



Justice et équité dans la succession

Quand un processus de succession dans une entreprise familiale est-il juste et équitable ?

Étude n° 10

(3e édition, mise à jour au 30 septembre 2024)

Éditeur

Succession Saint-Galloise – Pratique



praxis@sgnafo.ch



www.sgnafo-praxis.ch/fr



Auteurs

Tobias Wolf, Sonja Kissling Streuli, Frank Halter (1ère édition, 2017)

Tobias Wolf, Sonja Kissling Streuli, Frank Halter (2e édition, 2019)

Tobias Wolf, Sonja Kissling Streuli, Frank Halter (3e édition, mise à jour 2024)

Crédit photo : base de données Shutterstock (photo de couverture)

Traduction : Traduction de la version originale en allemand effectuée avec DeepL et relue pour correction par un traducteur.

Publication

Rapperswil-Jona, septembre 2024

Contenu

| | |
|---|-----------|
| Préface..... | 4 |
| 1 Point de départ | 5 |
| 1.1 Les entreprises familiales..... | 5 |
| 1.2 Famille et entreprise – des systèmes de valeurs différents ? | 5 |
| 1.3 La justice - qu'est-ce que c'est exactement ?..... | 6 |
| 2 La justice dans le contexte des entreprises familiales | 7 |
| 3 La justice distributive | 9 |
| 3.1 Le concept de justice distributive | 9 |
| 3.2 L'application des principes de justice dans les scénarios de suivi..... | 11 |
| Scénario 1 : Transmission en fonction du mérite (gestion et propriété) | 12 |
| Scénario 2 : Transmission égalitaire (gestion et propriété) | 12 |
| Scénario 3 : Transfert de la direction selon le mérite et de la propriété selon l'égalité | 14 |
| 4 La justice procédurale | 15 |
| 4.1 Le concept de justice procédurale | 15 |
| 4.2 L'application de la justice procédurale | 17 |
| Scénario 1 (mérite) : | 17 |
| Scénario 2 (égalité) | 17 |
| Scénario 3 (mérite/égalité) | 17 |
| 5 Considération finale | 18 |
| 6 Bibliographie | 20 |

Préface

« 900 (actions) / 3 (enfants) = 300 ; est-ce juste ? »

Chères lectrices, chers lecteurs

Le volet « Pratique » de la Succession Saint-Galloise est une plateforme qui, d'une part, développe des ressources autour du thème de la succession d'entreprise pour les micro et petites entreprises en Suisse et, d'autre part, met à disposition des connaissances pratiques et différenciées autour de ce thème. La **série d'études** et les **feuilles de travail et listes de contrôle** qui y sont liés constituent l'un des éléments clés de l'offre. Le site web est régulièrement complété par du nouveau matériel (cf. www.sgnafo-praxis.ch/fr).

Vous êtes-vous déjà posé la question de la justice ? Qu'est-ce qui est juste, ou la justice absolue existe-t-elle ? Dans les entreprises familiales, où la famille exerce une grande influence sur l'entreprise, les questions de justice jouent un rôle central. Notre expérience montre que tôt ou tard, dans toute succession d'entreprise au sein de la famille, des questions spécifiques à la justice refont surface, tant implicitement qu'explicitement. En raison des liens étroits entre la famille et l'entreprise, des questions émotionnelles viennent souvent s'ajouter aux questions très rationnelles. En particulier dans le cas d'une *succession de direction, de propriété et de patrimoine*, la question de la **clarification de ce qui est juste** joue un rôle essentiel, si ce n'est LE rôle décisif, pour la réussite de la transmission de l'entreprise.

La présente étude s'attaque donc à cette thématique. Grâce à une approche globale, cet ouvrage offre un large aperçu des différentes formes de justice dans le contexte de la succession. Il présente différents principes de justice dans le cadre de la succession d'entreprise au sein de la famille et les explique à l'aide de différents exemples pratiques. L'ouvrage se veut être une aide pour se poser et répondre aux questions sur la justice dans le cadre de la succession d'entreprise au sein de la famille.

Nous sommes convaincus que ce document vous donnera un aperçu complet des défis relatifs à la justice dans votre succession et vous aidera à trouver la bonne solution qui vous convienne.

Frank Halter
Pour les éditeurs



Vous trouverez d'autres articles sur le thème **« Justice et équité »** sur <https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/justice-et-equite/>.

1 Point de départ

1.1 Les entreprises familiales

L'importance des entreprises familiales en Suisse n'est plus à démontrer. Une étude du *Center for Family Business* (Institut de l'entrepreneuriat familial) de l'université de Saint-Gall a montré que 78 % des PME suisses sont des entreprises familiales (Credit Suisse, 2013). Nombre de ces entreprises familiales sont confrontées chaque année au grand défi de remettre l'entreprise entre de nouvelles mains. C'est précisément dans les entreprises familiales que la thématique de la succession tend à être un travail de grande envergure, car le lien financier et personnel entre l'entrepreneur et l'entreprise est particulièrement fort dans ce type d'entreprise. La succession d'entreprise se distingue donc à bien des égards de celle des entreprises non familiales.

