires en retrait et en exclusion	56
Section 1 – Généralités.....	56
A. Fonctionnement	59
B. Nouveautés apportées par le CSA	60
C. Etat des lieux	61
Section 2 – Dans les sociétés familiales	63
Partie III – Confrontation entre la théorie et la pratique.....	65
Conclusion.....	69
Bibliographie.....	71

Introduction

Les conflits font partie intégrante de la vie *en société* et par conséquent également de la vie *des sociétés*. Même si les divergences d'opinion constituent une richesse, elles ne doivent pas en pratique nuire au bon fonctionnement de la société¹. Ils ne sont certes (et heureusement) pas quotidiens, mais assez fréquents pour devoir envisager de les encadrer. Certains sont considérés comme externes en raison de l'implication de tiers tels que les clients, les fournisseurs, les banques et d'autres acteurs économiques (*conflict with*)². D'autres, en revanche, se déroulent en interne et touchent les administrateurs, les associés, les actionnaires³ (*conflict within*). Le dysfonctionnement ou la carence des organes sociaux et particulièrement de l'organe d'administration peut alors donner lieu à des abus de majorité ou de minorité⁴, entre autres.

Pour y faire face, les modes alternatifs de règlement des conflits, en abrégé MARC, s'entendent comme une voie de résolution du différend autre que celle de la justice étatique classique⁵. Ces dernières années, leur développement a été encouragé par diverses interventions du législateur belge, notamment dans le cas de la médiation. Néanmoins, les modes judiciaires et extrajudiciaires sont complémentaires⁶ et ne doivent dès lors pas être mis en opposition⁷. Par ailleurs, bien que les mécanismes de prévention des conflits soient essentiels en pratique⁸, ce sont bien les mécanismes de gestion et de résolution des conflits qui nous intéressent ici.

¹ R. AYDOGDU et O. CAPRASSE, « La gestion et la prévention des conflits au sein de l'organe d'administration », *La gouvernance des sociétés au 21^e siècle*, Limal, Anthemis, 2020, p. 147.

² M. MALHERBE, « 4. - Entreprises, urgence et modes alternatifs de résolution des conflits », *L'entreprise face à l'urgence*, C. Alter et al. (dir.), 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2018, p. 161.

³ O. CAPRASSE et L. LEONARD, « La place de la convention d'arbitrage, sa formulation et sa portée », *L'arbitrage et les sociétés*, Wolters Kluwer Belgium, Liège, 2019, p. 42 ; M. MALHERBE, *ibidem*, p. 161.

⁴ R. AYDOGDU et O. CAPRASSE, *op. cit.*, p. 147.

⁵ C. DELFORGE, « Les clauses relatives à la résolution des différends : les clauses de médiation et d'arbitrage », *Le droit des obligations dans la vie de l'entreprise / Het verbintenissenrecht in het leven van de onderneming*, Bruges, la Charte, 2017, p. 245.

⁶ Entretien avec Monsieur Dejan Savatic, Président du tribunal de l'entreprise du Brabant wallon, réalisé le 22 mars 2021 (annexe n°4) ; C. DELFORGE, *ibidem*, p. 246.

⁷ Par exemple, le juge saisi en référé peut désigner un administrateur provisoire, ce qui est mêle bel et bien les voies judiciaires et extrajudiciaires (voyez R. AYDOGDU, *Les conflits entre actionnaires*, Bruxelles, Larcier, 2010, p.246).

⁸ À ce sujet, voyez AYDOGDU, *op. cit.*, 2010 p. 23 à 64.

Comment les sociétés belges règlent-elles leurs conflits internes ? Il existe deux sortes de MARC, ceux dits « amiables » comme la conciliation, le droit collaboratif⁹ et surtout la médiation, et ceux qui ne le sont pas, dont l'arbitrage est le meilleur exemple. Cela s'explique par le fait que dans le premier cas, les parties sont amenées par un tiers à trouver une solution alors que dans le second cas, ce tiers choisi tranche le conflit¹⁰. La rapidité dans la recherche de solution(s) se présente comme l'un des avantages les plus importants des modes alternatifs de règlement des conflits. Elle est particulièrement présente dans le cadre des modes amiables comme la médiation en comparaison avec l'arbitrage et surtout avec une décision judiciaire¹¹. En tout état de cause, les sociétés établies en Belgique ont-elles une préférence pour un mode plutôt que l'autre ?

Les mécanismes de résolution des conflits peuvent se retrouver dans des clauses statutaires ou des conventions extrastatutaires. Cette pratique est d'ailleurs fortement recommandée par les praticiens comme *Deminor* et les auteurs de doctrine¹². Ces clauses impliquent généralement l'intervention d'une tierce personne, que ce soit un médiateur, un arbitre voire le juge dans le cadre d'une conciliation¹³, mais il peut aussi s'agir, par exemple, d'options d'achat et de vente. Dès lors, quel instrument a la préférence des sociétés belges ? Prévoient-elles davantage de mécanismes dans leurs conventions ou dans leurs statuts ? Le choix de l'un est-il exclusif de l'autre dans la pratique ?

Notons que les conventions extrastatutaires les plus fréquentes sont les conventions d'actionnaires¹⁴. Nous les assimilons l'une à l'autre par facilité de langage dans cette contribution qui, par ailleurs, n'aborde pas cette thématique des conventions, le sujet étant trop vaste à couvrir.

Concrètement, nous avons contacté plus de mille sociétés belges au sujet des modes de

⁹ R. AYDOGDU et O. CAPRASSE, *op. cit.*, p. 219.

¹⁰ M. BERLINGIN et J-F. TOSSENS, « Le conflit étudié sous le prisme de l'arbitrage », *Le conflit : quelles approches ?*, Limal, Anthemis, 2020, p. 159.

¹¹ M. MALHERBE, *op. cit.*, p. 160.

¹² J. MALHERBE, Y. DE CORDT, P. LAMBRECHT, P. MALHERBE et H. CULOT, « Chapitre 7 - Résolution des conflits internes et cessions forcées de titres », *Droit des sociétés*, 5e éd., Bruxelles, Larcier, 2020, p. 314.

¹³ D. VAN GERVEN et D. WILLERMAIN, « La procédure comme mode de règlement des conflits », *Le juge des sociétés et associations / De vennootschaps- en verenigingsrechter*, 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2017, p. 73.

¹⁴ O. CAPRASSE et L. LEONARD, *op. cit.*, p. 65.

résolution des conflits internes ; vingt-cinq d'entre elles nous ont répondu.

Notre questionnaire leur demande de préciser si elles se considèrent comme sociétés familiales ou non. Ainsi, nous avons pu analyser leurs réponses et comparer la pratique des sociétés de ces deux groupes.

D'après un rapport de la Commission de l'industrie, de la recherche et de l'énergie du Parlement européen suivant l'annuaire des entreprises familiales publié en 2014 par *Ernst and Young*, les entreprises familiales représentent 85% des entreprises établies dans l'Union européenne¹⁵. Malgré leur nombre non négligeable, les sociétés familiales ne font l'objet d'aucune définition officielle au niveau européen¹⁶. Cependant, un groupe d'experts de la Commission européenne a proposé 3 critères pour les identifier :

- la majorité des pouvoirs décisionnels est détenue de manière directe ou indirecte par la ou les personnes physiques ayant fondé la société ou ayant acquis son capital social, ou est détenue par son conjoint, ses parents, son enfant ou l'héritier direct de son enfant ;
- au moins un représentant de la famille ou de ses membres est officiellement investi de la direction et du contrôle de la société ;
- une société cotée peut répondre à la définition de l'entreprise familiale lorsque la personne ayant fondé la société ou ayant acquis son capital social, ou bien sa famille ou ses descendants, détient des pouvoirs décisionnels significatifs du fait de la hauteur de sa participation au capital social.

En l'absence de définition en droit belge également, nous avons donc proposé une définition inspirée de ces critères afin de permettre aux sociétés interrogées d'affirmer si elles se considèrent comme familiales ou non-familiales. Précisons que la présente contribution se concentre sur les sociétés non-cotées ; le troisième critère n'étant par conséquent pas pris en compte.

Nous les avons ensuite questionnées dans une première partie sur les modes de résolution des conflits qu'elles envisagent a priori, c'est-à-dire avant l'apparition du différend, sur ceux qu'elles ont déjà mis en œuvre le cas échéant et sur leur ressenti général par rapport à ce sujet.

¹⁵ Rapport sur les entreprises familiales en Europe, (2014/2210(INI)), Commission de l'industrie, de la recherche et de l'énergie, A8-0223/2015, 30 juin 2015, p. 4.

¹⁶ C. DAHLGRÜN, et J-F. FINDLING, « “Famille je vous hais” - Ou comment préparer la société familiale à travers les conflits d'associés et les évolutions générationnelles », *rip*, n°3, 2019, p. 137.

Les modes de résolution les plus plébiscités font l'objet d'un exposé théorique dans la seconde partie de notre exposé, à savoir la médiation, l'arbitrage, les clauses d'exclusion et de retrait non-judiciaires et enfin les actions judiciaires en retrait et en exclusion. En effet, même si le bon sens tend à privilégier de commencer par essayer de résoudre un conflit à l'amiable, le recours au pouvoir judiciaire reste toutefois une possibilité. C'est le tribunal de l'entreprise qui est compétent pour traiter des conflits entre actionnaires et administrateurs. Le juge des référés peut ainsi être saisi pour les affaires urgentes dans cette matière mais aussi pour les actions judiciaires en retrait et en exclusion, qui relèvent quant à elles de la compétence présidentielle.

La confrontation entre les approches théorique et pratique tente de répondre à différentes questions. Toutes les sociétés belges traitent-elles leurs conflits internes de la même manière ? Existe-t-il des tendances différentes au Nord et au Sud du pays ? Faut-il être prévoyant pour être satisfait ? Quels sont les modes de règlement des différends les plus souvent utilisés ? Les sociétés préfèrent-elles les prévoir dans leurs statuts ou dans leur convention d'actionnaires ? Mais surtout, dans quelle mesure le caractère familial joue-t-il un rôle dans toutes ces questions ?

Partie I – Approche pratique

Notre enquête a été menée entre le 20 décembre 2020 et le 10 avril 2021 auprès de 1086 entreprises dont 25 répondantes. Dans le premier chapitre, après avoir décrit le questionnaire soumis aux sociétés, nous détaillons le déroulement des recherches menées. Le second chapitre propose une analyse des résultats obtenus, tout d'abord en fonction du lieu d'établissement de la société, et puis de manière plus globale.

Chapitre 1 – Démarche et méthodologie

Section 1 – Description du questionnaire envoyé aux sociétés

Nous avons commencé par la rédaction du questionnaire destiné aux sociétés. La notion de conflit s'entend dans celui-ci comme « tout désaccord ou toute divergence en vue d'empêcher ou de retarder la prise de décision ou ayant eu un impact sur le fonctionnement des organes de la société ».

À l'aide de la société *Deminor*, acteur de terrain dans le domaine de la résolution des conflits au sein des sociétés, nous avons élaboré un questionnaire en 5 parties.

La première partie concerne les informations générales de la société, à savoir la forme sociétaire, le nombre d'employés, le lieu d'établissement, le chiffre d'affaire annuel, l'année de constitution et la structure actionnariale.

La deuxième partie interroge les sociétés sur leur caractère familial, ce dernier étant défini dans le questionnaire comme suit : « société sur laquelle la famille exerce une influence significative (détient une participation importante et/ou désigne au moins un des administrateurs et/ou est impliquée dans la gestion) ». En cas de réponse positive, quelques précisions sont demandées : le pourcentage détenu par la famille et le nombre de membres de celle-ci dans l'organe d'administration et dans l'assemblée générale. La question de la présence d'un ou plusieurs administrateurs indépendants clôture cette section.

Le questionnaire entre dans le vif du sujet grâce à la troisième partie qui se penche sur les mécanismes de prévention ou de résolution des conflits au sein des entreprises. Plusieurs suggestions sont avancées pour les questions y relatives comme les modes alternatifs de règlement des conflits, l'intervention d'un tiers, les clauses particulières ou encore la voix prépondérante de l'administrateur indépendant. Par la suite, il interroge les répondants sur l'existence – ou l'absence – de tels mécanismes dans les statuts de leur société ou dans une

convention d'actionnaires, le cas échéant. Les choix multiples permettent aux sociétés de préciser les moyens qu'elles envisagent.

La quatrième partie de notre enquête s'intéresse à la survenance effective d'un conflit au sein de l'entreprise du répondant. En cas de réponse négative, ce dernier est envoyé directement à la cinquième et dernière partie du questionnaire. Mais si, au contraire, un conflit s'est déjà produit dans la société, la suite des questions couvre en détails cette situation et la façon dont le répondant l'a vécue. Tout d'abord, nous nous intéressons aux organes concernés, à savoir l'Assemblée Générale, l'organe d'administration, ou les deux. Ensuite, soit une solution a été trouvée, soit ce n'est pas le cas.

Dans le premier cas de figure, le répondant est invité à sélectionner parmi les choix multiples les mécanismes qui ont permis de résoudre le conflit. Si les procédures judiciaires d'action en retrait ou en exclusion sont choisies, les justes motifs sont à préciser dans un espace dédié. Nous continuons avec la question du temps qui s'est écoulé entre la survenance et la résolution du conflit évoqué. Les propositions vont de « moins de 6 mois » à « de 2 à 5 ans ». Ensuite, nous demandons au répondant s'il est satisfait par la solution trouvée. Si ce n'est pas le cas, il est invité à préciser quelles en sont les raisons.

Après cela, notre enquête se poursuit en demandant si la solution mise en œuvre avait été prévue, par exemple dans les statuts de la société ou dans une convention d'actionnaires. Quelle que soit la réponse, nous demandons ensuite si cette solution a impliqué la sortie d'un ou plusieurs actionnaires et si oui, sur quelle(s) base(s) le prix de celle-ci a été déterminé. Les possibilités mentionnent l'expert extrajudiciaire et judiciaire mais aussi l'accord amiable entre les parties concernées ou encore une clause de valorisation dans les statuts ou dans une convention.

Dans le second cas de figure, c'est-à-dire la situation où aucune solution n'a été trouvée pour résoudre le conflit survenu au sein de la société, le questionnaire se penche sur les raisons d'une telle situation. Pour ce faire, il interroge le répondant sur les mécanismes mis en œuvre afin de tenter de faire disparaître le problème. Les propositions sont les mêmes que celles précédemment énoncées à la différence que dans l'éventualité où aucun mécanisme n'a été mis en œuvre, le répondant est invité à expliquer pourquoi.

La cinquième et dernière partie est à destination de tous les répondants, quelles que soient leurs réponses dans les sections précédentes du questionnaire. En effet, nous nous concentrons

ici sur des aspects généraux de la situation des entreprises et du ressenti du répondant quant à la résolution des conflits internes. Tout d'abord, nous cherchons à savoir comment est envisagée la place du juge dans ce contexte : en premier recours, en ultime recours ou en tant qu'alternative envisageable ? La dernière question de cette section et de notre enquête interroge les sociétés quant aux facteurs influençant le choix du mode de résolution des conflits. Les propositions visent tant des éléments intrinsèques qu'extrinsèques à la société. Citons par exemple la culture d'entreprise, sa structure ou encore sa taille, la conjoncture économique, le positionnement dans le marché sans oublier la personnalité de la personne concernée et l'expérience antérieure des dirigeants. Pour conclure, nous demandons au répondant de classer les facteurs choisis par ordre croissant d'influence.

À noter que pour la plupart des questions, à l'exception de celles appelant une réponse binaire – oui ou non – le répondant a la possibilité de développer sa réponse dans un espace appelé « autre ».

Si ce questionnaire nous permet d'interroger les sociétés sur le thème de la prévention et la résolution de leurs conflits internes, il sonde également leur ressenti par rapport à cette problématique spécifique.

Section 2 – Déroulement de la recherche

Après avoir élaboré le questionnaire, l'étape suivante consistait à trouver les entreprises à contacter. Sur le conseil des employés de la société *Deminor*, nous avons interrogé la base de données *Belfirst*. Cet outil informatique développé par le bureau *Van Dijk*¹⁷ regroupe les informations signalétiques, financières et commerciales de plus de 2 millions d'opérateurs économiques belges et luxembourgeois¹⁸.

Nous avons limité notre champ de recherche aux Sociétés Anonymes (ci-après SA) et Sociétés à Responsabilité Limitée (ci-après SRL) afin de ne pas complexifier les résultats de recherche avec des cas particuliers. De plus, toutes les sociétés interrogées comptent au moins 2 actionnaires, sont considérées comme actives en Belgique et dans une situation normale

¹⁷ BUREAU VAN DIJK, « Belfirst », disponible sur <https://www.bvdinfo.com/en-us/our-products/data/national/belfirst>, consulté le 4 décembre 2020.

¹⁸ BUREAU VAN DIJK, « Belfirst, l'accès instantané aux données des entreprises belges et luxembourgeoises », disponible sur <https://sharepoint1.umons.ac.be/FR/universite/facultes/warocque/services/comptagection/Documents/Belfirst%20-%20copie.pdf>, consulté le 4 décembre 2020.

(c'est-à-dire hors situations de liquidation, de faillite ou de concordat)¹⁹ et ne sont pas cotées sur un marché réglementé. Par souci de facilité, nous avons également choisi de filtrer les résultats dans la base de données *Belfirst* en ne gardant que les sociétés renseignées avec une adresse mail. En effet, une fois les résultats obtenus avec cet outil en ligne, nous avons contacté 1086 entreprises par mail avec l'hyperlien de l'enquête.

Nous avons commencé en contactant des organismes tels que l'Union des Classes Moyennes, la Chambre du commerce et Union des entreprises de Bruxelles (BECI), l'Association pour la médiation familiale, la Commission fédérale de la Médiation, la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) Statbel et l'Observatoire des PME (voyez annexe n°1). Notre idée était alors de savoir si des données existaient déjà à ce sujet. Nous avons constaté qu'aucun de ces organismes ne possédait des données relatives à notre thème de recherches : ni sur les entreprises familiales, ni sur l'usage des modes de résolution des conflits, ni sur la fréquence ou la nature des conflits au sein des organes des sociétés, ni même sur les préférences des dirigeants d'entreprise à ce sujet. Nous avons donc décidé d'interroger la base de données *Belfirst*.

Il existe de nombreuses définitions de la notion d'« entreprise familiale ». Celle que nous avons retenue est la suivante : « société sur laquelle la famille exerce une influence significative (détient une participation importante et/ou désigne au moins un des administrateurs et/ou est impliquée dans la gestion) ». Cette situation explique en partie que les organismes contactés n'ont souvent pas de données ni de renseignements pertinents ou exhaustifs à communiquer au public. Selon le site internet du Family Business Network²⁰ – que nous avons tenté de contacter – 77 pourcents des entreprises qui emploient du personnel sont considérées comme familiales et pourtant il n'existe que peu (sinon pas) de données disponibles à leur sujet.

¹⁹ F. COLLARD, C. GOETHALS, A. VINCENT, et M. WUNDERLE, « L'actionnariat des entreprises en Wallonie (2010-2011) », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n°38, 2013, p. 5.

²⁰ X, « Les entreprises familiales belges en quelques chiffres », <https://www.fbnbelgium.be/fr/>, consulté le 9 mars 2021.

Quelques chiffres²¹

81% des sociétés wallonnes sont des entreprises familiales.

45% de l'emploi en Belgique est fourni par des entreprises familiales.

54% des entreprises familiales francophones ne veulent pas d'une personne externe à leur comité de direction.

Dans un troisième temps, nous avons à nouveau contacté l'Union des Classes Moyennes (UCM) pour lui demander de diffuser notre questionnaire auprès des sociétés de son réseau, ce qu'elle a fait le 15 mars 2021 en publiant notre questionnaire sur son compte *Twitter*. Cette diffusion nous a permis de récolter 2 nouvelles réponses, soit près de 10 pourcents du nombre final. Nous avons ensuite contacté l'UNIZO (*Unie van Zelfstandige Ondernemers*) par mail avec la même demande afin de couvrir la région néerlandophone de Belgique mais sans succès.

Le quatrième et dernier temps de notre enquête de terrain a été de contacter des juges des différents tribunaux de l'entreprise de Belgique. En effet, il nous a paru important de recueillir l'avis de ces acteurs de terrains particuliers eu égard au rôle qu'ils jouent notamment dans le cadre des actions en retrait et en exclusion. Notre demande d'entretien a été envoyée aux greffes durant la semaine du 15 mars 2021. Le Président du tribunal de l'entreprise du Brabant wallon, Monsieur Dejan Savatic nous a accordé un entretien la semaine suivante en visioconférence²². Nous avons ensuite interviewé Madame Christine Broekmans, juge du tribunal de l'entreprise de Louvain, le 30 avril 2021²³. La juge du tribunal de l'entreprise d'Eupen, Madame Cécile Heukemes, a également répondu à notre demande. Cependant, elle n'a pas pu répondre à nos questions, étant donné le peu d'actions en retrait et en exclusion qu'elle rencontre. Enfin, le juge du tribunal de l'entreprise de Gand, Monsieur Kristiaan Dehing, a répondu à nos questions par email²⁴.

À l'issue de la période d'enquête, le 10 avril 2021, nous avons reçu 25 réponses qui ont été analysées pour la rédaction du présent mémoire.

²¹ A. CLOOT, « 62% des PME restent en famille », *Le Soir*, 10 juin 2015, p. 16.

²² Entretien avec Monsieur le Président Dejan Savatic, *op. cit.*, (annexe n°4).

²³ Entretien avec Madame Christine Broekmans, juge au tribunal de l'entreprise de Louvain, réalisé le 30 avril 2021 (annexe n°5).

²⁴ Entretien avec Monsieur Kristiaan Dehing, juge du tribunal de l'entreprise de Gand, réalisé le 11 mai 2021 (annexe n°6). À sa demande, la présente contribution ne cite son témoignage qu'en tant que référence générale.

Chapitre 2 – Les résultats de l'enquête et leur analyse

Parmi les 25 réponses reçues à notre enquête, 14 sociétés ont leur établissement en Région wallonne, 10 en Région flamande et 1 en Région Bruxelles-Capitale. Au vu de ce dernier résultat, la présente contribution ne concerne pas les sociétés bruxelloises.

D'après les critères donnés par la Commission européenne²⁵, les participants à notre enquête sont des petites et moyennes entreprises, comme nous l'avons recherché dans la base de données *Belfirst*.

L'analyse des réponses à notre questionnaire s'articule en trois parties. Dans la première, nous observons les résultats par rapport à la Région dans laquelle les sociétés sont établies. La deuxième considère les résultats dans leur ensemble, sans aucune distinction. Chaque partie se divise en deux sections. Premièrement, nous considérons les réponses relatives aux mécanismes de résolution des conflits et ensuite les mécanismes effectivement mis en œuvre pour les résoudre. Les sociétés sont dites « prévoyantes » quand elles ont envisagé a priori au moins une solution dans leurs statuts ou dans une convention d'actionnaires. Deuxièmement, notre attention se porte sur les questions de clôture, et plus précisément la place du juge dans cette problématique et les facteurs d'influence pour le choix des modes de résolution.

En outre, la première partie propose une comparaison entre les sociétés familiales et les non-familiales en vue de mettre en lumière les critères et facteurs de décisions déterminants dans chaque cas de figure. Par manque de réponses de la part des sociétés non-familiales en Région flamande, cette comparaison ne nous apparaît pas justifiée dans la deuxième partie. Nous nous concentrons dès lors sur les tendances et préférences au sein des sociétés à caractère familial.

Troisièmement, nous proposons une interprétation des résultats afin de conclure sur une vision globale des enseignements de cette enquête.

Section 1 – En fonction des Régions

Notre première analyse se concentre sur les réponses données en fonction du lieu d'établissement des sociétés participantes à notre enquête. La raison en est que nous avons remarqué des différences d'une part au niveau de la nature des répondants et d'autre part au niveau des réponses données.

²⁵ Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises (notifiée sous le numéro C(2003) 1422), *J.O.*, L 124, 20 mai 2003.

