

Recourir à un tiers, nommer un actionnaire neutre, prévoir des clauses...

# Prévenir et résoudre les conflits entre associés



**Quand des associés ne sont par exemple plus d'accord sur la stratégie de l'entreprise, se déchirent face à un repreneur éventuel, que faire pour éviter le blocage ou la procédure judiciaire, longue et coûteuse ?** | Carine Vassart



**ROLAND HARDY, JURISTE ET MÉDIATEUR**  
«Quand rien n'a été prévu au cas où surgirait un conflit, l'un des associés risque de se retrouver prisonnier des parts qu'il a acquises...»

**Q**uand on crée une société, l'ambiance est généralement bonne et on n'a aucune raison d'imaginer que cela va changer. Les statuts se contentent donc souvent d'esquisser les grandes lignes de ce que sera l'avenir de l'entreprise et les fondateurs ne prennent pas la peine de mettre à plat leur vision de toute une série d'éléments touchant à la vie de leur création commune. Il serait pourtant utile de faire l'effort d'imaginer les manières de prévenir les événements qui pourraient se produire, dans cinq, 10 ou 20 ans lorsque l'entreprise, les personnes et les relations auront évolué.

Les associés sont-ils certains d'envisager la même stratégie commerciale ou la même politique d'affectation des résultats ? En cas de difficultés financières, vont-ils faire appel au capital ou à l'emprunt ? Et si un repreneur se présente avec des conditions intéressantes, les partenaires vont-ils vendre leurs actions ou rester dans la société ?

Roland Hardy, avocat associé chez Janson Bagniet, connaît bien ces risques de conflit. En tant que juriste et médiateur <sup>(1)</sup>, il a l'occasion d'assister aussi bien aux débuts euphoriques des relations

entre associés qu'aux conflits ouverts entre ex-partenaires. Il a pu constater à quel point, outre les cicatrices morales, les querelles entre associés peuvent se révéler lourdes de conséquences sur un plan financier : «Quand rien n'a été prévu au cas où surgirait un conflit, l'un des associés risque de se retrouver prisonnier des parts qu'il a acquises. On voit ainsi des fondateurs disposant de moins de la moitié du capital qui ne peuvent plus participer à la gestion de l'entreprise mais ne peuvent pas non plus réaliser leurs actions quand la société n'est pas cotée en Bourse et en l'absence d'acheteur.» Et puis, les guerres de tranchées entre anciens partenaires risquent de dévorer une énergie qui aurait pu être mise à profit dans l'intérêt de l'activité.

## Recourir à un tiers

La justice ne peut pas tout résoudre. Si le juge peut prendre des décisions sur des questions juridiques, ce n'est pas lui qui va décider s'il faut ou non investir l'un ou l'autre marché, fusionner avec une autre société ou se lancer dans un projet de recherche particulier.

Le conflit lié à la politique commerciale de la société est l'un des plus fréquents. «Il peut être utile de prévoir, dès le ►

## Clarifier les questions privées et professionnelles

Augustin Wigny et Jean-Cédric van der Belen sont administrateurs délégués et actionnaires à respectivement 30% et 70% de Caméléon-Famous Clothes, un comptoir privé de vente de vêtements de marque dégriffés. Comment ont-ils envisagé les problèmes qui pourraient survenir entre eux ?

Les deux associés ont attendu deux ans avant de formaliser leur association dans un texte juridique. Dans l'épais document, un sujet plutôt inhabituel dans ce type de contrat est abordé largement : il s'agit des dispositions à prendre en cas de décès de l'un d'eux pour prévenir les conflits entre la société et l'épouse ou les enfants du défunt. L'objectif ? Ne pas léser la famille de l'associé disparu, par amitié, mais également donner à l'associé restant la possibilité de continuer à exploiter l'activité. «Le fait d'aborder ouvertement cette situation était très sain, remarque Augustin Wigny. Cela nous a tous deux rassurés profondément.» Autre domaine privé abordé dans les statuts : l'éventualité d'une maladie grave qui écarterait l'un ou l'autre de son

