



# Résultats de l'enquête

## Traitement des litiges au sein des entreprises

Lydian & IJE/IBJ

Bruxelles, 28 novembre 2019

# Aperçu

- I. Au préalable
- II. Profil des participants à l'enquête
- III. Général
- IV. Gestion des litiges au sein de votre entreprise
- V. Motifs du commencement (ou non) d'une procédure judiciaire ou d'une procédure d'arbitrage
- VI. Vos expériences et votre confiance dans le système judiciaire belge
- VII. Votre entreprise et le règlement alternatif des litiges
- VIII. Analyse des risques au sein de votre entreprise
- IX. Principales constatations

# I. Au préalable



# Lydian



## Cabinet d'avocats d'affaires belge « full service »

- 85 avocats, 12 associés
- Bureaux à Bruxelles, Anvers et Hasselt
- Implanté en Belgique avec une orientation internationale



“Lydian is praised for being very knowledgeable, great value for money, as it gives useful, straight-to-the-point advice, without too many caveats.”



“Lydian is quick to respond and comes back with advice that is user-friendly, client-focused and easy to digest.”

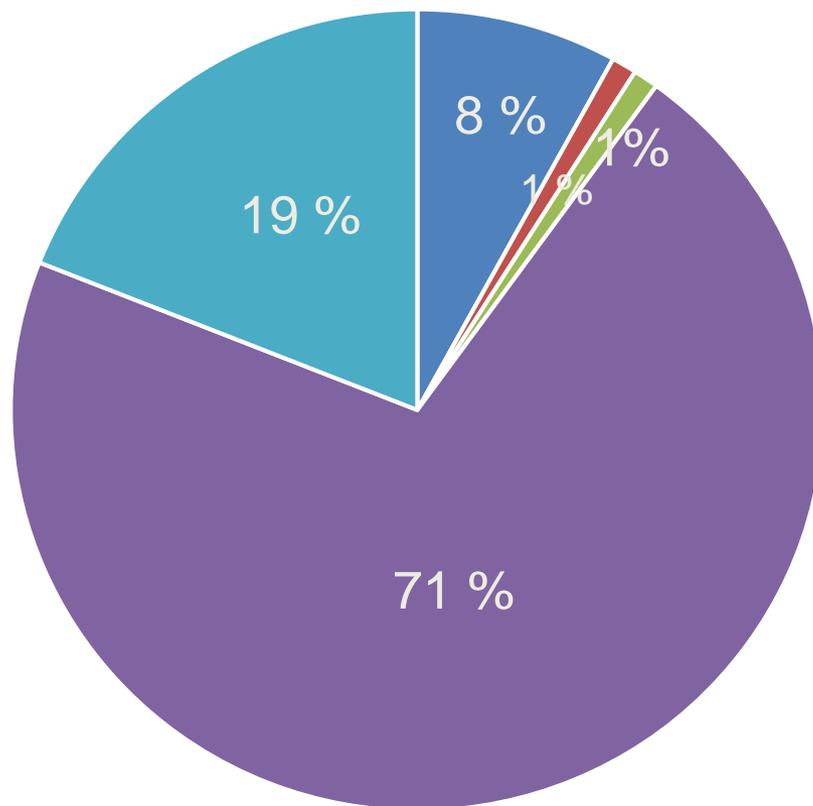
# Conception de l'enquête: traitement des litiges

- Comment les entreprises gèrent-elles les litiges?
- Quid des nouvelles tendances + comparaison avec enquête de 2013
- Sondage dans plus de 200 entreprises: complet et suffisamment représentatif
- Principalement des grandes entreprises (70%), complétées par des PME
- Les participants sont le point de contact pour les litiges juridiques:
  - Juriste d'entreprise ou chef du service juridique
  - CEO, CFO, COO

## II. Profil des participants à l'enquête



## Quel est votre rôle dans votre entreprise?

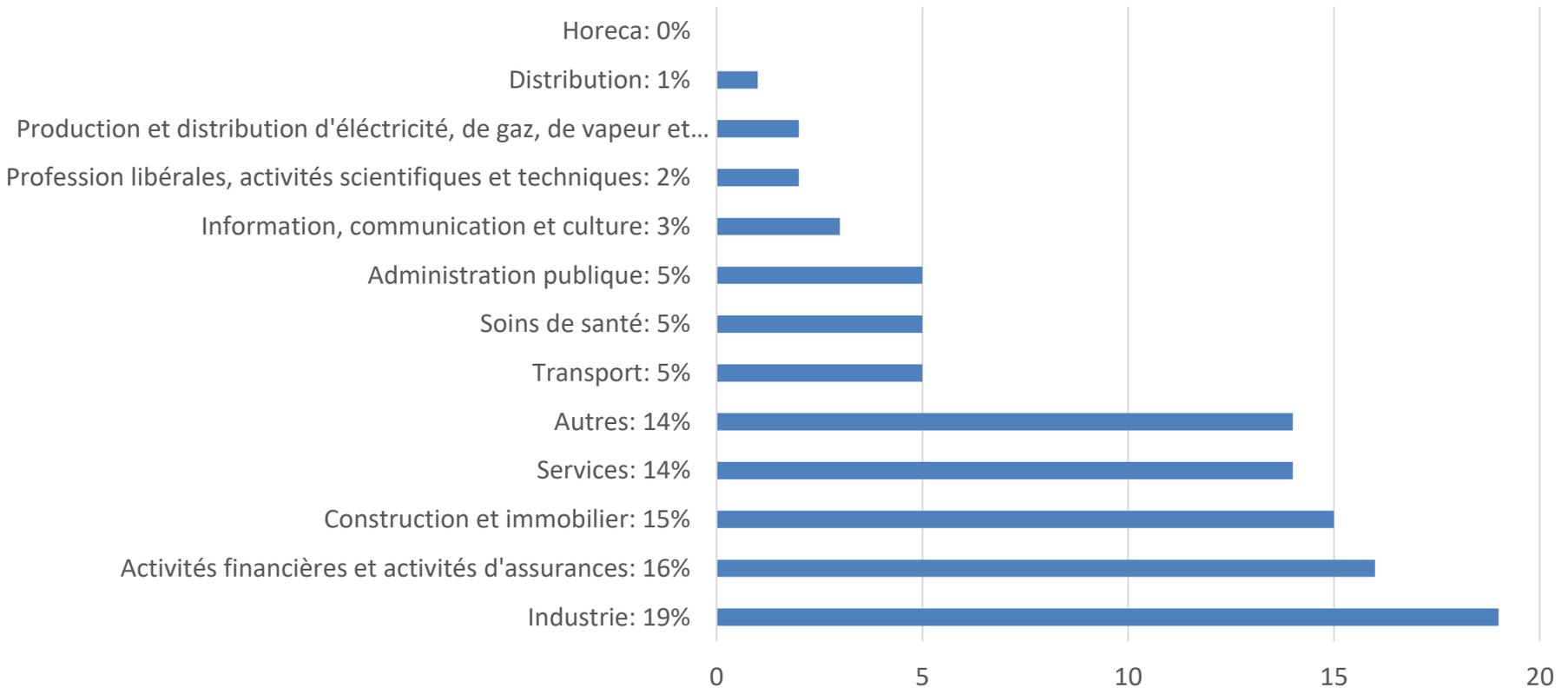


■ CEO : 8 % ■ CFO: 1% ■ COO: 1% ■ Juriste d'entreprise: 71% ■ Autre : 19%

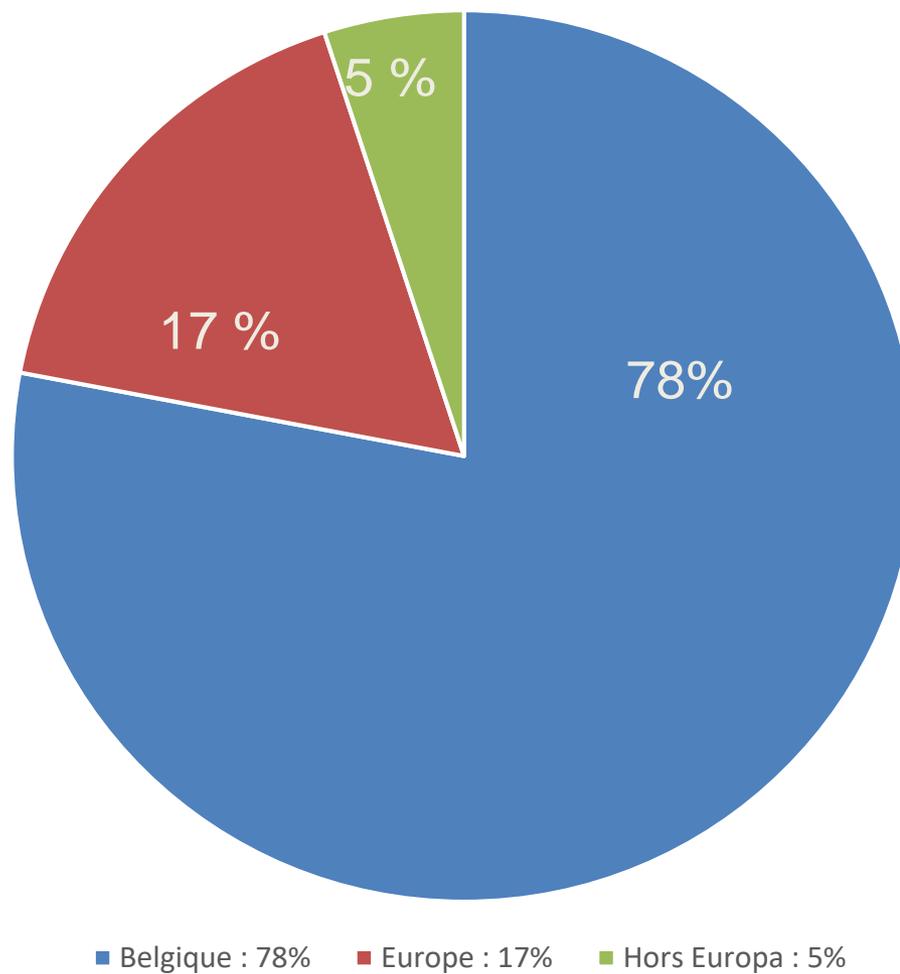
## Autres:

- Diensthoofd schade
- Directeur Claims
- Verantwoordelijke cel nieuwbouw
- Directeur afdeling “technische verzekeringen”
- Claims handler
- Chief Commercial Department
- Head Legal
- Verantwoordelijke liability schades
- Member of Global Management Team
- Chief Legal Officer
- Secretary-General
- Director in subholdings en meeste subsidiaries
- Hoofd juridische dienst

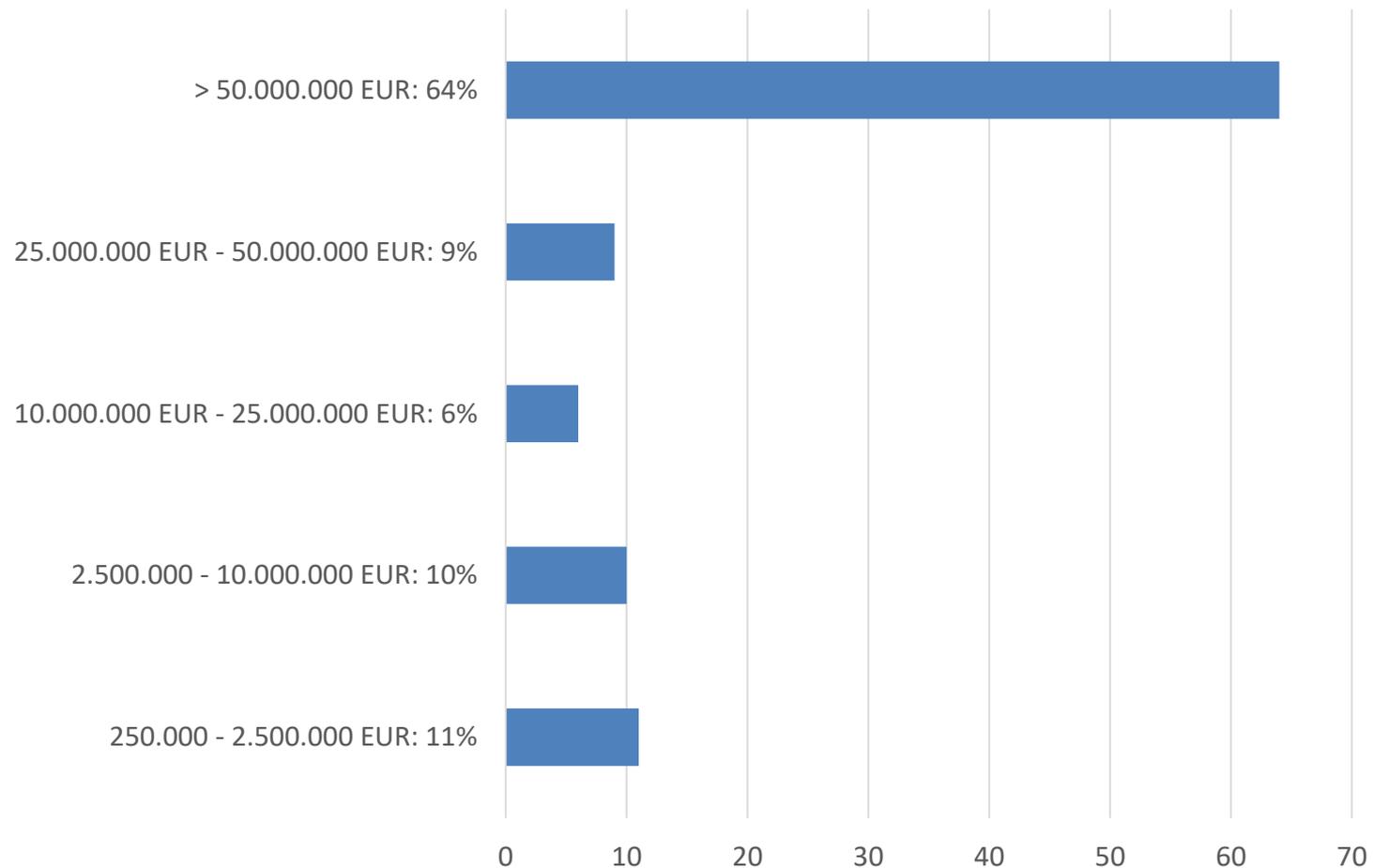
# A quel secteur appartient votre entreprise?