Sous-section 1 – En Région wallonne

Précisons avant de commencer qu'une des sociétés interrogées (E0 dans l'annexe n°3) correspond à un entretien téléphonique réalisé avec une filiale d'un groupe d'édition français. En tant que telles, les informations relatives à notre enquête ne sont pas pertinentes. Cependant, cet entretien a mis en lumière l'absence de négociation et de contestation présente au sein de groupes de sociétés et par conséquent l'impossibilité de réellement faire face à des conflits au sein des organes sociaux de telles filiales.

Il en résulte que nous ne prendrons en compte que les sociétés ayant répondu au questionnaire. Sur les 14 réponses reçues, nous en comptons 5 qui se présentent comme des sociétés familiales et donc 8 qui ne le sont pas.

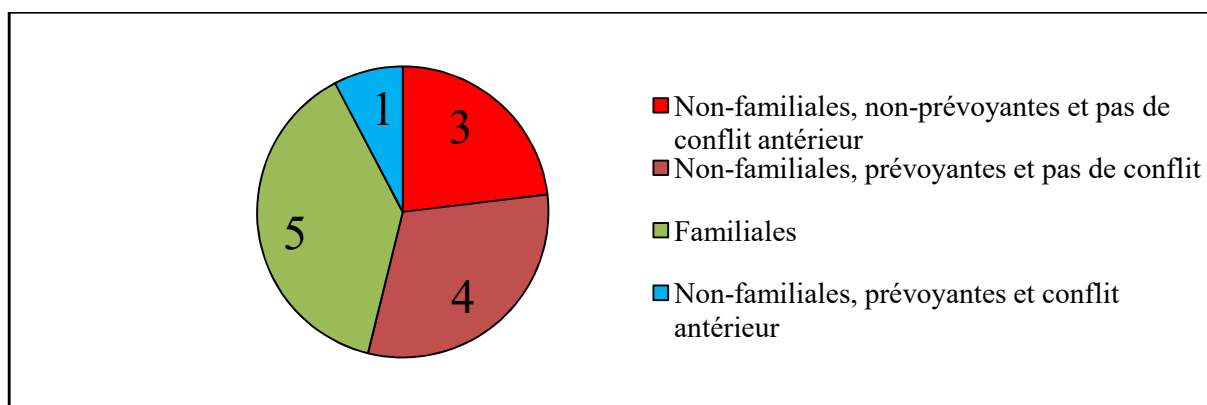
A. Les mécanismes de résolution des conflits

Cette première partie du questionnaire interroge les répondants dans un premier temps sur les solutions prévues et dans un second temps, celles mises en œuvre le cas échéant pour résoudre le conflit apparu dans l'organe d'administration, l'assemblée générale, ou dans les deux.

1. Les mécanismes prévus

Nous allons tout d'abord nous focaliser sur la place des solutions, à savoir dans les statuts de la société ou dans une convention extrastatutaire. Ensuite, nous examinons les mécanismes effectivement choisis par les sociétés, à savoir la médiation, la conciliation, l'arbitrage ou encore les clauses d'exclusion privée.

Précisons qu'au sein des 13 sociétés qui ont répondu à notre questionnaire, 3 d'entre elles n'ont pas prévu de mécanisme de résolution des conflits internes et n'ont jamais fait face à un conflit. Il convient donc de les écarter dans le cadre de la présente section où nous analysons par conséquent les résultats de 10 sociétés.

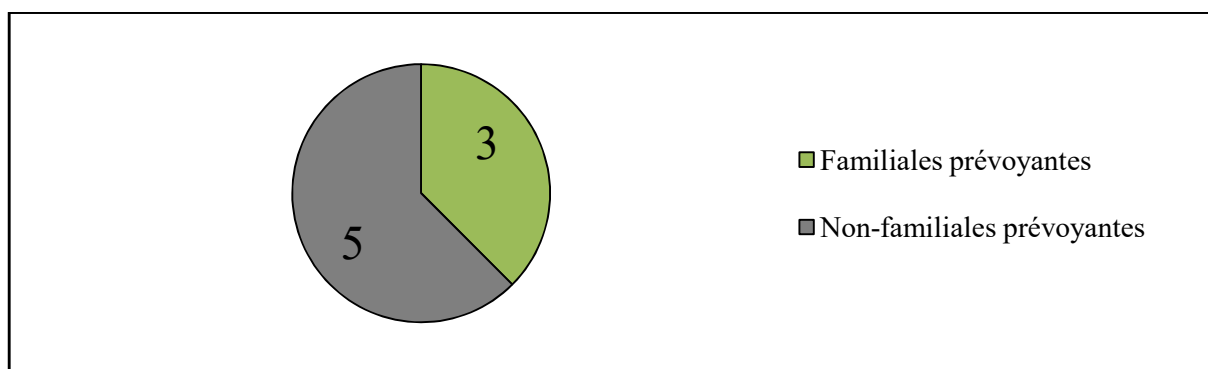


On compte 8 sociétés « prévoyantes » sur les 10 prises en compte dans cette partie. Celles-ci ont inscrit un mécanisme de résolution des conflits dans leurs statuts ou dans une convention d'actionnaires. La majorité d'entre elles, plus précisément 6 sociétés sur 8, privilégie une de ces deux possibilités et ne prévoit rien dans l'autre. Ainsi, 5/6 des sociétés choisissent d'inscrire une solution uniquement dans une convention extrastatutaire, au détriment de leurs statuts.

Parmi les 10 sociétés prises en compte ici, 5 sont familiales dont 3 sont des sociétés à responsabilité limitée et 2 des sociétés anonymes. Remarquons que les 2 sociétés qui n'ont pas de mécanismes prévus a priori sont des SRL familiales à 100 pourcent et avec un chiffre d'affaire annuel relativement réduit par rapport aux 3 autres familiales qui dépassent les 10M d'euros. Il semble donc en Région wallonne que les sociétés à responsabilité limitée de taille réduite avec un caractère familial ne prévoient pas de solution en vue de résoudre d'éventuels différends futurs.

Parmi ces 3 sociétés familiales ayant envisagé a priori un ou plusieurs mécanismes de résolution des conflits internes, on remarque que ceux-ci sont prévus soit dans les statuts, soit dans une convention d'actionnaires, mais jamais dans les deux, contrairement à ce qui se fait dans les sociétés non-familiales.

En effet, dans ces dernières, 2 sociétés sur 5 inscrivent une solution et dans leurs statuts, et dans une convention d'actionnaires. Cela dit, les mécanismes prévus sont les mêmes dans les deux instruments, comme nous allons le voir ci-après.



Nous allons maintenant nous pencher sur les mécanismes les plus fréquemment mentionnés. Pour débiter, parmi toutes les sociétés « prévoyantes », la médiation est présente indépendamment de son emplacement pour 2/3 des familiales et 3/4 des non-familiales. Elle est accompagnée d'une conciliation dans 3/8 des sociétés prévoyantes.

Ensuite, nous remarquons deux tendances dans les réponses : d'une part, celles qui privilégient les modes amiables de règlement des conflits, et d'autre part celles qui préfèrent

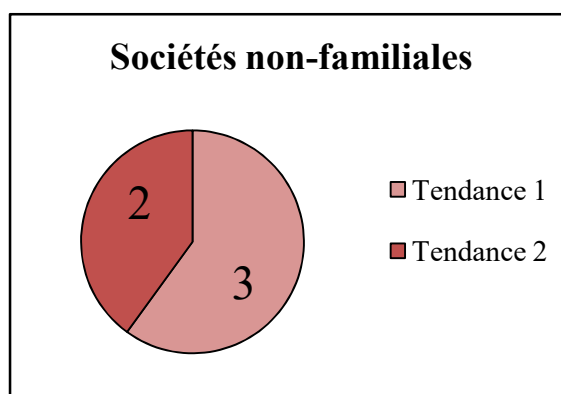
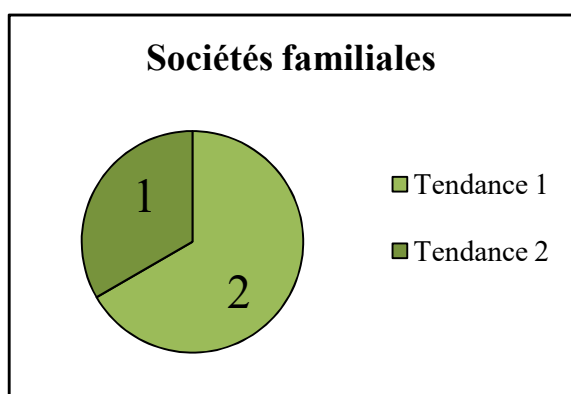
les modes non-amiabes, où le tiers tranche le conflit. Indépendamment du caractère familial et parmi toutes les sociétés qui ont prévu une solution, la médiation est donc le mode de résolution des conflits le plus plébiscité par les sociétés interrogées en Région wallonne.

Dans cette approche globale dans modes de résolution prévus par les sociétés en Région wallonne, la majorité des répondants appartient à la première tendance (5/8), le reste, à la seconde.

Concernant ce premier groupe, 3/5 des sociétés utilisent la conciliation avec la médiation et ce dans leur convention d'actionnaires. Les 2/5 restants prévoient une seule de ces deux possibilités. Outre cet élément en commun, les profils sont diversifiés.

Pour le second groupe qui montre une préférence pour l'arbitrage, la voix prépondérante et les options, les 3 sociétés concernées prévoient l'arbitrage mais uniquement dans une convention extrastatutaire. 2/3 des répondants de cette catégorie, des sociétés anonymes, ne prévoient pas de mécanisme dans les statuts de leur société mais bien dans une convention. Le profil de ces entreprises est également varié mais on peut relever que toutes ont été créées il y a plus de trente ans.

Ces tendances se manifestent également quand on étudie les réponses données par les sociétés familiales et celles qui ne le sont pas. Sur les 3 sociétés familiales « prévoyantes », 2 choisissent la médiation et la troisième sélectionne plutôt l'arbitrage. À nouveau, les différentes modes ne se mélangent pas. De leur côté, parmi les 5 entreprises non-familiales, 3 d'entre elles mentionnent la médiation et la conciliation alors que les 2 autres optent pour l'arbitrage, les options d'achat et de vente et le recours à une voix prépondérante. Les 3 sociétés de la première tendance ont un profil similaire voire presque identique parfois : sociétés non-familiales créées dans les années 2000, réalisant moins de 5 millions de chiffre d'affaire, avec un maximum de 25 employés. Par opposition, le second groupe est composé de deux sociétés qui n'ont rien en commun mis à part leur constitution qui date du siècle dernier.



Relevons également que dans les sociétés wallonnes de cette enquête, la seule « prévoyante » ayant eu un conflit l'a résolu grâce au mécanisme des options d'achat et de vente prévues dans une convention d'actionnaires. Elle fait dès lors partie de la seconde tendance.

2. Les mécanismes mis en œuvre

Parmi les 10 réponses pertinentes en Région wallonne, seules 2 déclarent avoir eu à résoudre un conflit interne et une seule a utilisé un mécanisme inscrit préventivement dans une convention extrastatutaire. Les deux profils sont très différents, de même que le mode de résolution appliqué.

La première société est la seule familiale qui a connu un conflit mais aussi une des deux qui n'avait rien prévu. Le différend envisagé dans cette SRL est apparu au sein de l'organe d'administration et de l'assemblée générale. La personne qui répond au questionnaire dresse d'ailleurs un bilan peu positif de cette situation. En effet, elle indique qu'aucune solution n'a été trouvée malgré la médiation mise en œuvre et se dit dès lors insatisfaite du résultat pour des raisons de complexité. L'issue a été rendue possible par la sortie d'un ou plusieurs actionnaires suivant l'accord amiable des parties concernées.

La seconde société est une SA non-familiale « prévoyante ». À l'inverse du cas précédent, le bilan est plutôt positif d'après le répondant. Le conflit qui a eu lieu au sein de l'organe d'administration a été résolu grâce aux options d'achat et de vente contenues dans une convention d'actionnaires. Cette dernière contient également la clause de valorisation utilisée pour la sortie de(s) actionnaire(s) intervenue dans ce cadre. Ici, le répondant est satisfait de cette résolution qui s'est faite en moins de 6 mois.

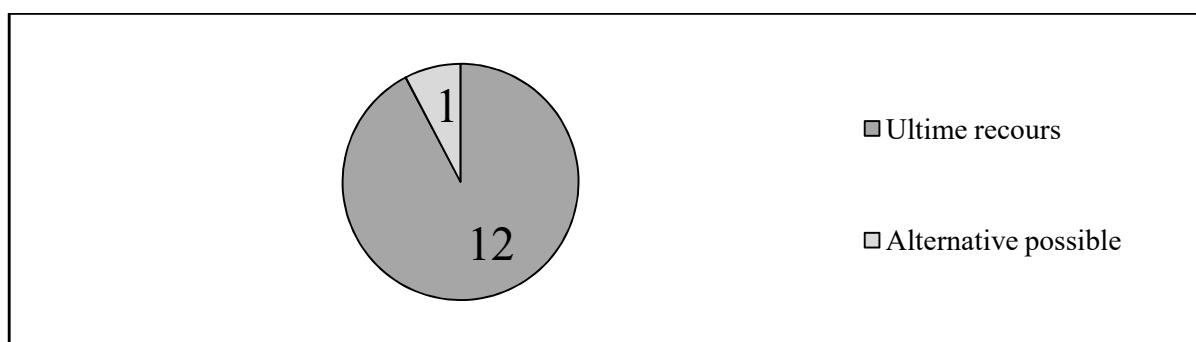
À ce stade de notre analyse des résultats de l'enquête, nous ne pouvons tirer de conclusion pertinente quant à l'utilisation effective des mécanismes de règlement des conflits internes aux sociétés et ce en raison du manque de données. Néanmoins, il ressort, de manière somme toute a priori logique, que la satisfaction tirée de la résolution d'un différend est plus facilement atteinte en cas de solution(s) envisagée(s) de manière préventive.

B. Les questions de clôture

Nous abordons dans cette deuxième partie les questions de clôture qui demandent l'avis des répondants au sujet d'une part, de la place du juge dans la résolution des conflits internes, et d'autre part, des facteurs d'influence pour le choix du mode de résolution. Nous prenons en compte toutes ces réponses en vue d'avoir le ressenti général des acteurs de terrain. Il s'agit d'un paramètre important dans le domaine des différends, d'autant plus quand la famille est impliquée.

Parmi les 13 réponses à notre questionnaire, les données de 3 sociétés qui n'ont pas été utilisées dans la partie précédente (pour les raisons exposées ci-avant) seront prises en considération dans celle-ci.

Tout d'abord, pour ce qui est de la place du juge, les sociétés wallonnes, familiales ou non, sont presque unanimes : elles ne l'envisagent qu'en dernier recours (12/13). La seule à ne pas le faire le voit comme une alternative envisageable.



Ensuite, il est demandé aux répondants de partager leur avis quant à la résolution des conflits internes. Pour ce faire, les 13 participants ont classé les facteurs influençant le choix des mécanismes qu'ils ont préalablement choisis dans une liste de propositions.

Il en ressort que le caractère de la personne concernée constitue le facteur le plus important pour 4/13 des répondants. La culture de l'entreprise également mais elle est, en plus, le critère le plus souvent cité, à savoir par 11 sociétés sur les 13 considérées.

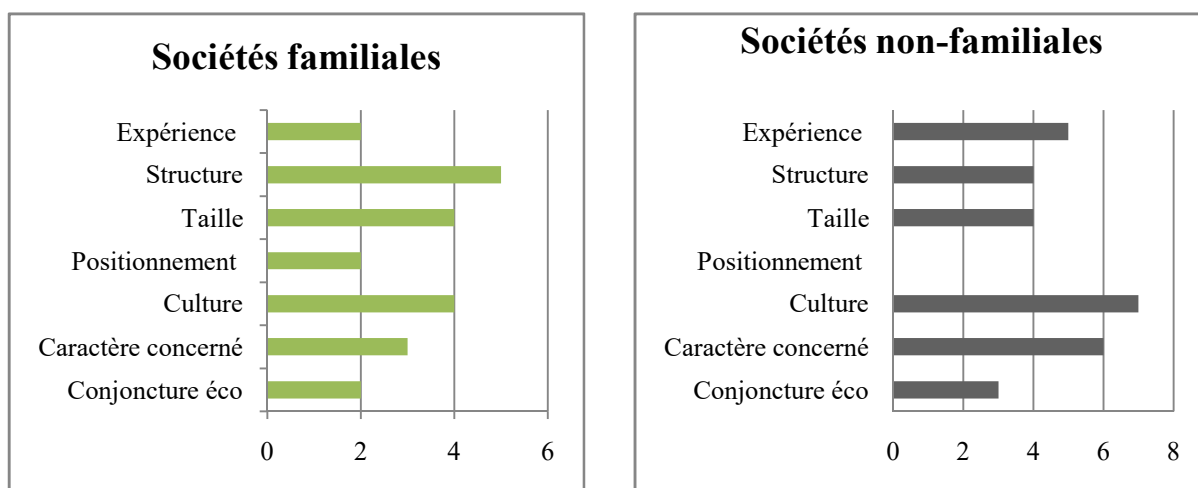
La taille et la structure sont citées, quant à elles, respectivement 8 et 9 fois sur 13 réponses.

Pour les entreprises familiales, 3/5^{ème} d'entre elles citent le caractère de la personne concernée comme facteur d'influence dont 2/5^{ème} qui le considèrent comme le plus important. De plus, toutes mentionnent la structure et 4/5 citent la taille et la culture. Par ailleurs, il n'existe pas de différence notable entre les sociétés familiales « prévoyantes » et celles qui ne le sont pas sur ce point.

L'avis des répondants pour les sociétés non-familiales se distingue de celui donné ci-avant en raison de l'accent mis sur la culture de l'entreprise et la différence d'approche entre celles qui ont prévu des mécanismes de résolution des conflits internes et celles qui n'ont rien prévu.

De manière générale, la culture est citée par presque toutes les sociétés non-familiales (7/8) dont 2/8 qui la considèrent comme le critère le plus important.

La différence majeure entre les réponses des sociétés non-familiales « prévoyantes » et celles qui ne le sont pas réside dans la grande importance accordée à la structure. En effet, l'ensemble de celles qui n'ont pas prévu de solution indique ce facteur, dont 2/3 comme le plus important, alors que 4/5 des autres qui en ont prévu ne le citent même pas.



Par rapport aux deux tendances observées ci-avant, on remarque que toutes les sociétés privilégiant les modes amiables de règlement des conflits mentionnent la culture de l'entreprise mais qu'aucune n'accorde d'importance au positionnement de l'entreprise sur le marché.

C. État des lieux

Nous pouvons tirer plusieurs enseignements de tous ces résultats. Premièrement, les mécanismes de résolution des conflits se retrouvent le plus souvent dans les conventions d'actionnaires plutôt que dans les statuts. Dans la majorité des cas, c'est d'ailleurs uniquement dans ces derniers qu'une solution est prévue. Quand elles ne sont pas familiales, les sociétés « prévoyantes » peuvent inscrire des solutions en même temps dans une convention extrastatutaire et dans les dispositions statutaires alors que les sociétés familiales choisissent l'un ou l'autre instrument. De plus, les plus petites SRL familiales ont tendance à ne pas être

« prévoyantes ». Ensuite, la médiation est le MARC le plus souvent prévu. Cela s'inscrit dans la première des deux tendances identifiées en Région wallonne avec, d'une part, les modes amiables de règlement des conflits et, d'autre part, les modes non-amiables. Par ailleurs, nous avons remarqué que les sociétés appartenant au second groupe existent depuis plus de 30 ans. A contrario, les sociétés de la première tendance non-familiales sont plutôt de petite taille et de constitution datant des années 2000.

Deuxièmement, suivant les résultats récoltés en Région wallonne, il vaut mieux être une entreprise « prévoyante » pour pouvoir se dire satisfait de la résolution d'un conflit une fois qu'il est résolu.

Troisièmement, les sociétés établies au sud du pays envisagent en grande majorité de faire appel au juge en ultime recours. En outre, l'étude des facteurs d'influence nous montre que le caractère de la personne concernée et la culture sont essentiels. Le critère de la structure l'est également mais de manière nuancée, en fonction des groupes considérés. En effet, les sociétés non-familiales et « non-prévoyantes » citent toutes la structure, de même que toutes les sociétés familiales, au contraire de celles non-familiales « prévoyantes » qui n'y accordent aucun intérêt.

Sous-section 2 – En Région flamande

À l'issue de notre enquête, nous avons reçu les réponses de 10 sociétés établies en Région flamande. Six d'entre elles sont des sociétés anonymes (Naamloze vennootschap) et les quatre autres sont des sociétés à responsabilité limitée (Beslotenvennootschap).

Sur les 10 sociétés participantes, la grande majorité d'entre elles se présente comme familiales et la moitié rapporte la survenance d'un conflit interne par le passé. Par conséquent, nous ne comparons pas les sociétés familiales et non-familiales par manque de données sur ces dernières.

Dans cette partie, contrairement à la précédente, une seule réponse n'est pas pertinente dans l'analyse des modes de résolution des conflits internes. La société répondante ne prévoit rien, elle déclare ne jamais avoir eu de différend et elle n'est pas familiale. Nous ne prendrons donc en compte cette société qu'au stade des questions de clôture, comme fait antérieurement.

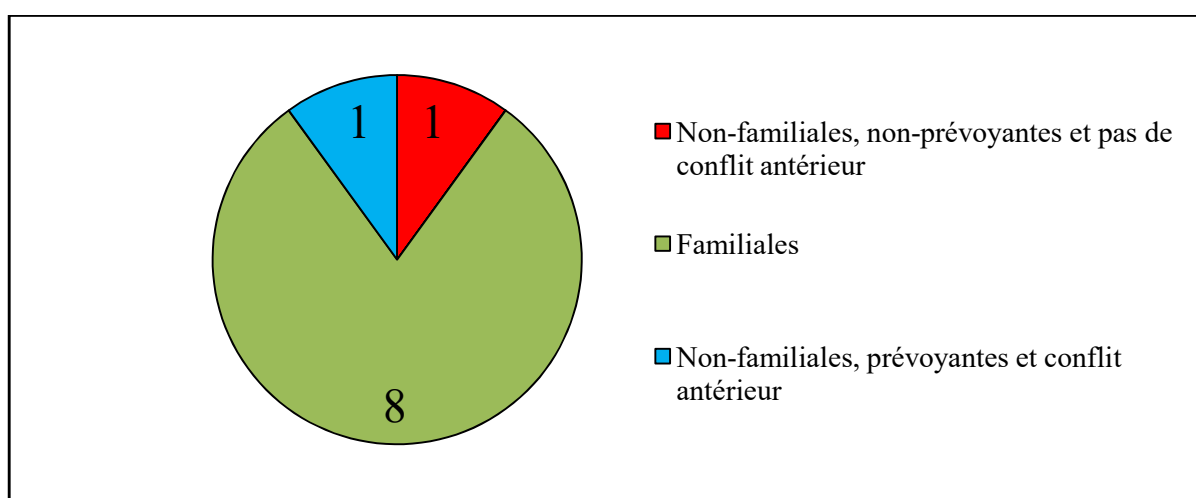
A. Les mécanismes de résolution des conflits

Nous envisageons, dans cette première partie de notre questionnaire, d'une part les solutions prévues et d'autre part leur emplacement dans les documents internes de la société.

1. Les mécanismes prévus

Parmi les 9 réponses prises en considération dans cette section, 5 correspondent à des sociétés qui ont envisagé à priori un ou plusieurs mécanismes de résolution des conflits internes.

On peut remarquer que sur les 5 « prévoyantes », une seule ne fait rien à ce sujet dans ses statuts. Toutes les sociétés ont néanmoins prévu au moins une solution dans une convention extrastatutaire. Notons également que la majorité, c'est-à-dire 4 sur 5, y organise une médiation. Sur les 4, elles sont 3 à opter en plus pour un autre mécanisme prévu dans les statuts, comme l'arbitrage, le recours à un tiers qui tranche le conflit ou les options d'achat et de vente. En outre, dans 3/5 des situations, la même solution est prévue aux deux endroits.



En ce qui concerne les entreprises familiales, un seul mécanisme est inscrit dans les statuts, contrairement à celle non-familiale qui en prévoit plusieurs. Une seule familiale sur 4 prévoit d'ailleurs plusieurs solutions dans sa convention extrastatutaire alors que les autres n'en sélectionnent qu'une seule. En outre, la préférence pour la médiation dans les conventions extrastatutaires se confirme en toute logique dans ce groupe.