activité professionnelle. Là encore, c'est la recherche de l'équilibre qui a joué, souligne Augustin Wigny : «Nous tenions évidemment à la loyauté qui nous lie mais, en même temps, nous ne pouvions pas imaginer remettre l'entreprise en danger en lui faisant supporter trop longtemps un administrateur inactif. Nous avons donc opté pour une période où la société garantit une rémunération et un délai à partir duquel nous devons nous assurer nous-mêmes.» D'autres clauses, plus classiques, prévoient des droits et des obligations de suite pour régler les modes de rachat et de vente de titres de la société entre partenaires ou vis-à-vis d'un repreneur éventuel. Il est également prévu que le

réviseur de l'entreprise est la personne de confiance qui sera chargée d'évaluer les actifs en cas de besoin. La période de deux ans de fonctionnement sans formalisation de l'association peut paraître risquée, reconnaît Augustin Wigny, mais elle a fait découvrir aux deux associés un principe qu'ils appliquent dorénavant aux autres actionnaires actifs : «Il faut du temps pour découvrir la réalité d'une entreprise ou la personnalité d'un associé. Nous nous donnons dorénavant un an avec, au bout, l'opportunité de se séparer car tout le monde peut se tromper. Celui qui part reçoit un *golden handshake* pour l'année qu'il a passée et pour repartir vers de nouvelles aventures.»



**AUGUSTIN WIGNY, COFONDATEUR DE CAMÉLÉON**  
«Le fait d'aborder ouvertement les dispositions à prendre en cas de décès d'un des deux associés était très sain...»

départ, des majorités spéciales pour adopter certaines décisions importantes pour la société, comme la stratégie commerciale, remarque Roland Hardy. De cette manière, on offre aussi un rôle plus important aux actionnaires minoritaires. On peut d'ailleurs préciser que certaines décisions doivent être prises en assemblée générale.»

Autre solution pour «départager» des associés qui campent sur leur position : la clause de recours à un tiers extérieur. Cela peut être un expert ou un collègue d'experts qui produira un avis dont il faut décider à l'avance s'il sera ou non contraignant. Même si l'avis n'est pas impossible aux différentes parties, cette pratique aide souvent à débloquent la situation car elle est psychologiquement plus acceptable. On ne plie pas devant l'adversaire mais on se soumet à un avis neutre et impartial, pris dans l'intérêt de la société.

L'absence de représentation au sein des organes de gestion est une autre source de

conflit lorsqu'elle est la conséquence d'un changement d'alliance entre les partenaires et voit l'un des associés historiques débarqué du conseil d'administration (CA) par exemple. «Ce risque peut être supprimé en introduisant dans les statuts

## Les guerres de tranchées entre anciens partenaires risquent de dévorer une énergie qui aurait pu être mise à profit dans l'intérêt de l'activité.

différentes catégories d'actions. Chaque catégorie aura le droit de proposer un certain nombre de candidats administrateurs à l'assemblée générale. On peut aussi prévoir que chaque actionnaire disposant d'un certain pourcentage d'actions proposera la nomination d'un certain nombre de candidats administrateurs.»

### Nommer un actionnaire neutre

L'idée de départ peut sembler bonne : puisque l'on est confiant dans l'avenir du projet et dans son partenaire, on va diviser équitablement les parts de la société. Quelques disputes plus tard, le cauchemar du 50/50 commence. On ne s'entend plus mais il n'est pas possible de nommer un sauveur, administrateur ou gérant, car l'un ou l'autre associé, fort de sa moitié des parts, va bloquer toute initiative.

«Le plus simple pour éviter cette situation, conseille le juriste, est d'inclure une clause prévoyant de désigner un actionnaire-clé qui va temporairement, dans certaines circonstances

(par exemple après deux blocages), disposer d'une ou deux actions. Cet acteur, à la neutralité garantie, va pouvoir trancher et faire basculer les choses dans l'intérêt de la société. Cela peut être une personne d'expérience émanant d'une fédération d'entreprises ou d'une chambre de commerce. Ou quelqu'un désigné

par le président de l'un ou l'autre de ces organes. Il est d'ailleurs préférable de prévoir le mode de désignation plutôt que d'imposer une personne précise qui pourrait refuser ou se révéler incapable d'exercer sa mission.»