La transmission de la propriété, de la direction et/ou du patrimoine dans le cadre d'une succession d'entreprise n'est pas un événement ponctuel dans les entreprises familiales. Le processus d'une succession réussie comprend la prise de décision du cédant et de sa famille (« Que voulons-nous vraiment ? »), la recherche et la sélection d'un candidat à la succession approprié, la planification et la réalisation de la transmission proprement dite, ainsi que son suivi.

Mais que signifie une transmission réussie de l'entreprise et dans quelle perspective juge-t-on si la transmission s'est déroulée de manière juste ou plutôt injuste ? Réussite signifie-t-elle aussi justice ? Existe-t-il une succession juste ? Et comment la perception de la justice par les personnes impliquées évolue-t-elle au fil du temps ?

Une transmission d'entreprise juste implique-t-elle une solution de succession dans laquelle l'entreprise est transmise de manière aussi légère et exempte de charges que possible à UN(e) seul descendant le plus approprié, de sorte qu'elle reste viable ? Ou est-il plus juste que l'entrepreneur (et éventuellement le fondateur) qui quitte l'entreprise puisse obtenir une valeur de transmission ou de vente aussi élevée que possible (selon la devise : « il l'a mérité ! ») ? *Juste* peut également signifier que tous les membres de la famille sont pris en compte à parts égales afin d'éviter les disputes et les conflits au sein de la famille. Ou est-ce bien légitime que la génération suivante revendique qu'une partie de l'entreprise lui soit transmise sans contrepartie (par exemple, par donation ou avance sur héritage) ? Dans tous ces scénarios, il s'agit de questions de justice qui ont une grande influence sur la succession d'une entreprise familiale et son issue.

1.2 Famille et entreprise – des systèmes de valeurs différents ?

Vous êtes-vous déjà posé la question suivante ? « *Qui fait partie de la famille et qui n'en fait pas partie ?* » A première vue, cette question triviale n'a pas de réponse claire. En outre, cette question est extrêmement pertinente, notamment pour les entreprises familiales et dans le contexte de la succession d'entreprise. Nous vivons à une époque de pluralisation et d'individualisation des formes de vie familiale. Il existe ainsi des familles recomposées, des familles monoparentales et de nombreuses autres formes de familles alternatives. C'est précisément cette diversité croissante des formes familiales existantes qui ne va certainement pas simplifier la succession d'entreprise. Quel membre de la famille doit être impliqué dans le processus de succession d'entreprise, quel membre de la famille ne le devrait pas ? Quelle est l'influence de certains membres de la famille sur l'entreprise ou, inversement, de l'entreprise sur la famille ? Comment les membres de la famille par alliance doivent-ils être considérés ?

Il existe différents modèles qui décrivent la complexité d'une entreprise familiale. L'un de ces modèles est celui dit des « deux cercles », qui part de l'interaction des deux systèmes que sont la famille et l'entreprise (Landsberg, 1983).

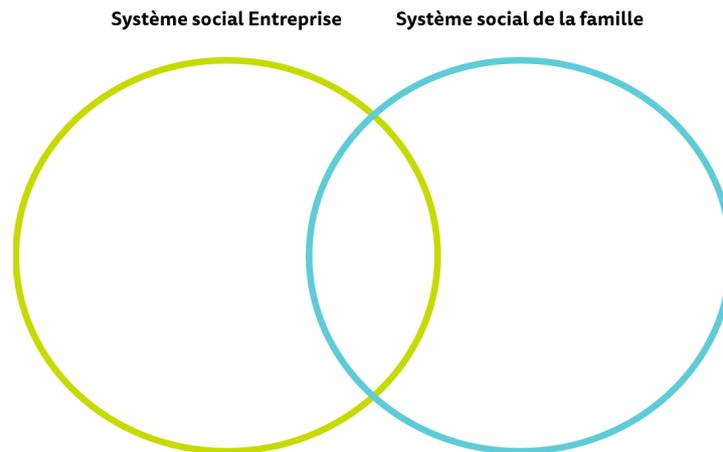


Figure 1 : Le modèle à deux cercles des entreprises familiales (Landsberg, 1983)

Ce modèle part du principe que les deux systèmes (famille et entreprise) reposent sur des systèmes de valeurs différents. Alors qu'au sein de la famille, les aspects sociaux et émotionnels sont souvent au premier plan, au sein de l'entreprise, ce sont plutôt les aspects économiques et rationnels qui jouent un rôle essentiel (cf. Oetker, 1999). Si l'on réunit ces deux sous-systèmes que sont la famille et l'entreprise en un système social d'entreprise familiale, on obtient une structure complexe. La rencontre ou le chevauchement des deux systèmes que sont la famille et l'entreprise permet de créer un potentiel de conflit spécifique qui n'apparaît pas dans d'autres familles. Par exemple, le système familial a souvent une **conception de la justice** différente de celle du système de l'entreprise, ce qui crée des attentes qui peuvent sembler paradoxales.