Les profils des entreprises ayant encadré préventivement la résolution de leurs conflits internes sont variés et aucune tendance ne se dégage à ce niveau.

2. Les mécanismes mis en œuvre

Nous remarquons, à titre préliminaire, que les sociétés qui déclarent avoir eu un différend à résoudre sont toutes des sociétés anonymes, alors que celles qui n'en connaissent pas sont majoritairement des sociétés à responsabilité limitée (3/4).

Parmi les 9 sociétés prises en compte dans cette partie, 5 mentionnent avoir fait face à un conflit par le passé. Sur les 5 sociétés ayant connu un conflit, 3 sont « prévoyantes ». L'organe d'administration est toujours concerné ; une seule réponse rapporte un conflit qui a touché aussi l'assemblée générale. Le bilan général est positif pour ces sociétés puisque tous les conflits ont trouvé une solution et chaque répondant s'en dit satisfait.



Les résultats sont équitablement partagés quand on considère les réponses des sociétés familiales. Ils ne mettent pas en avant une tendance particulière mais nous éclaire sur les implications pratiques de mécanismes de résolution, prévus ou non. De même, la sortie d'un actionnaire ne connaît pas de tendance quant au mécanisme utilisé.

Sur ces 5 sociétés ayant connu un différend, 4 sociétés sont familiales. Parmi elles, la moitié est « prévoyante », ce qui, d'après les résultats de l'enquête, n'implique pas une solution plus rapide. Plus précisément, dans les sociétés « prévoyantes », comme dans celles qui ne le sont pas, une des deux a résolu son conflit interne en moins de 6 mois alors que l'autre a mis de 2 à 5 ans. On peut dès lors affirmer que le fait d'envisager une solution a priori n'est pas gage de célérité en pratique, du moins en Région flamande.

Ensuite, on remarque qu'au sein des sociétés « prévoyantes », celles qui organisent une médiation dans leurs statuts ont résolu leur litige plus rapidement que celle qui prévoit de nombreux mécanismes dans sa convention extrastatutaire. Cette constatation est partiellement paradoxale puisque une société (V1 dans l'annexe n°3) prévoit de nombreux mécanismes dans une convention extrastatutaire et que ce sont des options d'achat ou de vente qui ont permis de mettre fin au conflit. Eu égard à la nature de ces clauses et à l'existence d'alternatives prévues, il ne serait pas surprenant que la société ait tenté de tout mettre en œuvre avant de recourir à ces options.

Concentrons-nous à présent sur les mécanismes qui ont permis la résolution effective du litige. Quand on prend en compte les 5 sociétés qui ont connu un conflit interne, c'est-à-dire les 4 familiales que nous venons d'aborder et l'unique non-familiale de ce groupe, toutes celles qui sont prévoyantes ont effectivement appliqué ce qui était prévu dans leurs statuts ou dans une convention extrastatutaire. En outre, les 3 sociétés ayant organisé anticipativement la résolution ont toutes des dispositions dans les deux instruments. Néanmoins, aucune solution n'apparaît comme ayant la préférence de ces sociétés, étant donné que l'une a utilisé les options d'achat ou de vente, l'autre la médiation et la dernière la voix prépondérante.

Nous poursuivons notre étude en abordant la question de la sortie d'un actionnaire pour résoudre le conflit. D'après les résultats de l'enquête, cela n'est pas toujours nécessaire : seules 2 sociétés ont dû s'y résoudre, l'une n'avait rien prévu, alors que l'autre l'a fait via la mise en œuvre d'une option d'achat ou de vente.

Remarquons maintenant les cas particuliers de trois sociétés (V3, V8 et S1), qui comptent le plus grand nombre d'employés et les plus grandes chiffres d'affaire dans les répondants de la Région flamande. Ce sont également les trois sociétés qui ont résolu leur différend le plus vite, en moins de 6 mois. Alors que 2 d'entre elles l'ont fait avec l'intervention d'un tiers arbitre ou médiateur, la troisième n'avait rien prévu et mentionne le temps comme méthode pour mettre fin au conflit. Cette dernière précise aussi que le prix de la sortie de l'actionnaire a été déterminé à l'amiable.

Nous avons donc d'un côté de plus grandes entreprises qui résolvent leur problème rapidement, et d'un autre, les plus petites, familiales de surcroît, qui mettent plus de 2 ans pour y parvenir. Rappelons que le fait qu'elles soient « prévoyantes » ou non n'intervient pas dans ce constat.

B. Les questions de clôture

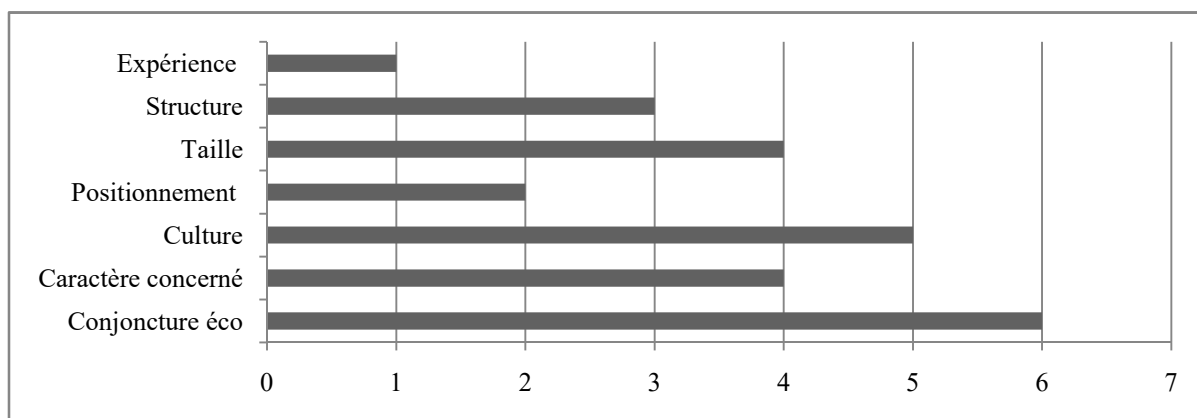
Tout comme en Région wallonne, la dernière partie de notre enquête a interrogé les sociétés flamandes quant à leur ressenti sur la problématique des conflits internes.

Tout d'abord, la question de la place du juge est contrastée : seuls 3/10 des répondants l'envisagent en tant qu'ultime recours, alors que la moitié la voit comme une alternative possible.

Ensuite, de manière générale, plus de la moitié des sociétés flamandes considèrent la conjoncture économique comme un facteur de choix important (6/10), dont la moitié comme

le plus important. La culture de l'entreprise remporte elle aussi du succès puisque la moitié des répondants la cite. Remarquons d'ailleurs que 3/4 des grandes sociétés identifiées ci-avant la mentionnent et ce, soit comme le plus important, soit en seconde position.

Une mince différence se dessine entre, d'une part, les sociétés ayant résolu un conflit interne et, d'autre part, celles qui n'en ont pas connu. Le premier groupe accorde plus d'importance au caractère de la personne concernée, à la culture et à la taille qui sont cités chacun 3 fois sur 5, alors que le second groupe ne les considère que très peu en ne les citant respectivement que 1 fois sur 5, 2 fois sur 5 et 1 fois sur 5.



Si on ne considère que les entreprises familiales, la conjoncture économique reste le critère de choix le plus cité (4/8), suivi du caractère de la personne concernée, la culture d'entreprise, la taille et la structure qui sont chacun mentionnés 3 fois.

La conjoncture économique et le caractère sont chacun donnés comme les facteurs les plus importants par 1/4 des sociétés.

C. État des lieux

Que retenir au terme de notre analyse des réponses des sociétés établies en Région flamande ? Premièrement, celles-ci privilégient les conventions extrastatutaires pour établir préventivement des mécanismes de résolution des conflits internes et dans la majorité des cas, elles choisissent la médiation. Dans 4 cas sur 5, on retrouve des mécanismes dans les statuts et dans les conventions d'actionnaires et dans 3 cas sur 5, ce sont les mêmes dans les deux. On peut donc en conclure que les sociétés flamandes encadrent particulièrement la résolution envisagée a priori de leurs éventuels futurs conflits internes. Sur ce point, les sociétés familiales « prévoyantes » optent le plus souvent pour une seule possibilité de mécanisme. De même, la préférence pour la médiation est marquée chez elles également puisque, tout instrument confondu, 4/5 des sociétés en général la prévoient et 3/4 des sociétés familiales.

Deuxièmement, pour ce qui est des modes de résolution effectivement mis en œuvre, on remarque que c'est au sein de l'organe d'administration que les conflits arrivent le plus souvent et qu'il n'existe pas de tendance dans les mécanismes qui ont résolu le différend en pratique. Pour continuer, puisque toutes les sociétés participantes se déclarent satisfaites de l'issue du conflit, le fait d'être « prévoyante » ou non, n'a pas d'impact sur la satisfaction. De plus, cela n'implique pas non plus une résolution plus rapide sauf si une médiation est prévue dans les statuts. Nous avons aussi remarqué que, sans considérer le fait qu'elles soient « prévoyantes » ou non, les grandes sociétés résolvent leur conflit plus rapidement – en moins de 6 mois – alors que les plus petites, familiales dans notre enquête, prennent de 2 à 5 ans.

Troisièmement, les questions de clôture offrent une vision claire de l'appréciation contrastée d'une part du rôle du juge, et d'autre part, des facteurs d'influence. Tout d'abord, la majorité des sociétés établies en Région flamande envisage le recours au juge comme une alternative possible. Ensuite, la conjoncture économique et puis la culture sont les critères de choix le plus souvent donnés par les répondants. Toutefois, pour les sociétés familiales, c'est le caractère de la personne concernée qui arrive à la deuxième place.

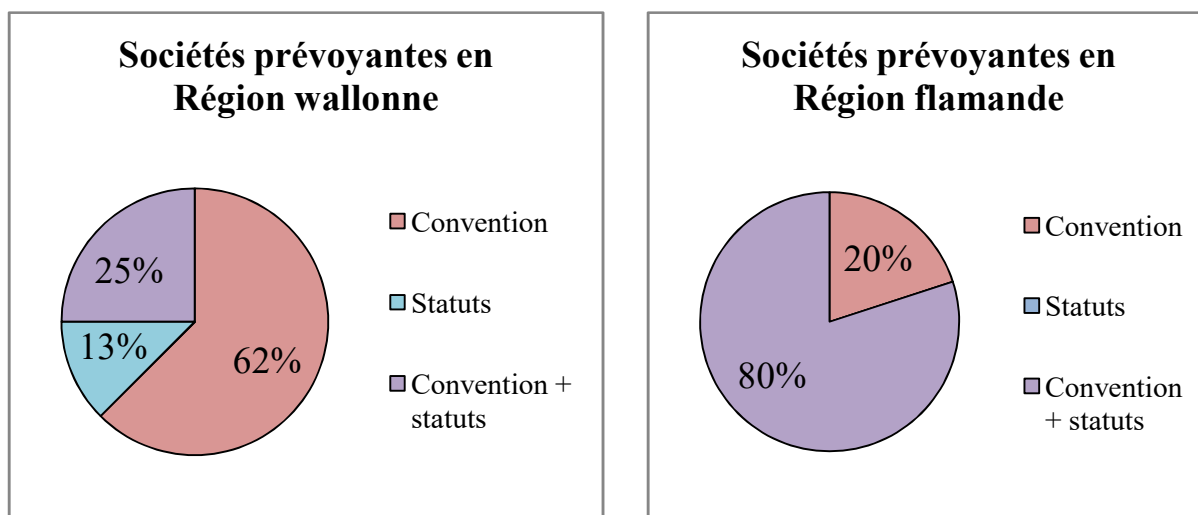
Sous-section 3 – Comparaison entre les résultats des deux Régions

Comparons à présent la situation constatée en Région wallonne et celle en Région flamande.

Premièrement, la place des solutions envisagées a priori par les sociétés est une question à laquelle ces dernières ne répondent pas de manière identique au Nord et au Sud de la Belgique.

Nous remarquons dans un premier temps qu'il est clair que l'instrument privilégié a priori pour résoudre des conflits internes est la convention extrastatutaire, et ce, quelle que soit la Région d'établissement. Il existe aussi une réelle préférence des sociétés familiales à choisir de privilégier uniquement soit les statuts soit une convention extrastatutaire. Cependant, alors que les sociétés établies en Flandre, majoritairement familiales, prévoient des modes de résolution dans les statuts et dans les conventions, ce sont plutôt les sociétés non-familiales qui se servent des deux instruments de l'autre côté de la frontière linguistique. Les sociétés familiales wallonnes privilégient plutôt une option au détriment de l'autre. Alors qu'une seule sur 5 ne prévoit qu'une des deux au Nord, cette situation se rencontre dans 3/4 des cas au Sud du pays. Dès lors, les sociétés établies en Flandre encadrent davantage et mieux la résolution d'éventuels conflits futurs en envisageant des solutions tant dans les statuts que dans les conventions extrastatutaires.

Nous constatons aussi une différence au niveau des profils des sociétés participantes « non-prévoyantes » : en Région wallonne, il s'agit de petites SRL tandis qu'en Flandre, il y a davantage de sociétés anonymes que de sociétés à responsabilité limitée, toutes avec des profils très variés.



Ensuite, le mode de résolution des conflits le plus souvent prévu est sans conteste la médiation. Elle est parfois accompagnée d'une conciliation mais seulement en Région wallonne. Les tendances mises en lumière en Région wallonne ne s'appliquent pas de l'autre côté de la frontière linguistique. En effet, les sociétés « prévoyantes » flamandes n'hésitent pas à mélanger les modes de règlements amiables et non-amiables. Le cas d'une société en particulier (V8) illustre parfaitement ce constat puisqu'il prévoit la médiation et l'arbitrage tant dans les statuts qu'en dehors. Elle est de surcroît une des plus grandes sociétés de par sa taille ayant participé à notre enquête, tandis que les sociétés « prévoyantes » non-familiales wallonnes sont parmi les plus petites entités. Ceci confirme l'absence de comparaison possible sur ce point.

Dans un second temps, nous voyons qu'en ce qui concerne les mécanismes mis en œuvre pour effectivement résoudre le différend survenu entre les associés ou les actionnaires, la satisfaction des répondants n'est pas liée au caractère « prévoyant » ou non de leur société. Nous arrivons au même constat de part et d'autre de la frontière linguistique. Par contre, alors que ce sont les plus grandes sociétés qui résolvent leur conflit en moins de six mois en Flandre, pareille situation n'est pas observée en Wallonie. De même, il n'existe pas de tendance observée quant aux mécanismes appliqués pour résoudre le différend auquel font face les administrateurs et actionnaires.

Dans un troisième temps, les réponses données par les sociétés établies en Région wallonne diffèrent radicalement de celles données par celles de Région flamande dans les questions de clôture, à commencer par la place du juge. De même, les facteurs d'influence retenus pour le choix des modes de résolution des conflits ne sont pas les mêmes non plus.

D'une part, la grande majorité des sociétés établies en Wallonie envisagent l'intervention du pouvoir judiciaire en dernier recours alors que celles en Flandre le voient surtout comme une alternative possible.

D'autre part, la situation est contrastée pour les critères de choix. En effet, alors que les sociétés wallonnes affichent une préférence pour le caractère de la personne concernée et la culture de l'entreprise, c'est davantage la conjoncture économique et ensuite la culture qui prévalent pour les entreprises flamandes. Au moins, la culture met tout le monde d'accord.

Quand on se penche sur les choix faits par les sociétés familiales, c'est la structure qui est le paramètre le plus souvent cité par les wallonnes alors qu'il l'est bien moins par les sociétés flamandes.

À l'issue de notre analyse, quelles sont les tendances communes aux deux Régions ? Bien que les situations de part et d'autre de la frontière soient dissemblables à bien des égards, certains éléments se retrouvent de chaque côté. Tout d'abord, les entreprises flamandes et wallonnes s'accordent pour privilégier les conventions d'actionnaires pour inscrire les mécanismes de résolution des conflits. Bien que la médiation soit le MARC le plus souvent prévu, il n'existe pas de tendance quant aux mécanismes effectivement mis en œuvre pour solutionner les différends internes aux sociétés. Sur le plan de la satisfaction, le caractère « prévoyant » des sociétés n'a pas d'impact tant pour les sociétés wallonnes que flamandes. Et pour finir, la culture de l'entreprise constitue le facteur d'influence par excellence dans le choix des mécanismes de résolution des conflits internes.

Section 2 – Résultats globalisés

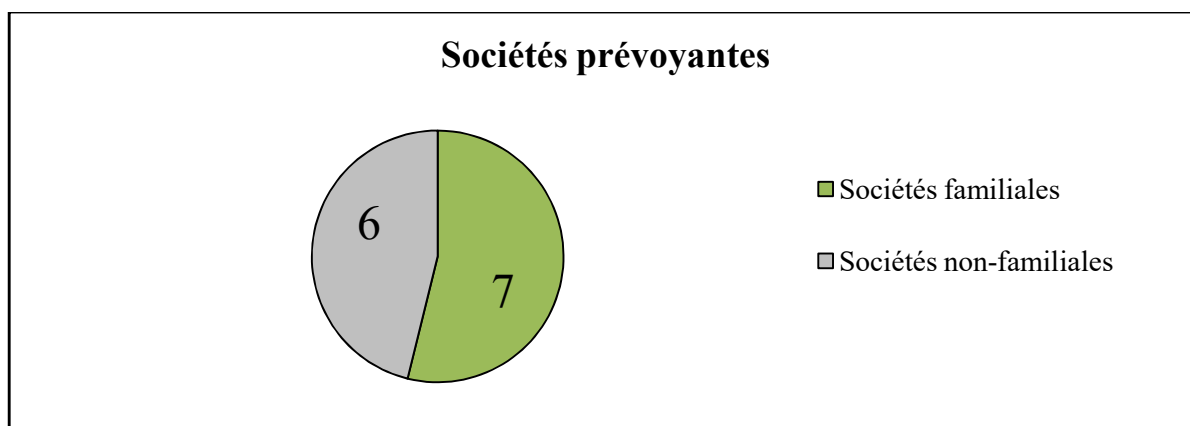
Dans cette partie, nous prenons en compte tous les résultats obtenus, quelles que soient leur provenance, leur taille ou encore leur forme sociétale.

Sur les 23 sociétés ayant répondu à notre enquête, 13, donc un peu plus de la moitié, sont des sociétés familiales. La première section se penche sur les mécanismes de résolution des conflits prévus par les répondants. Les solutions effectivement mises en œuvre seront

abordées dans la deuxième section et pour finir, ce sont les questions de clôture envisagées de manière globale qui termineront cet état des lieux. Nous proposons une comparaison entre les sociétés familiales et non-familiales dans chaque partie afin d'analyser l'impact d'un tel caractère dans la vie des sociétés belges.

A. Les mécanismes de résolution des conflits

Sur les 23 qui ont répondu à notre questionnaire, nous comptons 13 sociétés « prévoyantes » dont 7 familiales, ce qui nous donne l'occasion de faire une réelle comparaison entre ces deux groupes en ce qui concerne les mécanismes envisagés a priori.



Pour commencer, nous pouvons remarquer que toutes les sociétés « prévoyantes », à l'exception d'une seule d'entre elles, prévoient une ou plusieurs solutions dans leur convention extrastatutaire. Il y en a d'ailleurs 6/13 qui n'en mentionnent qu'à cet endroit, au détriment de leurs statuts. De même, une seule société envisage une solution uniquement dans ses dispositions statutaires ; dans tous les autres cas de figure, la mention dans les statuts est accompagnée par une inscription dans une convention. Elles sont également 6 sur 13 à prévoir des solutions dans les deux instruments et dans 5 cas sur 6, on y retrouve les mêmes mécanismes.

Si l'on se penche sur la situation des sociétés familiales, 4/7 ne prévoient de mécanisme de résolution des conflits que dans un seul instrument, à savoir 3/4 uniquement dans une convention d'actionnaires et 1/4 uniquement dans les statuts. Elles sont par ailleurs 3/7 à envisager a priori une solution aux deux endroits, tandis que les sociétés non-familiales, quant à elles, ont une chance sur deux de le faire.

Au sein des sociétés « prévoyantes », les sociétés non-familiales encadrent donc davantage la résolution des conflits internes. Par ailleurs, il existe une préférence manifeste des sociétés,

familiales et non-familiales, à inscrire les modes de résolution des conflits internes dans une convention extrastatutaire. Pour ce qui est des statuts, il y a davantage de probabilité d'y trouver un mécanisme dans une société familiale que dans une non-familiale (4/7 contre 3/6).

Ensuite, le mode de résolution privilégié est sans conteste la médiation, et ce tant dans les dispositions statutaires (4/7) que dans les conventions d'actionnaires (7/13). Dans ces dernières, l'arbitrage est le deuxième moyen le plus souvent envisagé (5/13) alors qu'il n'est prévu statutairement que 1 fois sur 7.

En ce qui concerne la conciliation, celle-ci est rarement utilisée seule (1/13 dans les conventions et jamais dans les statuts). Sans égard à son emplacement, elle est plutôt associée à la médiation, plus précisément dans 4 cas sur 5.

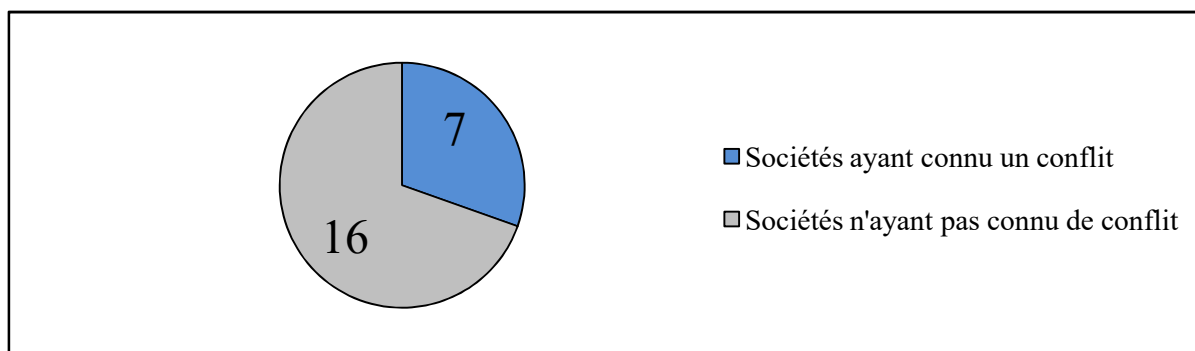
Les sociétés « prévoyantes » mélangent les modes amiables et non-amiables de règlement des conflits dans leurs instruments. Néanmoins, les sociétés familiales privilégient les modes amiables dans 5 cas sur 7, tous instruments confondus ; seules 2 sur 7 prévoient un arbitrage. Toutes les sociétés familiales qui envisagent ce dernier MARC l'inscrivent dans une convention d'actionnaires uniquement tandis que la moitié des non-familiales le prévoient au moins dans cet instrument.

On peut remarquer que dans les sociétés non-familiales, les mécanismes prévus dans les statuts se retrouvent toujours dans la convention qui les accompagne le cas échéant.

Les options d'achat et de vente rencontrent quant à elles peu de succès. En effet, sans regarder leur localisation, seules 3 sociétés sur 13 les prévoient, dont 2 sont non-familiales. Les variantes connues sous le nom de clauses américaines n'ont d'ailleurs pas été sélectionnées une seule fois par les répondants.

B. Les mécanismes mis en œuvre

Sur les 23 sociétés participantes à notre questionnaire, 7 ont connu un conflit interne à leur société par le passé, dont 5 sont familiales.



Parmi toutes les réponses obtenues, dans 5 cas sur 7, seul l'organe d'administration est concerné et pour toutes celles qui ont trouvé une solution (6/7), le répondant se dit satisfait du résultat obtenu. Quand on compare la situation entre les sociétés « prévoyantes » et celles qui ne le sont pas, la satisfaction n'est pas réellement fonction de l'existence de mécanismes envisagés a priori. En effet, 2/3 des entreprises n'ayant rien prévu sont satisfaites et la totalité de celles qui ont organisé une résolution le sont également. Cependant, la société insatisfaite à l'issue du conflit a essayé d'appliquer la médiation pour le résoudre ; preuve que la mise en œuvre d'un MARC, même le plus courant, n'est pas une solution miracle.