L'affectation des résultats constitue également un champ de mines dont les partenaires ont du mal à sortir intacts. Une fois disparu l'idéalisme des premiers temps, les bénéfices et les avantages en nature (voiture, pension extra-légale,...) vont faire l'objet de convoitises qui devront être tempérées par l'intérêt social. Il est donc important de discuter à l'avance des visions de chacun sur la répartition des résultats. En cas de bénéfices, va-t-on constituer des réserves ou répartir les actionnaires et à quelle hauteur ? En cas de résultats négatifs, va-t-on procéder à l'augmentation de capital et demander aux associés d'apporter les fonds ? Les administrateurs devront-ils — c'est d'actualité — renoncer à certains bonus ou à certaines primes ? La même précaution s'impose en matière d'attribution des avantages offerts par la société.

### Prévoir des clauses

Une société a, en principe, une durée de vie indéterminée. En revanche, l'un des associés peut très bien, à un moment ou à un autre, souhaiter céder les actions qu'il a acquises. Comment empêcher que cette volonté ne provoque la déstabilisation de l'actionariat ou l'arrivée de partenaires indésirables ? En prévoyant un droit de préemption, le vendeur va être obligé de proposer au préalable ses actions à ses associés qui peuvent les acquérir par priorité suivant une formule de calcul du prix prédéfinie. On peut aussi conditionner la vente à l'accord des associés ou à l'agrément préalable d'un organe comme le CA. Grâce aux clauses dites de sortie commune ou *tag along*, l'actionnaire qui souhaite céder ses titres à un tiers s'engage envers les autres actionnaires à leur permettre de céder également leurs titres aux mêmes conditions.

Ces clauses ne seront cependant pas efficaces si elles ne contiennent pas de sanctions vis-à-vis de celui qui, sciemment ou par oubli des termes du contrat,

proposera ses parts à l'acquisition extérieure, avertit l'avocat : «Il n'est pas aisé d'annuler une vente de titres faite en violation de clauses contractuelles. Les associés doivent, pour obtenir l'annulation, prouver que l'acheteur est de mauvaise foi, c'est à dire qu'il connaissait ou ne pouvait ignorer la clause violée. Evidemment, l'inscription de la clause dans les statuts facilitera déjà les choses dans la mesure où l'acheteur a normalement dû prendre connaissance des statuts. Il est cependant prudent d'ajouter une clause pénale fixant une indemnité, proportionnelle au dommage estimé, qui sera due par le vendeur. Cette sanction est souvent plus dissuasive que la menace d'une procédure judiciaire.»

Autre cas de figure relatif à la cession de titres : comment faire en sorte que des associés revanchards n'essaient pas d'empêcher le rachat de leurs titres par un nouvel actionnaire qui peut apporter de réels avantages à l'entreprise (des brevets, une compétence spécifique, l'accès à certains marchés...) ? Par dépit, certains pourraient avoir envie de profiter de cette occasion pour paralyser le développement de l'entreprise ou exiger des compensations exorbitantes pour prix de leur accord. Dans ce cas, on prévoira plutôt des clauses dites de sortie commune inversée ou *drag along*, qui autoriseront le cédant à forcer les autres actionnaires

## Lorsque l'idéalisme des premiers temps disparaît, les bénéfices et les avantages en nature font l'objet de convoitises qui doivent être tempérées.

à lui céder leurs titres à un prix à déterminer selon une formule de calcul prédéfinie.

### Mécanismes d'expulsion et de retrait

Si la mésentente prend un tour définitif, la désignation de mécanismes d'expulsion ou de retrait évitera à l'associé qui se désolidarise de se retrouver avec des parts sociales dont il n'arrive pas à se défaire. Concrètement, les fondateurs

d'une société vont prévoir une clause d'option de vente, qui correspond à une promesse unilatérale d'achat par laquelle les autres partenaires s'engagent à acquiescer les parts de celui qui désire s'écarter. L'option d'achat constitue l'autre versant. Il s'agit cette fois de permettre à l'un des associés, désirant continuer sans le concours de ses anciens partenaires, de racheter les parts que ceux-ci s'engagent à lui céder. La question de leur prix doit être abordée dès le départ, souligne Roland Hardy : «Ce montant doit tenir compte de la nécessaire évolution de la société. Il ne s'agira donc pas d'une somme mais plutôt d'un système valable à tout moment : une formule reposant sur certains paramètres, une évaluation sur base de l'offre d'un tiers, le recours à un expert neutre...»