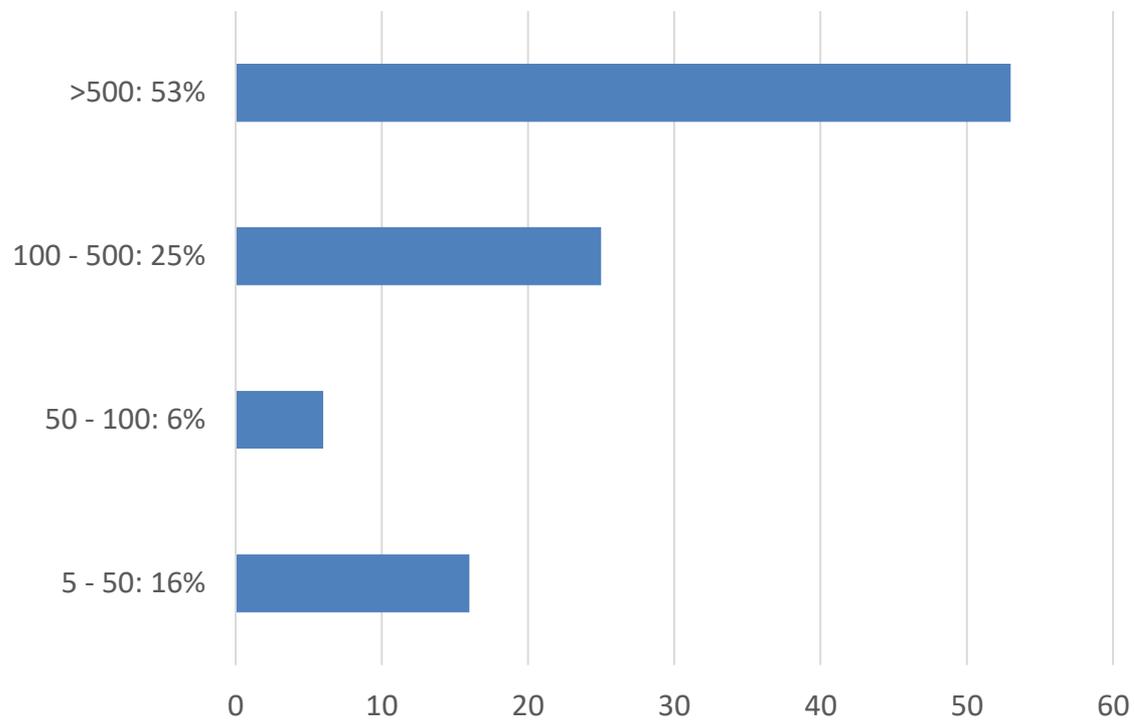
## Où se trouve le siège social de votre entreprise?



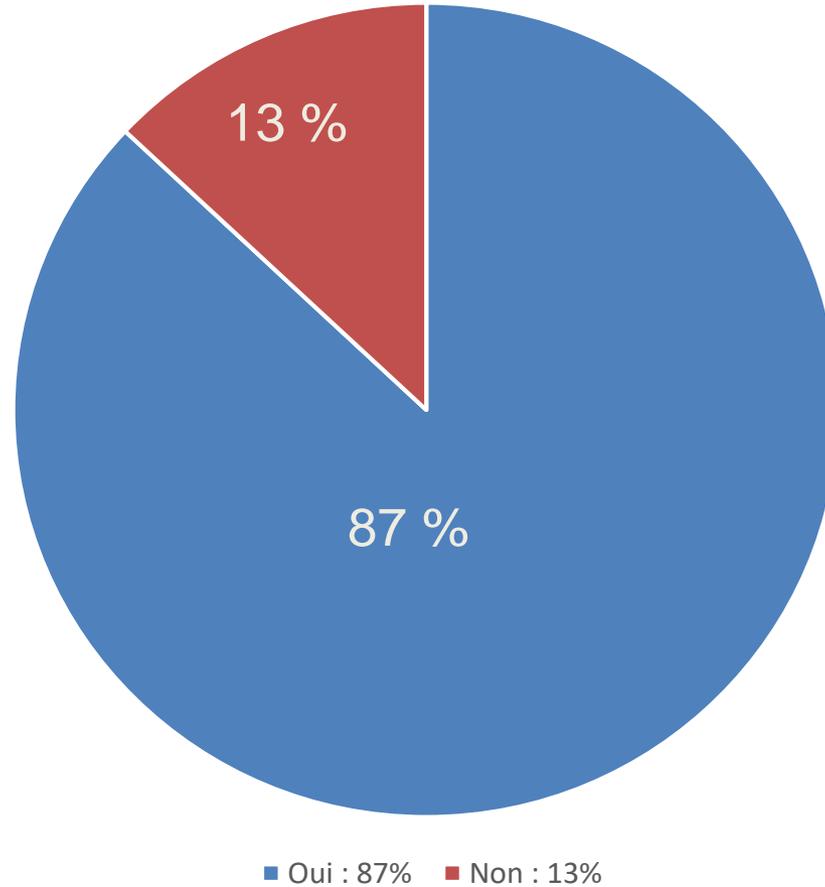
## A combien s'élève le chiffre d'affaires de votre entreprise?



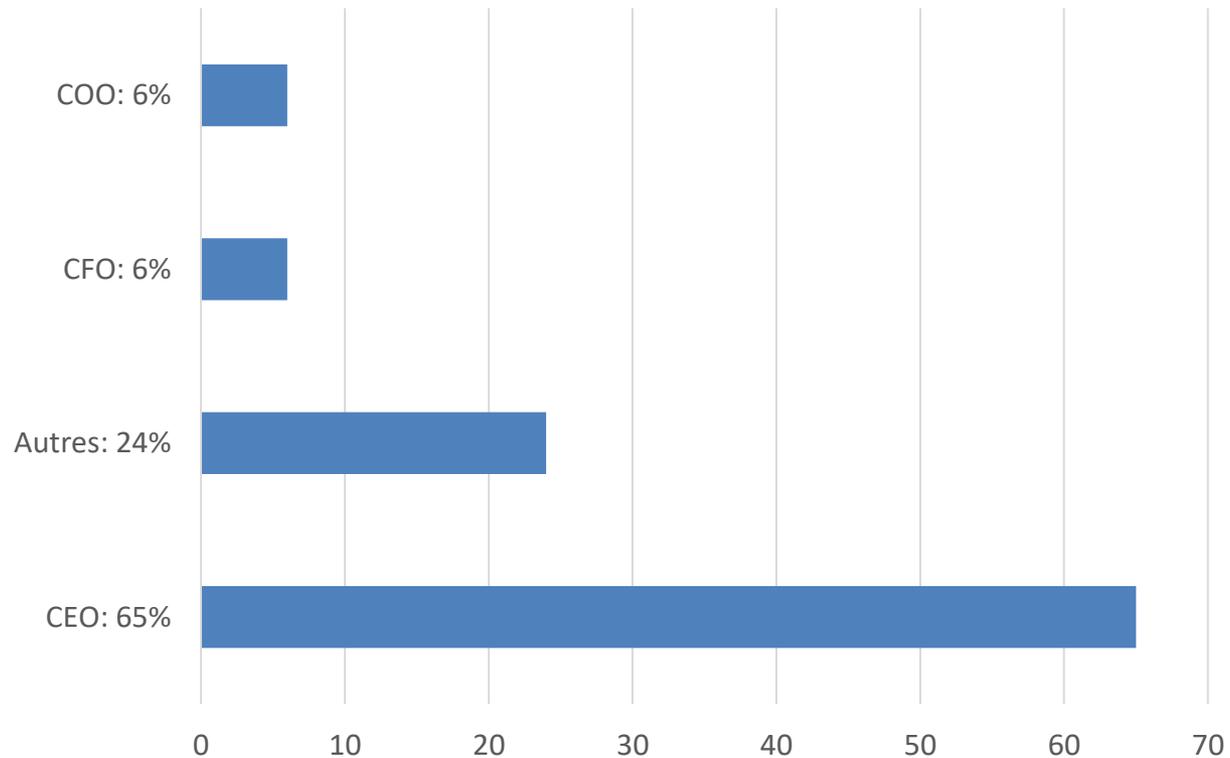
## Combien d'employés font partie de votre entreprise actuellement ?



## Votre entreprise possède-t-elle un département juridique ou un juriste d'entreprise?



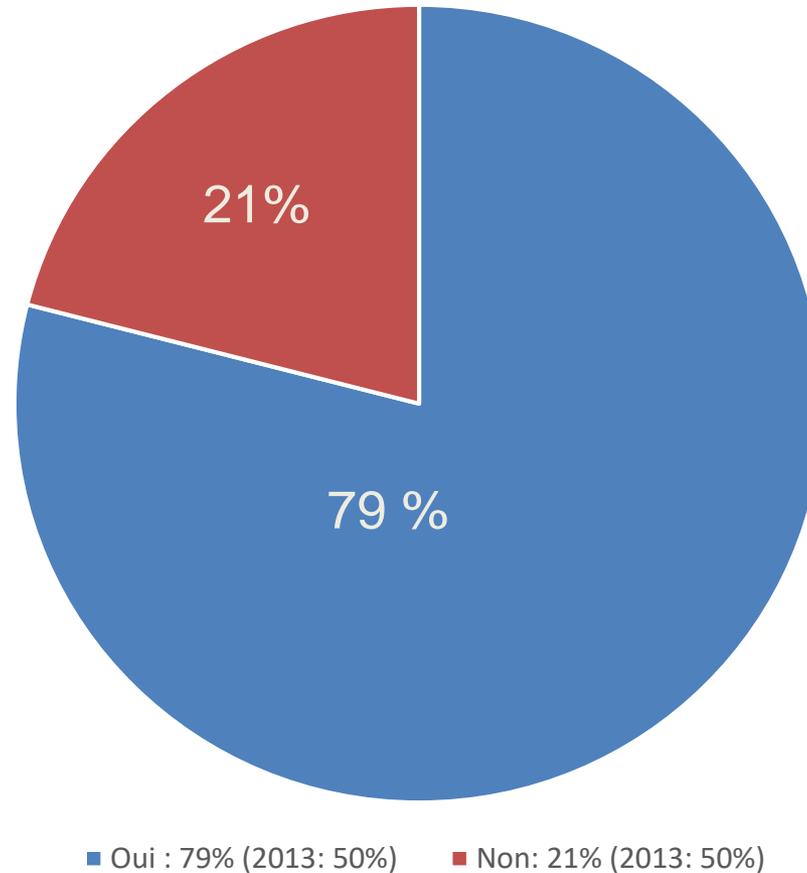
## Si non, qui est la personne de contact pour les litiges, et qui est compétent pour décider d'intenter une procédure?



### III. Général

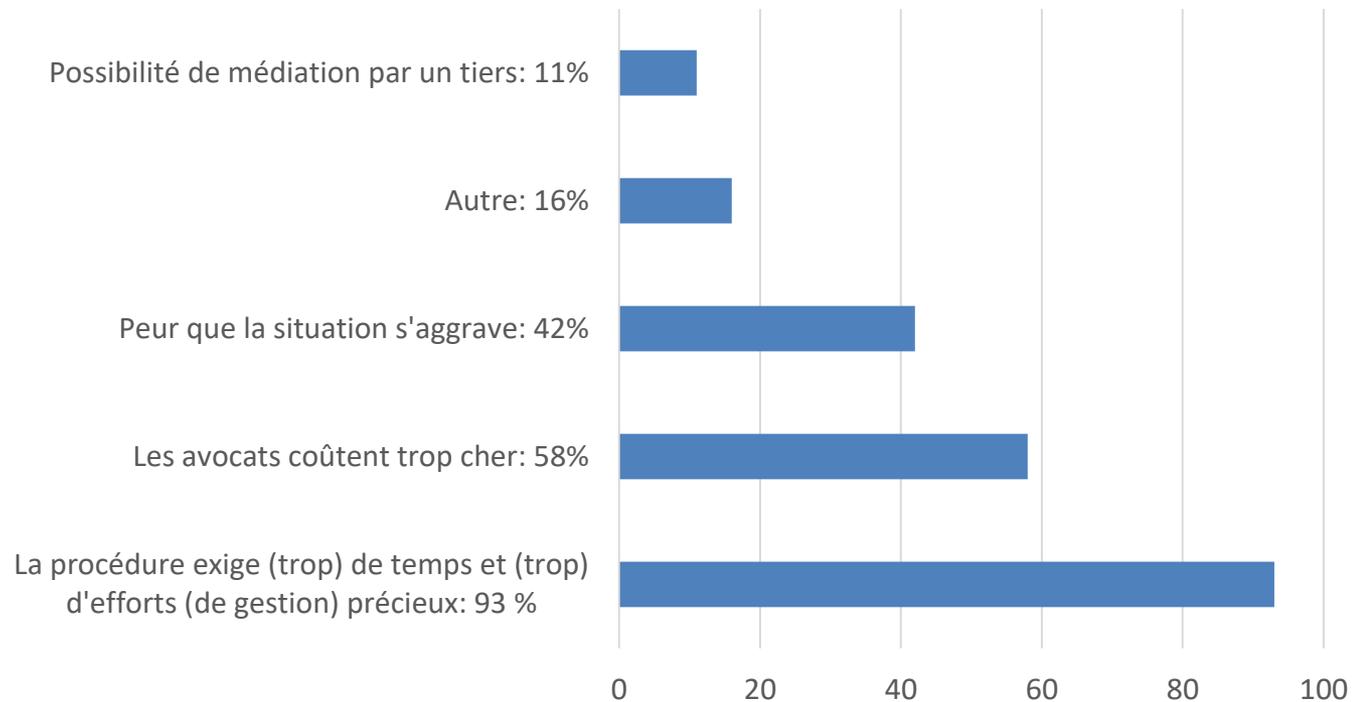


## Avez-vous l'impression qu'en cas de litige, on fait aujourd'hui plus d'efforts qu'auparavant pour parvenir à un règlement amiable?