En outre, la majorité des répondants (4/7) a vu la résolution du conflit au sein de son organe d'administration dans les 6 mois. Nous remarquons également que dans 4 cas sur 7, la sortie d'un actionnaire est intervenue en vue de mettre fin à la situation conflictuelle. Pour la fixation du prix, la moitié de ces sorties s'est faite grâce à un accord amiable. Les sociétés familiales, qui représentent 3/4 de celles avec une sortie d'actionnaires, préfèrent cette dernière possibilité (2/3) alors que celle qui est non-familiale et pertinente ici utilise plutôt une clause conventionnelle pour ce faire.

En ce qui concerne les mécanismes prévus et effectivement mis en œuvre, bien que ne rencontrant pas un franc succès en tant que solution envisagée a priori, les options d'achat et de vente sont un des mécanismes les plus utilisés pour résoudre le conflit interne. Le caractère familial est sans incidence sur cette constatation. Les deux sociétés qui ont appliqué cette solution l'ont cependant fait de manière différente puisque l'une a déterminé le prix de sortie sur base d'une clause dans sa convention d'actionnaires, et l'autre via l'intervention d'un expert extrajudiciaire.

Pour conclure, il est clair que la résolution des conflits internes est réalisée dans la majorité des cas par des mécanismes prévus dans une convention extrastatutaire (3/4). De plus, les sociétés « prévoyantes » qui ont résolu un conflit sont tant des familiales que des non-familiales. Cependant, toutes celles qui ont fait face à un différend en n'ayant rien prévu sont toutes familiales. En tout état de cause, tout cela n'a pas d'impact sur la satisfaction des répondants.

C. Les questions de clôture

La dernière section de notre questionnaire se concentre sur le ressenti des répondants quant à la résolution des conflits internes de manière plus générale.

Tout d'abord, la place du juge est envisagée par les sociétés selon une tendance majoritaire de 15/23 en tant qu'ultime recours. Les statistiques sont de 8/13 pour les entreprises familiales et de 7/10 pour les non-familiales. Elle est plutôt une alternative possible pour 6 entreprises sur les 23 participantes, dont 3 familiales et 3 non-familiales. Le fait de prévoir un ou plusieurs mécanismes n'a pas d'impact significatif sur la perception de la place du juge. En effet, 9/13 des « prévoyantes » et 6/10 de celles qui ne le sont pas voient le recours au juge comme ultime possibilité. Il en est de même pour la survenance d'un conflit antérieur sur ce point parce que 5 sociétés sur les 7 ayant connu un différend voient le juge comme ultime solution et la statistique est de 10 sur 16 pour celles n'en ayant pas connu.

Nous allons à présent nous attarder sur les facteurs d'influence dans le choix des modes de règlement des conflits. Au regard de l'ensemble des réponses, la culture se présente comme le critère de choix le plus souvent rapporté, dont 4 fois comme étant le plus important. Les sociétés familiales citent ce facteur moins souvent que celles qui ne le sont pas, à savoir respectivement 7/13 et 9/10.

Par ailleurs, le caractère de la personne concernée est décisif en premier lieu pour 6 des 23 répondants. Comme le précédent, ce critère est plus souvent choisi par les sociétés non-familiales, à la différence près qu'il est donné à la première place de manière presque équivalente par rapport aux sociétés familiales (4/13 et 2/10).

Le positionnement n'a aucune importance pour les sociétés non-familiales et n'en a qu'une faible chez les familiales qui le citent 4 fois sur 13. En revanche, les premières parlent 6 fois sur 10 de l'expérience antérieure alors que pour les secondes, la statistique descend à 2/13.

Quant à la taille et la structure de l'entreprise, elles sont avancées et leur influence évaluée de manière similaire dans les deux groupes cibles.

Remarquons que les 2 sociétés non-familiales qui prévoient des options d'achat et de vente mentionnent le caractère et l'expérience antérieure. Cela découle sans doute de la nature même de ces clauses particulières et de leur effet efficace mais radical. D'une part, si l'on considère l'impact de la présence de mécanismes de règlement des conflits, on observe qu'il n'est pas fortement marqué étant donné que les facteurs les plus mentionnés restent la culture et le caractère de la personne concernée. D'autre part, par rapport à la survenance d'un conflit

par le passé, les sociétés qui en ont connu désignent le plus souvent le caractère (4/7) mais aussi toutes les autres propositions, à l'exception du positionnement sur le marché. Ce dernier n'est en fait repris par personne dans ce groupe.

Sur les 16 autres qui déclarent n'avoir pas vécu de différend, la tendance de la culture et du caractère reste d'application.

D. État des lieux

L'étude globale des réponses des sociétés participantes à notre enquête révèle plusieurs tendances, certaines d'entre elles ayant déjà été mises en lumière lors de la comparaison faite ci-avant.

Les deux premières rendent compte d'une part, du succès de la médiation comme mécanisme envisagé a priori, et d'autre part, de celui des conventions d'actionnaires dans cette matière.

En outre, les sociétés non-familiales prévoient davantage de solutions pour la résolution de futurs conflits éventuels par rapport aux autres, ce qui n'est pas nécessairement synonyme de rapidité dans les faits.

Notre examen a également établi l'attachement des sociétés aux modes de résolution amiables envisagés a priori. À noter également qu'en cas de sortie d'un actionnaire, celles-ci privilégient l'évaluation du prix à l'amiable.

En lien avec ce qui précède, les options d'achat et de vente ne rencontrent de succès qu'une fois envisagées avec les résultats globaux et comme mécanismes mis en œuvre pour effectivement résoudre le différend survenu.

L'existence d'un mécanisme n'a aucune influence sur la satisfaction. De la même façon, le fait pour une société d'être « prévoyante » ou d'avoir connu un conflit antérieurement n'influence en rien ses préférences quant à la place du juge.

Pour finir, la culture de l'entreprise et le caractère des personnes concernées par le conflit forment les facteurs déterminants dans le choix des mécanismes de résolution pour la majorité des répondants. Cette constatation se retrouve aussi en faisant la différence entre les sociétés familiales et celles qui ne le sont pas.

Partie II – Approche théorique

Suite à l'analyse des résultats de notre enquête auprès des sociétés belges, nous nous concentrons maintenant sur les mécanismes de résolution des conflits internes les plus importants et les plus courants. Nous abordons donc ici la médiation, l'arbitrage, l'exclusion et le retrait extrajudiciaires et ensuite judiciaires. Tous ces modes de règlement des différends sont présentés suivant le degré d'implication du tiers dans la décision finale. Alors que le médiateur facilite la recherche d'une solution, l'arbitre et le juge l'imposent. Par souci de clarté de présentation, les options d'achat et de vente sont présentées avant leurs pendants judiciaires. Ces dernières n'impliquent pas l'intervention d'une tierce personne mais leur importance et leur efficacité en pratique les placent comme des incontournables dans la thématique qui nous occupe.

Chapitre liminaire – Les conflits internes aux sociétés

Les divergences d'opinions sont au cœur de la vie en société. Au sein des organes de décision, les discussions tendent toujours à un compromis mais quand celui-ci ne peut être trouvé, c'est la loi de la majorité qui l'emportera²⁶. Il existe cependant de nombreuses situations où cette règle n'est d'aucun secours et c'est alors à ce moment-là qu'interviennent les mécanismes de résolution des conflits internes.

Dans cette partie théorique, nous nous penchons sur les modes de résolution des conflits internes les plus plébiscités par les sociétés d'après les résultats de notre enquête : la médiation, l'arbitrage et les clauses d'option d'achat et de vente. La conciliation accompagne souvent la médiation, comme en témoigne notre enquête auprès des sociétés belges. Nous ne l'aborderons pas dans la présente contribution dans un souci pratique. En effet, elle est un premier mécanisme classique pour tenter de trouver une solution au conflit.

En outre, comme le relève l'auteur P-P. Renson, tant les justiciables que les praticiens font souvent l'amalgame entre ces deux modes alternatifs de règlement des conflits²⁷. La distinction fondamentale entre ces deux mécanismes est le rôle joué par le tiers qui peut être

²⁶ D. VAN GERVEN et D. WILLERMAIN, *op. cit.*, p. 73.

²⁷ P-P. RENSON, « 1. La médiation : comment remettre l'ouvrage vingt fois sur le métier ? », *Modes alternatifs de règlement des conflits*, Limal, Anthemis, 2017, p. 10.

le juge mais aussi l'administrateur indépendant²⁸ dans certains cas. À la différence de la médiation, la conciliation n'est également pas intrinsèquement confidentielle²⁹.

De nombreux modes alternatifs de règlement des conflits existent et sont mis en place dans les sociétés, en sus de ceux règlementés par le Code judiciaire, à savoir l'arbitrage et la médiation. Les possibilités et modalités sont multiples, si pas infinies³⁰, si bien que même l'arbitrage et la médiation peuvent être déclinés et combinés par exemple pour la *med-arb*³¹.

Pour poursuivre, nous envisagerons la possibilité prévue par le législateur, à savoir les actions en retrait et en exclusion. Précisons que toutes ces solutions appartiennent à la même continuité, suivant le principe de subsidiarité mentionné ci-avant.

Quand ils traitent de la question des actions en retrait et en exclusion, les auteurs de doctrine ne manquent jamais de rappeler la dimension humaine des conflits internes et l'importance de ne pas perdre de vue les nombreux moyens non-judiciaires disponibles pour les résoudre³². Le législateur belge entend promouvoir les modes alternatifs de règlement des conflits (MARC), notamment grâce à la loi du 18 juin 2018. Certains auteurs vont même jusqu'à parler de changement de paradigme³³. Le monde judiciaire s'était alors inquiété de se voir passer en « second plan » dans un mouvement de « privatisation » de la justice³⁴. Mais dans le cas des conflits internes aux sociétés, n'est-ce pas là la logique des choses ?

En ce qui concerne le volet judiciaire du règlement des conflits internes, la vie des entreprises requiert des décisions rapides, ce qui fait de la magistrature présidentielle siégeant en référé leur voie privilégiée. Comme le disent D. Van Gerven et D. Willermain, « le juge des référés

²⁸ R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p. 250.

²⁹ P-P. RENSON, *op. cit.*, p. 10.

³⁰ M. MALHERBE, *op. cit.*, p. 161.

³¹ « La « med-arb » (diminutif pour « médiation- arbitrage ») est un mode de résolution des conflits qui combine médiation et arbitrage. (...) On négocie d'abord avec un tiers, et si on ne s'en sort pas, ce tiers médiateur, qui connaît déjà tous les tenants et aboutissants du conflit, statue sur le conflit et décide à la place des parties. » P. VAN LEYNSEELE, « La « Med-arb » et ses dérivés. Plaidoyer pour un mode de résolution des conflits efficace », *Liber amicorum Georges-Albert Dal*, 1e éd., Bruxelles, Larcier, 2013, p. 834.

³² M. DELFORGE, « Les actions en retrait et en exclusion à l'aune du CSA : nouvelles compétences comme en référé et perfectionnement de l'outil », *plijur*, n°50, 2019, p. 19 ; O. CAPRASSE et R. AYDOGDU, « L'exclusion et le retrait non judiciaires dans les sociétés à responsabilité limitée », *D.A.O.R.*, 2007/3, n° 83, p. 310.

³³ O. MORENO et M. VAN ACKERE, « Appel à l'activation des modes amiables de règlement des litiges », *B.J.S.*, 2019/624, p. 10.

³⁴ O. MORENO et M. VAN ACKERE, *ibidem*, p. 7.

est (...) devenu le juge de l'entreprise »³⁵. En effet, statistiquement, il intervient « plus fréquemment que le juge saisi d'une demande au fond »³⁶. Cette procédure permet donc aux associés et actionnaires en conflit d'avoir une décision, certes provisoire, mais qui, dans la plupart des cas, leur suffit pour apaiser les tensions internes et sauvegarder leurs droits respectifs. Encore faut-il que les parties justifient de l'urgence nécessaire pour pouvoir saisir un juge en référé. La notion est interprétée de façon souple et en fonction de l'objet tel que décrit dans l'acte introductif d'instance, ce qui n'est pas dénué d'intérêt dans la vie économique.

En cas de recours au pouvoir judiciaire, la subsidiarité et l'immixtion minimale du juge dans la vie sociale³⁷ s'ajoutent aux principes traditionnels tels que la proportionnalité et le principe dispositif. En effet, le juge ne doit pas se substituer aux organes sociaux. Cette « hiérarchie de la subsidiarité » place la dissolution de la société comme ultime solution et en fait la plus subsidiaire ; celle qui l'est le moins étant le retrait³⁸.

Dans les sociétés familiales, les mécanismes de résolution des conflits peuvent s'avérer indispensables, en particulier dans le cas où le(s) membre(s) de la famille deviendrait(en)t minoritaire(s).

D'une part, encore plus que pour les sociétés non-familiales, les modes alternatifs de règlement des conflits, tels que la médiation, la conciliation et l'arbitrage, sont à privilégier dans un premier temps³⁹.

D'autre part, la mise en œuvre de clauses d'exclusion ou de retrait ou leurs variantes pourraient s'avérer particulièrement dommageable pour la famille qui risque de perdre tout pouvoir au sein de l'entreprise.

Dans ce contexte, les pactes d'actionnaires et chartes familiales apparaissent comme une solution raisonnée d'allier les minoritaires et les majoritaires pour pouvoir prendre des décisions conjointes⁴⁰. Il faut cependant garder à l'esprit que cette protection reste précaire

³⁵ D. VAN GERVEN et D. WILLERMAIN, *op. cit.* p. 75.

³⁶ A. AUTENNE *et al.*, « Examen de jurisprudence (2010-2013) - Les sociétés commerciales (troisième partie) », *R.C.J.B.*, 2016/3, p. 491.

³⁷ D. VAN GERVEN et D. WILLERMAIN, *op. cit.* p. 75.

³⁸ I. CORBISIER et A. PRÜM, « De nouveaux espaces de liberté dans le droit des sociétés luxembourgeois », *La réforme du droit luxembourgeois des sociétés*, 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2017, p. 51 à 54.

³⁹ C. DAHLGRÜN, et J-F. FINDLING, *op. cit.*, p. 142.

⁴⁰ C. DAHLGRÜN, et J-F. FINDLING, *ibidem*, p. 143.

étant donné que la violation d'un pacte d'actionnaires est sanctionnée par l'octroi de dommages et intérêts. Cela représenterait, il est vrai, une maigre consolation face à la perte de l'entreprise familiale.

Comme énoncé ci-avant, que l'entreprise soit familiale ou non, la dissolution ne doit être prononcée qu'en dernier recours. La Cour d'appel de Bruxelles ⁴¹ a affirmé, en 2005, ce principe en précisant qu'il fallait « donner la priorité à une solution qui garantit la continuité de la société ». Dans le cas d'espèce, deux époux divorcés se retrouvent devant le juge, l'un demandant la dissolution de l'entreprise autrefois familiale toujours dirigée par l'autre. La requérante fait valoir que les actions font partie de la communauté de biens matrimoniaux, argument rejeté par le juge au motif que le divorce est devenu définitif et que cette communauté a dès lors disparu. Cette même partie n'a plus le moindre intérêt à la continuité de l'entreprise et tente par tous les moyens d'obtenir la dissolution de la société alors que l'intimé indique clairement qu'il souhaite poursuivre l'activité en question.

Les modes alternatifs de règlement des conflits internes sont des outils précieux dans la pratique et promus comme tels par le pouvoir judiciaire sous l'impulsion du législateur. Cet arrêt rend bien compte des nombreuses tensions qui peuvent exister au sein d'une entreprise, encore plus quand celle-ci est de type familial.

Les conflits impliquant les membres d'une famille se révèlent plus difficile à traiter, d'autant plus quand ce sont des conjoints. Ces derniers ont tendance à privilégier leur intérêt personnel (ou tout ce qui est défavorable à l'autre partie) plutôt que celui de l'entreprise. On retrouve cette situation où *l'affectio societatis* a disparu également dans les sociétés familiales « classiques », mais l'intensité de l'opposition est souvent moins forte. Dans ces circonstances, le tribunal doit adopter une approche objective de l'affaire sans être influencé par les éléments personnels des parties en vue de prendre la meilleure décision pour la continuité de la société.

⁴¹ Bruxelles (8^e ch.), 13 juin 2005, *D.A.O.R.*, 2005/4, n° 76, p. 348.

Chapitre 1 – La médiation

La médiation est le premier mode de résolution des conflits qui vient à l'esprit dans le cas où les mesures prises pour prévenir la survenance des conflits ne remplissent pas leurs fonctions. En plus des parties, la médiation fait intervenir un tiers⁴² – contrairement à la négociation – et celui-ci est neutre⁴³ – à la différence de la conciliation. En sus de la neutralité, l'impartialité et l'indépendance caractérisent le médiateur⁴⁴.

« En vue de décharger les tribunaux » selon ses propres mots, la médiation est aujourd'hui encouragée par le législateur belge qui lui reconnaît une « plus-value » en tant que « solution négociée plutôt qu'imposée »⁴⁵.

La médiation permet d'éviter l'escalade d'un conflit et de rétablir la communication entre les parties⁴⁶.

Le législateur belge a fait office de précurseur⁴⁷ en introduisant la médiation dans le Code Judiciaire par la loi du 21 février 2005. En quinze ans d'existence, cette septième partie a connu plusieurs modifications, la dernière datant de 2018. Celle-ci a permis de donner une définition bienvenue à la médiation⁴⁸, ce qui faisait auparavant défaut dans le Code Judiciaire belge : « La médiation est un processus confidentiel et structuré de concertation volontaire entre parties en conflit qui se déroule avec le concours d'un tiers indépendant, neutre et impartial qui facilite la communication et tente de conduire les parties à élaborer elles-mêmes une solution »⁴⁹.

⁴² B. INGHELS, « La médiation en matière commerciale se déploie un peu partout », *INFORO*, n°3, 2016, p. 5.

⁴³ J.-A. MIRIMANOFF *et al.*, *Dictionnaire de la médiation et d'autres modes amiables*, 1^e éd., Bruxelles, Bruylant, 2019, p. 329.

⁴⁴ A. DEJOLLIER, « Réforme du Code judiciaire en vue de promouvoir des formes alternatives de résolution des litiges : des hauts et débats », *Actualités législatives en droit de la personne et de la famille*, J. Sosson (dir.), 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2018, p. 249-250.

⁴⁵ Projet de loi portant dispositions diverses en matière de droit civil et portant modification du Code judiciaire en vue de promouvoir des formes alternatives de résolution des litiges, « exposé des motifs, *Doc.*, Ch., 2017-2018, n° 2919/001, p. 55 et s.

⁴⁶ DEMINOR, « Résolution des conflits entre actionnaires », disponible sur <https://sgs.deminor.com/fr/services/resolution-de-conflits-entre-actionnaires/>, consulté le 18 février 2020.

⁴⁷ R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p. 348.

⁴⁸ O. MORENO et M. VAN ACKERE, *op. cit.*, p.7 ; A. DEJOLLIER, *op. cit.*, p. 248-249 ; P-P. RENSON, *op. cit.*, p. 13 et s.

⁴⁹ C. jud., art. 1723/1.

Section 1 – Mise en œuvre

Les parties peuvent avoir recours à la médiation une fois que le conflit est né mais également alors qu'il ne l'est pas encore⁵⁰, en prévoyant une clause de médiation. On peut la retrouver dans les dispositions statutaires ou conventionnelles.

La médiation va permettre aux parties de discuter sous la direction d'un médiateur qui sera un « facilitateur d'accord » mais en aucun cas n'imposera une décision⁵¹. Ce mode alternatif de règlement des conflits classique repose essentiellement sur la volonté des parties. Dès lors, la médiation ne saurait leur être imposée⁵² et ce, même dans le cas de figure où les statuts ou une convention d'actionnaires contiennent une clause de médiation obligatoire⁵³. Précisons que dans cette dernière situation, les procédures et autres dispositions visant l'organisation de cette médiation doivent être respectées, en particulier en cas d'arrêt de la mise en œuvre du mécanisme par un associé ou actionnaire réfractaire⁵⁴. Le caractère volontaire de la médiation a pour conséquence que les parties ne sont dès lors pas privées de leur recours au juge naturel⁵⁵.

Cette phase est alors l'occasion pour toutes les personnes impliquées de prendre du recul par rapport à la situation et d'identifier les priorités de chacun.

On distingue habituellement 3 sortes de médiation⁵⁶ : judiciaire, extrajudiciaire et libre. Les principes généraux s'appliquent pour toutes les formes mais le Code judiciaire ne réglemente en détails que celles dites judiciaires et extrajudiciaires, la troisième étant, comme son nom l'indique, libre.

A. Principes généraux

Le Code Judiciaire donne les principes généraux de la médiation aux articles 1724 à 1729. L'article 1724 du Code Judiciaire prévoit que « tout différend de nature patrimoniale, transfrontalier ou non, y compris les différends impliquant une personne morale de droit public, peut faire l'objet d'une médiation ». La formulation de cette disposition par la loi de

⁵⁰ M. MALHERBE, *op. cit.*, p. 183.

⁵¹ C. DELFORGE, *op. cit.*, p. 249; B. INGHELS, *op. cit.*, p. 6.

⁵² C. jud., art. 1729.

⁵³ C. jud., art. 1725 §1^{er}; D. VAN GERVEN et D. WILLERMAIN, *op. cit.*, p. 74.

⁵⁴ D. VAN GERVEN et D. WILLERMAIN, *ibidem*, p. 74.

⁵⁵ M. MALHERBE, *op. cit.*, p. 183.

⁵⁶ O. MORENO et M. VAN ACKERE, *op. cit.*, p. 7 et R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p. 348 et s.

2018 est directement inspirée de celle de l'article 1676 CJ qui concerne l'arbitrage (voir ci-après). Elle élargit⁵⁷ ainsi le champ d'application de la médiation tant sur la médiabilité objective que subjective⁵⁸.

Tout comme pour l'arbitrage, la confidentialité, indispensable, est assurée suivant l'article 1728, §1^{er} CJ. L'alinéa 2 prévoit que la confidentialité peut être levée et modulée par les parties, moyennant leur consentement écrit. De plus, les parties peuvent, même en cas de clause de médiation, demander des mesures provisoires et conservatoires⁵⁹ et cela ne fait pas synonyme de renonciation à la médiation, comme l'indique l'article 1725 §3 du Code Judiciaire. Le deuxième paragraphe de cette même disposition dispose que « Le juge ou l'arbitre saisi d'un différend faisant l'objet d'une clause de médiation suspend l'examen de la cause à la demande d'une partie, à moins qu'en ce qui concerne ce différend, la clause ne soit pas valable ou ait pris fin. (...) ».

Quand les statuts de la société contiennent une clause de médiation, celles-ci est susceptible de lier la « société elle-même, ses dirigeants et ses associés ». Concernant ces derniers, ils sont tenus par toute modification des statuts donc le fait que certains n'aient pas voté en faveur de l'adoption de la clause ne revêt aucune importance⁶⁰.

Il existe en Belgique plusieurs institutions de médiation qui disposent chacune d'un règlement. Les parties peuvent choisir d'inscrire leur litige dans le cadre de ces derniers⁶¹ et ainsi être encadrées par des professionnels. Citons par exemple le CEPANI ou encore BMediation (mentionnés ci-avant).

⁵⁷ O. MORENO et M. VAN ACKERE,, *op. cit.*, p.10.

⁵⁸ D. VAN GERVEN et D. WILLERMAIN, *op. cit.*, p.10.

⁵⁹ Tribunal de l'entreprise Hainaut, 24 juillet 2020, *J.L.M.B.*, n°30, 2020, p. 1433 à 1438.

⁶⁰ R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010 p. 359.

⁶¹ R. AYDOGDU, *ibidem*, 2010 p. 348.

B. Médiation judiciaire ou extrajudiciaire

Comme le prévoit l'article 1734, alinéa 2 du Code judiciaire, le juge peut imposer une médiation aux parties au litige⁶² lorsqu'il estime qu'un rapprochement entre les parties est possible. Il peut également le faire à la demande de l'une ou plusieurs d'entre elles⁶³.

