

# PRUDENCE EST MÈRE DE SÛRETÉ: LA PROCÉDURE DE RÉSOLUTION DES CONFLITS EXAMINÉE

écrit par Yannick Lauwers | décembre 23, 2025



*Tout commence souvent de manière prometteuse. Deux entrepreneurs ou plus unissent leurs forces, créent ensemble une société et rêvent de croissance et de succès. Mais la pratique montre que toutes les collaborations ne résistent pas à l'épreuve du temps. Les visions divergent, les intérêts s'opposent et ce qui était autrefois une ambition commune aboutit à une impasse. La question se pose alors : comment continuer lorsque la collaboration est devenue impossible, mais que la société reste viable ?*

Le droit belge des sociétés offre un instrument juridique pour ces situations : la résolution des conflits. Cette résolution, reprise dans le Livre II, Titre 7 du Code des sociétés et des associations (CSA), a été profondément remanié lors de l'entrée en vigueur du CSA en 2019. Le législateur a clarifié son champ d'application, affiné les règles de procédure et accordé au juge des pouvoirs d'appréciation plus étendus. Il en résulte un cadre plus équilibré qui permet aux associés de se séparer définitivement sans mettre en péril la continuité de l'entreprise.

## À qui s'adresse la résolution des conflits ?

Ce dispositif s'adresse exclusivement aux sociétés à responsabilité limitée (SRL) et aux sociétés anonymes (NV) non cotées en bourse, ayant leur siège social en Belgique. La demande peut porter sur divers titres, notamment les actions classiques, mais aussi les droits de souscription et les obligations convertibles. Une restriction importante est que toute demande d'exclusion ou de retrait doit toujours porter sur tous les titres du membre concerné. Un retrait partiel n'est pas possible, ce qui est logique compte tenu de l'objectif du dispositif : mettre définitivement fin à une situation intenable.

## Deux chemins vers la sortie

Le processeur de résolution des conflits offre deux moyens d'action complémentaires, chacun étant invoqué selon une perspective différente. Dans le cas d'une demande d'exclusion, un ou plusieurs actionnaires prennent l'initiative de contraindre un coactionnaire à quitter la société. Cet instrument n'est toutefois pas accessible à tous. Le législateur a prévu des seuils quantitatifs : toute personne souhaitant demander l'exclusion doit détenir, individuellement ou conjointement avec d'autres demandeurs, au moins trente pour cent des droits de vote. Ce seuil empêche les actionnaires minoritaires d'engager à la légère une procédure d'exclusion.

La demande de retrait fonctionne dans le sens inverse. Dans ce cas, un actionnaire demande lui-même l'autorisation de quitter la société, obligeant les autres actionnaires à racheter ses actions. Cette demande n'est soumise à aucun seuil de participation : tout actionnaire, quelle que soit l'importance de sa participation, peut demander à se retirer s'il estime que son statut d'actionnaire est devenu intenable.

### La raison valable en tant que gardien

Ni l'exclusion ni la démission ne sont accordées à la légère. Au cœur de ces deux procédures se trouve l'exigence d'un motif valable. Cette notion constitue une norme ouverte qui laisse au juge une large marge d'appréciation. Il s'agit en substance d'une situation factuelle qui justifie pourquoi le maintien de la qualité d'actionnaire ne peut plus être raisonnablement attendu.

La définition de cette notion mérite d'être nuancée. Premièrement, le motif valable ne doit pas nécessairement être imputable exclusivement à l'actionnaire défendeur. Des circonstances indépendantes de la volonté des deux parties peuvent également suffire. Deuxièmement, un comportement fautif n'est pas une condition requise : la question n'est pas de savoir qui est responsable, mais de savoir si l'actionnariat est encore tenable. Troisièmement, le motif valable doit être actuel, tant au moment où l'action est intentée qu'au moment du jugement. Un conflit qui a été réglé entre-temps ne peut plus servir de fondement. Enfin, tant l'intérêt de la société que l'intérêt personnel de l'actionnaire peuvent être pris en compte dans l'appréciation.