■ Oui : 79% (2013: 50%) ■ Non: 21% (2013: 50%)

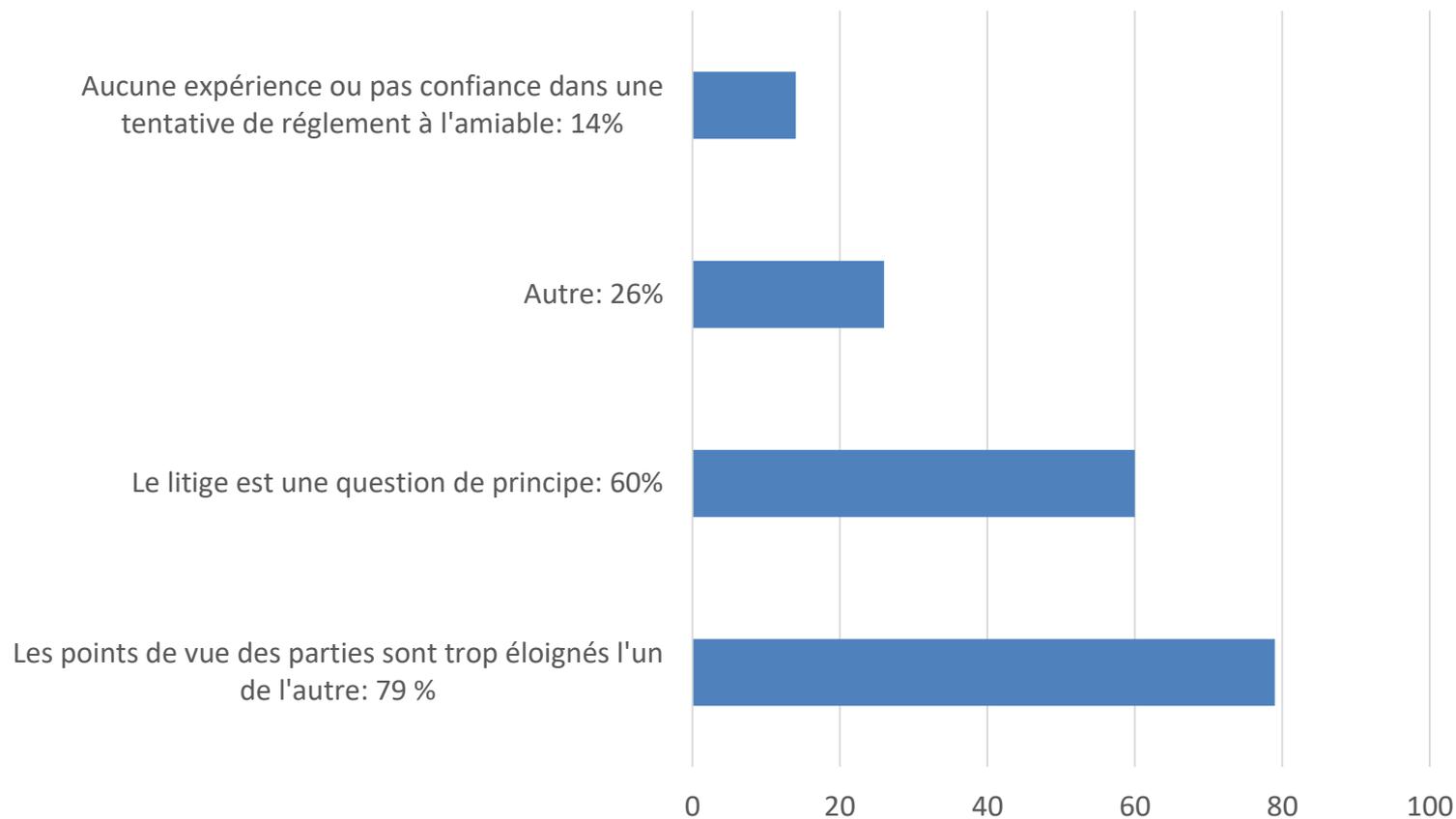
## Si oui, quels facteurs entrent en ligne de compte? (plusieurs options étaient possibles)



## Autres:

- *Risico-aversie speelt een grote rol*
- *Considérations commerciales, un accord amiable laisse moins de trace dans la relation*
- *Totale onvoorspelbaarheid van het resultaat*
- *Bijwijken bedenkelijke kwaliteit van de rechtspraak*
- *Duurtijd procedure en veel rechtsonzekerheid*

## Si non, y a-t-il des raisons particulières de recourir aux tribunaux? (plusieurs options étaient possibles)



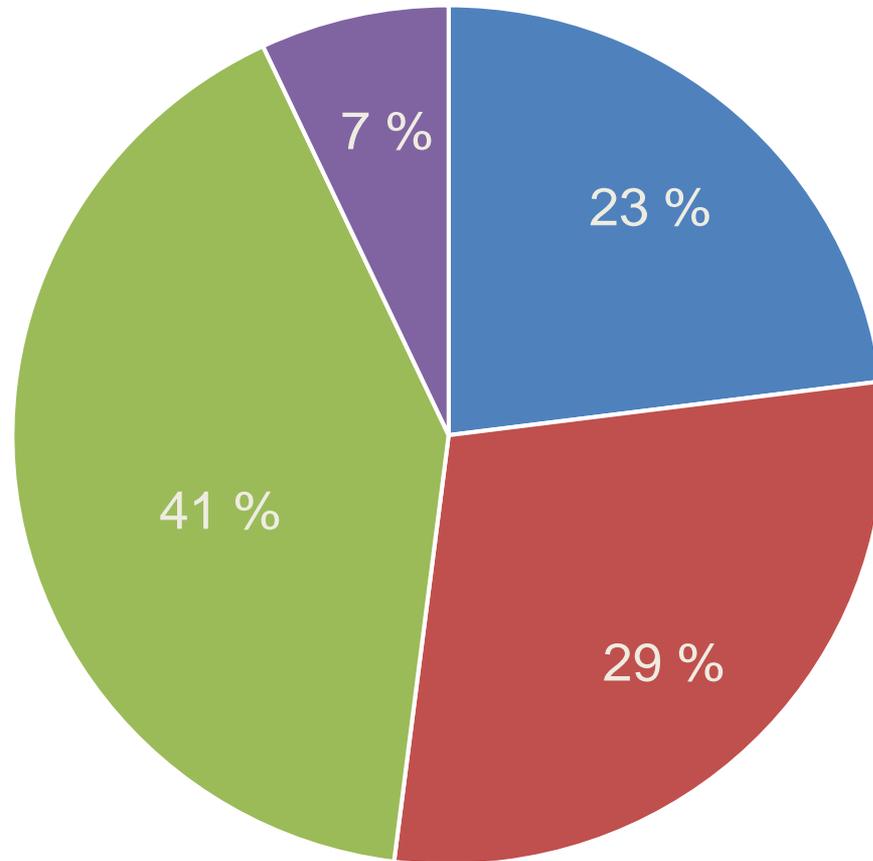
## Autres:

- *Minnelijke schikking is duurder dan rechtbank en geeft geen garantie tot uitvoering*
- *Meestal moet er toch nog een procedure voor een rechtbank opgestart worden, dus verlies van tijd*
- *Emotie*
- *Derde partijen weten dikwijls niet wat van welke verzekeraar of verzekerde mag verwacht worden*
- *Wijzigingen in wetgeving, meer slagkracht voor bvb. beschermde partijen*

## IV. Gestion des litiges au sein de votre entreprise



## Combien de fois par an votre entreprise est-elle confrontée à des litiges commerciaux sérieux qui peuvent donner lieu à des procédures judiciaires?



■ Plus de 10 fois: 23 % (2013: 29%)

■ Entre 3 et 10 fois : 29 % (2013: 29%)

■ Entre 1 et 3 fois: 41 % (2013: 34%)

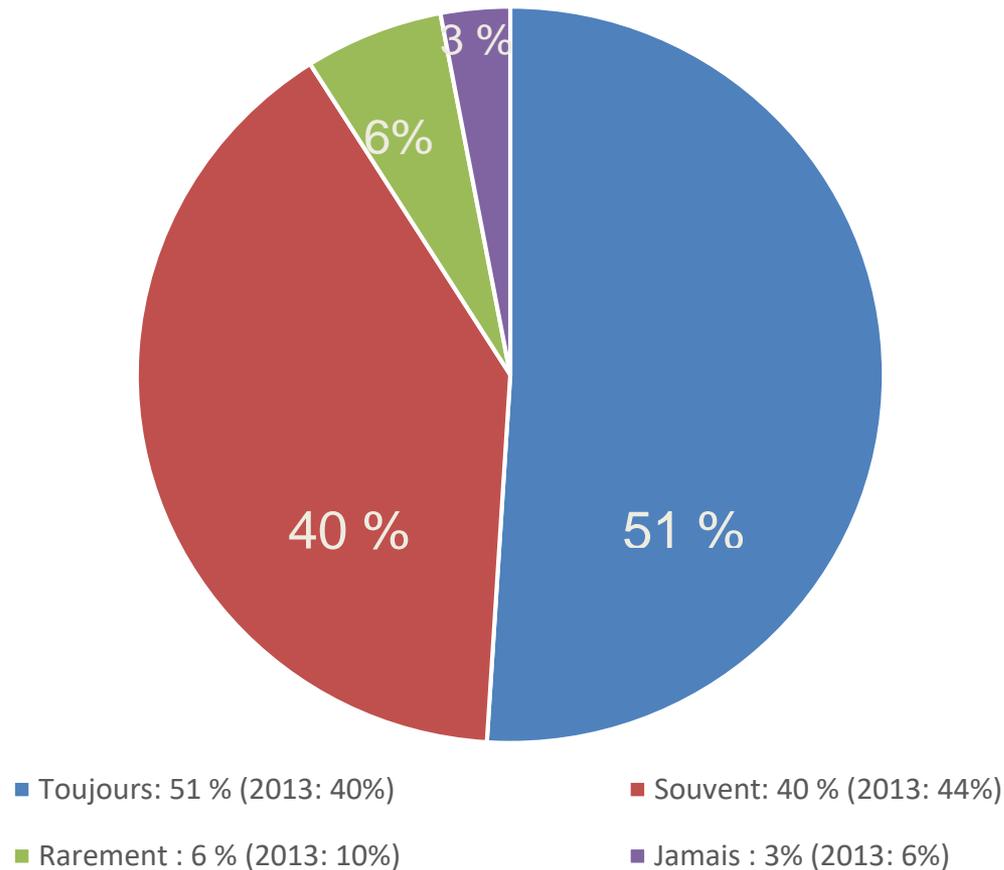
■ Jamais: 7 % (2013: 8%)

## Juristes d'entreprise (écart d'au moins 5 %)

- Seulement 39 % optent pour 1-3 fois
  - 37 % pour 3-10 fois
  - 19 % pour plus de 10 fois
  - 5 % pour jamais
- Moins de litiges pour les entreprises avec un juriste d'entreprise