D'une part, la médiation judiciaire implique la désignation d'un médiateur par le juge saisi. Les parties peuvent également proposer le médiateur de leur choix que le juge accepte si cette personne répond aux conditions énoncées à l'article 1726. Moyennant l'accord de toutes les parties, la mission du médiateur peut être renouvelée par le juge. Une fois celle-ci terminée, l'accord, même partiel, qui a été trouvé est soumis au juge pour son homologation

D'autre part, la médiation extrajudiciaire – auparavant mal nommée⁶⁴ médiation volontaire⁶⁵ – permet aux parties de désigner un médiateur ou de charger un tiers de cette désignation. Ce sont les articles 1730 à 1733 qui encadrent ce cas de figure. L'accord trouvé à l'issue du processus peut être homologué par le juge compétent, à condition que le médiateur qui a mené la médiation ait été agréé par la Commission fédérale de médiation⁶⁶. Les effets attachés à l'ordonnance ainsi rendue sont identiques à ceux d'un jugement⁶⁷, ce qui est un avantage non négligeable pour faire respecter son exécution. Précisons que l'article 1731, §1^{er} dispose que les frais et honoraires relatifs à la médiation sont répartis à parts égales entre les parties, sauf convention contraire.

Quelle que soit la nature de la médiation, les articles 1733, alinéa 2 et 1736, alinéa 4 indiquent que le juge peut refuser d'homologuer l'accord « si celui-ci est contraire à l'ordre public ou si l'accord obtenu à l'issue d'une médiation familiale est contraire à l'intérêt des enfants mineurs ».

⁶² CALUWAERTS et P. KILESTE, « Entreprises familiales : règlement des conflits », *PPBI*, n°1, 2020, p. 154.

⁶³ Projet de loi portant dispositions diverses en matière de droit civil et portant modification du Code judiciaire en vue de promouvoir des formes alternatives de résolution des litiges, exposé des motifs, *Doc.*, Ch., 2017-2018, n° 2919/001, p. 55 et s.

⁶⁴ O. MORENO et M. VAN ACKERE, *op. cit.*, p. 8

⁶⁵ Projet de loi portant dispositions diverses en matière de droit civil et portant modification du Code judiciaire en vue de promouvoir des formes alternatives de résolution des litiges, exposé des motifs, *Doc.*, Ch., 2017-2018, n° 2919/001, p. 55 et s.

⁶⁶ C. jud., art. 1727 à 1727/6.

⁶⁷ C. jud., art. 1733 CJ.

Section 2 – Dans les sociétés familiales

La médiation est liée à la famille depuis longtemps. En effet, avant la loi de 2005 mentionnée précédemment, la loi du 19 février 2001 consacrait la médiation familiale. Néanmoins, celle-ci concerne les actions menées devant un tribunal de la famille comme le prévoit l'énumération de l'article 1724 du Code Judiciaire, à savoir les 3°, 4°, 6° à 10° et 12° à 15° de l'article 572bis du même code⁶⁸.

La médiation est le mode de résolution des conflits renseigné par le Code Buisse III dans les sociétés familiales⁶⁹. Les tensions prennent une dimension singulière quand elles apparaissent dans le giron familial. Il en résulte que les sentiments ressurgissent souvent de manière plus marquée en cas de conflit en raison du passé commun des membres d'une famille⁷⁰. Par conséquent, grâce à ses atouts tels que la confidentialité, la célérité et la solution négociée dont les parties accouchent, la médiation occupe une place de choix dans la résolution des conflits internes, en particulier dans les entreprises familiales.

Chapitre 2 – L'arbitrage

En l'absence de définition de l'arbitrage dans le Code Judiciaire, les auteurs de doctrine en proposent une sur laquelle ils s'accordent⁷¹. O. Caprasse et L. Leonard comme un « mode conventionnel de résolution des conflits, par lequel deux ou plusieurs personnes qu'oppose un litige de nature patrimoniale ou non patrimoniale mais sur lequel il est permis de transiger soumettent à un tiers indépendant et impartial le soin de trancher leur différend par une sentence dotée de l'autorité de chose jugée »⁷².

Il existe des conventions internationales qui traitent de l'arbitrage, à commencer par celle de New-York du 10 juin 1958 pour la reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales étrangères⁷³. Au niveau national, l'arbitrage est consacré dans la sixième partie du Code

⁶⁸ Cette médiation familiale pourrait trouver un écho dans le cadre des sociétés familiales notamment dans le cas d'une succession contenant des parts de la société familiale. Dans ce cas de figure, les principes attachés à la médiation familiale telle que visée dans les articles 1733 et 1736 CJ.

⁶⁹ Buisse, P., *Code de bonne gouvernance pour les entreprises belge non-cotées*, 3e éd., 2017, disponible sur <http://www.codebuisse.com/fr/about.aspx>, p. 50.

⁷⁰ Entretien avec Monsieur le Président Dejan Savatic, *op. cit.*, (annexe n°4) ; B. INGHELS, *op. cit.*, p. 6

⁷¹ M. BERLINGIN et J-F. TOSSENS, *op. cit.*, p. 159.

⁷² O. CAPRASSE et L. LEONARD, *op. cit.*, p. 41.

⁷³ O. CAPRASSE, « 3. Le droit de l'arbitrage après la loi 'pot-pourri IV' », *Modes alternatifs de règlement des*

Judiciaire, juste avant la médiation que nous venons d'examiner. Après leur insertion en 1972, ces dispositions ont été réformées en profondeur en 2013⁷⁴ pour intégrer la loi-type de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI)⁷⁵. La Loi Pot-Pourri IV de 2016 a ensuite fait quelques ajustements^{76 77}. Malgré ces réformes d'origine internationale, la loi belge contient encore quelques particularités dont certaines mentionnées ci-après⁷⁸.

La rapidité nécessaire et inhérente à la vie des affaires implique l'urgence de résoudre les conflits internes aux sociétés. L'arbitrage offre une solution qui ne dépend que de la disponibilité des parties concernées, de leurs conseils et des arbitres. La complexité et l'ampleur du litige sont bien entendu à prendre en compte également⁷⁹.

Suivant l'article 1677, §2 du Code judiciaire, les parties peuvent décider de s'inscrire dans le cadre d'un arbitrage *ad hoc* ou d'un arbitrage institutionnel⁸⁰. La première possibilité leur permet de moduler entièrement à leur guise leur arbitrage. La seconde l'inscrit dans le cadre d'une institution qui régit la procédure par rapport à son règlement mais qui ne tranche pas les différends. Les arbitres peuvent alors être nommés ou non par l'institution choisie. Citons, par exemple, le Centre belge d'arbitrage et de médiation (CEPANI) et la Chambre Internationale de Commerce qui se trouve à Paris (CCI). Quel que soit le choix opéré par les parties, il est recommandé par les praticiens de ne pas mélanger les deux possibilités, eu égard à la complexité attachée aux procédures mixtes⁸¹.

conflits, Limal, Anthemis, 2017, p. 102.

⁷⁴ Loi du 24 juin 2013 modifiant la sixième partie du Code judiciaire relative à l'arbitrage, *M.B.*, 28 juin 2013.

⁷⁵ C. DELFORGE, *op. cit.*, 2017, p. 274.

⁷⁶ Loi du 25 décembre 2016 modifiant le statut juridique des détenus et la surveillance des prisons et portant des dispositions diverses en matière de justice, *M.B.*, 30 décembre 2016.

⁷⁷ O. CAPRASSE, *op. cit.*, p. 114.

⁷⁸ O. CAPRASSE, *ibidem*, p. 102.

⁷⁹ D. MATRAY et G. MATRAY, « L'arbitrage et les sociétés : introduction », *L'arbitrage et les sociétés*, Wolters Kluwer Belgium, Liège, 2019, p. 2.

⁸⁰ C. DELFORGE, *op. cit.*, 2017, p. 295-296.

⁸¹ J.-F. TOSSENS, *Cours de Modes alternatifs de règlement des conflits commerciaux*, Louvain-la-Neuve, 2020, thème 2.

De plus, le tribunal arbitral doit toujours traiter les parties sur un pied d'égalité, dans le respect de la règle du contradictoire et de la loyauté des débats, ainsi que l'impose l'article 1699 du Code judiciaire qui est de nature impérative.

Le recours à un arbitrage institutionnel s'avère souvent pratique mais il ne faut pas oublier le prix qui s'y rapporte. Il est recommandé, avant d'introduire une demande, de consulter les barèmes, par exemple celui de la CCI.

Section 1 – Mise en œuvre

A. Généralités

La première source de l'arbitrage est toujours la loi des parties, telle que prévue dans la clause d'arbitrage et le(s) règlement(s) qui s'y attache(nt). Vient ensuite la *lex arbitrii*, qui est la loi du lieu de l'arbitrage et donc du juge d'appui⁸². Elle sert aussi pour les modalités d'exécution et en cas de recours éventuel contre la sentence⁸³.

Pour commencer, l'arbitrage produit deux effets, l'un positif (*prorogative effect*) et l'autre négatif (*derogative effect*).

L'effet positif entraîne l'application du principe de *Kompetenz-Kompetenz*, consacré à l'article 1690, §1^{er} et à l'article 12 du règlement CEPANI, qui implique que les arbitres sont compétents pour régler les litiges visés mais aussi pour statuer sur leur propre compétence. L'autre aspect de cet effet est la force contraignante qui découle de la sentence arbitrale en raison de l'autonomie de la volonté.

L'effet négatif est visé à l'article 1682, §1^{er} CJ et énonce que « le juge saisi d'un différend faisant l'objet d'une convention d'arbitrage se déclare sans juridiction (...) » et que la clause d'arbitrage doit être soulevée *in limine litis*. Le droit belge précise que le juge peut d'abord regarder si la convention d'arbitrage est valable.

Les conditions de validité au fond de la clause compromissoire sont classiques, à savoir la capacité, le consentement (pierre angulaire du mécanisme⁸⁴) et l'arbitrabilité du litige⁸⁵. Pour les conditions de forme, le consensualisme demeure la clé de voûte en la matière.

⁸² C. DELFORGE, *op. cit.*, 2017, p.297.

⁸³ J.-F. TOSSENS, *op. cit.*, thème 3.

⁸⁴ C. DELFORGE, *op. cit.*, 2017, p. 286.

⁸⁵ C. DELFORGE, *ibidem*, 2017, p. 275 à 283.

Ensuite, le premier paragraphe de l'article 1676 CJ énonce que « toute cause de nature patrimoniale peut faire l'objet d'un arbitrage. Les causes de nature non-patrimoniale sur lesquelles il est permis de transiger peuvent aussi faire l'objet d'un arbitrage. ». Comme nous le relevions précédemment, cette définition est proche de celle du champ d'application *ratione materiae* de la médiation. De même que le médiateur, l'arbitre est une personne tierce, impartiale et indépendante⁸⁶, mais à la différence de ce MARC, l'arbitrage implique l'intervention d'un tiers arbitre ou d'un tribunal arbitral qui va trancher le conflit selon les règles décidées par les parties⁸⁷. Notons également que contrairement à d'autres pays européens, la Belgique régit les arbitrages nationaux et internationaux dans une même réglementation⁸⁸.

En outre, l'arbitrage est fait selon la volonté des parties et a une base contractuelle qui est la source du pouvoir de l'arbitre. Cela implique que les parties sont liées par celui-ci mais seulement elles, en raison de la relativité des effets internes du contrat consacrée à l'article 1165 du Code civil⁸⁹. La convention d'arbitrage (ou la clause compromissoire) constitue donc un élément essentiel du mécanisme comme l'énonce l'article 1681 CJ. Quand celui-ci est conclu avant la naissance du litige, la clause est dite « compromissoire », alors que quand c'est après, il s'agit d'un compromis. L'existence d'une convention d'arbitrage se prouve par toutes voies de droit mais la preuve écrite reste à privilégier⁹⁰.

Dans une approche de droit comparé, les choix stratégiques quant aux arbitrages internationaux ne sont pas les mêmes dans tous les pays européens. Contrairement au système belge, la France et la Suisse organisent des régimes différents en fonction du caractère national ou international de l'arbitrage. En effet, les arbitrages internationaux y bénéficient d'une réglementation plus favorable, ce que le législateur belge n'a jamais appliqué, ne voyant pas de justification à cette différence de traitement⁹¹.

⁸⁶ O. CAPRASSE, *op. cit.*, p. 102.

⁸⁷ P-P. RENSON, *op. cit.*, p.11.

⁸⁸ O. CAPRASSE, *op. cit.*, p. 103.

⁸⁹ J.-F. TOSSENS, *op. cit.*, thème 2 ; C. DELFORGE, *op. cit.*, 2017, p. 287.

⁹⁰ O. CAPRASSE et L. LEONARD, *op. cit.*, p. 42.

⁹¹ O. CAPRASSE, *op. cit.*, p. 103.

B. Les mesures provisoires et conservatoires

Le tribunal arbitral peut ordonner des mesures provisoires et conservatoires⁹² – similaires à celles prévues à l'article 19, alinéa 3 CJ pour le juge étatique – et ce même si la convention ou le règlement d'arbitrage référent ne le prévoit pas expressément⁹³. Le tribunal arbitral bénéficie d'une grande liberté quant au type des mesures qu'il prononce, que ce soit pour la protection des droits matériels ou procéduraux des parties ou pour le processus arbitral en lui-même⁹⁴.

La partie qui obtient ces mesures peut ensuite s'adresser au tribunal de première instance pour les rendre exécutoires, selon l'article 1696 CJ⁹⁵. Les règles d'arbitrage de l'ICC (articles 28 et 29) et du CEPANI contiennent également de telles dispositions. Le règlement de l'ICC prévoit aussi cette possibilité, d'une part pour le tribunal arbitral à l'article 28, et d'autre part avant la constitution de celui-ci, pour l'arbitre spécialement nommé pour prendre ces mesures suivant l'article 29. Les règles d'arbitrage du CEPANI prévoient les mêmes dispositifs, respectivement aux articles 27 et 28⁹⁶.

Les parties à l'arbitrage peuvent recourir au juge des référés comme le précise l'article 1698 CJ, notamment pour une demande de saisie conservatoire, ce que le tribunal arbitral n'est pas habilité à prononcer⁹⁷. En outre, que ce soit avant ou pendant la procédure arbitrale, les parties peuvent requérir du juge siégeant en référé des mesures conservatoires ou provisoires ; cela n'implique ni incompatibilité, ni renonciation à l'arbitrage. En effet, le Code judiciaire prévoit, en son article 1683, que les procédures coexistent⁹⁸. À cette occasion, le juge des référés saisi dispose de pouvoirs identiques à ceux dont il jouit dans une procédure judiciaire classique. Par conséquent, quant au choix que doit opérer la partie demanderesse entre ces deux possibilités, le débat doctrinal est lancé depuis plusieurs années en l'absence de précisions en droit belge.

⁹² D. VAN GERVEN et D. WILLERMAIN, *op. cit.*, p.75.

⁹³ O. CAPRASSE, « Recours en annulation et exequatur des sentences : questions diverses », note sous Civ. Bruxelles, 19 juin 2014, *bArbitra*, 2015/2, p. 371, cité par D. Matray et G. Matray, *op. cit.*, p. 3.

⁹⁴ D. MATRAY et G. MATRAY, *ibidem*, p. 3.

⁹⁵ D. MATRAY et G. MATRAY, *ibidem*, p. 6 ; O. CAPRASSE, *op. cit.*, p. 102.

⁹⁶ D. VAN GERVEN et D. WILLERMAIN, *op. cit.*, p. 75.

⁹⁷ Cela s'explique par l'absence *d'imperium* des juridictions privées comme l'est un tribunal arbitral, O. CAPRASSE, *op. cit.*, p.112.

⁹⁸ D. MATRAY et G. MATRAY, *op. cit.*, p. 4.

Notons cependant que la loi-type de la CNUDCI choisit de considérer ces compétences comme concurrentes, le choix revenant au demandeur de ces mesures⁹⁹.

Toujours à propos des mesures provisoires et conservatoires, deux différences entre les procédures judiciaires et arbitrales méritent encore d'être mentionnées. La première est l'impossibilité pour le tribunal arbitral de donner des injonctions à des tiers (témoigner, produire des documents par exemple), contrairement au juge des référés¹⁰⁰. La seconde est le fait que ni le tribunal arbitral, ni l'arbitre d'urgence ne peut appliquer de procédures sur requête unilatérale¹⁰¹. Alors que ceci est en accord avec le règlement d'arbitrage CEPANI, ce n'est pas le cas par rapport à l'article 17.B de la loi-type de la CNUDCI¹⁰².

La sentence arbitrale doit, selon le prescrit de l'article 1713, §6 du Code Judiciaire, liquider les frais d'arbitrage mais aussi décider de la répartition de ceux-ci et à quelle partie incombe leur paiement. Le contenu des frais d'arbitrage est décrit à la suite de cette disposition supplétive.

L'article 1696 mentionne qu' « une mesure provisoire ou conservatoire prononcée par un tribunal arbitral est reconnue comme ayant force obligatoire et, sauf indication contraire du tribunal arbitral, est déclarée exécutoire par le tribunal de première instance, quel que soit le pays où elle a été prononcée ». L'article suivant renvoie à l'article 1721CJ et liste d'autres motifs de refus possibles à cette reconnaissance ou à la déclaration de la force exécutoire de telles mesures. Une sentence arbitrale tout comme des mesures provisoires ou conservatoires peuvent se voir refuser la reconnaissance ou le caractère exécutoire pour des motifs énumérés à l'article 1721 CJ. Citons par exemple la preuve de l'incapacité de l'une des parties à l'arbitrage, l'irrégularité de constitution du tribunal ou encore la classique contrariété aux bonnes mœurs. Cependant, même s'il est mentionné comme motif de refus pour les sentences arbitrales, le fait que le tribunal arbitral ait excédé ses pouvoirs n'en constitue pas comme tel un pour la reconnaissance ou l'exécution d'une mesure conservatoire ou provisoire¹⁰³.

⁹⁹ D. MATRAY et G. MATRAY, *ibidem*, p. 4-5; O. CAPRASSE, *op. cit.*, p. 112-113.

¹⁰⁰ D. MATRAY et G. MATRAY, *ibidem*, p. 8.

¹⁰¹ M. MALHERBE, *op. cit.*, p.170.

¹⁰² D. MATRAY et G. MATRAY, *op. cit.*, p. 8-9; O. CAPRASSE, *op. cit.*, p. 113.

¹⁰³ C. jud., art. 1697, §1^{er}, a), i.

Section 2 – L'arbitrage dans les sociétés

L'opposabilité *ratione personae* fait couler beaucoup d'encre dans la doctrine¹⁰⁴. Ce qui pose question, c'est le consentement à la clause compromissoire. Suivant le champ d'application décrit à l'article 1676 CJ, les différends entre actionnaires ou administrateurs peuvent faire l'objet d'un arbitrage. Il n'est plus discuté à l'heure actuelle de l'arbitrabilité des litiges rattachés à la vie en société : celle-ci est consacrée pour une grande majorité d'entre eux.

La théorie de la séparabilité, aussi appelée principe d'autonomie de la convention d'arbitrage, constitue un outil utile dans ce contexte puisqu'elle permet d'écarter la tentative d'échapper à une clause d'arbitrage¹⁰⁵. En effet, si le contrat qui contient la clause est nul, l'arbitre peut prononcer cette nullité. En d'autres termes, la clause compromissoire est autonome comme mentionné à l'article 1690, §1er in fine. Cela a pour conséquence que le contrat peut être annulé sans affecter la clause d'arbitrage qu'il contient et vice-versa.

A. Les clauses d'arbitrage

L'insertion d'une clause d'arbitrage dans les statuts de la société en vue de les faire respecter doit se faire afin de déterminer l'étendue des compétences du tribunal arbitral. Le cas échéant, il est conseillé de faire de même dans une convention d'actionnaires et de faire référence à celle-ci dans les statuts. Ceci permet d'éviter la situation où un actionnaire qui n'est pas partie à la convention qui prévoit l'arbitrage s'opposerait à sa tenue¹⁰⁶.

Premièrement, il faut garder à l'esprit que toute personne susceptible d'être liée par l'insertion d'une clause d'arbitrage ne l'est pas nécessairement ; il est nécessaire d'analyser la situation suivant les faits et le litige rencontré¹⁰⁷. La rédaction de toute clause, statutaire ou conventionnelle, doit être faite avec le plus grand soin et celle qui prévoit un arbitrage n'échappe pas à la règle. En effet, les rédacteurs doivent être particulièrement attentifs à bien déterminer les conflits envisagés qui seront visés par une telle clause et les acteurs de la société concernés. La société elle-même peut notamment être mise en cause dans le cadre de

¹⁰⁴ J.-F. TOSSENS, *op. cit.*, thème 2 ; D. MATRAY et G. MATRAY, *op. cit.*, p. 2 ; O. CAPRASSE et L. LEONARD, *op. cit.*, p. 53 ; P. LAMBRECHT, « Le nouveau code des sociétés et des associations : vers une flexibilité du droit favorable au développement des arbitrages sociétaires », *L'arbitrage et les sociétés*, Wolters Kluwer Belgium, Liège, 2019, p. 155 ; C. DELFORGE, *op. cit.*, 2017, p. 292.

¹⁰⁵ C. DELFORGE, *op. Cit.*, 2017, p. 275

¹⁰⁶ P. LAMBRECHT et D. VAN GERVEN, « Le nouveau règlement du CEPANI », *TRV-RPS*, n°3, 2020, p. 277.

¹⁰⁷ O. CAPRASSE et L. LEONARD, *op. cit.*, p. 54.

demandes d'annulation de décision de l'assemblée générale pour cause d'abus de majorité ou encore de dissolution pour justes motifs¹⁰⁸. En tout état de cause, l'interprétation de la clause compromissoire se fera en recherchant la volonté des intervenants. Notons cependant qu'il existe, en doctrine et en jurisprudence majoritaires en Belgique, une « perspective favorable à l'arbitrage »¹⁰⁹ en ce qu'il est supposé que si les parties ont prévu un arbitrage, ce sera pour l'entière des questions soulevées dans le cadre du litige.

La formulation de la clause compromissoire est essentielle puisque son effet négatif entraîne l'impossibilité pour le juge de se prononcer sur une demande qui devrait être soumise à l'arbitrage. Dès lors qu'une clause d'arbitrage a pour objet de « renoncer au droit de soumettre tous les différends ou certains (...) aux juridictions de l'ordre judiciaire »¹¹⁰, une disposition permettant de choisir entre les juridictions judiciaires et l'arbitrage ne peut être considérée comme une clause compromissoire puisqu'elle n'implique pas cette renonciation dite abdicative¹¹¹.

Deuxièmement, la clause d'arbitrage peut se trouver dans les statuts de la société, dans une convention d'actionnaires – même les conventions de cession d'actions (*Share Purchase Agreement*)¹¹² – voire dans le règlement d'ordre intérieur, le cas échéant¹¹³.

Dans le premier cas de figure, une telle clause lie la société elle-même¹¹⁴ mais il est quand même recommandé de l'exprimer clairement dans les statuts. Quant aux actionnaires, la discussion est possible en fonction du moment d'insertion de la clause compromissoire.

Néanmoins, la doctrine majoritaire s'accorde à reconnaître que même l'actionnaire qui a voté contre cette modification sera tenu. Il en est de même pour les administrateurs, les liquidateurs et commissaires. Cela s'explique par le fait qu'en rejoignant la société, ils

¹⁰⁸ O. CAPRASSE et L. LEONARD, *ibidem*, p. 55.

¹⁰⁹ Cette tendance est aussi appelée « favor arbitrandum ». O. CAPRASSE et L. LEONARD, *ibidem*, p. 56 ; C. DELFORGE, *op. cit.*, 2017, p. 295.

¹¹⁰ C. DELFORGE, *ibidem*, 2017, p. 274.

¹¹¹ « La renonciation volontaire abdicative est l'acte juridique unilatéral par lequel une personne abandonne un droit qui lui appartient, ce qui provoque l'extinction de ce droit » P. VAN OMMESLAGHE, « Chapitre 6 - La renonciation et la rechtsverwerking », *Tome II – Les obligations*, 1^{er} éd., Bruxelles, Bruylant, 2013, p. 2295.

¹¹² Y. BRULARD et V. RUELLE, *L'acquisition d'une société*, Limal, Anthemis, 2015, p. 186.