Ces mécanismes contractuels pourront être mis en œuvre plus facilement que les mesures contraignantes prévues dans le Code des sociétés. Ces dernières impliquent d'établir en justice de «justes motifs» (abus de majorité ou de minorité, manquements, incapacité de l'associé...), dont la preuve n'est pas toujours évidente à apporter.

Enfin, avant de s'engager pour des années dans des procédures judiciaires nécessairement coûteuses, les associés ont plutôt intérêt à recourir à des formules plus souples et plus rapides. La médiation en est une. Celle-ci a souvent le mérite de renouer le dialogue et de favoriser ainsi une recherche commune de solution. Autre piste : la clause d'arbitrage. Le recours à un arbitre (avocat spécialisé, professeur d'université...) désigné par le président du tribunal de première instance ou choisi au sein d'une chambre d'arbitrage assure à la fois la rapidité et la confidentialité, cette dernière

n'étant pas de mise dans une procédure judiciaire publique. L'obligation de provisionner l'arbitre qui désignera, en fin de parcours, la partie qui devra prendre en charge tout ou partie des frais de la procédure peut aussi décourager les velléités de conflit et favoriser la recherche d'une solution amiable, moins risquée financièrement. ■

<sup>(1)</sup>R. Hardy est aussi assistant à l'ULB et anime des séminaires sur la prévention et la résolution des conflits entre associés. Infos : r.hardy@janson.be

## «Il ne doit y avoir qu'un seul dirigeant»

Coris BioConcept, une PME wallonne spécialisée dans les kits de diagnostic de diverses maladies, a déjà connu plusieurs confrontations entre associés. Quelles conclusions en tire son patron ?



**THIERRY LECLIPTEUX, ADMINISTRATEUR-GÉRANT DE CORIS BIOCONCEPT**  
«Il faut désamorcer les conflits le plus vite possible pour éviter qu'ils ne s'enlisent.»

«Toutes les associations commencent dans l'euphorie. On est amis à la vie, à la mort. Mais le conflit aura toujours lieu à un moment donné et ces situations sont d'autant plus difficiles à gérer que les partenaires sont proches l'un de l'autre.» Thierry Leclipteux, administrateur-gérant et directeur scientifique de l'entreprise, parle en connaissance de cause. Des quatre associés du début, en 1996, il n'en reste plus que deux. Les fondateurs avaient bien prévu, dans les statuts, le cas de figure classique de l'associé qui désire vendre ses parts. En revanche, ils avaient sous-estimé les conséquences de la confrontation des personnalités, constate-t-il : «Les statuts de

la SPRL désignaient deux «gérants statutaires». Cela a beaucoup fait rire les avocats car, dans les faits, ce type de gérant est indéboulonnable : leur départ ne peut être motivé qu'en cas de faute grave, difficile à prouver, ou suite à un vote à l'unanimité, donc y compris avec la voix de la personne concernée !» Le déblocage a été pénible, tant humainement que pour l'entreprise. «Dorénavant, il est prévu que, quoi qu'il arrive, il n'y aura jamais qu'une seule personne chargée de prendre les décisions finales, souligne Thierry Leclipteux. Il est également intéressant d'avoir, au sein de la SPRL, soit un conseil de direction, soit un conseil de gérance et/ou un tiers avec un regard neutre qui peut intercéder. Lors de l'un des

divorces, c'est un partenaire extérieur, un associé dormant, qui a joué le rôle de médiateur.» Quel regard porte aujourd'hui l'administrateur-gérant sur ces différentes crises ? «Lorsque deux partenaires ont des pouvoirs équivalents, il y en a toujours un qui va trouver, à tort ou à raison, que l'autre n'en fait pas assez, tire trop sur la corde financière ou n'a pas la bonne réaction stratégique. Il faut désamorcer les conflits le plus vite possible pour éviter qu'ils ne s'enlisent. Malheureusement, dans nos cultures, on a du mal à accepter les avis divergents des «adversaires». Ce serait perdre la face... Lorsque les opinions sont émises par une structure de contrôle, cela passe plus facilement.»