# Comment votre entreprise réagit-elle face aux litiges?

## A. Gestion en interne avec le service approprié (service des achats, des ventes...)

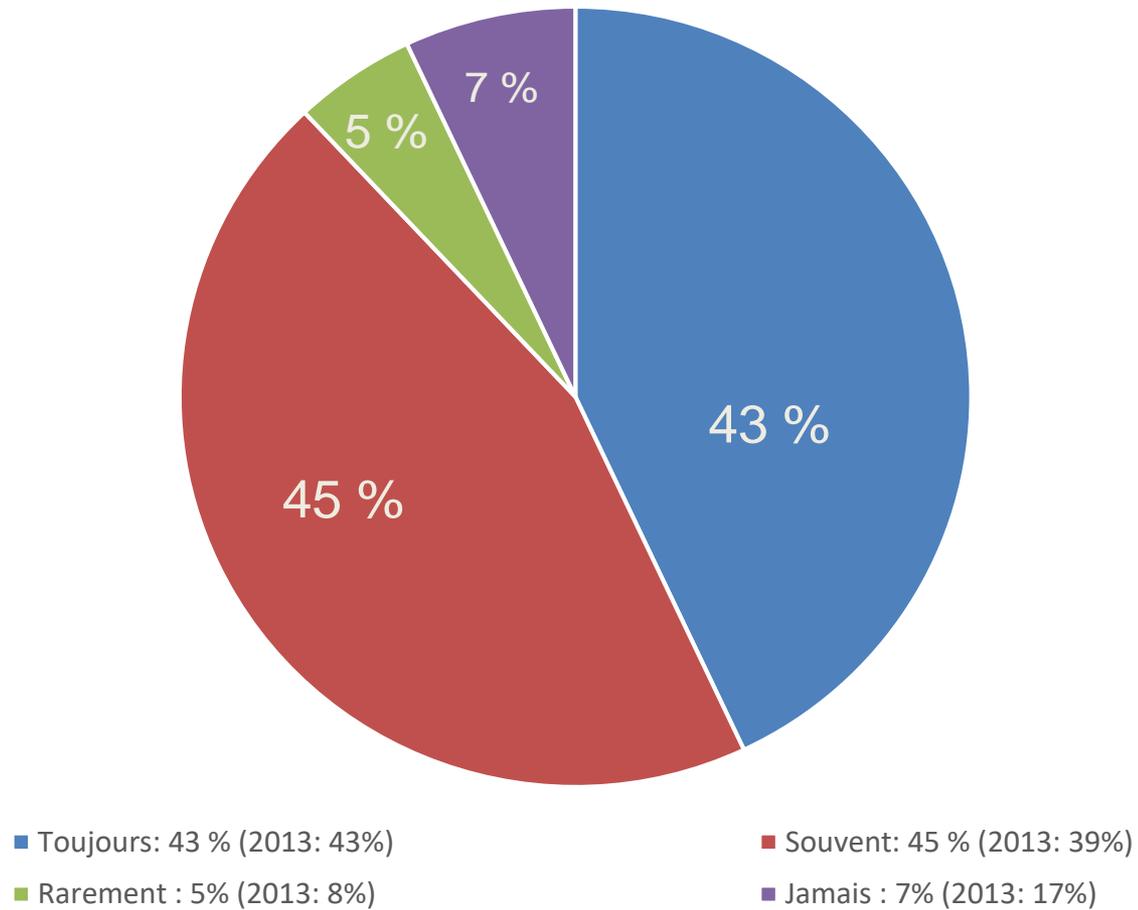


## Juristes d'entreprise (écart d'au moins 5 %)

- 46%: toujours
- 47%: souvent
- 5%: rarement
- 2%: jamais

## Comment votre entreprise réagit-elle face aux litiges?

### B. Gestion en interne avec le juriste d'entreprise

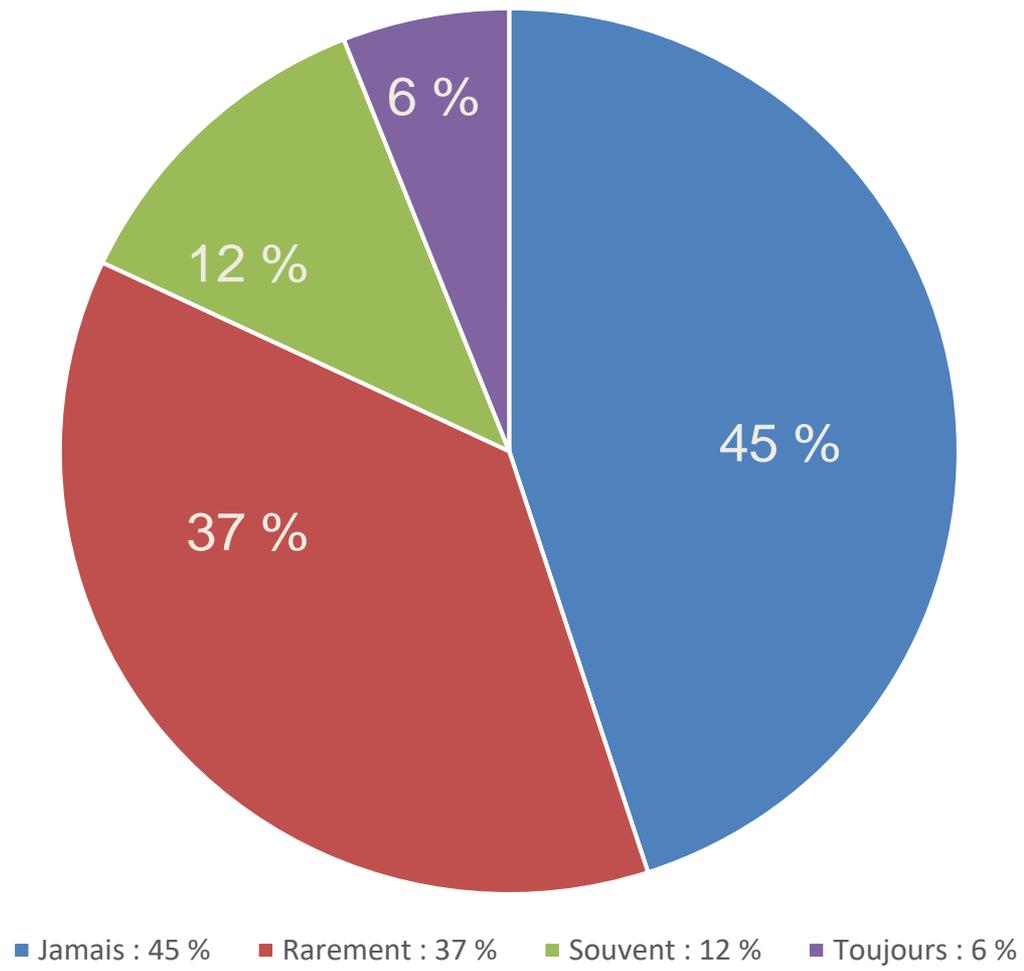


## Juristes d'entreprise (divergence d'au moins 5 %)

- 49%: souvent
- 48%: toujours
- 3%: rarement

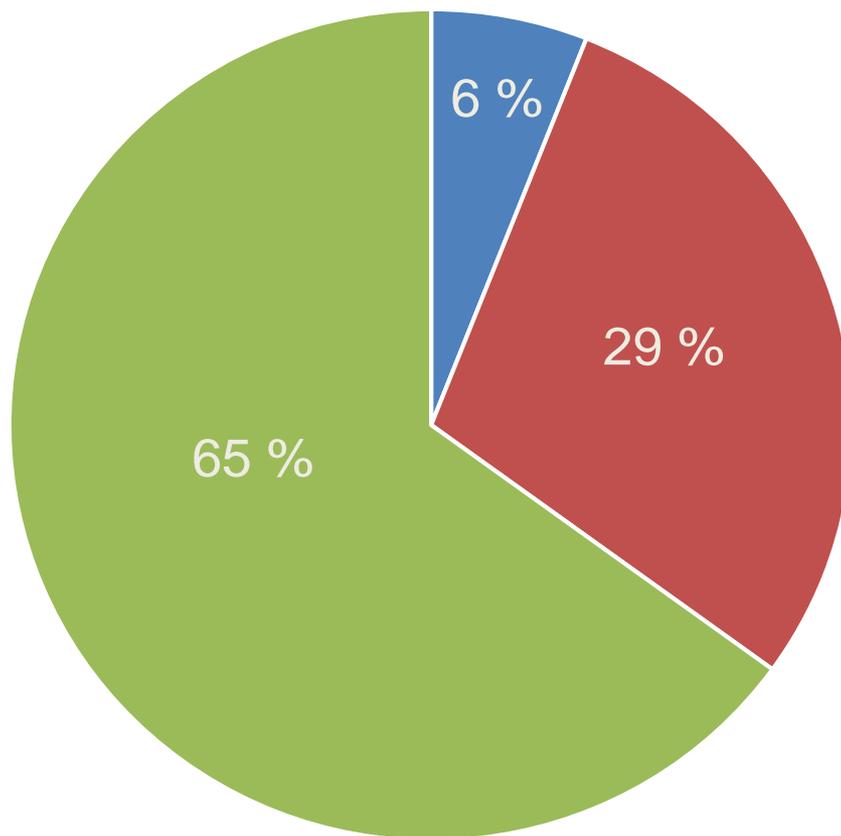
## Comment votre entreprise réagit-elle face aux litiges?

### C. Une éducation ou une formation spécifique ont-elles été dispensées?



## Comment votre entreprise réagit-elle face aux litiges?

### D. Quelle formation ou éducation spécifique est prévue ?



■ Formation à la médiation: 6 % ■ Formation à l'écoute active et à la communication: 29% ■ Autre: 65%

## Autres:

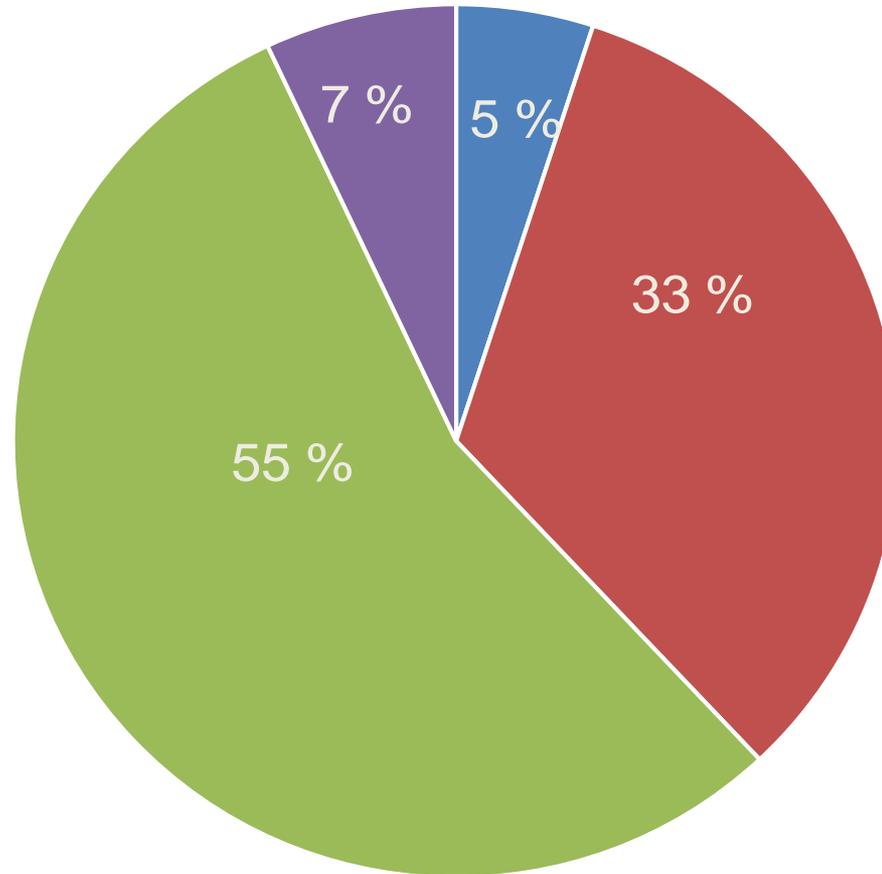
- *Contractmanagement*
- *Vanaf detectie " bijna case" verplichte interne melding om vroegtijdig een bemiddeling/onderhandeling op te starten*
- *GAP negotiation training*
- *Klachtenbehandeling*
- *Training is geen echte must omwille van de ervaring van de bedrijfsjurist en de maturiteit van de business*
- *Formation sur la prévention des litiges plutôt que sur la manière de réagir en cas de litiges*
- *Vertrouwelijkheid*

## Juristes d'entreprise (écart d'au moins 5%)

- 60%: autres
- 32%: formation à l'écoute active et à la communication
- 8%: formation à la médiation

## Comment votre entreprise réagit-elle face aux litiges?

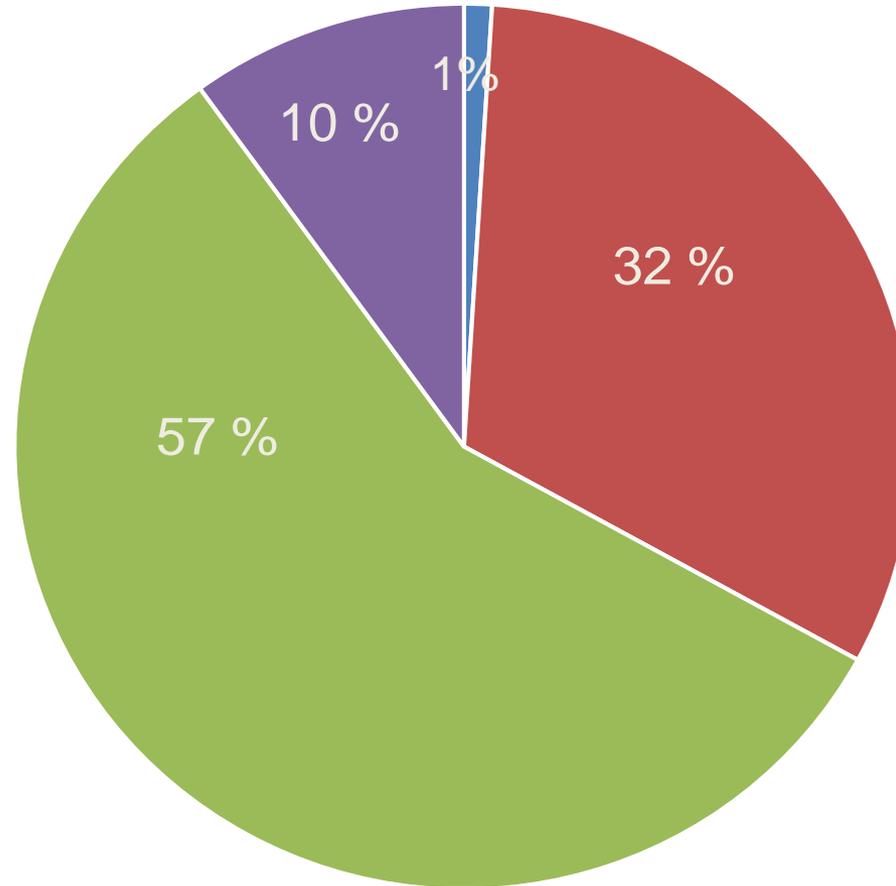
### E. Prise d'un avis externe (secrétariat social, fédération professionnelle, consultant, assureur crédit,...)



■ Jamais : 5% (2013: 6%) ■ Rarement: 33% (2013: 41%) ■ Souvent: 55% (2013: 46%) ■ Toujours: 7% (2013: 7%)

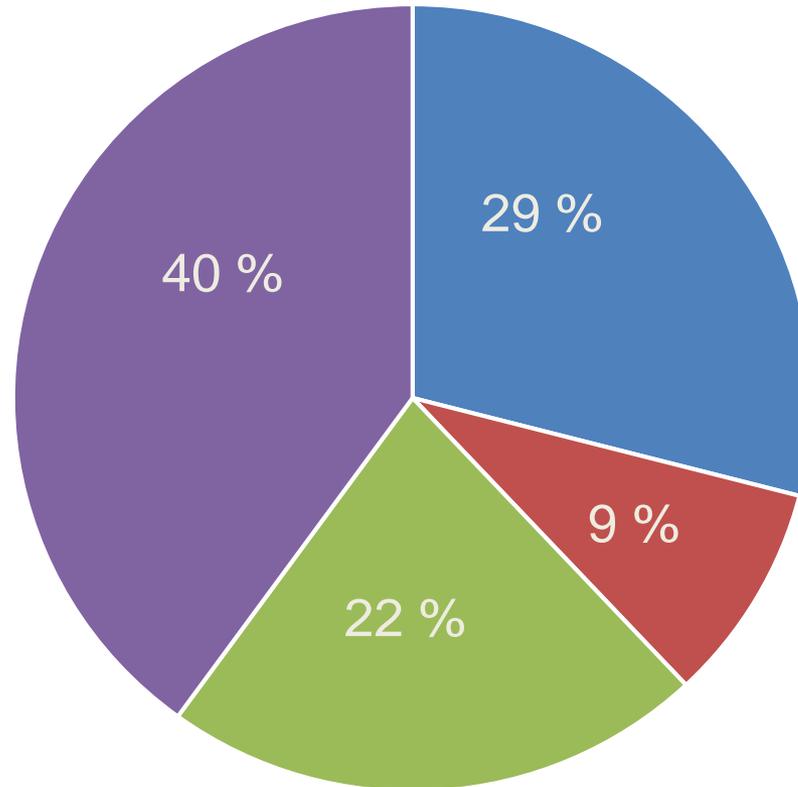
## Comment votre entreprise réagit-elle face aux litiges?

### F. Désignation d'un avocat pour défendre les intérêts de la société



■ Jamais : 1% (2013: 3%) ■ Rarement: 32% (2013: 42%) ■ Souvent: 57% (2013: 44%) ■ Toujours: 10% (2013: 11%)

## À partir de quel moment votre entreprise fait-elle appel à un avocat?

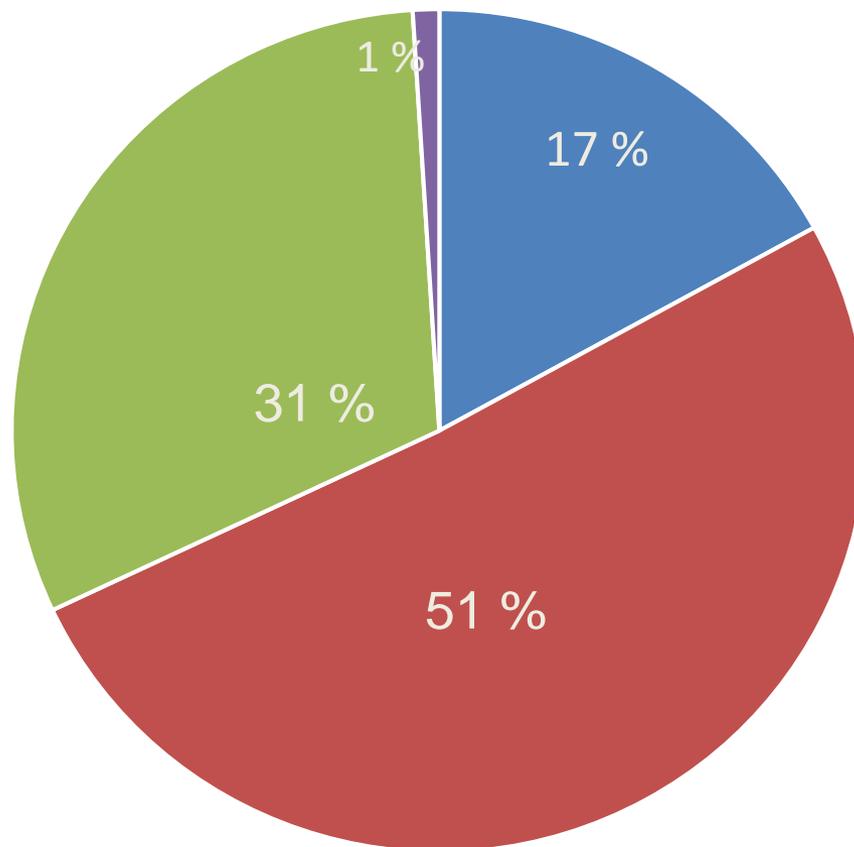


- Dès la survenance d'une situation pouvant donner lieu à un litige commercial sérieux: 29% (2013: 37 %)
- Dès la réception d'une mise en demeure de la partie adverse: 9 % (2013: 8 %)
- Dès la réception d'une mise en demeure signée par un avocat: 22 % (2013: 13 %)
- Dès la réception d'une citation: 40 % (2013: 42 %)

## Juristes d'entreprise (écart d'au moins 5%)

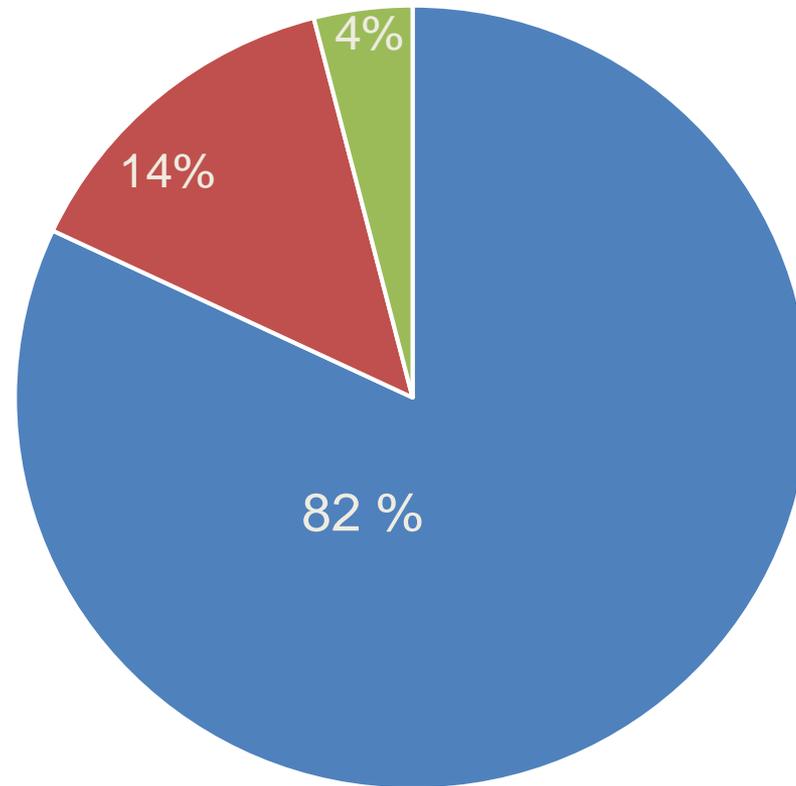
- 27%: Dès la survenance d'une situation pouvant donner lieu à un litige commercial sérieux
- 6%: Dès la réception d'une mise en demeure de la partie adverse
- 20%: Dès la réception d'une mise en demeure signée par un avocat
- 47%: Dès la réception d'une citation

## Dans quelle mesure votre entreprise juge-t-elle que l'intervention d'un avocat est nécessaire ou apporte une valeur ajoutée à la résolution d'un litige?