¹¹³ O. CAPRASSE et L. LEONARD, *op. cit.*, p. 57 ; C. DELFORGE, *op. cit.*, 2017, p. 277 à 279.

¹¹⁴ C. DELFORGE, *ibidem*, 2017, p. 292.

adhèrent aux statuts et les clauses contenues mais aussi au principe majoritaire¹¹⁵.

Selon certains, l'arrêt *Suda c. République Tchèque*¹¹⁶ rendu par la Cour européenne des droits de l'Homme, remet en cause cette position qui serait contraire à l'article 6 de la Convention européenne des Droits de l'Homme (CEDH). D'autres, comme Monsieur R. Aydogdu, confirme l'application de cette doctrine en disant que « la Cour n'a pas directement rencontré la question qui nous préoccupe, l'arrêt a été rendu dans des circonstances particulières telles qui empêchent sa généralisation »¹¹⁷.

Dans le second cas de figure où la clause d'arbitrage est contenue dans une convention extrastatutaire, elle ne lie que les parties à la convention en question¹¹⁸. Le grand principe en ce qui concerne ces conventions est que les statuts ont primauté sur celles-ci¹¹⁹. Les indispensables nuances à cette règle imposent d'analyser la situation au cas par cas si d'apparentes contradictions ou incompatibilités entre les dispositions statutaires et extrastatutaires apparaissent¹²⁰. Par exemple, une convention d'actionnaires peut très bien déroger aux statuts puisqu'elle ne lie que ses signataires et ne change donc pas leur rapport à la société¹²¹.

Tous ces éléments soulignent l'importance de rédiger les clauses compromissaires avec précaution, en tenant compte des types de conflits, des personnes potentiellement concernées, des instruments juridiques existants au sein de l'entreprise et du moment de son introduction.

B. Le Code des sociétés et des associations (CSA)

Le nouveau Code des sociétés et des associations rompt avec le droit des sociétés antérieur et offre de nouvelles et nombreuses libertés, notamment grâce aux dispositions supplétives dont il regorge. Il en découle une flexibilité et une modernité bienvenues qui, certes, permettent au

¹¹⁵ O. CAPRASSE et L. LEONARD, *op. cit.*, p. 58 ; M. MALHERBE, *op. cit.*, p. 187-188 ; C. DELFORGE, *ibidem*, 2017, p. 292.

¹¹⁶ Cour eur. D.H., arrêt *Suda c. République Tchèque*, 28 octobre 2010.

¹¹⁷ R. AYDOGDU et O. CAPRASSE, *op. cit.*, p. 228.

¹¹⁸ O. CAPRASSE et L. LEONARD, *op. cit.*, p. 65 ; C. DELFORGE, *op. cit.*, 2017, p. 292.

¹¹⁹ O. CAPRASSE et L. LEONARD, *ibidem*, p. 66.

¹²⁰ N. HALLEMEESCH, « Mogen aandeelhoudersovereenkomsten afwijken van de statuten en omgekeerd? », *TRV-RPS*, 2020, n° 3, p. 240-241 ; C. DELFORGE, *op. cit.*, 2017, p. 293.

¹²¹ O. CAPRASSE et L. LEONARD, *op. cit.*, p. 67 ; N. HALLEMEESCH, *ibidem*, p. 241.

droit des sociétés d'être davantage en accord avec les besoins de l'entreprise, mais qui ne supprime pas pour autant les possibilités de litiges. C'est dans ce contexte que l'arbitrage présente des avantages intéressants pour les sociétés.

La nouvelle Société à Responsabilité Limitée (ci-après SRL) a été l'objet de multiples améliorations et bénéficie maintenant de plusieurs avantages jusque-là réservés à la Société Anonymes (ci-après SA). Cela s'explique par la disparition de l'exigence de capital minimum mais aussi des règles relatives aux titres et à leur cession. Les statuts de la société peuvent désormais contenir une clause qui impose le recours à l'arbitrage « en cas de conflits relatifs aux droits respectifs de ces titres »¹²². En effet, d'une part, suivant l'article 5 :18 de ce même code, la SRL peut dorénavant « émettre tous les titres qui ne sont pas interdits par la loi ou en vertu de celle-ci ». D'autre part, les fondateurs ou actionnaires sont aujourd'hui libres de limiter statutairement – ou non – la cession de ces titres.

Concernant les SA, l'arbitrage peut être prévu dans une clause pour les conflits impliquant la révocabilité des administrateurs et plus particulièrement le préavis ou l'indemnité qui s'y attache¹²³. Alors que la révocabilité *ad nutum* était une règle impérative sous l'empire du Code des sociétés, les statuts peuvent désormais y renoncer, comme l'énonce l'article 7 :8, §3 CSA.

Par conséquent, il est vivement recommandé aux sociétés d'insérer de pareilles clauses d'arbitrage dans leurs actes juridiques en vue de résoudre leurs éventuels conflits internes. La liberté d'organisation et la discrétion des débats inhérentes à l'arbitrage en font un mode alternatif de règlement des conflits adapté à la poursuite de la vie économique, encore davantage compte tenu du CSA.¹²⁴

Chapitre 3 – L'exclusion et le retrait non-judiciaires

En cas de conflit interne à une société, outre la médiation et l'arbitrage, la sortie d'un ou plusieurs actionnaires peut s'avérer être la solution la plus adéquate. Pour ce faire, il existe certaines clauses qui peuvent contraindre un associé à vendre ses titres à un autre ou à les lui acheter¹²⁵. On les retrouve dans les statuts et surtout dans les conventions d'actionnaires

¹²² P. LAMBRECHT, *op. cit.*, p. 159.

¹²³ P. LAMBRECHT et D. VAN GERVEN, *op. cit.*, p. 276; P. LAMBRECHT, *ibidem*, p. 159.

¹²⁴ P. LAMBRECHT, *ibidem*, p. 157.

¹²⁵ R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p. 93.

relatifs au transfert de valeurs mobilières¹²⁶, mais aussi dans les contrats de *joint-ventures*¹²⁷. Ces mécanismes révèlent particulièrement leur efficacité dans l'urgence, quand le dysfonctionnement des organes sociaux est dû à un blocage entre les actionnaires notamment¹²⁸.

Ce chapitre se penche sur l'exclusion et le retrait non-judiciaires alors que le suivant se concentre sur leurs versions judiciaires, règlementées par le législateur. Ces clauses sont appelées par certains « privées »¹²⁹ et se divisent généralement en 2 catégories : les *put* et *call options* d'une part et les clauses américaines d'autre part. Une autre forme est l'exclusion à charge du patrimoine social¹³⁰ que nous n'aborderons pas dans le cadre de la présente contribution.

Section 1 – Conditions de validité des clauses

Les clauses de retrait et particulièrement celles d'exclusion d'un actionnaire doivent respecter des conditions de validité suivant les principes du droit des sociétés.

D'une part, la validité des clauses d'exclusion est subordonnée au consentement des parties, en particulier lorsque celles-ci sont insérées dans une convention d'actionnaires. En les inscrivant dans les statuts, de telles clauses gagnent certes en effectivité, mais « dans la mesure où les organes de la société interviennent dans la procédure », la jurisprudence et la doctrine majoritaires considèrent que cela devrait s'imposer¹³¹.

D'autre part, il existe des restrictions légales qui encadrent les clauses d'exclusion comme le principe de non-discrimination et plus précisément celui d'égalité des actionnaires. De plus, la collégialité est indispensable pour pouvoir apprécier l'exclusion. Cela implique que seule l'assemblée générale statuant à la majorité simple ou l'organe de gestion (hors le cas de l'actionnaire unique) sont compétents. La motivation de la décision d'exclusion est

¹²⁶ S. MERCIER, « Chapitre 3 - Les catégories de titres et leur transfert », *Droit des sociétés*, 1^e éd., Bruxelles, Larcier Business, 2016, p. 107 ; A. COIBION, « Section 2 - Typologie des clauses organisant le transfert des titres », *Les conventions d'actionnaires en pratique*, 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2010, p. 68 à 72.

¹²⁷ L. LÉONARD, « 3. - Prévention et résolution des conflits », *Les joint ventures*, 1^e éd., Bruxelles, Bruylant, 2017, p. 114 et suivantes ; S. MERCIER, *op. cit.*, p.107 ; A. COIBION, *op. cit.*, p. 72.

¹²⁸ M. FYON et J.-F. GERMAIN, « 6. - Les mécanismes statutaires ou contractuels de règlement de l'urgence entre associés », *L'entreprise face à l'urgence*, C. Alter et al. (dir.), 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2018, p. 244.

¹²⁹ R. AYDOGDU et O. CAPRASSE, *op. cit.*, p. 296 ; L. LÉONARD, *op. cit.*, p.115.

¹³⁰ M. CALUWAERTS et P. KILESTE, *op. cit.*, p.139 ; R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p.106.

¹³¹ J. MALHERBE et al., *op. cit.*, p. 314.

recommandée en pratique, en faisant référence aux conditions inscrites dans les statuts. De même, l'actionnaire visé devrait pouvoir se défendre et être entendu. Une autre exigence concerne les modalités de fixation du prix, qui doivent être prévues pour éviter la « spoliation pure et simple » de l'actionnaire exclu.

Enfin, le recours aux procédures judiciaires de retrait et d'exclusion (voir *infra*) ne peut pas être interdit par les parties et dès lors, « les clauses statutaires limitant le droit de recours judiciaire ou d'exclusion avant la naissance de tout litige sont nulles et non avenues »¹³².

Section 2 – Les options d'achat et de vente

Les droits d'option permettent de limiter la cessibilité des actions d'une société¹³³, au même titre que les droits d'agrément et de préemption ou encore les droits de suite (*tag along*)¹³⁴ et obligations de suite (*drag along*). Ces deux derniers mécanismes se basent partiellement sur un système d'option et s'analysent respectivement comme une option de vente et une option d'achat¹³⁵.

Pour commencer, l'option d'achat, aussi appelée *call option*, est une promesse unilatérale¹³⁶ de vente. Cette clause s'apparente à une exclusion privée puisque le promettant doit transférer ses titres à l'associé qui a levé l'option¹³⁷. Le bénéficiaire de l'option peut donc obliger l'autre partie à lui vendre ses actions¹³⁸. Afin d'équilibrer les positions¹³⁹, eu égard à l'effet indéniable d'une telle clause, la technique des options d'achat croisées permet que « les deux associés se concèdent mutuellement une option d'achat sur leurs titres respectifs »¹⁴⁰.

¹³² Traduction libre de B. TILLEMANS, « Hoofdstuk I - Geschillenregeling in het algemeen (art. 334-342 W.Venn. (BVBA) en art. 635-644 W.Venn. (NV)) », *De vennootschap in de verschillende takken van het recht*, J. Bekaert (dir.), Bruxelles, Intersentia, 2013, p. 160.

¹³³ S. MERCIER, *op. cit.*, p. 106.

¹³⁴ Voyez S. MERCIER, *ibidem*, p. 107 : « Le droit de suite est le droit qui permet à un actionnaire de vendre également ses actions dans le cas de la vente d'une participation en actions par un autre actionnaire. ».

¹³⁵ M. FYON et J.-F. GERMAIN, *op. cit.*, p. 260-261.

¹³⁶ Cass., 12 décembre 1991, *R.C.J.B.*, 1994, cité par M. FYON et J.-F. GERMAIN, *op. cit.*, p. 248.

¹³⁷ L. LÉONARD, *op. cit.*, p.115.

¹³⁸ S. MERCIER, *op. cit.*, p. 107.

¹³⁹ J. MALHERBE *et al.*, *op. cit.*, p. 316.

¹⁴⁰ S. MERCIER, *op. cit.*, p.107; R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p. 93.

À l'inverse, l'option de vente, en anglais *put option*, constitue une promesse d'achat. Dans cette hypothèse, le promettant s'engage à acheter les titres du bénéficiaire de la clause qui exerce l'option, pareil à un retrait privé¹⁴¹. Les options d'achat et de vente croisées sur les mêmes titres constituent également une possibilité offerte aux associés. Comme le relèvent les auteurs M. Fyon et J-F. Germain¹⁴², il est important que les termes utilisés dans la rédaction des options ne soient pas identiques. La raison en est que dans le cas contraire, la promesse d'achat et la promesse de vente portant sur le même objet selon les mêmes modalités constitueront un contrat de vente. Ces deux clauses sont à distinguer d'une promesse de négocier une vente. Les effets de cette dernière sont différents parce que moins radicaux, d'où son classement dans les clauses surnommées « On verra bien »¹⁴³. Les mécanismes d'option peuvent servir dans divers cas de figures et donc pas seulement pour la résolution des conflits internes. On pense ici particulièrement à l'augmentation de participation dans une société bénéficiaire¹⁴⁴.

Les clauses de retrait et d'exclusion privées doivent toujours être assorties d'un délai dans lequel l'option doit être levée et ce à peine de déchéance ; « ce délai prenant cours à partir de la survenance de la condition à laquelle l'exercice de l'option est soumis »¹⁴⁵. Il s'agit dès lors bien d'un droit et non pas d'une obligation¹⁴⁶ « qui sera en principe exercé lorsque le prix de l'action est supérieur au prix d'exercice du droit d'option »¹⁴⁷.

En ce qui concerne le prix du transfert des titres, il doit être déterminé ou déterminable au moment de la stipulation des clauses¹⁴⁸. Cette exigence peut être rencontrée de différentes façons : soit la fixation du prix d'exercice dès l'insertion de la clause, soit l'intervention d'un tiers désigné pour fixer ce prix, soit la mention des critères convenus à utiliser, soit la fixation est laissée à la discrétion de celui qui lève l'option¹⁴⁹. Dans le cas d'options croisées, il n'est pas requis que le mode de fixation du prix soit le même¹⁵⁰.

¹⁴¹ L. LÉONARD, *op. cit.*, p.115.

¹⁴² M. FYON et J.-F. GERMAIN, *op. cit.*, p.256.

¹⁴³ L. LÉONARD, *op. cit.*, p.115 ; R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p. 94.

¹⁴⁴ A. COIBION, *op. cit.*, p. 68.

¹⁴⁵ L. LÉONARD, *op. cit.*, p. 116.

¹⁴⁶ M. FYON et J.-F. GERMAIN, *op. cit.*, p. 248.

¹⁴⁷ S. MERCIER, *op. cit.*, p. 107.

¹⁴⁸ J. MALHERBE *et al.*, *op. cit.*, p. 315 ; R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p. 97.

¹⁴⁹ A. COIBION, *op. cit.*, p. 72 ; R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p.97.

¹⁵⁰ M. FYON et J.-F. GERMAIN, *op. cit.*, p. 257.

Section 3 – Les clauses américaines

Les clauses dites « américaines » en raison de leur origine¹⁵¹ ont été développées par la pratique sur base des mécanismes d'offres et d'options. La différence majeure avec les options *call* et *put* évoquées ci-avant, réside dans le fait que l'issue de l'action est incertaine parce que celui qui exerce l'option ne sait pas qui de lui ou de l'autre partie devra quitter la société¹⁵².

La psychologie attachée à ces clauses est importante étant donné que leur mise en place instaure un « équilibre de la terreur »¹⁵³. En effet, celui qui met en œuvre la clause n'en garde pas la maîtrise, ce qui crée un effet dissuasif non-négligeable en pratique¹⁵⁴, bien plus puissant que celui qui s'attache aux autres mécanismes conventionnels de résolution des conflits internes. Ainsi, cet effet permet une certaine stabilité de capital sans recourir à une clause d'inaliénabilité¹⁵⁵.

C'est pour cette raison que l'on parle souvent de « clauses de roulette russe », « clauses du choix de Salomon » ou encore « clauses texanes », « italiennes » ou « siciliennes »¹⁵⁶.

L'exercice de telles clauses est subordonné à l'existence d'un conflit interne à la société, entre associés, ce qui est appelé un *deadlock*. Il est donc recommandé aux parties de préciser les circonstances visées qui donnent lieu à une telle situation de blocage¹⁵⁷. Il ne doit pas nécessairement y avoir une faute dans le chef de l'un d'eux, ce qui s'explique par le caractère bilatéral de la clause en question¹⁵⁸.

Il existe de nombreuses modulations possibles pour ce genre de clauses et la doctrine distingue trois formes de clauses américaines.

La première modalité consiste en une offre de vente combinée à une option d'achat. L'associé qui lève l'option propose de vendre ses titres à un autre associé pour un prix déterminé

¹⁵¹ A. COIBION, *op. cit.*, p. 70.

¹⁵² M. FYON et J.-F. GERMAIN, *op. cit.*, p. 257 ; R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p. 102.

¹⁵³ A. COIBION, *op. cit.*, p. 70.

¹⁵⁴ O. CAPRASSE et R. AYDOGDU, *op. cit.*, p. 302.

¹⁵⁵ A. COIBION, *op. cit.*, p. 70-71.

¹⁵⁶ R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p. 102.

¹⁵⁷ L. LÉONARD, *op. cit.*, p. 115.

¹⁵⁸ L. LÉONARD, *ibidem.*, p. 117.

unilatéralement. Si ce dernier refuse, l'initiateur du processus a alors le droit d'acheter les titres de l'autre à ce même prix. On rencontre également en pratique la variante avec une offre d'achat et une option de vente.

La deuxième possibilité se présente comme « l'exercice successif d'options de vente, le créancier de chaque option pouvant renoncer à l'exercice de celle-ci pour autant qu'il octroie à son associé une option de vente exerçable à un prix majoré »¹⁵⁹. Autrement dit, l'associé commence par faire une offre d'achat à un autre pour un prix fixé de façon unilatérale. Si le receveur de l'offre refuse, il devra « offrir d'acquérir les titres de l'offrant initial pour un prix supérieur à celui qui lui a été proposé pour les siens »¹⁶⁰. Le processus peut continuer ensuite selon la même logique, puisque l'associé offrant initial peut à son tour refuser avec la même condition d'une nouvelle proposition majorée.

La troisième forme de clause américaine s'apparente à une enchère. En effet, l'associé qui exerce l'option propose un prix sous enveloppe fermée à l'autre qui fait de même. Suivant le choix des parties, celui qui proposera le prix le plus élevé ou le plus bas achète alors les titres de l'autre. Précisons qu'en privilégiant le prix le plus bas, les parties sont incitées à proposer un prix juste¹⁶¹. D'un point de vue juridique, il s'agit d'options d'achat croisées conditionnelles¹⁶² avec l'offre du prix le plus élevé comme condition.

Pour conclure, la rédaction et la mise en œuvre de telles clauses doivent se faire avec précaution, eu égard aux effets psychologiques et matériels que ces dernières impliquent. Cela est d'autant plus vrai dans les situations de conflits entre actionnaires ou associés où chacun cherchera encore davantage à exploiter les failles de formulation¹⁶³, par exemple dans la définition d'une situation de blocage.

¹⁵⁹ M. FYON et J.-F. GERMAIN, *op. cit.*, p. 258.

¹⁶⁰ R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p. 103-104.

¹⁶¹ M. FYON et J.-F. GERMAIN, *op. cit.*, p. 259.

¹⁶² R. Aydogdu voit plutôt des options croisées alternatives dans ce mécanisme. R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p. 104.

¹⁶³ A. COIBION, *op. cit.*, p. 71-72.

Chapitre 4 – Les actions judiciaires en retrait et en exclusion

Même si le bon sens pousse la plupart du temps les personnes concernées à privilégier une solution à l'amiable, le recours au juge est parfois nécessaire. La problématique de l'exclusion et du retrait est connue en Belgique depuis de nombreuses années : les sociétés coopératives étaient les premières visées dans la loi du 18 mai 1873. Les SPRL (aujourd'hui SRL), quant à elles, qui n'étaient pas visées les ont alors utilisées comme dispositifs conventionnels¹⁶⁴. La loi du 13 avril 1995, d'inspiration hollandaise¹⁶⁵, a inséré ces mécanismes dans les lois coordonnées sur les sociétés commerciales et visait « les sociétés privées à responsabilité limitée et les sociétés anonymes n'ayant pas fait ou ne faisant pas publiquement appel à l'épargne »¹⁶⁶. Ces dispositions impératives du Code des sociétés – et aujourd'hui du CSA¹⁶⁷ – ont donné lieu à de nombreux débats doctrinaux, notamment l'étude de Th. Tilquin sur la question de la « possibilité d'une exclusion judiciaire en l'absence de toute clause statutaire ou conventionnelle »¹⁶⁸. S'inscrivant dans l'optique de « subsidiarité dans la hiérarchie des modes de prévention et de résolution des conflits », le recours aux tribunaux en cas de conflit doit constituer un filet de sécurité¹⁶⁹ pour les sociétés qui n'auraient rien prévu pour résoudre leurs différends¹⁷⁰.

Section 1 – Généralités

Les actions en retrait et en exclusion sont prévues pour les sociétés anonymes et les sociétés à responsabilité limitée non-cotées au titre VII du livre 2 du CSA, plus particulièrement aux articles 2 :60 à 2 :69. C'est le président du tribunal de l'entreprise du siège de la société siégeant comme en référé qui traite des actions en retrait et en exclusion, en vertu de l'article 2 :62 CSA¹⁷¹. Elles sont « le moyen d'action ultime avant la dissolution »¹⁷².

¹⁶⁴ O. CAPRASSE et R. AYDOGDU, *op. cit.*, p. 277.

¹⁶⁵ M. CALUWAERTS et P. KILESTE, *op. cit.*, p. 138.

¹⁶⁶ Loi du 13 avril 1995 modifiant les lois sur les sociétés commerciales, coordonnées le 30 novembre 1935, *M.B.*, 17 juin 1995, art. 78 et 79.

¹⁶⁷ B. TILLEMANS, *op. cit.*, p. 160; J. MALHERBE *et al.*, *op. cit.*, p. 318.

¹⁶⁸ O. CAPRASSE et R. AYDOGDU, *op. cit.*, p. 294-295.

¹⁶⁹ O. MORENO et M. VAN ACKERE, *op. cit.*, p. 7 ; Travaux préparatoires *op. cit.*, p. 55.

¹⁷⁰ R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p. 90 à 92.

¹⁷¹ E. POTTIER et A. DE SELYS LONCHAMPS, « La censure judiciaire des décisions des organes et les procédures de résolution des conflits internes », *Le nouveau droit des sociétés et des associations*, Limal, Anthemis, 2019, p. 385.

Ces actions se déclinent tant sous la forme judiciaire¹⁷³, dont nous parlons ici, que non-judiciaire comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent. Le principal attrait de ces procédures est la survie de la société désormais purgée de son conflit interne et ce dans « des délais relativement raisonnables¹⁷⁴ et la renaissance de *l'affectio societatis* »¹⁷⁵.

Ces actions doivent être justifiées par de justes motifs, ce qui n'implique donc pas nécessairement l'existence d'une faute¹⁷⁶. Néanmoins, alors qu'il est clair aujourd'hui que les justes motifs doivent être imputables au défendeur dans l'action en retrait, il n'est pas de même dans le cadre de l'action en exclusion¹⁷⁷. En effet, l'article 2 :68 CSA (et déjà auparavant l'article 642 du Code des sociétés) cite « les actionnaires à l'origine de ces justes motifs », tandis qu'aucune disposition semblable ne se trouve aux articles 2 :63 et suivants. Précisons également que tant le comportement des associés en cette qualité qu'en « toute autre qualité »¹⁷⁸ peut entrer en ligne de compte dans l'examen des justes motifs pour une action en exclusion.

Le président du tribunal de l'entreprise du Brabant wallon, siégeant en référé, a rendu le 6 février 2019 une décision qui fait droit, d'une part, à la demande au principal en retrait et, d'autre part, à la demande reconventionnelle en exclusion. Alors que les deux actions en retrait et en exclusion se croisent ici, cette dernière a été attaquée en appel¹⁷⁹ en raison de l'appréciation des justes motifs retenus par le premier juge. En effet, « l'action en exclusion étant plus attentatoire aux droits des associés que l'action en retrait, il convient d'apprécier de

¹⁷² Traduction libre de F. LEDAIN, « De regeling van interne conflicten volgens het Wetboek van vennootschappen en verenigingen », *Fisc. Week.*, n°399, 2019/85 p.1.