### La procédure : rapide mais pas superficielle

Le législateur a opté pour une procédure simplifiée. Les demandes d'exclusion ou de retrait sont introduites devant le président du Tribunal de l'entreprise du lieu du siège social de la société. Le président siège alors « comme en référé », ce qui signifie que la procédure bénéficie de la rapidité et de la souplesse du référé, mais aboutit à un jugement au fond.

La compétence exclusive du président comporte un inconvénient. Tous les litiges entre actionnaires ne peuvent pas être résolus par cette procédure. Le dispositif de résolution des conflits n'est expressément pas un guichet unique. Le président peut certes traiter des litiges connexes, mais uniquement si des conditions strictes sont remplies. Ces litiges doivent concerner les différents actuels et existants relatifs aux relations financières entre les parties et la société (prêts, comptes courants, titres etc.) ou aux obligations de non-concurrence, et être liés à la cession de parts sociales.

Les demandes d'annulation de décisions prises par les organes de la société, de restitution de matériel ou de nomination d'un administrateur provisoire ne relèvent pas de cette compétence et doivent être traitées par la voie judiciaire ordinaire. Le président saisi interprète sa compétence de manière restrictive, conformément au caractère exceptionnel de la procédure.

### Droit impératif à caractère subsidiaire

La résolution des conflits est confronté à un paradoxe. D'une part, il relève du droit impératif : les actionnaires ne peuvent exclure ou limiter leur droit d'y faire appel par voie contractuelle ou réglementaire. Les dispositions qui tentent néanmoins de le faire sont nulles. Ce caractère impératif protège les actionnaires contre les accords qui les mettraient dans une situation délicates en cas de conflit.

D'autre part, le législateur considère la résolution des conflits comme un *ultimum remedium*, un dernier recours qui n'entre en ligne de compte que lorsque les autres solutions ont échoué. Les travaux préparatoires parlementaires sont sans ambiguïté à ce sujet : le mécanisme « *ne peut être proposé que lorsque les contradictions entre actionnaires ne peuvent être résolues à l'amiable* ». Ce caractère subsidiaire trouve son fondement dans la bonne foi que les parties se doivent les unes aux autres et dans le caractère radical d'une sortie forcée. Un actionnaire qui recourt trop rapidement au mécanisme de résolution des conflits sans avoir d'abord exploré d'autres solutions risque de voir sa demande rejetée

comme non fondée.

## La possibilité d'un arbitrage

Une nuance importante concerne le rapport avec l'arbitrage. Bien que le mécanisme de résolution des conflits soit de droit impératif, les parties peuvent convenir de soumettre à l'arbitrage les litiges relatifs à l'exclusion ou au retrait d'une partie. Le législateur reconnaît expressément cette possibilité.

Deux conditions doivent être remplies à cet effet : toutes les parties concernées par la résolution des litiges doivent être parties à la clause d'arbitrage, et l'intention doit être de résoudre les litiges exclusivement par voie d'arbitrage. Si ces conditions sont remplies, le Président du Tribunal de l'entreprise n'est pas compétent et c'est le tribunal arbitral qui est compétent. La jurisprudence interprète les clauses d'arbitrage de manière restrictive dans ce contexte, de sorte qu'en cas de doute, la compétence leur est attribuée.

## Mécanismes de sortie statutaires et conventionnels

Outre les mécanismes légaux de résolution des conflits, il existe souvent dans la pratique des mécanismes statutaires ou contractuels qui prévoient une sortie en cas de circonstances particulières. Citons par exemple les clauses relatives aux « *good leavers* » et aux « *bad leavers* » dans les conventions d'actionnaires, ou les dispositions statutaires relatives à la sortie d'une société à responsabilité limitée. La question se pose de savoir comment celles-ci s'articulent avec les dispositions légales.