- Nécessaire pour la résolution du litige: 17 % (2013: 26 %)
- Grande valeur ajoutée: 51 % (2013: 56 %)
- Peu de valeur ajoutée: 31 % (2013: 15 %)
- Pas de valeur ajoutée: 1 % (2013: 3 %)

## Si votre entreprise ne fait pas appel à un avocat, comment se passent les négociations pour la partie adverse dans le cadre d'un règlement amiable?



- Oralement et par écrit: 82 % (2013: 77 %)
- Par écrit (en ce compris des e-mails, des lettres recommandées, ...): 14 % (2013: 14 %)
- Oralement: 4 % (2013: 9 %)

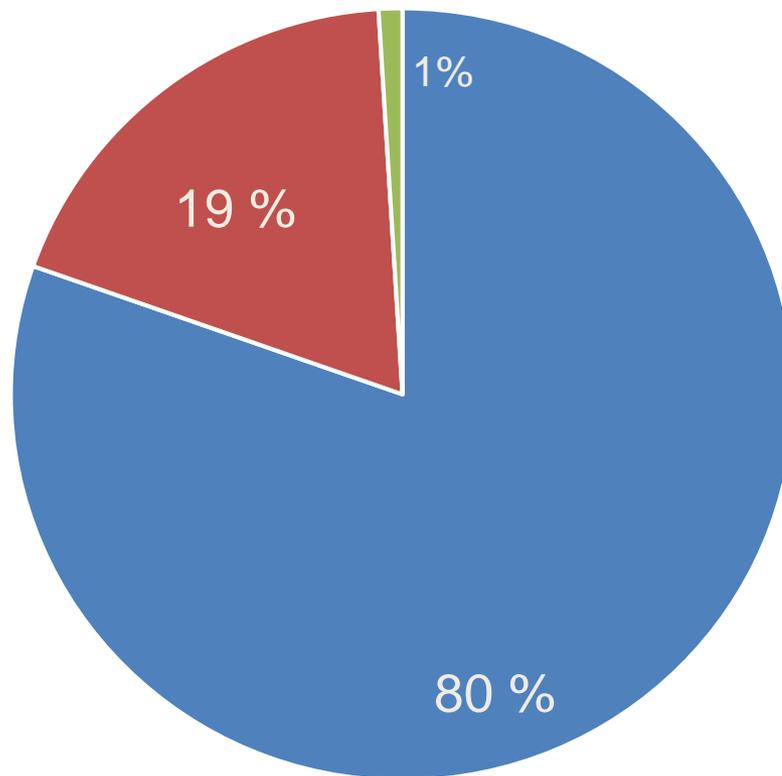
## V. Motifs du commencement (ou non) d'une procédure judiciaire ou d'une procédure d'arbitrage



# Quels sont les facteurs qui jouent dans la décision d'intenter ou non une procédure judiciaire?

- 1. Importance financière du dossier**  
(2013: Importance financière du dossier)
- 2. Objet ou nature du dossier (dossier de principe)**  
(2013: Impact sur le résultat / la continuité de votre entreprise)
- 3. Impact sur le résultat / la continuité de votre entreprise**  
(2013: Relations commerciales avec la partie adverse)
- 4. Relations commerciales avec la partie adverse**  
(2013: Tribunaux compétents en Belgique ou à l'étranger)
- 5. Coûts d'un avocat et d'une procédure judiciaire**  
(2013: Coûts d'un avocat et d'une procédure judiciaire)
- 6. Durée de la procédure**  
(2013: Durée de la procédure)
- 7. Tribunaux compétents en Belgique ou à l'étranger**  
(2013: Objet ou nature du dossier - dossier de principe)

## L'indemnité de procédure (à savoir le principe “le perdant paie”, avec un plafond pour le remboursement des frais d’avocat qui ont été supportés) joue-t-elle ici un rôle?



■ Non: 80 % (2013: 64 %)

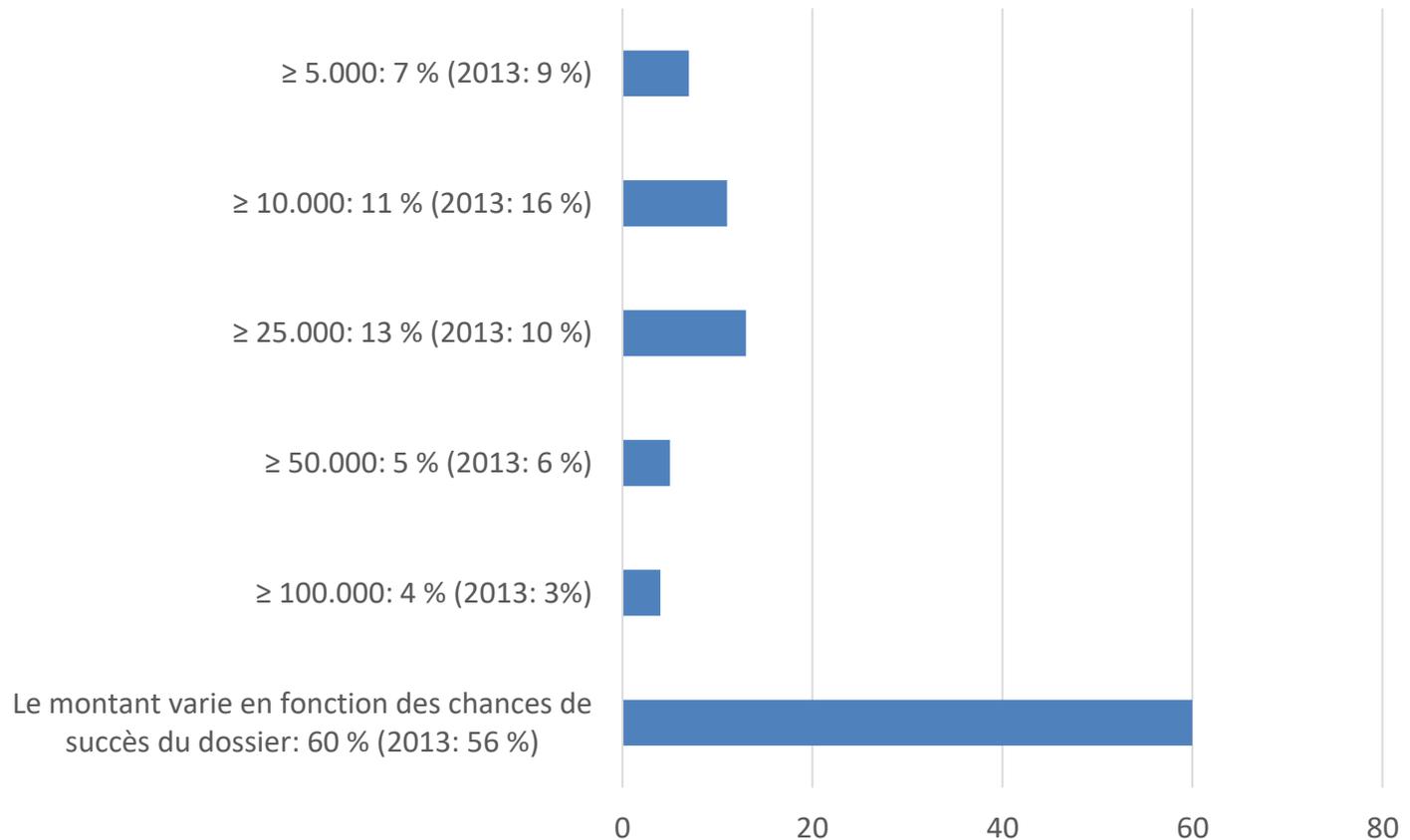
■ Oui: 19 % (2013: 32 %)

■ Je ne suis pas au courant de la réglementation au sujet de l'indemnité de procédure: 1 % (2013: 4 %)

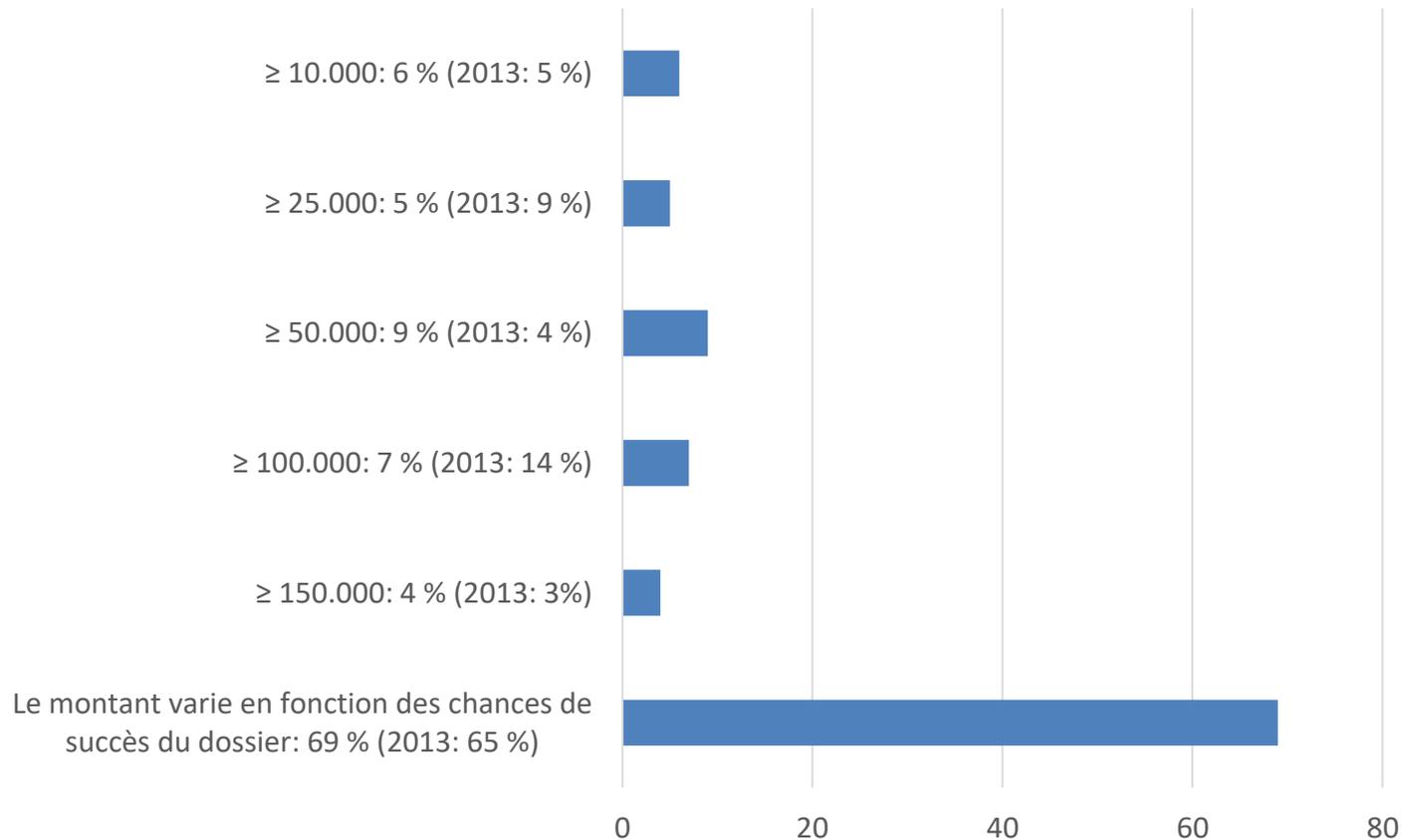
# L'indemnité de procédure

Barème		Montant de base	Montant minimum	Montant maximum
de	jusque			
EUR 0,00	EUR 250,00	EUR 180,00	EUR 90,00	EUR 360,00
EUR 250,01	EUR 750,00	EUR 240,00	EUR 150,00	EUR 600,00
EUR 750,01	2.500,00	EUR 480,00	EUR 240,00	EUR 1.200,00
EUR 2.500,01	EUR 5.000,00	EUR 780,00	EUR 450,00	EUR 1.800,00
EUR 5.000,01	EUR 10.000,00	EUR 1.080,00	EUR 600,00	EUR 2.400,00
EUR 10.000,01	EUR 20.000,00	EUR 1.320,00	EUR 750,00	EUR 3.000,00
EUR 20.000,01	EUR 40.000,00	EUR 2.400,00	EUR 1.200,00	EUR 4.800,00
EUR 40.000,01	EUR 60.000,00	EUR 3.000,00	EUR 1.200,00	EUR 6.000,00
EUR 60.000,01	EUR 100.000,00	EUR 3.600,00	EUR 1.200,00	EUR 7.200,00
EUR 100.000,01	EUR 250.000,00	EUR 6.000,00	EUR 1.200,00	EUR 12.000,00
EUR 250.000,01	EUR 500.000,00	EUR 8.400,00	EUR 1.200,00	EUR 16.800,00
EUR 500.000,01	EUR 1.000.000,00	EUR 12.000,00	EUR 1.200,00	EUR 24.000,00
EUR 1.000.000,01	...	EUR 18.000,00	EUR 1.200,00	EUR 36.000,00
Non évaluables en argent		EUR 1.440,00	EUR 90,00	EUR 12.000,00

## Si vous tenez compte de l'importance financière du dossier, à partir de quel montant décidez-vous d'entamer une procédure judiciaire en Belgique?