¹⁷³ A.-P. ANDRÉ-DUMONT, « De quelques règles applicables à toutes les personnes morales », *Le Code des sociétés et des associations*, 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2020, p. 35-36 ; O. CAPRASSE et R. AYDOGDU, *op. cit.*, p. 295.

¹⁷⁴ J.-P. SMEETS, « Vers une simplification et modernisation du droit des sociétés et des associations ? », *R.G.F.C.P.*, 2016/3, p. 31.

¹⁷⁵ E. POTTIER et A. DE SELYS LONCHAMPS, *op. cit.*, p. 376.

¹⁷⁶ J. MALHERBE *et al.*, *op. cit.*, p. 320 ; R. AYDOGDU et L. LEONARD, « Chapitre I - Chronique de jurisprudence 2012-2017 », *Chroniques notariales – Volume 66*, Bruxelles, Larcier, 2017, p. 223.

¹⁷⁷ R. AYDOGDU et L. LEONARD, « Chapitre I - Chronique de jurisprudence 2012-2017 », *Chroniques notariales – Volume 66*, Bruxelles, Larcier, 2017, p. 223.

¹⁷⁸ Tribunal de l'entreprise Liège (président), 5 août 2019, *J.L.M.B.*, n°31, 2019, p. 1462-1474.

¹⁷⁹ Bruxelles (9^e ch.), 7 mai 2020, inéd., R.G. 2019/AR/240; Tribunal de l'entreprise Brabant wallon (ch. comp. prés.), 6 février 2019, inéd., R.G. A/18/01265.

manière plus stricte les justes motifs qui justifient la première »¹⁸⁰.

En l'espèce, la Cour d'appel de Bruxelles explique que « si le refus de libérer le capital constitue en principe un « manquement d'associé » justifiant que l'exclusion soit prononcée, il est requis que ce manquement ne puisse être résolu par un autre moyen que la suppression de la qualité d'associé du défendeur (...) ». Or, une action en libération constitue une alternative possible et par conséquent, la violation d'une telle obligation ne constitue que rarement un juste motif d'exclusion.

Tant la doctrine que la jurisprudence se sont penchées sur la notion de justes motifs, ce qui a donné naissance à une notion souple et aujourd'hui adaptée aux nombreuses situations de fait rencontrées. Cette évolution n'a d'ailleurs pas été remise en cause dans le nouveau CSA¹⁸¹. Les justes motifs sont multiples et traditionnellement présentés comme de trois ordres¹⁸² : le manquement d'un associé, l'abus de droit de vote¹⁸³ et le juste motif par excellence qui est sans conteste la mésintelligence grave opposant des associés¹⁸⁴. En 2014, la Cour de Cassation¹⁸⁵ a explicité que les « justes motifs doivent être d'une nature telle que le maintien dans la société de l'actionnaire dont l'exclusion est demandée mettent en péril les intérêts fondamentaux ou la continuité de l'entreprise ». Dès lors, les abus isolés ou encore les « simples » mésintententes ne suffiraient pas à justifier l'exclusion ou le retrait demandés devant les juridictions¹⁸⁶.

Ces mécanismes judiciaires offrent une véritable alternative à la dissolution de la société en cas de conflits internes puisque leur exercice conduit à l'exclusion ou le retrait d'un ou plusieurs actionnaires¹⁸⁷. Cependant la doctrine indique que ces actions « sont des moyens d'action subsidiaires dans une perspective de continuité de la société »¹⁸⁸.

¹⁸⁰ R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p.291, n°559, cité par Bruxelles (9^e ch.), 7 mai 2020, inéd., R.G. 2019/AR/240.

¹⁸¹ A.-P. ANDRÉ-DUMONT, *op. cit.*, p.35 ; M. CALUWAERTS et P. KILESTE, p.139 ; M. DELFORGE, *op. cit.*, p. 15.

¹⁸² D. VAN GERVEN et D. WILLERMAIN, *op. cit.*, p. 79.

¹⁸³ R. AYDOGDU et L. LEONARD, *op. cit.*, p. 223.

¹⁸⁴ Tribunal de l'entreprise Liège (président), *op. cit.*

¹⁸⁵ Cass. (1^{ère} ch.), 21 mars 2014, R.G. n°C.13.0248.F, disponible sur www.juportal.be.

¹⁸⁶ E. POTTIER et A. COIBION, « Le règlement des conflits entre actionnaires : exclusion, retrait et modes alternatifs de résolution des conflits », *Droit des sociétés commerciales*, t. 2, 4^e éd., Kluwer, 2012, p. 1589-1590, cité par Tribunal de l'entreprise Liège (président), *op. cit.*

¹⁸⁷ M. DELFORGE, *op. cit.*, p.15.

¹⁸⁸ O. CAPRASSE, R. AYDOGDU, L. LÉONARD, « Questions choisies de droit des sociétés », *Chroniques notariales Volume 66*, Bruxelles, Larcier, 2017, p. 223.

A. Fonctionnement

Dans le cadre d'une action en retrait, le demandeur requiert que l'associé à l'origine des justes motifs lui rachète ses actions, tandis que dans une action en exclusion, il demande que l'actionnaire visé lui transfère ses titres. Face à des affaires impliquant des actions en exclusion et en retrait, le juge saisi se doit de tendre vers un équilibre entre l'intérêt personnel des associés et l'intérêt social, en particulier lors de l'appréciation des justes motifs¹⁸⁹.

La distinction essentielle entre les deux mécanismes est que l'intérêt social sera privilégié dans les actions en exclusion alors que ce sera plutôt l'intérêt du demandeur dans les actions en retrait¹⁹⁰. Dans un arrêt du 5 août 2019, le Tribunal de l'entreprise de Liège précise que dans le cadre d'une action en exclusion, il faut se demander « quel associé est le mieux placé pour assurer la continuité de la société ». Dans le cas d'espèce, le demandeur et le défendeur par une demande reconventionnelle, aspirent à l'exclusion de l'autre partie au litige pour cause de mésentente. Alors que le juge est dans l'impossibilité d'identifier la partie à l'origine des justes motifs invoqués, il apprécie les éléments factuels pour déterminer l'associé le plus apte à faire perdurer la société¹⁹¹. Précisons qu'en cas de mésintelligence, celle-ci doit être grave et donner lieu à un conflit interne pour pouvoir être considérée comme un juste motif d'exclusion (ou retrait) mais elle ne doit pas nécessairement impliquer un blocage des organes sociaux¹⁹².

À l'issue des procédures, si le juge fait droit à la demande, le transfert de titres sera fait par le demandeur en retrait ou le défendeur en exclusion. Dans un second temps, il condamne le défendeur en retrait et le demandeur en exclusion à accepter les titres contre paiement du prix fixé¹⁹³. La fixation de ce prix a été par le passé sujet à débats et revirement de jurisprudence¹⁹⁴ mais le CSA a fixé la question par l'insertion des articles 2:67, al. 3, et 2:69 al. 3¹⁹⁵. Citons par exemple, le fait que désormais si un pacte d'actionnaires fixe ce prix de sortie, le tribunal est tenu de le respecter à moins que celui-ci soit manifestement déraisonnable¹⁹⁶.

¹⁸⁹ R. AYDOGDU et L. LEONARD, *op. cit.*, p. 223 ; Mons, 18 janvier 2015, *J.D.S.C.*, 2016, p. 261 et Bruxelles, 2 mars 2012, *D.A.O.R.*, 2015/1, p.71, cités par le tribunal de Liège.

¹⁹⁰ Tribunal de l'entreprise Liège (président), *op. cit.*

¹⁹¹ R. AYDOGDU et L. LEONARD, *op. cit.*, p. 223.

¹⁹² Tribunal de l'entreprise Liège (président), *op. cit.*

¹⁹³ Tribunal de l'entreprise Liège (président), *ibidem*.

¹⁹⁴ M. DELFORGE, *op. cit.*, p.18-19; R. AYDOGDU et L. LEONARD, *op. cit.*, p. 223-226.

¹⁹⁵ A.-P. ANDRÉ-DUMONT, *op. cit.*, p. 40.

¹⁹⁶ Traduction libre de F. LEDAIN, *op. cit.*, p.1 ; DEMINOR, "Focus", disponible sur

Il est intéressant de remarquer qu'en pratique, Madame le juge Christine Broekmans s'appuie dans la presque totalité des affaires qu'elle traite sur un expert extrajudiciaire pour l'évaluation des actions en litige. Elle le fait d'ailleurs qu'il y ait ou non une clause statutaire ou conventionnelle qui règle la question¹⁹⁷. Cela entraîne un prolongement dans le temps de la procédure jusqu'à un an¹⁹⁸.

B. Nouveautés apportées par le CSA

Outre les nombreux changements dans divers domaines, le législateur a ponctuellement modifié les procédures de résolution des conflits internes dans la loi du 23 mars 2019 introduisant le CSA. Cette réforme du Code des sociétés incorpore les évolutions jurisprudentielles et doctrinales sur plusieurs sujets dont celui qui nous occupe¹⁹⁹.

Premièrement, s'inscrivant dans la tendance générale de ce nouveau code, l'autonomie de la volonté se fait également une place de choix dans la matière de la résolution des conflits internes aux sociétés²⁰⁰. En effet, le juge saisi d'une action en retrait ou en exclusion doit à présent respecter les clauses de valorisation acceptées par les actionnaires qui se trouveraient dans les statuts ou dans une convention. Cette modification bienvenue permet à la volonté des parties d'être préférée au pouvoir du juge saisi en ce qui concerne la fixation du prix des actions de la société dans le cadre de l'exercice d'une action en retrait ou en exclusion. Les auteurs ont salué cette amélioration en particulier parce qu'elle se justifie par l'expression de cette volonté des parties *in tempore non suspecto*²⁰¹.

La deuxième amélioration qui nous intéresse a été apportée en 2019. Elle donne la possibilité au juge siégeant comme en référé d'appréhender de manière globale l'affaire qui lui est soumise. En effet, il peut dorénavant connaître des demandes connexes et accessoires à celle-ci. Ce changement corrige la situation antérieure où l'économie de procédure était mise à mal. En effet, le caractère exclusif de cette compétence présidentielle empêchait la prorogation de

<https://sgs.deminor.com/fr/downloads-focus-fr/>, consulté le 18 février 2020.

¹⁹⁷ Madame la juge Broekmans met en avant la formulation souvent complexe de telles clauses mais aussi l'aspect économique de ce point décisif et donc la nécessité d'être assistée par un expert. Entretien avec Madame la juge Christine Broekmans, *op. cit.*, (annexe n°5).

¹⁹⁸ Entretien avec Monsieur le Président Dejan Savatic, *op. cit.*, (annexe n°4) ; entretien avec Madame la juge Christine Broekmans, *ibidem*, (annexe n°5).

¹⁹⁹ M. DELFORGE, *op. cit.*, p. 18-19.

²⁰⁰ E. POTTIER et A. DE SELYS LONCHAMPS, *op. cit.*, p. 386-387.

²⁰¹ J.-P. SMEETS, *op. cit.*, p. 32-33.

compétence possible dans les autres juridictions. À présent, grâce à l'intervention du législateur, les litiges concernant les actions en retrait et en exclusion sont traités de manière plus générale et plus rapide²⁰².

Dans un troisième temps, le CSA précise le champ d'application *ratione personae* des actions en exclusion et en retrait. Les termes actionnaire et titres se voient clarifiés et leur portée élargie²⁰³ tandis que les seuils d'admissibilité pour les actions en exclusion se trouvent modifiés tant pour les SA que pour les SRL dans un article 2 :63 de nature impérative²⁰⁴. Dès lors, toute stipulation différente dans les statuts quant à ces seuils est nulle²⁰⁵.

Ces différentes modifications facilitent ainsi la prise de décision pour les juges des tribunaux de l'entreprise. Madame la juge Christine Broekmans²⁰⁶ du tribunal de l'entreprise de Louvain, qui siège comme en référé à la place de la Présidente pour les actions en retrait et en exclusion affirme cet avis positif quant au nouveau CSA. Le fait d'avoir intégrer les avancées de la jurisprudence dans la loi et la possibilité des connaître des affaires connexes sont les deux points particuliers qui suscitent son enthousiasme. Notons que le Président du tribunal de l'entreprise du Brabant wallon Dejan Savatic nous a confié une appréciation davantage mitigée, expliquant qu'il est nécessaire d'avoir davantage de recul²⁰⁷.

C. *Etat des lieux*

La doctrine est unanime quant au succès rencontré par ces mécanismes depuis plusieurs années²⁰⁸. Cela s'explique notamment par le fait que la continuité des sociétés n'est pas

²⁰² M. DELFORGE, *op. cit.*, p. 15-16.

²⁰³ A.-P. ANDRÉ-DUMONT, *op. cit.*, p. 32 à 35 ; E. POTTIER et A. DE SELYS LONCHAMPS, *op. cit.*, p. 380-381 ; R. AYDOGDU, « 9. - Les procédures de résolution des conflits internes », *La société à responsabilité limitée*, A.-P. André-Dumont et Th. Tilquin (dir.), 1e éd., Bruxelles, Larcier, 2019, p. 284-285 ; R. TAS et R. AYDOGDU, « De nieuwe geschillenregeling in het Wetboek van vennootschappen en verenigingen – La nouvelle procédure de résolution des conflits internes dans le Code des sociétés et associations », *Le projet de Code des sociétés et associations – Het ontwerp Wetboek van vennootschappen en verenigingen*, 1e éd., Bruxelles, Larcier, 2018, p. 295.

²⁰⁴ E. POTTIER et A. DE SELYS LONCHAMPS, *ibidem*, p. 379-380.

²⁰⁵ O. CAPRASSE et R. AYDOGDU, *op. cit.*, p. 295.

²⁰⁶ Entretien avec Madame la juge Christine Broekmans, *op. cit.*, (annexe n°5).

²⁰⁷ Entretien avec Monsieur le Président Dejan Savatic, *op. cit.*, (annexe n°4).

²⁰⁸ R. TAS et R. AYDOGDU, *op. cit.*, p. 289 ; E. POTTIER et A. DE SELYS LONCHAMPS, *op. cit.*, p. 375 ; F. LEDAIN, *op. cit.*, p. 1 ; D. VAN GERVEN et D. WILLERMAIN, *op. cit.*, p. 79 ; J.-P. SMEETS, *op. cit.*, p. 31, R. AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p. 275 ; O. CAPRASSE et R. AYDOGDU, *ibidem*, p. 277.

menacée dans le cadre des actions en retrait et en exclusion mais aussi par l'amélioration constante des mécanismes, comme l'a prouvé le nouveau CSA²⁰⁹. Madame la juge Broekmans²¹⁰ nous a confirmé le succès des actions en retrait et en exclusion qui sont, selon elle, les actions les plus courantes quand il s'agit d'entreprises. Le juge du tribunal de l'entreprise de Gand que nous avons interviewé abonde dans le même sens en disant que les parties se tournent facilement vers le tribunal pour traiter de ce genre d'action, surtout pour la fixation du prix de sortie²¹¹.

Néanmoins, ce succès est à nuancer. En effet, le Président du tribunal de l'entreprise du Brabant wallon considère que les actions en retrait et en exclusion ont certes du succès, étant donné la disponibilité du juge pour traiter de ces affaires comme en référé, mais il s'agit d'une appréciation quantitative. À titre d'exemple, le tribunal de l'entreprise du Brabant wallon traite entre 15 et 20 actions en retrait et en exclusion par an. Par opposition, Mme la Juge Heukemes, du tribunal de l'entreprise d'Eupen, ne traite pas assez d'affaires à ce sujet pour donner une appréciation globale de la question.

On retrouve les actions en retrait et en exclusion chez plusieurs de nos voisins européens. Le système belge est par exemple plus libéral que celui prévu en droit français. Ce dernier ne permet pas en principe aux juges de prononcer l'exclusion d'un associé. La seule possibilité en France est l'exclusion organisée par une clause statutaire²¹². Comme on le sait, le droit des Pays-Bas a influencé notre nouveau droit des sociétés et particulièrement celle du retrait et de l'exclusion judiciaires²¹³. Ces mécanismes fonctionnent d'ailleurs mieux chez nous que dans leur pays d'origine²¹⁴. Le caractère subsidiaire des actions en exclusion est également affirmé dans la jurisprudence et la doctrine néerlandaises mais aussi allemandes²¹⁵. Notons que le régime de droit belge tel que prévu par la loi du 10 août 1915 a lui-même été repris par le législateur luxembourgeois à l'occasion de la réforme de ses SARL. Ces dernières ont

²⁰⁹ M. DELFORGE, *op. cit.*, p. 15.

²¹⁰ Entretien avec Madame la juge Christine Broekmans, *op. cit.*, (annexe n°5).

²¹¹ Il précise également que le tribunal doit s'abstenir de rentrer dans le jeu de certaines parties qui utilisent le procès comme moyen de faire monter ce prix de sortie.

²¹² I. CORBISIER, , « Chapitre III. - Les droits belge et luxembourgeois : indécision pragmatique, le droit luxembourgeois manifestant toutefois une orientation plus libérale », *La société : contrat ou institution ?*, 1^{er} éd., Bruxelles, Larcier, 2011, p. 472 à 474.

²¹³ I. CORBISIER, *op. cit.*, p. 472, n° 67.

²¹⁴ B. TILLEMANN, *op. cit.*, p. 153.

²¹⁵ Traduction libre de B. TILLEMANN, *op. cit.*, p. 164.

d'ailleurs été créées à l'origine pour les sociétés familiales mais se sont vues détournées de cette cible, notamment en raison de leur utilisation dans des *structurations internationales complexes*²¹⁶.

Section 2 – Dans les sociétés familiales

Les procédures d'exclusion et de retrait ont du succès aussi bien dans les petites ou moyennes sociétés fermées comme les sociétés familiales que dans les plus grandes structures²¹⁷.

Les pactes d'actionnaires conclus au sein des sociétés familiales prennent souvent la forme de « chartes familiales » qui reprennent les valeurs, les objectifs mais aussi les modes de résolution des conflits, comme le recommande le Code Buyse III²¹⁸. Cette charte devra donc respecter le prescrit du nouveau CSA, en particulier des dispositions impératives comme celles sur les seuils d'admissibilité.

Dans son arrêt du 6 février 2019 cité ci-avant, la discorde entre deux gérants et les 4 associés issus chacun d'une des deux familles propriétaires de la société a impliqué la sortie d'un bloc d'associés²¹⁹. En qualifiant les membres d'une même famille de « bloc d'associés », le tribunal met en avant le caractère fédérateur du rôle de la famille dans une entreprise commune.

Dans le cadre d'une action en retrait ou en exclusion concernant une société familiale, les justes motifs sont intéressants en raison du contexte particulier dans lequel ils s'inscrivent. Le tribunal de l'entreprise de Louvain (à l'époque tribunal de commerce) a rendu un arrêt dans lequel il juge que « la désunion irrémédiable entre les époux n'est pas de nature à constituer, par elle-même, un juste motif d'exclusion ou de retrait de l'un d'eux en sa qualité d'associé ». En l'espèce, cette décision a été justifiée par le fait que le fonctionnement de la société n'était pas entravé et que les droit du demandeur en retrait n'étaient ni méconnus ni impossible à exercer²²⁰.

²¹⁶ I. CORBISIER, *op. cit.*, 2014, p. 118 à 122.

²¹⁷ E. POTTIER et A. DE SELYS LONCHAMPS, *op. cit.*, p. 375-376.

²¹⁸ P. BUYSE, *op. cit.*, p. 47 à 50.

²¹⁹ Tribunal de l'entreprise Brabant wallon (ch. comp. prés.), *op. cit.*, p. 6.

²²⁰ Prés. Comm. Louvain, 5 mai 2011, *R.A.B.G.*, 2012, p. 549, cité par R. AYDOGDU et L. LEONARD, *op. cit.*, p. 224.

Par contre, tel que décidé par le tribunal du commerce d'Anvers, une rupture conjugale irréversible peut constituer un juste motif si celle-ci influence de façon directe et visible le fonctionnement de la société²²¹.

Les actions en retrait et en exclusion prennent donc une ampleur particulière dans les entreprises familiales. Ce sont souvent des blocs d'associés et d'actionnaires qui s'opposent, ce qui rend la résolution compliquée en interne. C'est pour cette raison que ce sont les sociétés familiales qui saisissent plus souvent le tribunal pour demander le retrait ou l'exclusion. En effet, dans les sociétés non-familiales, les parties en conflit auront davantage tendance à démissionner et demander le prix de leurs actions²²².

²²¹ Prés. Comm. Anvers, 21 mars 2014, *T.R.V.*, 2015, p. 249, cité par R. AYDOGDU et L. LEONARD, *op. cit.*, p. 224.

²²² Entretien avec Madame la juge Christine Broekmans, *op. cit.* (annexe n°5).

Partie III – Confrontation entre la théorie et la pratique

Nous allons maintenant rapprocher les résultats de notre enquête, examinés dans la première partie de la présente contribution, avec les recherches théoriques exposées dans la deuxième. Les sociétés familiales wallonnes privilégient les modes amiables de résolution des conflits, à la différence des non-familiales qui mélangent plus facilement les deux modes. Comme nous l'avons vu, cette dichotomie ne se retrouve pas en Région flamande.

Tout d'abord, la médiation est ressortie de notre examen comme le MARC le plus populaire auprès des sociétés, quel que soit le critère envisagé. Il n'est dès lors pas étonnant de voir que, suivant l'avis des répondants à notre enquête, le caractère de la personne concernée et la culture de l'entreprise constituent les deux facteurs-clés dans la compréhension du choix des méthodes pour solutionner un différend en entreprise. En effet, quel que soit le poste de la personne remplissant le questionnaire, on peut présumer qu'une société qui parie sur la médiation pour résoudre ses éventuels conflits internes donne de l'importance à la personnalité de ses collaborateurs et à l'état d'esprit qui règne dans la société. Cette remarque est bien sûr à nuancer, notamment eu égard à la taille et la structure de l'entreprise.

La médiation est encouragée par le législateur dans le but d'alléger la charge de travail des tribunaux de l'entreprise. Elle incite surtout les personnes concernées à discuter et trouver une solution négociée. C'est en cette qualité de mode de résolution amiable que la médiation est aussi utilisée quand la société n'a pas été « prévoyante », même si les résultats de l'enquête nous montrent que cela n'implique pas nécessairement de trouver une solution satisfaisante à l'issue du conflit. On retrouve la médiation tant dans les dispositions statutaires qu'extrastatutaires, avec une préférence pour ces dernières, que la société soit familiale ou non.

Outre cette médiation qui peut être prévue par la société, elle peut être aussi mise en place par le tribunal de l'entreprise saisi du litige. Cette médiation judiciaire est une pratique favorisée d'une part, par le pouvoir judiciaire²²³, et d'autre part, par le pouvoir législatif qui la prévoit dans la septième partie du Code judiciaire.

L'arbitrage, quant à lui, fait partie des modes non-amiables de résolution des conflits, comme nous l'avons vu ci-avant. Les sociétés qui ont répondu à notre questionnaire ne sont pas particulièrement friandes de ce mode alternatif de règlement des conflits. Selon les statistiques

²²³ Entretien avec Monsieur le Président Dejan Savatic, *op. cit.*, (annexe n°4).

annuelles du CEPANI²²⁴, le pourcentage de litiges internes aux sociétés réglés par un arbitrage a augmenté, passant de 18 pourcents en 2018 à 40 en 2019 mais il décroît en 2020 avec 30 pourcents. La doctrine remarque également que ce MARC n'est pas assez connu par les sociétés²²⁵ en dépit des avantages qu'il présente par rapport aux tribunaux de l'ordre judiciaire²²⁶.

Le droit comparé nous apprend que nos voisins européens font face à un constat similaire. En France non plus, par exemple, l'arbitrage ne semble pas être le mode de résolution préféré des sociétés²²⁷. Néanmoins, un système élaboré comme il en existe en Italie ne trouverait pas sa place chez nous. En effet, le droit commun de l'arbitrage italien cohabite avec d'autres formes spécifiques et exclusives l'une de l'autre, notamment pour les sociétés²²⁸.

