

La gestion des conflits entre associés

Les tensions entre associés se multiplient, sous l'effet conjugué de la conjoncture économique, des contraintes de financement et d'une pression fiscale accrue sur les entreprises et leurs dirigeants. Dans ce contexte, les outils juridiques de prévention et de résolution des conflits entre associés sont plus que jamais sollicités, avec, en pratique, quatre grands types de « sorties » : l'application du pacte d'associés, la médiation, le contentieux judiciaire et, en ultime recours, la dissolution de la société.

I. Un terrain favorable à la recrudescence des conflits entre associés

Le ralentissement économique, la hausse du coût du crédit et les incertitudes fiscales fragilisent de nombreux modèles d'affaires, ce qui intensifie les désaccords sur la stratégie, la répartition de la valeur et le financement de la société. Les divergences latentes (vision industrielle, politique de distribution, gouvernance, rôle des fondateurs, place des investisseurs) ont ainsi tendance à se cristalliser beaucoup plus vite, notamment dans les sociétés à actionnariat resserré (start-up, PME familiales, ...).

Les situations de quasi-blocage et de crises (votes négatifs récurrents, refus de signer des actes, paralysie des décisions structurantes) se multiplient, nourries parfois par l'arrivée d'un nouvel investisseur, un changement de dirigeant ou un retournement d'activité. La question n'est alors plus seulement celle de la bonne gouvernance, mais bien celle des voies de sortie : comment organiser juridiquement la séparation, la continuation ou la liquidation de la relation sociale.

II. Le pacte d'associés : outil de prévention et de solution, mais à l'efficacité conditionnée

Le pacte d'associés demeure l'instrument privilégié de prévention et de gestion contractuelle des conflits, à condition qu'il existe, qu'il soit précis et qu'il ait été correctement anticipé.

En pratique, de nombreux litiges naissent de pactes incomplets, imprécis ou mal articulés avec les statuts, voire de pactes obsolètes au regard de l'évolution de la jurisprudence ou de la structure de l'actionnariat.

Les clauses d'exclusion, de sortie forcée ou de rachat obligatoire des titres en cas de violation du pacte, de perte de mandat social ou de fonctions opérationnelles illustrent parfaitement ces difficultés.

On rencontre fréquemment des stipulations prévoyant que les fondateurs devront céder leurs titres en cas de révocation ou de départ de leurs fonctions, alors même que ni la nature exacte de ces fonctions, ni les conditions de leur exercice (mandat social, contrat de travail, simple mission de conseil) n'ont été précisément définies.

Pire, il arrive quelquefois qu'aucune fonction n'ait été confiée au fondateur empêchant ainsi l'application de clause de sortie ou d'exclusion.

La clause buy or sell permet de résoudre efficacement et rapidement une situation de paralysie. Le risque de devoir vendre au prix fixé incite à proposer un prix raisonnable.

Mais les délais, modalités de paiement, méthode d'évaluation... tout doit être cadré pour éviter les abus.

La sécurité de ces clauses suppose :

- une définition claire des situations déclenchantes (perte de mandat, fin de contrat de travail, non-renouvellement d'un accord de prestations, violation de quelles clauses du pacte, situation de blocage, etc.) ;
- une articulation rigoureuse avec le droit des sociétés (libre cessibilité ou agrément, clauses d'inaliénabilité, droits préférentiels) et le droit du travail le cas échéant ;
- une conformité aux exigences jurisprudentielles relatives aux clauses de rachat forcé (prix sérieux, non-lésionnaire, absence d'abus de majorité ou de minorité) ;
- une conformité avec le droit du travail qui proscriit les sanctions pécuniaires envers un salarié.

Faute de cette rigueur, le pacte conçu comme un outil de pacification se transforme en source de contentieux : contestation de la validité de la clause, débat sur son champ d'application, action en nullité ou en révision du prix, voire invocation d'un abus dans la mise en œuvre.

III. La médiation : un mode alternatif encore insuffisamment utilisé

La médiation, judiciaire ou conventionnelle, constitue une voie de résolution particulièrement adaptée (si elle est menée de bonne foi) aux conflits entre associés, dans la mesure où la relation s'inscrit dans la durée et mêle souvent enjeux patrimoniaux, affectifs et de gouvernance.

Elle permet, dans un cadre confidentiel, de rétablir un dialogue, de clarifier les intentions des parties et de construire des solutions sur mesure (réaménagement du pacte, sortie négociée, réorganisation des organes de direction).

La confidentialité permet de négocier sereinement car en cas d'échec de la médiation, ce qui a été dit, écrit ne pourra être révélé en cas de procédures judiciaires subséquentes.

Pourtant, la médiation reste relativement peu utilisée en amont, les associés n'y recourant souvent qu'après l'échec de négociations directes ou à l'initiative du juge saisi d'un litige.

L'insertion de clauses de médiation ou de procédure de règlement amiable préalable dans les statuts ou le pacte d'associés mériterait d'être davantage systématisée, afin de canaliser les conflits avant l'escalade contentieuse.

IV. Le contentieux : de l'administrateur provisoire à la dissolution judiciaire

Lorsque la situation est durablement bloquée, le recours au juge devient inévitable. Deux grandes catégories de solutions s'observent : les mesures conservatoires ou de gestion provisoire et les solutions radicales de rupture du lien social.

La nomination d'un administrateur provisoire est classiquement sollicitée lorsqu'une mésentente grave ou l'absence d'information paralyse le fonctionnement des organes sociaux, au point de mettre en péril l'intérêt social. Le juge apprécie strictement les conditions d'un tel dessaisissement partiel des associés et des dirigeants, en vérifiant la réalité du blocage, le manque de transparence et le risque de dommage imminent pour la société.

L'administrateur provisoire est alors chargé, pour une durée limitée, de rétablir un fonctionnement minimum (convocation d'assemblées, gestion courante, mise en œuvre d'opérations urgentes, transmission d'information).

Dans d'autres situations, les associés saisissent le juge pour trancher un point précis : interprétation d'une clause du pacte ou des statuts, validité d'une décision sociale, abus de majorité ou de minorité, contestation d'une augmentation de capital ou d'une exclusion. La décision judiciaire joue alors un rôle de clarification, mais elle n'éteint pas toujours le conflit de personnes, qui peut resurgir sur d'autres terrains.

En ultime recours, la dissolution de la société peut être prononcée judiciairement en cas de justes motifs, notamment de mésentente paralysant le fonctionnement social. Elle peut également être décidée d'un commun accord des associés lorsque la poursuite de l'activité n'apparaît plus possible ou souhaitable compte tenu de la dégradation irréversible des relations.

Cette issue radicale, destructrice de valeur, souligne l'importance de la prévention et de la contractualisation en amont.

Conclusion : anticiper contractuellement, organiser les sorties et privilégier les solutions graduées.

La recrudescence des conflits entre associés met en lumière une constante : les situations de blocage les plus coûteuses sont souvent celles qui n'ont pas été anticipées dans les statuts et le pacte, ou qui reposent sur des clauses imprécises et fragiles juridiquement. Une ingénierie contractuelle soignée (définition des rôles, clauses de sortie, mécanismes de résolution amiable, articulation avec le droit des sociétés) demeure la meilleure assurance contre les conflits destructeurs.

L'arsenal des voies de sortie – application maîtrisée du pacte, médiation structurée, recours ciblé au juge (administrateur provisoire, décisions ponctuelles) et, en ultime recours, dissolution – ne produit pleinement ses effets que s'il s'inscrit dans une gradation réfléchie, au service de l'intérêt social et de la préservation, autant que possible, de la valeur créée par la société.

Didier Loiseau