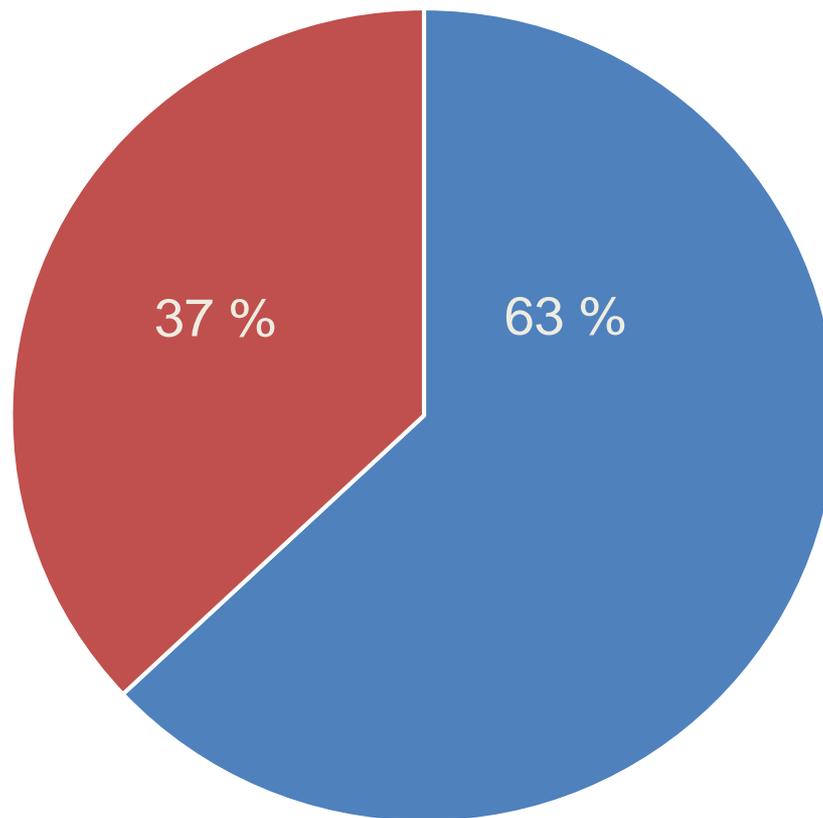
## Si vous tenez compte de l'importance financière du dossier, à partir de quel montant décidez-vous d'intenter une procédure judiciaire à l'étranger?



A hand holding a glowing Earth globe, symbolizing care and responsibility. The globe is illuminated with a bright blue light, and the hand is positioned at the bottom, supporting it from below. The background is a soft, light blue gradient.

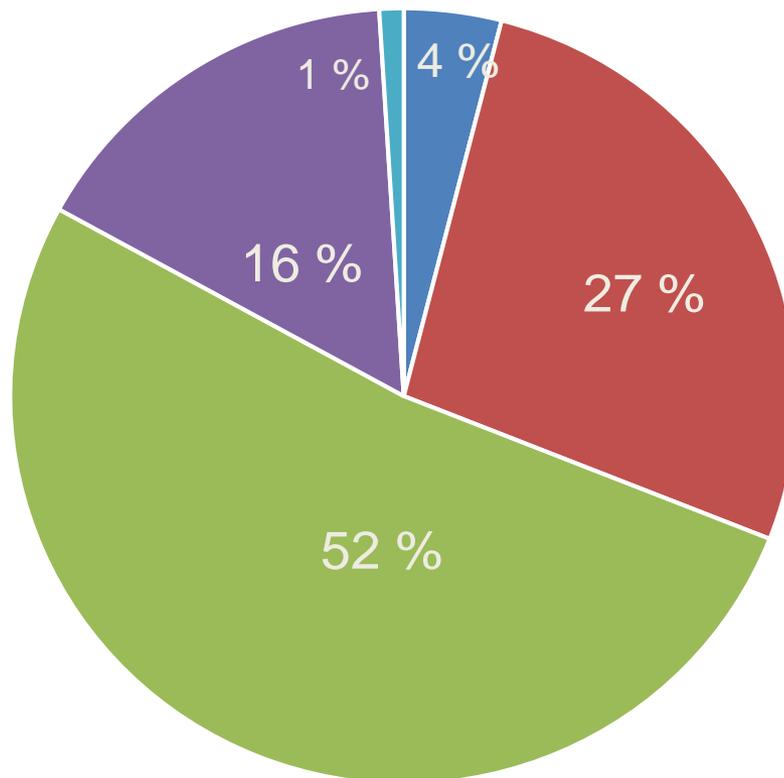
## VI. Vos expériences et votre confiance dans le système judiciaire belge

## Dans le cadre d'un litige, avez-vous déjà assisté à une audience (de plaidoiries) devant une cour ou un tribunal?



■ Oui: 63 % (2013: 68 %) ■ Non: 37 % (2013: 32 %)

## Avez-vous confiance dans les tribunaux belges pour parvenir à une décision éclairée et bien réfléchie?



■ Fortement: 4 % (2013: 3 %)

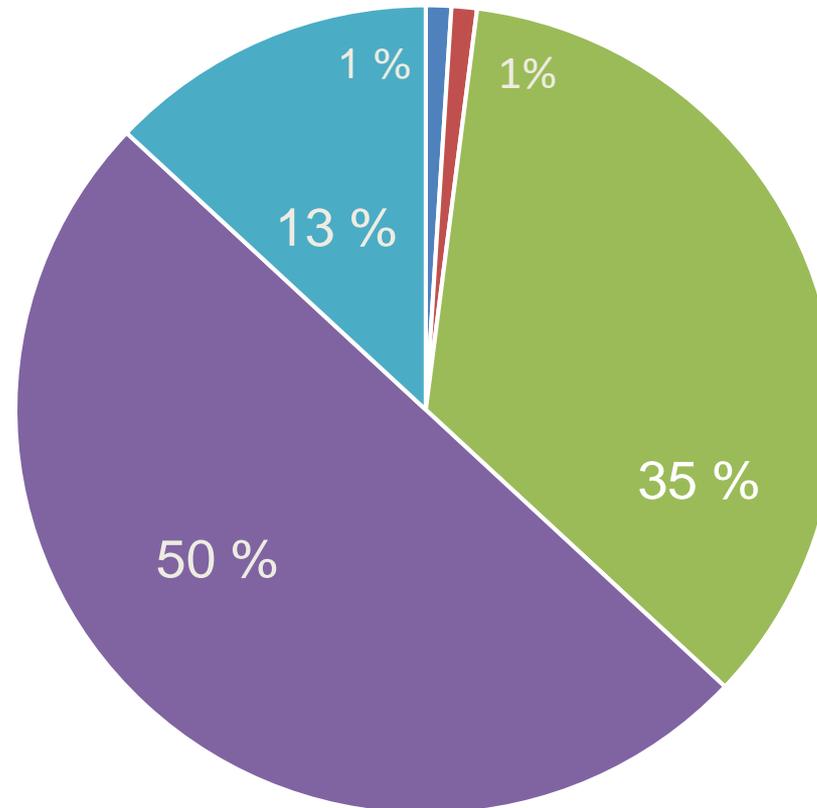
■ Beaucoup: 27 % (2013: 22 %)

■ Moyennement: 52 % (2013: 63 %)

■ Peu: 16 % (2013: 11 %)

■ Non: 1 % (2013: 1 %)

## Avez-vous confiance dans les tribunaux belges pour rendre un jugement dans des délais raisonnables?



■ Fortement: 1 % (2013: 2 %)

■ Beaucoup: 1 % (2013: 3 %)

■ Moyennement: 35 % (2013: 31 %)

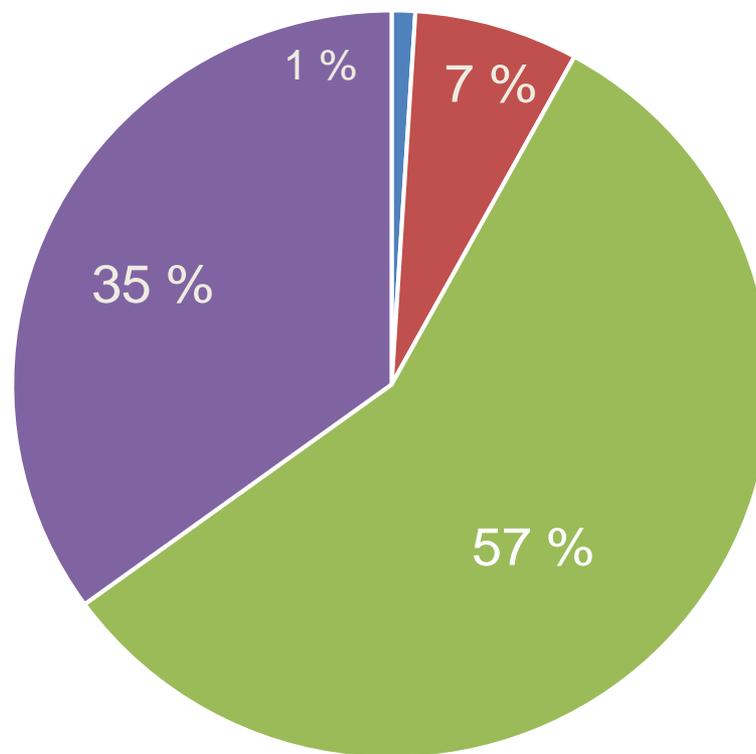
■ Peu: 50 % (2013: 53 %)

■ Non: 13 % (2013: 11 %)



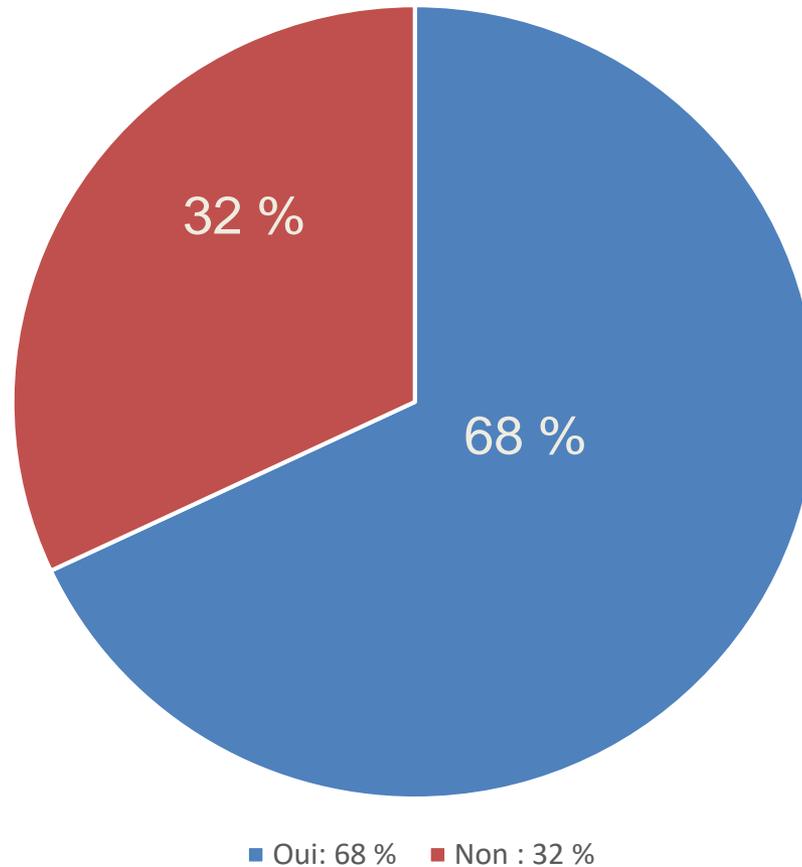
## VII. Votre entreprise et le règlement alternatif des litiges

## Votre entreprise utilise-t-elle une méthode alternative de résolution des litiges (ADR) dans laquelle un tiers est appelé à aider les parties afin de parvenir à un règlement à l'amiable ("médiation")?

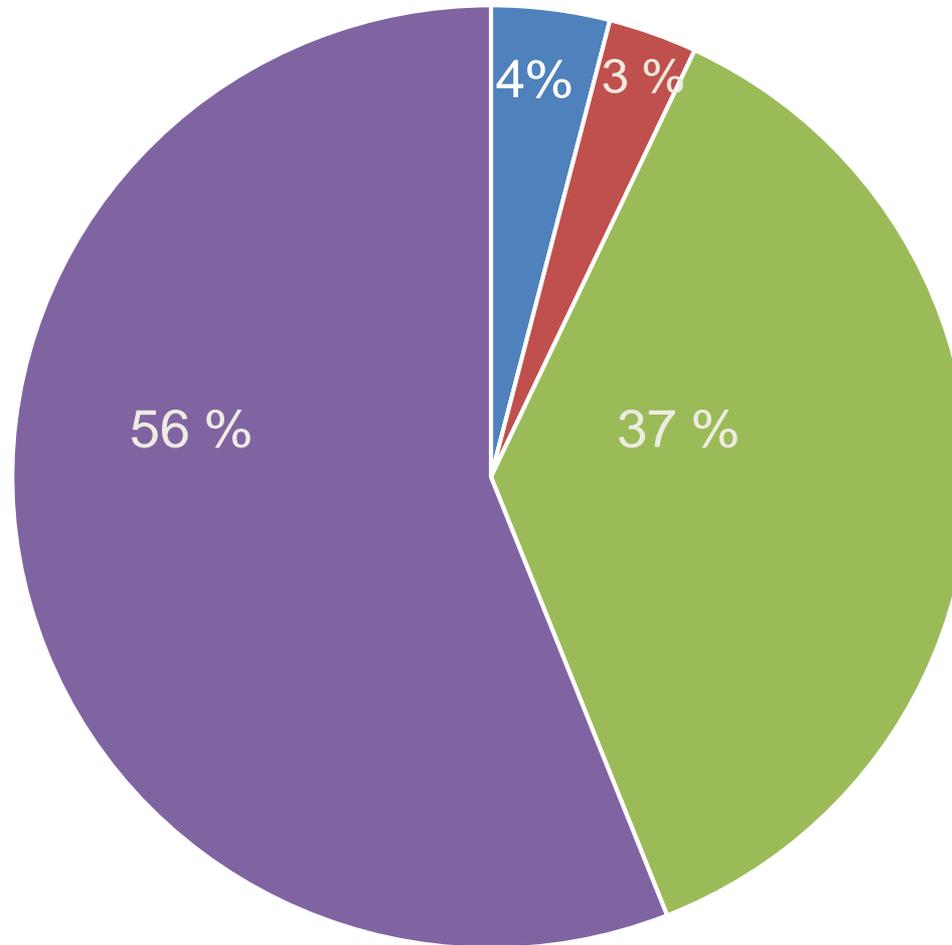


■ Toujours: 1 % (2013: 5 %)      ■ Régulièrement: 7 % (2013: 20 %)  
■ Rarement: 57 % (2013: 42 %)      ■ Jamais: 35 % (2013: 33 %)