L'argent étant le nerf de la guerre, il ne faut pas perdre de vue que l'arbitrage présente un risque financier non négligeable, à la différence de la médiation²²⁹. Il devrait être dès lors privilégié par les plus grandes sociétés qui ont les capacités d'assurer ce risque spécifique inhérent à l'utilisation d'un tel mécanisme. Pour commencer, nous avons remarqué dans l'analyse des résultats de notre enquête que les sociétés qui ont résolu le plus rapidement leur conflit interne étaient les plus grandes en taille parmi les participantes. Par contre, il n'y a pas de tendance à ce que ces dernières prévoient plus souvent l'arbitrage que les autres. De manière plus générale, les plus petites sociétés ne privilégient d'ailleurs pas plus les modes amiables et les grandes les non-amiables. Au contraire même, puisque les deux plus grandes prévoient une médiation et c'est grâce à ce mécanisme qu'elles trouvent rapidement une issue à leurs conflits.

²²⁴ CEPANI, « Publications », disponible sur <https://www.cepani.be/publications/?lang=fr>, consulté le 24 mars 2021.

²²⁵ D. VAN GERVEN, "Arbitrage ter zake van vennootschappen", *RW*, 2016-2017, p. 1253. cité par P. LAMBRECHT et D. VAN GERVEN, *op. cit.*, p. 275.

²²⁶ P. LAMBRECHT et D. VAN GERVEN, *ibidem*, p. 275.

²²⁷ D. MATRAY et G. MATRAY, *op. cit.*, p. 12.

²²⁸ M. MALHERBE, *op. cit.*, p. 188 ; D. MATRAY et G. MATRAY, *ibidem*, p. 19 : Suivant les enseignements de la Cour de Cassation d'Italie, les sociétés ne peuvent pas recourir au droit commun pour leurs conflits internes. Ce système s'applique aux sociétés non-cotées dont le siège est établi en Italie et différentes conditions sont à respecter, notamment l'obligation de prévoir le nombre d'arbitres et les modalités de leur désignation.

²²⁹ P-P. RENSON, *op. cit.*, p. 11.

Quant aux options d'achat et de vente, ce sont des mécanismes singuliers qui ne sont guère prévus par beaucoup de sociétés. Néanmoins, ce sont elles qui résolvent la majorité des conflits quand la société est « prévoyante ». Elles sont d'ailleurs appliquées pareillement en Région wallonne et en Région flamande sans que le caractère familial ait une quelconque incidence. De plus, les options offrent une solution claire et efficace pour sortir du litige, à la différence d'autres mécanismes où l'intervention d'un tiers rend l'issue du conflit incertaine. C'est probablement pour cette raison que les quelques options d'achat et de vente rencontrées sont prévues dans les conventions d'actionnaires conjointement à d'autres alternatives. Ce constat est d'ailleurs à contre-courant de ce que la doctrine enseigne. Elle considère que de telles clauses d'exclusion doivent être insérées dans les statuts en raison de leur atteinte au droit de la propriété privée et le consentement est dès lors requis²³⁰.

Par contre, les clauses américaines ne sont jamais ni envisagées a priori, ni mises en œuvres dans la résolution des conflits internes. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce constat en pratique. La première est, tout simplement, le manque de connaissance de ces clauses par les acteurs de la société non-juristes. Soit la notion même leur est étrangère, soit ils ne savent pas à quoi elle correspond dans la réalité. Il n'est pas improbable que certaines sociétés ayant sélectionné les options d'achat ou de vente appliquent en réalité ces clauses particulières. En outre, il faut également considérer la possibilité que le principe en lui-même des clauses texanes effraie les membres de la société. En effet, les conséquences qui s'y attachent sont aléatoires, impliquant un effet dissuasif non-négligeable.

Enfin, même si le volet judiciaire d'un conflit interne d'une société appartient à la même continuité que son volet non-judiciaire, le juge est envisagé pour une majorité de nos répondants comme un ultime recours. Cette tendance est essentiellement marquée en Wallonie alors que la majorité en Flandre le voit plutôt comme une alternative possible. Cette constatation, au premier abord paradoxale eu égard au succès rapporté par la doctrine pour les actions en retrait et en exclusion, se révèle en réalité en accord avec la volonté du législateur mais aussi avec la pratique. Les dirigeants et autres membres d'une société sont logiquement plus enclins à tenter de régler un problème en interne avant de faire intervenir voire d'en confier la résolution à un tiers. Les actions judiciaires en retrait et en exclusion constituent en effet un filet de sécurité pour solutionner les conflits internes. Le Président du tribunal de l'entreprise du Brabant wallon²³¹ nous a confirmé l'utilité de ces mécanismes judiciaires

²³⁰ J. MALHERBE *et al.*, *op. cit.*, p.314.

²³¹ Entretien avec Monsieur le Président Dejan Savatic, *op. cit.*, (annexe n°4).

comme ultime remède à un différend entre associés ou actionnaires, de même que Madame la juge Broekmans²³². Elle ajoute que, souvent, les parties ont déjà tenté une médiation avant de se retrouver dans son tribunal. Il est intéressant de voir que Monsieur le juge du tribunal de l'entreprise de Gand semble en désaccord avec ses confrères. En effet, il constate que les parties au litige font souvent appel prématurément au juge en ignorant le contenu des statuts ou d'un éventuel pacte d'actionnaire, alors qu'ils peuvent contenir la solution à leur problème. Ce constat se rapproche des résultats de notre enquête où les sociétés flamandes considèrent le juge comme une alternative envisageable et pas seulement un ultime recours.

Par ailleurs, le succès rapporté par Madame la juge Broekmans et par les auteurs de doctrine, à propos des actions en exclusion et en retrait doit être circonstancié. Le juge des référés est effectivement disponible pour traiter ces affaires selon les règles du procès équitable mais celui-ci reste avant tout la chose des parties. Par conséquent, la durée attachée à la résolution des conflits internes demeure variable, encore plus à cause du caractère ultime de cette solution. Dans ce contexte, les sentiments sont exacerbés et le dialogue difficile, voire impossible à rétablir. Il y a bel et bien là un paradoxe puisque ce sont les parties qui désirent aller vite, mais ce sont elles qui ralentissent le processus de résolution engagé. Cette situation se retrouve naturellement dans les sociétés familiales, où les liens du sang ne font qu'accentuer les prises de position.

²³² Entretien avec Madame la juge Christine Broekmans, *op. cit.*, (annexe n°5).

Conclusion

Suite à la confrontation entre les approches théorique et pratique au sujet des mécanismes de résolution des conflits internes aux sociétés en Belgique, plusieurs tendances et constatations ont été mises en lumière.

Pour commencer, il est évident que toutes les sociétés belges ne traitent pas cette question de la même manière. Il existe des tendances fortes en Wallonie qui ne sont pas observées en Flandre, à commencer par le choix clair entre modes de règlement amiables et non-amiables.

La médiation reste le mécanisme envisagé a priori de prédilection pour les sociétés belges, en particulier celles qui se présentent comme familiales. A contrario, puisque prévoir une solution n'est pas nécessairement l'appliquer, ce sont les options d'achat et de vente qui résolvent le plus de conflits internes, tant dans les sociétés familiales que non-familiales. Notons quand même que les premières privilégient la détermination à l'amiable du prix de sortie d'un actionnaire le cas échéant.

Bien que ce ne soit pas étonnant, notre étude prouve donc que les méthodes amiables ont la faveur des sociétés familiales belges. Et oui, même les sociétés lavent leur linge sale en famille.

Quant à la place des mécanismes, on les retrouve spécialement dans les conventions extrastatutaires plutôt que dans les statuts. En Région wallonne, les sociétés familiales ont tendance à choisir soit la première option, soit la seconde, tandis qu'en Région flamande, on retrouve les deux situations. Les sociétés non-familiales wallonnes n'hésitent quant à elles pas à combiner les deux. Par conséquent, le caractère familial d'une société influence bel et bien son approche dans la résolution des conflits internes.

Ensuite, contrairement à ce que l'on pourrait croire, il ne faut nécessairement être prévoyant pour être satisfait. En effet, la majorité des sociétés qui ont résolu un conflit par le passé se dit satisfaite de l'issue intervenue. Le succès des modes amiables s'expliquent par le fait qu'ils réduisent la frustration et favorisent l'exécution spontanée des personnes concernées²³³.

Cependant, il ne faut pas perdre de vue qu'il existe différentes sortes de conflits internes qui appellent des méthodes adéquates pour les régler²³⁴. Le fait de prévoir dans les statuts ou dans une convention d'actionnaires des clauses de résolution des conflits internes présente un réel effet dissuasif. À titre d'exemple, il ne faut pas sous-estimer l'influence que peut avoir cette

²³³ R. AYDOGDU et O. CAPRASSE, *op. cit.*, p. 219.

²³⁴ C'est ce que R. Aydogdu appelle « le monde du gris », où la nuance est de mise ; tout n'est pas blanc ou noir. Voyez R. AYDOGDU et O. CAPRASSE, *op. cit.*, p. 218 et AYDOGDU, *op. cit.*, 2010, p. 347.

clause notamment contre « les tactiques de harcèlement judiciaire dont certains actionnaires pourraient vouloir user contre la société ». À cet effet, une clause de médiation peut être utilement associée, par exemple à un arbitrage pour en accentuer la dissuasion²³⁵.

En tout état de cause, les personnes impliquées dans ces conflits sont à la source de leur résolution. L'aspect humain des conflits reste une variable instable. Il est donc impossible à appréhender complètement pour codifier les méthodes de résolution. Les facteurs émotionnels sont souvent difficiles à identifier, d'autant plus dans les sociétés familiales. Celles-ci sont particulièrement exposées aux conflits internes, notamment en raison de la succession qu'elles impliquent. En effet, les qualités requises pour gérer une entreprise ne sont pas toujours transmises d'une génération à l'autre. Tant pour le choix de mécanismes que dans le règlement effectif du différend, la personnalité des individus concernés demeure non-négligeable. Que ce soit en interne ou dans le cas où l'intervention du juge est nécessaire – pour des conflits urgents ou pour les actions en retrait ou en exclusion –, le *procès est la chose des parties*. Cela implique que la résolution du conflit dépend essentiellement des parties pour la mener à bien, d'où le paradoxe selon lequel les parties veulent résoudre rapidement le différend mais ce sont elles qui complexifient le débat. Il n'est dès lors pas étonnant de voir que les sociétés considèrent le caractère et la culture d'entreprise comme les facteurs d'influence les plus importants dans le choix des mécanismes de résolution des conflits.

Cette dernière constatation nous amène à une réflexion plus générale au sujet de la résolution des conflits internes. S'il est bien naturel de ne pas vouloir exposer tous ses problèmes au public, les sociétés ne semblent pas pour autant particulièrement disposées à répondre à des questions sur leurs pratiques par rapport aux conflits qu'elles rencontrent en leur sein. Notre enquête abonde dans ce sens puisque sur les 1086 sociétés belges contactées, seules 25 nous ont répondu, soit 0,02 %. Si de nombreuses sociétés n'ont pas voulu nous répondre, c'est sans doute, en partie, parce que ces conflits sont, par définition, internes...

²³⁵ C. DAHLGRÜN, et J-F. FINDLING, *op. cit.*, p. 142.

Bibliographie

I. Législation

Sources internationales

Loi type de la CNUDCI sur l'arbitrage commercial international 1985 avec les amendements adoptés en 2006.

Convention de New-York du 10 juin 1958 pour la reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales étrangères.

Union européenne

Rapport sur les entreprises familiales en Europe, (2014/2210(INI)), Commission de l'industrie, de la recherche et de l'énergie, A8-0223/2015, 30 juin 2015, p. 4.

Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises (notifiée sous le numéro C(2003) 1422), *J.O.*, L 124, 20 mai 2003.

Belgique

C. jud., art. 19, 1676 à 1737

C. civ., art. 1165.

CSA, art. 2:60 à 2:69, 5:18, 7:8,

Projet de loi portant dispositions diverses en matière de droit civil et portant modification du Code judiciaire en vue de promouvoir des formes alternatives de résolution des litiges, exposé des motifs, *Doc.*, Ch., 2017-2018, n° 2919/001, p. 55 et s.

Loi du 24 juin 2013 modifiant la sixième partie du Code judiciaire relative à l'arbitrage, *M.B.*, 28 juin 2013.

Loi du 25 décembre 2016 modifiant le statut juridique des détenus et la surveillance des prisons et portant des dispositions diverses en matière de justice, *M.B.*, 30 décembre 2016.

Loi du 13 avril 1995 modifiant les lois sur les sociétés commerciales, coordonnées le 30 novembre 1935, *M.B.*, 17 juin 1995, art. 78 et 79.

II. Jurisprudence

Cour eur. D.H., arrêt *Suda c. République Tchèque*, 28 octobre 2010.

Cass. (1^{ère} ch.), 21 mars 2014, R.G. n°C.13.0248.F, disponible sur www.juportal.be.

Bruxelles (9^e ch.), 7 mai 2020, inéd., R.G. 2019/AR/240.

Bruxelles (8^e ch.), 13 juin 2005, *D.A.O.R.*, 2005/4, n° 76, p. 348.

Prés. Comm. Louvain, 5 mai 2011, *R.A.B.G.*, 2012, p. 549.

Tribunal de l'entreprise Hainaut, 24 juillet 2020, *J.L.M.B.*, n°30, 2020, p. 1433 à 1438.

Tribunal de l'entreprise Brabant wallon (ch. comp. prés.), 6 février 2019, inéd., R.G. A/18/01265.

Tribunal de l'entreprise Liège (président), 5 août 2019, *J.L.M.B.*, n°31, 2019, p. 1462-1474.

III. Doctrine

AUTENNE, A., HANNOUILLE, A., LECLERCQ, D., WILLERMAIN, D., WEEMAELS, E., POTTIER, E., LÉONARD, L., DUPLAT, M., CAPRASSE, O., LAMBRECHT, P., THUNGEN, R., AYDOGDU, R. et DIEUX, X., « Examen de jurisprudence (2010-2013) - Les sociétés commerciales (troisième partie) », *R.C.J.B.*, 2016/3, p. 463 à 543.

ANDRÉ-DUMONT, A.-P., « De quelques règles applicables à toutes les personnes morales », *Le Code des sociétés et des associations*, 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2020, p. 7 à 42.

AYDOGDU, R., « 9. - Les procédures de résolution des conflits internes », *La société à responsabilité limitée*, André-Dumont, A.-P. et Tilquin, Th. (dir.) 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2019, p. 279 à 314.

AYDOGDU, R., *Les conflits entre actionnaires*, Bruxelles, Éditions Larcier, 2010, p. 90 à 92 et 246 à 360.

AYDOGDU, R. et CAPRASSE O., « La gestion et la prévention des conflits au sein de l'organe d'administration », *La gouvernance des sociétés au 21^e siècle*, Limal, Anthemis, 2020, p. 147 à 229.

AYDOGDU, R. et LEONARD, L., « Chapitre I - Chronique de jurisprudence 2012-2017 », *Chroniques notariales – Volume 66*, Bruxelles, Larcier, 2017, p. 223 à 226.

BERLINGIN, M. et TOSSENS, J-F., « Le conflit étudié sous le prisme de l'arbitrage », *Le conflit : quelles approches ?*, Limal, Anthemis, 2020, p. 159 à 174.

BRULARD, Y. et RUELLE V., « Les différents contrats et actes juridiques nécessaires à la réalisation d'une opération d'acquisition d'une société », *L'acquisition d'une société*, Limal, Anthemis, 2015, p. 159 à 287.

CALUWAERTS, M. et KILESTE, P., « Entreprises familiales : règlement des conflits », *P.P.B.I.*, n°1, 2020, p. 138 à 154.

CAPRASSE, O. et LEONARD L., « La place de la convention d'arbitrage, sa formulation et sa portée », *L'arbitrage et les sociétés*, Wolters Kluwer Belgium, Liège, 2019, p. 41 à 69.

CAPRASSE, O., « 3. Le droit de l'arbitrage après la loi 'pot-pourri IV' », *Modes alternatifs de règlement des conflits*, Limal, Anthemis, 2017, p. 10 à 120.

CAPRASSE, O. et AYDOGDU, R., « L'exclusion et le retrait non judiciaires dans les sociétés à responsabilité limitée », *D.A.O.R.*, n° 83, 2007/3, p. 277 à 310.

COIBION, A., « Section 2 - Typologie des clauses organisant le transfert des titres », *Les conventions d'actionnaires en pratique*, 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2010, p. 57 à 76.

COLLARD F., GOETHALS C., VINCENT A. et WUNDERLE M., « L'actionnariat des entreprises en Wallonie (2010-2011) », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n°38, 2013, p. 5 à 44.

CORBISIER I. et PRÜM A., « De nouveaux espaces de liberté dans le droit des sociétés luxembourgeois », *La réforme du droit luxembourgeois des sociétés*, 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2017, p. 51 à 54.

CORBISIER I., « Rapport luxembourgeois », *La simplification du droit des sociétés privées dans les États membres de l'Union européenne / Simplification of Private Company Law among the EU Member States*, 1^e éd., Bruxelles, Bruylant, 2014, p. 113 à 135.

CORBISIER I., « Chapitre III. - Les droits belge et luxembourgeois : indécision pragmatique, le droit luxembourgeois manifestant toutefois une orientation plus libérale », *La société : contrat ou institution ?*, 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2011, p. 472 à 474.

DAHLGRÜN, C., et FINDLING J-F., « “Famille je vous hais” - Ou comment préparer la société familiale à traverser les conflits d'associés et les évolutions générationnelles », *rip*, n°3, 2019, p. 137 à 144.

DEJOLLIER, A., « Réforme du Code judiciaire en vue de promouvoir des formes alternatives de résolution des litiges : des hauts et débats », *Actualités législatives en droit de la personne et de la famille*, Sosson, J. (dir.), 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2018, p. 225 à 326.

DELFORGE, C., « Les clauses relatives à la résolution des différends : les clauses de médiation et d'arbitrage », *Le droit des obligations dans la vie de l'entreprise / Het verbintenissenrecht in het leven van de onderneming*, Bruges, la Charte, 2017, p. 245 à 301.

DELFORGE, M., « Les actions en retrait et en exclusion à l'aune du CSA : nouvelles compétences comme en référé et perfectionnement de l'outil », *plijur*, n°50, 2019, p. 15 à 19.

FYON, M. et GERMAIN, J.-F., « 6. - Les mécanismes statutaires ou contractuels de règlement de l'urgence entre associés », *L'entreprise face à l'urgence*, Alter, C. et al. (dir.), 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2018, p. 243 à 303.

HALLEMEESCH N., « Mogen aandeelhoudersovereenkomsten afwijken van de statuten en omgekeerd? », *TRV-RPS*, 2020, n° 3, p. 229 à 252.

INGHELS, B., « La médiation en matière commerciale se déploie un peu partout », *INFORO*, n°3, 2016, p. 5 à 10.

LAMBRECHT, P. et VAN GERVEN D., « Le nouveau règlement du CEPANI », *TRV-RPS*, n°3, 2020, p. 274 à 277.

LAMBRECHT, P., « Le nouveau code des sociétés et des associations : vers une flexibilité du droit favorable au développement des arbitrages sociétaires », *L'arbitrage et les sociétés*, Wolters Kluwer Belgium, Liège, 2019, p. 155 à 162.

LEDAIN, F., « De regeling van interne conflicten volgens het Wetboek van vennootschappen en verenigingen », *Fisc. Week.*, n° 399, 2019/85.

LÉONARD, L., « 3. - Prévention et résolution des conflits », *Les joint ventures*, 1^e éd., Bruxelles, Bruylant, 2017, p. 114 à 121.

MALHERBE, J., DE CORDT, Y., LAMBRECHT, P. et MALHERBE, P. et CULOT, H., « Résolution des conflits internes et cessions forcées de titres », *Droit des sociétés*, Bruxelles, Larcier, 2020, p. 313 à 338.

MALHERBE, M., « 4. - Entreprises, urgence et modes alternatifs de résolution des conflits », *L'entreprise face à l'urgence*, C. Alter et al. (dir.), 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2018, p. 159 à 190.

MATRAY, D. et MATRAY, G., « L'arbitrage et les sociétés : introduction », *L'arbitrage et les sociétés*, Wolters Kluwer Belgium, Liège, 2019, p. 1 à 20.

MERCIER, S., « Chapitre 3 - Les catégories de titres et leur transfert », *Droit des sociétés*, 1^e éd., Bruxelles, Larcier Business, 2016, p. 106 à 121.

MIRIMANOFF, J.-A., BECKER, M., OUDIN, F., SCHUMACHER, A.-S. et SMETS-GARY, C., *Dictionnaire de la médiation et d'autres modes amiables*, 1^e éd., Bruxelles, Bruylant, 2019, p. 305 à 348.

MORENO, O. et VAN ACKERE, M., « Appel à l'activation des modes amiables de règlement des litiges », *B.J.S.*, 2019/624, p. 7 à 10.

POTTIER, E. et DE SELYS LONCHAMPS, A., « La censure judiciaire des décisions des organes et les procédures de résolution des conflits internes », *Le nouveau droit des sociétés et des associations*, Limal, Anthemis, 2019, p. 345 à 397.

RENSON, P-P., « 1. La médiation : comment remettre l'ouvrage vingt fois sur le métier ? », *Modes alternatifs de règlement des conflits*, Limal, Anthemis, 2017, p. 7 à 74.

SMEETS, J.-P. « Vers une simplification et modernisation du droit des sociétés et des associations ? », *R.G.F.C.P.*, 2016/3, p. 24 à 34.

TAS, R. et AYDOGDU R., « De nieuwe geschillenregeling in het Wetboek van vennootschappen en verenigingen – La nouvelle procédure de résolution des conflits internes dans le Code des sociétés et associations », *Le projet de Code des sociétés et associations – Het ontwerp Wetboek van vennootschappen en verenigingen*, 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2018,

p. 289 à 322.

TILLEMANS, B., « Hoofdstuk I - Geschillenregeling in het algemeen (art. 334-342 W.Venn. (BVBA) en art. 635-644 W.Venn. (NV)) », *De vennootschap in de verschillende takken van het recht*, Bekaert, J. (dir.), Bruxelles, Intersentia, 2013, p. 153 à 170.

VAN GERVEN, D. et WILLERMAIN, D., « La procédure comme mode de règlement des conflits », *Le juge des sociétés et associations / De vennootschaps- en verenigingsrechter*, 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2017, p. 73 à 96.

VAN LEYNSEELE P., « La « Med-arb » et ses dérivés. Plaidoyer pour un mode de résolution des conflits efficace », *Liber amicorum Georges-Albert Dal*, 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2013, p. 833 à 864.

VAN OMMESLAGHE, P., « Chapitre 6 - La renonciation et la rechtsverwerking », t.II, *Les obligations*, 1^e éd., Bruxelles, Bruylant, 2013, p. 2295 à 2309.

IV. Ressources diverses

CEPANI, Règlement Arbitrage du Centre Belge d'Arbitrage et de Médiation, 1^{er} juin 2020.

CLOOT A., « 62% des PME restent en famille », *Le Soir*, 10 juin 2015, p. 16.

BUREAU VAN DIJK, « Belfirst », disponible sur <https://www.bvdinfo.com/en-us/our-products/data/national/bel-first>, consulté le 4 décembre 2020.

BUREAU VAN DIJK, « Belfirst, l'accès instantané aux données des entreprises belges et luxembourgeoises », disponible sur <https://sharepoint1.umons.ac.be/FR/universite/facultes/warocque/services/comptagection/Documents/Belfirst%20-%20copie.pdf>, consulté le 4 décembre 2020.

BUYSSE, P., *Code de bonne gouvernance pour les entreprises belge non-cotées*, 3^e éd., 2017, disponible sur <http://www.codebuysse.com/fr/about.aspx>.

CEPANI, « Publications », disponible sur <https://www.cepani.be/publications/?lang=fr>, consulté le 24 mars 2021.

DEMINOR, « Résolution des conflits entre actionnaires », disponible sur <https://sgs.deminor.com/fr/services/resolution-de-conflits-entre-actionnaires/> , consulté le 18 février 2020.

DEMINOR, “Focus”, disponible sur <https://sgs.deminor.com/fr/downloads-focus-fr/>, consulté le 18 février 2020.

TOSSENS J.-F., *Cours de Modes alternatifs de règlement des conflits commerciaux*, Louvain-la-Neuve, 2020.

X, « Les entreprises familiales belges en quelques chiffres », <https://www.fbnbelgium.be/fr/>, consulté le 9 mars 2021.