La réponse est nuancée. De tels mécanismes peuvent coexister avec le régime légal, mais ne peuvent l'exclure. Un actionnaire qui est invité par les statuts à passer d'abord par le mécanisme conventionnel conserve le droit de saisir directement le juge. La protection impérative ne peut être contournée par des clauses contractuelles ou des manœuvres dilatoires. Cela n'empêche pas que l'existence de mécanismes conventionnels viables puisse être pertinente pour déterminer si le règlement légal constitue une option de derniers recours.

## L'appréciation au bon moment

Lorsque le juge décide que l'exclusion ou le retrait est justifiée, la question du prix se pose inévitablement. Le CSA adopte le principe selon lequel la valeur des titres est estimée au moment où le juge ordonne le transfert. Ce principe correspond à la réalité selon laquelle le droit au paiement du prix naît au moment du transfert de propriété.

Toutefois, le législateur a reconnu que l'application stricte de ce principe pouvait conduire à des résultats inéquitables dans certains cas. Lorsque les circonstances qui ont donné lieu à la demande ou le comportement des parties au cours de la procédure ont influencé la valeur des titres, une correction peut s'avérer nécessaire. Le CSA donne donc expressément au juge le pouvoir d'appliquer une juste majoration ou minoration de prix lorsque l'évaluation standard conduit à un résultat manifestement déraisonnable.

### La boîte à outils du juge

Le juge dispose de divers instruments pour fixer un prix équitable. Une première possibilité consiste à reporter la date d'évaluation à une date antérieure, par exemple

à un moment antérieur à l'escalade du conflit ou antérieur à un comportement préjudiciable de la part d'une partie. La Cour de cassation a confirmé qu'un tel report est possible lorsque le juge constate concrètement que les circonstances ou le comportement ont eu une influence sur la valeur. Le juge doit toutefois motiver sa décision.

En outre, le juge peut accorder un prix provisoire en attendant la fixation définitive, par exemple lorsqu'il existe une incertitude quant à l'impact de certains éléments sur la valeur. Il peut également prévoir des mécanismes de correction pour les risques connus à la date de référence, mais dont l'ampleur reste à déterminer. Afin de protéger les intérêts des parties, le juge peut imposer des garanties pour le montant restant dû, telles qu'un gage sur les titres transférés, une garantie bancaire ou un dépôt sur un compte bloqué.

### Les obligations de non-concurrence en tant qu'élément de prix

Un aspect particulier de la fixation du prix concerne les obligations de non-concurrence. Le juge peut conditionner le prix à l'acceptation par l'actionnaire

sortant d'une clause de non-concurrence ou au renforcement d'une clause existante. À l'inverse, il peut lever ou limiter une clause de non-concurrence existante, moyennant une réduction de prix correspondante. Ce pouvoir reconnaît que la valeur d'une participation est en partie déterminé par la question de savoir si l'actionnaire sortant peut exercer ultérieurement une activité concurrente.

Il existe toutefois une restriction importante : le juge ne peut imposer une nouvelle clause de non-concurrence si aucune n'existe. L'autonomie des parties est respectée à cet égard. Quiconque souhaite faire appliquer une clause de non-concurrence doit y avoir consenti contractuellement.

### Lorsqu'un actionnaire disparaît

La dynamique d'une procédure contentieuse peut changer radicalement lorsqu'un actionnaire décède, est déclaré en faillite ou est dissout en cours de procédure. Ces événements ont des conséquences tant procédurales que matérielles.

### Lorsque la société elle-même disparaît

La situation se complique lorsque ce n'est pas un actionnaire, mais la société elle-même qui est dissoute ou déclarée en faillite. La jurisprudence est divisée sur ce point. Une tendance estime que, dans ce cas, la résolution des conflits n'est plus possible ou qu'une procédure en cours devient sans objet. Le raisonnement est que la finalité de la résolution- assurer la continuité - disparaît lorsque la société cesse d'exister.