**Connaissez-vous la nouvelle législation sur la médiation qui peut, dans certains cas, obliger les parties à tenter d'abord une médiation afin de régler leur litige?**



## Pour quels dossiers commerciaux votre entreprise fait-elle appel à la médiation?

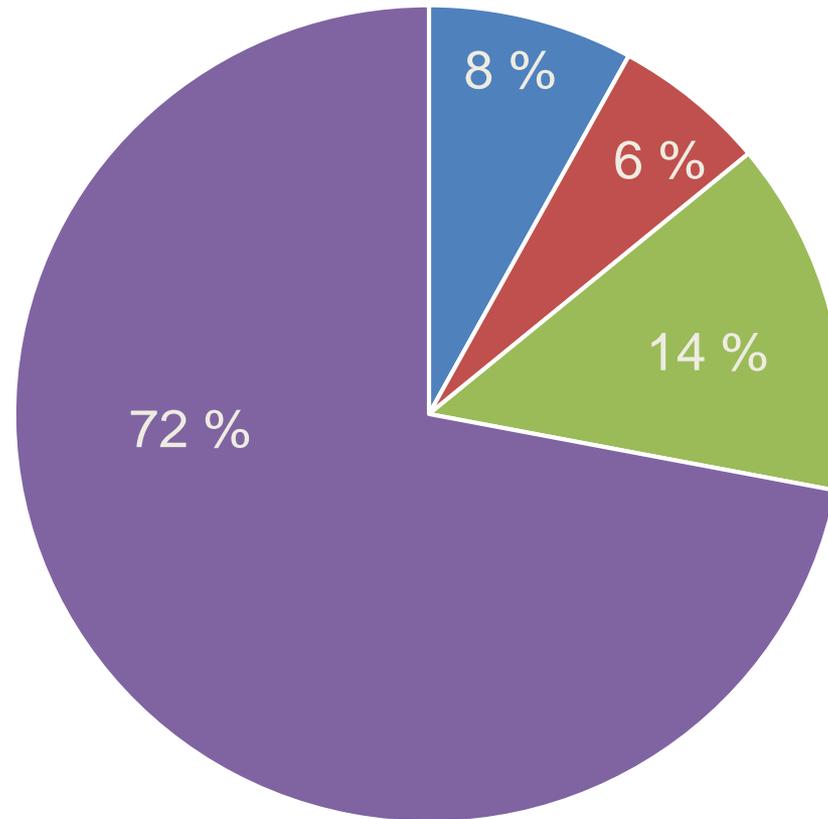


■ Immobilier: 4 %   ■ Conflits entre actionnaires: 3 %   ■ Litiges de droit commercial: 37 %   ■ Autre: 56 %

## Autres:

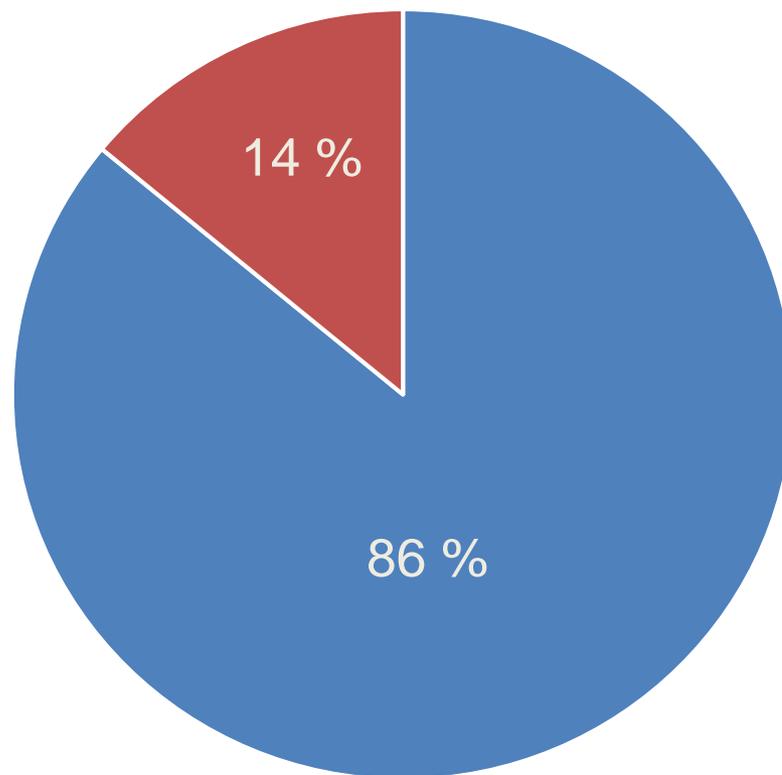
- *Als verzekeraar: per definitie i.g.v. schadedossiers*
- *Litiges avec partenaires de travail/ fournisseurs de services*
- *Franchiserelaties*
- *Handelshuur*
- *Erfpacht*

## Pour quels dossiers sociaux votre entreprise fait-elle appel à la médiation?



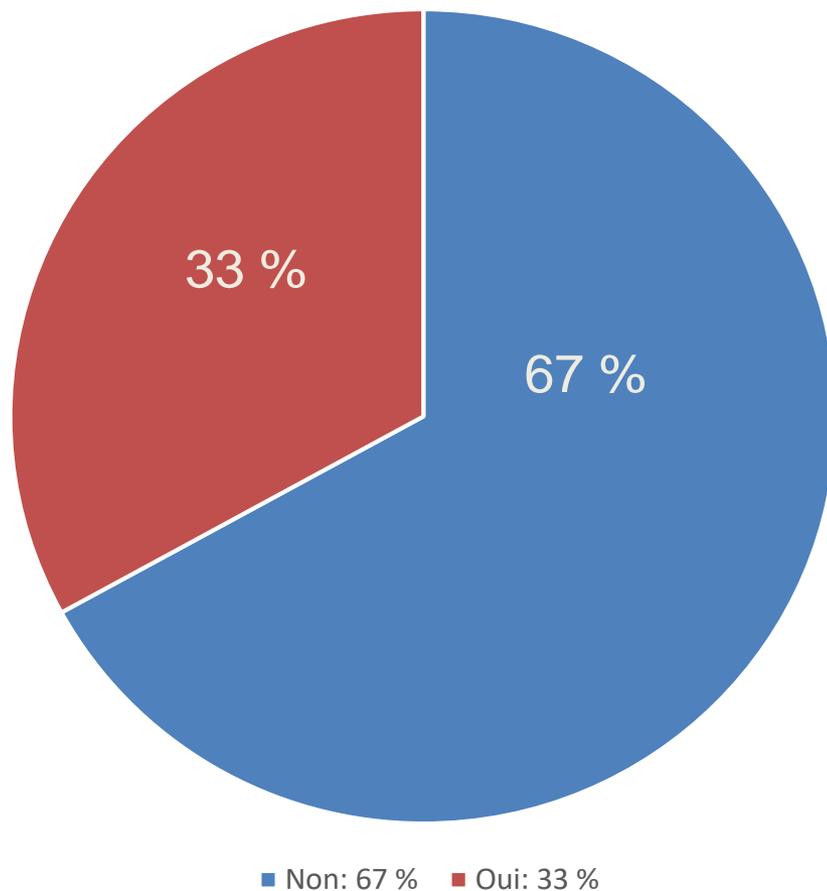
■ Environnement de travail: 8 %   ■ Grève: 6 %   ■ Licenciement: 14 %   ■ Autre: 72 %

**Votre entreprise a-t-elle déjà fait appel à des avocats collaboratifs, c'est-à-dire des avocats qui ne sont désignés que dans le cadre de négociations amiables avec la partie adverse?**



■ Non: 86 % ■ Oui: 14 %

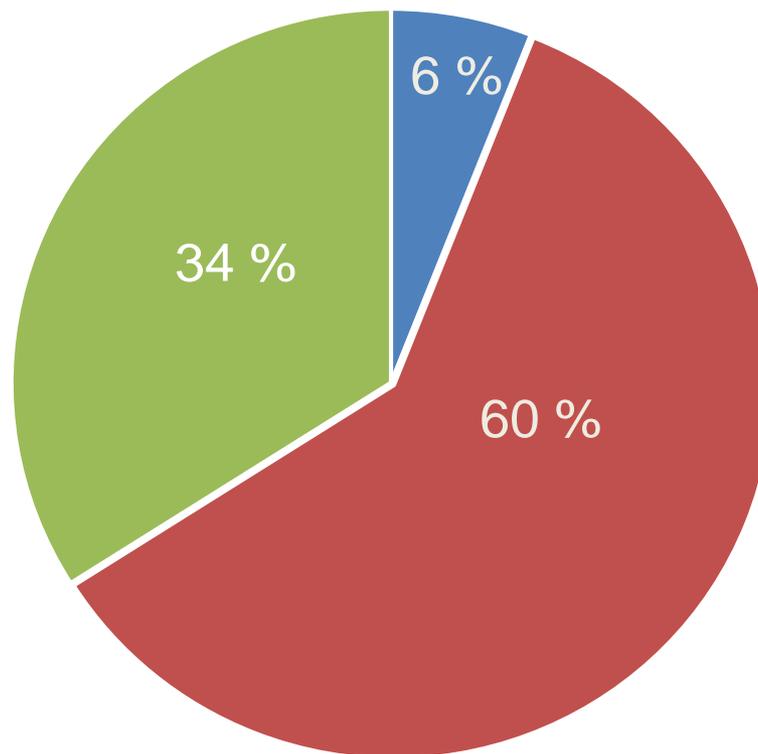
## Votre entreprise prévoit-elle à l'avenir de faire appel à des avocats collaboratifs?



## Juristes d'entreprise (écart d'au moins 5%)

- 74%: non
- 26%: oui

## Votre entreprise a-t-elle recours à des clauses de médiation dans ses contrats?

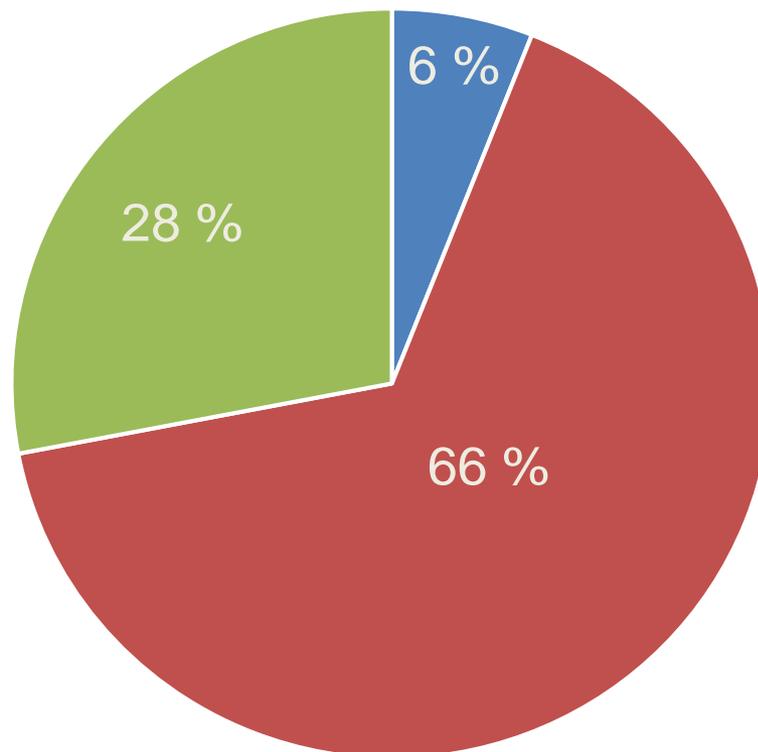


- Dans tous les contrats commerciaux et conditions générales de vente: 6%
- Dans certains types de contrats: 60 %
- Jamais: 34%

## Juristes d'entreprise (écart d'au moins 5%)

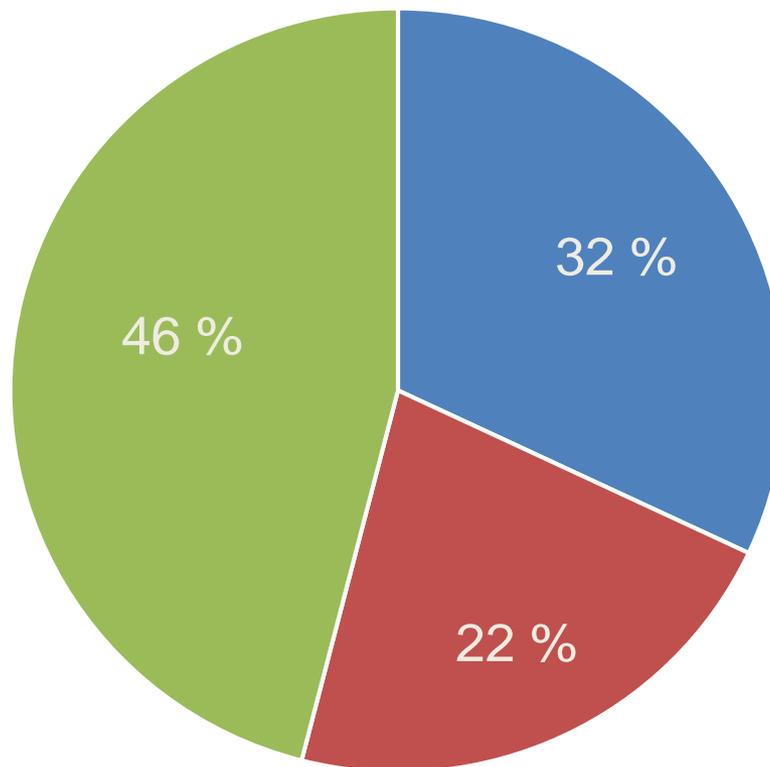
- 71%: dans certains types de contrats
- 24%: jamais
- 5%: dans tous les contrats commerciaux et conditions générales

## Votre entreprise a-t-elle recours à des clauses d'arbitrage dans ses contrats?



- Dans tous les contrats commerciaux et conditions générales: 6% (2013: 10%)
- Dans certains types de contrats: 66 % (2013: 54 %)
- Jamais: 28 % (2013: 36 %)

## Si votre entreprise a recours à la médiation ou à l'arbitrage, faites-vous l'expérience d'une différence avec la procédure devant les tribunaux belges?



■ Petites différences: 32 % (2013: 34 %)

■ Différence inexistante: 22 % (2013: 15 %)

■ Grandes différences: 46 % (2013: 51 %)

**S'il existe une différence, à quel(s) niveau(x) cette différence se situe-t-elle?**

1. Durée de la procédure
2. Coût
3. Possibilité d'interjeter appel
4. Spécialisation des arbitres et des médiateurs
5. Confidentialité
6. Langue

→ **Le gain de temps est le facteur le plus important**

→ **Aucune différence avec les statistiques de 2013**

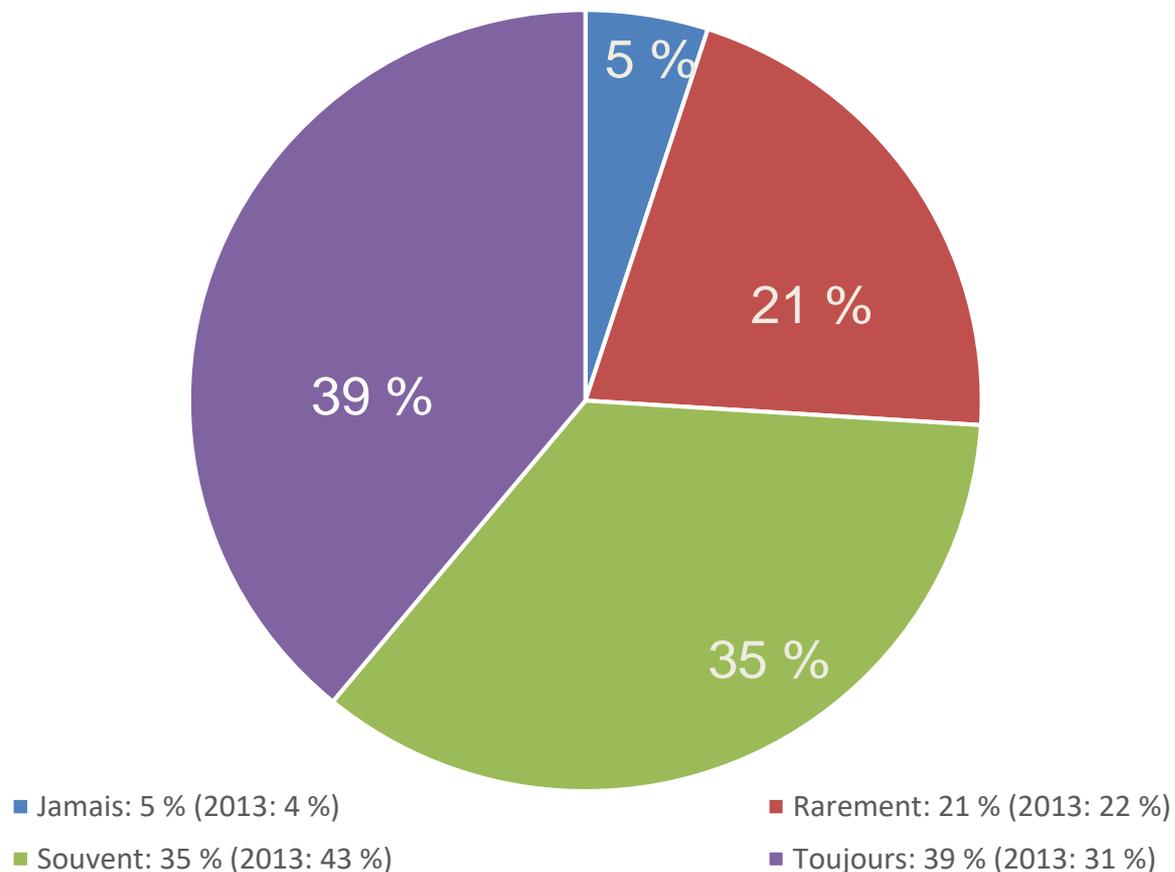
# Cepani : statistiques 2018

- 69% de dossiers entre parties belges
- 28% avec au moins 1 partie belge
- 3% avec uniquement des parties internationales
- Langue: 51% français, 26% néerlandais et 23% anglais
- 82%: siège à Bruxelles
- 54%: questions relatives au droit des contrats et 20%: SPA
- 26%: demande entre 625.000 et 2,5 millions d'EUR
- 67%: 1 arbitre
- Durée moyenne: 15 mois



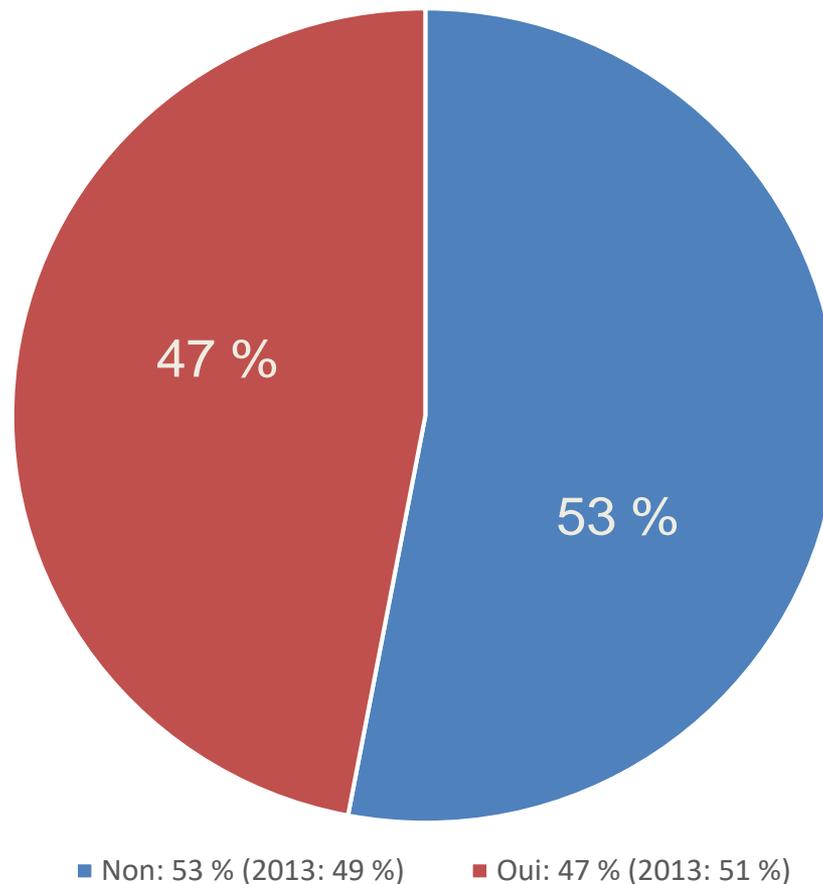
## VIII. Analyse des risques au sein de votre entreprise

## Votre entreprise procède-t-elle à une analyse des risques juridiques?



**La gestion des risques juridiques est le rôle principal du juriste d'entreprise : 74% occupent activement ce rôle**

## Y a-t-il un budget annuel pour la gestion des litiges?

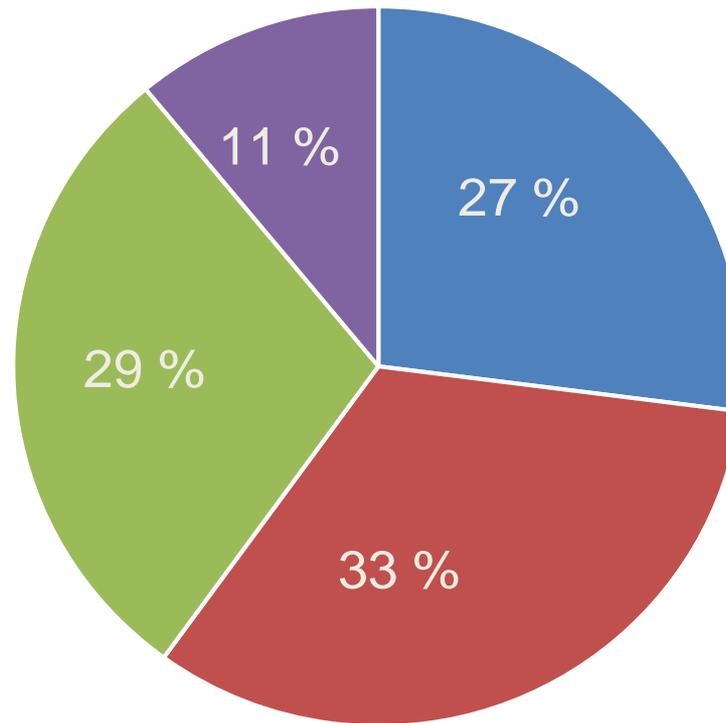


**Plus 1 sur 2 n'a pas préparé de budget pour les différends: problème dans la gestion des risques juridiques**

## Juristes d'entreprise (écart d'au moins 5%)

- 54%: oui
- 46%: non

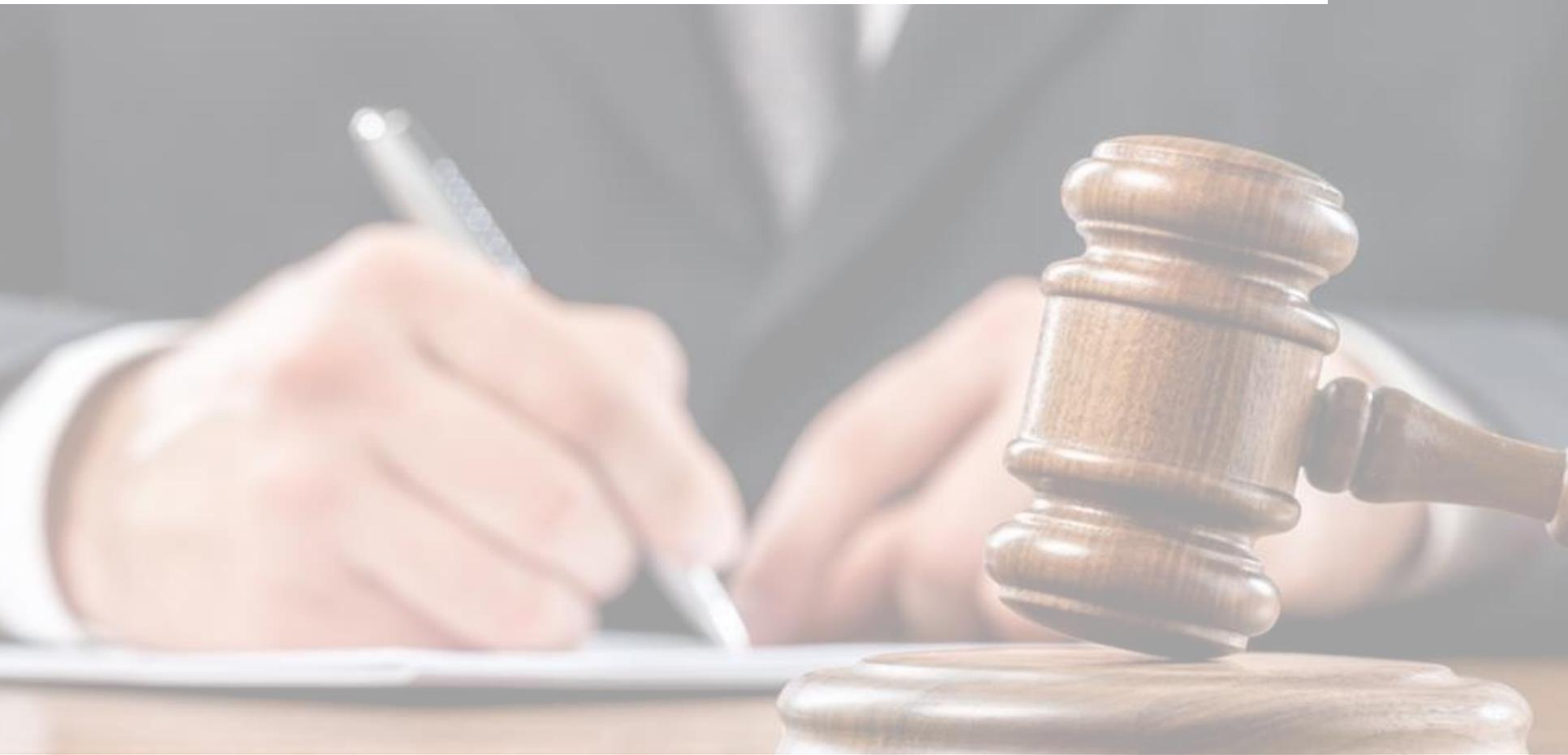
**Après la clôture d'une procédure judiciaire, procédez-vous à une évaluation du déroulement de la procédure et de son résultat ("lessons learned")?**



■ Toujours: 27 % (2013: 34 %) ■ Souvent: 33 % (2013: 35 %)  
■ Rarement: 29 % (2013: 27 %) ■ Jamais: 11 % (2013: 4 %)

**On accorde moins d'attention aux "lessons learned" qu'en 2013**

## IX. Principales conclusions



## Conclusions principales

- Il existe manifestement une tendance prépondérante à vouloir parvenir à un règlement amiable mais qui ne se fait pas nécessairement via la médiation
- Les raisons principales en sont la durée mais aussi le coût d'une procédure
- Des points de vue inconciliables et des questions de principe sont des raisons pour se diriger vers la voie judiciaire
- Diminution du nombre de litiges en 2019 (importance du juriste d'entreprise)
- Les entreprises font appel à un avocat quand la procédure débute et, dans une moindre mesure, à titre préventif lors de la naissance d'un litige
- L'aspect financier du dossier demeure un facteur déterminant pour débiter une procédure pour laquelle les taux de succès sont particulièrement importants, l'indemnité de procédure ne joue pas de rôle
- L'arbitrage devient une solution alternative de plus en plus importante, notamment en raison du gain de temps qu'il représente
- Points délicats :
  - 1 entreprise sur 2 n'a pas le budget nécessaire pour le règlement de litiges/les procédures
  - 40 % des entreprises n'évaluent pas le processus du règlement du litige suite à une procédure



# Données de contact



**Annick Mottet Haugaard**  
Partner Commercial & Litigation  
Bruxelles

---

✉ [annick.mottet@lydian.be](mailto:annick.mottet@lydian.be)  
☎ +32 (0)2 787 90 13



**Jo Willems**  
Counsel Commercial & Litigation  
Hasselt & Bruxelles

---

✉ [jo.willems@lydian.be](mailto:jo.willems@lydian.be)  
☎ +32 ((0)11 26 00 57



**Sonia Oyserman**  
Legal Counsel - Public Affairs  
Colruyt Group – Halle

---

✉ [sonia.oyserman@colruytgroup.com](mailto:sonia.oyserman@colruytgroup.com)  
☎ +32 (0)2 363 55 45



**Vanessa Depoortere**  
Head of Legal & Business Affairs  
Belga Films & Home Video –  
Bruxelles

---

✉ [vdepoortere@belgafilms.be](mailto:vdepoortere@belgafilms.be)  
☎ +32 (0)2 335 65 88

# Nos bureaux



## Anvers

Arenbergstraat 23  
2000 Anvers  
T +32 3 304 90 00  
F +32 3 304 90 19



## Bruxelles

Tour & Taxis  
Avenue du Port 86C/b113  
1000 Bruxelles  
T +32 2 787 90 00  
F +32 2 787 90 99



## Hasselt

Thonissenlaan 75  
3500 Hasselt  
T +32 11 260 050  
F +32 11 260 059

# LYDIAN



Stay in touch and join us on LinkedIn 

[info@lydian.be](mailto:info@lydian.be)

[www.lydian.be](http://www.lydian.be)

**LEGAL INSIGHT. BUSINESS INSTINCT.**