Un autre courant nuance cette position et admet que la procédure de résolution des conflits peut néanmoins se poursuivre sous certaines conditions, notamment lorsque la faillite ou la dissolution a été provoquée artificiellement afin de contourner la procédure. Une exclusion absolue ouvrirait en effet la voie à des dissolutions artificielles ou malveillantes, visant uniquement à faire échouer une résolution de conflits imminente ou en cours. Le juge apprécie chaque cas individuellement.

### Pas de retour en arrière possible

Quiconque envisage d'engager une procédure de résolution des conflits doit être conscient d'un élément fondamental : il n'existe aucun droit de rétractation. Dès que le juge a statué dans un jugement (même provisoirement) sur le bien-fondé

de l'exclusion ou du retrait, cette décision est définitive. Le demandeur ne peut plus faire marche arrière par la suite, même si le prix s'avère inférieur ou supérieur à ce qui était prévu.

La jurisprudence est très claire à ce sujet. Dans une affaire où le demandeur avait mené une procédure pendant des années et souhaitait soudainement renoncer à sa demande après avoir pris connaissance du rapport d'expertise, le Tribunal a jugé que la loi ne prévoyait pas de droit de rétractation pour la partie qui initie une procédure de rachat et constate ultérieurement que le résultat est moins favorable que prévu. Cela relève du risque procédural. Une tentative d'introduire une nouvelle demande modifiée après un rapport d'expert défavorable n'a pas non plus été acceptée en raison de sa contradiction avec les règles de procédure.

## Le prix de l'égalité

Les implications financières d'une procédure de résolution des conflits vont au-delà du prix des actions. Les frais de justice peuvent être considérables, surtout lorsqu'une expertise sur la valeur des titres est ordonnée. En principe, la partie qui succombe supporte les frais, la jurisprudence se référant souvent à l'actionnaire à l'origine des motifs valables. En cas de pluralité de parties et de demandes, plusieurs frais de justice peuvent être dus, ce qui fait rapidement grimper la facture.

Les parties peuvent convenir de différentes modalités de répartition des frais de procédure et d'expertise dans les statuts ou les pactes d'actionnaires. Ces modalités peuvent être homologuées par le Tribunal et offrent aux parties une plus grande sécurité quant à la répartition des coûts. Il est recommandé de prendre en compte cet aspect lors de la rédaction des pactes d'actionnaires.

## Conclusion

La résolution des conflits dans les sociétés anonymes (SA) et les sociétés à responsabilité limitée (SRL) repose sur un équilibre délicat. Il offre aux actionnaire pris au piège d'une situation inextricable une solution juridiquement garantie, sans que la société elle-même en soit victime. Dans le même temps, il impose des obstacles importants : un motif valable est requis, la résolution des conflits est considéré comme un dernier recours et la personne qui engage la procédure doit être prête à en assumer les conséquences.

La réforme du CSA a affiné la réglementation et donné au juge davantage d'outils pour parvenir à une issue équitable. L'élargissement des possibilités d'ajustement des prix, de traitement des litiges connexes et l'imposition de garantie contribue à un cadre plus équilibré. Toutefois, le principe fondamental demeure inchangé : le système de résolution des conflits est un instrument important qui doit être utilisé avec prudence.

Pour les actionnaires qui se trouvent dans une situation conflictuelle, il est important d'examiner attentivement leurs options. La négociation, la médiation et les mécanismes statutaires ou conventionnels doivent être privilégiés. Ce n'est que lorsque ces voies sont sans issue que la résolution des conflits entre en jeu. Quiconque entreprend cette démarche a tout intérêt à préparer minutieusement la procédure, à identifier les risques financiers et à solliciter l'assistance de conseillers spécialisés. Car en matière de résolution des conflits, plus que jamais, l'adage « réfléchissez avant d'agir » prend tout son sens.

Vous êtes confronté à un conflit entre actionnaires et vous vous demandez quelles sont vos options ? Nos spécialistes en droit des sociétés sont à votre disposition pour vous accompagner vers une solution durable.

Auteurs:

- Joost Peeters ;
- Yannick Lauwers