En cas de chevauchement des deux systèmes, les membres de la famille doivent donc satisfaire à la fois les exigences familiales et les exigences organisationnelles afin de réussir leur succession. Or, les objectifs et les valeurs des différents membres de la famille sont souvent très variés, tout comme le sont les possibilités d'organisation de la succession d'entreprise. Concilier tous ces objectifs et attentes semble plus facile à première vue que dans la réalité.

Dans une perspective de justice, la succession d'entreprise comporte donc de nombreux défis auxquels la famille de l'entrepreneur ne peut pas toujours être « juste » de manière uniforme. En effet, ce qui semble juste d'un point de vue social n'est pas toujours approprié d'un point de vue organisationnel et économique. Les différences d'attentes et d'objectifs entre les personnes impliquées, l'envie et la jalousie ne sont pas rares. Il n'est donc pas rare que des questions de justice liées à ces dilemmes fassent échouer une succession d'entreprise et conduisent une entreprise familiale à la faillite. La clarification de la justice représente donc l'un des principaux défis pour l'entreprise ET la famille.

1.3 La justice - qu'est-ce que c'est exactement ?

La justice fait partie intégrante de notre société et constitue l'un des principes les plus souhaitables de la vie en société. De nombreux théoriciens se sont déjà creusé la tête sur différents concepts de justice. Dans ce document, notre objectif n'est toutefois pas de faire une digression historique ou philosophique avec vous sur les théories de la justice. Nous voulons plutôt nous pencher sur quelques aspects pertinents de la justice, qui nous semblent particulièrement pertinents dans le contexte de la succession d'entreprise.

Le sens de la justice : Souvenez-vous de votre enfance. Très tôt, notre sens de la justice est affiné : nous apprenons ce qui doit être juste par la punition et la récompense. Par conséquent, le sens individuel de la justice est fortement lié

à l'éducation, aux expériences passées (socialisation, formation, etc.), à l'environnement personnel et social (partenaire, relation parents-enfants, amis, etc.) ainsi qu'aux émotions du moment qui nous influencent. Mais la justice ne devient souvent pertinente que lorsque quelque chose semble injuste.

Circonstances et point de départ : la question se pose toujours de savoir quelles conditions sociales exigent la justice. Les questions de justice portent toujours sur la répartition de biens ou d'autres éléments qui ont un aspect de rareté. Cela signifie qu'il y aura des revendications concurrentes sur le bien rare (p. ex. l'entreprise) – ce n'est qu'alors que l'on se pose des questions sur une solution équitable.

Objet de la justice : il faut en outre se demander ce qui doit être jugé juste ou injuste. S'agit-il de personnes, de leurs actions, de leurs comportements, de leurs attitudes, de jugements, de procédures, de règles, ou d'une répartition ?

Impartialité : pour être accepté, un jugement de justice doit être fondé sur une application impartiale. C'est pourquoi il est judicieux, dans les processus de suivi, d'impliquer un observateur non impliqué, quel qu'il soit.

Motif de justice : enfin, il convient également de réfléchir à la raison (au motif) pour laquelle les membres de la famille demandent la justice. De nombreux théoriciens partent du principe que le motif de justice est généralement lié à l'intérêt personnel, c'est-à-dire à la maximisation de l'utilité personnelle de l'individu. Cela signifie que de nombreuses personnes ne cherchent à obtenir la justice que si cela sert leur propre intérêt. Mais un motif de justice peut aussi être motivé par la perception d'une injustice, dans le but de rétablir la justice.

2 La justice dans le contexte des entreprises familiales

Après avoir examiné quelques bases et aspects de l'équité, il est maintenant temps de relier les thèmes de la succession d'entreprise intrafamiliale avec les connaissances issues de la recherche sur l'équité. Pour ce faire, nous souhaitons vous présenter ci-après un modèle simple de succession équitable. Nous aborderons également deux formes de justice importantes, à savoir la justice distributive et la justice procédurale.

La clarification de la justice dans les cas de succession constitue un défi pour chaque famille d'entrepreneurs. Comme nous l'avons déjà vu, une composante émotionnelle vient s'ajouter au niveau purement rationnel en raison du lien étroit qui unit la famille à l'entreprise. Le modèle de justice dans la succession doit aider à relier les deux thèmes de la justice et de la succession d'entreprise et à situer les aspects pertinents dans le modèle. Ainsi, la question à la base du modèle est de savoir comment déterminer le rapport entre **la justice, la pertinence et la légalité** d'une succession d'entreprise au sein de la famille. Nous allons expliquer ci-après ce que recouvrent ces notions.

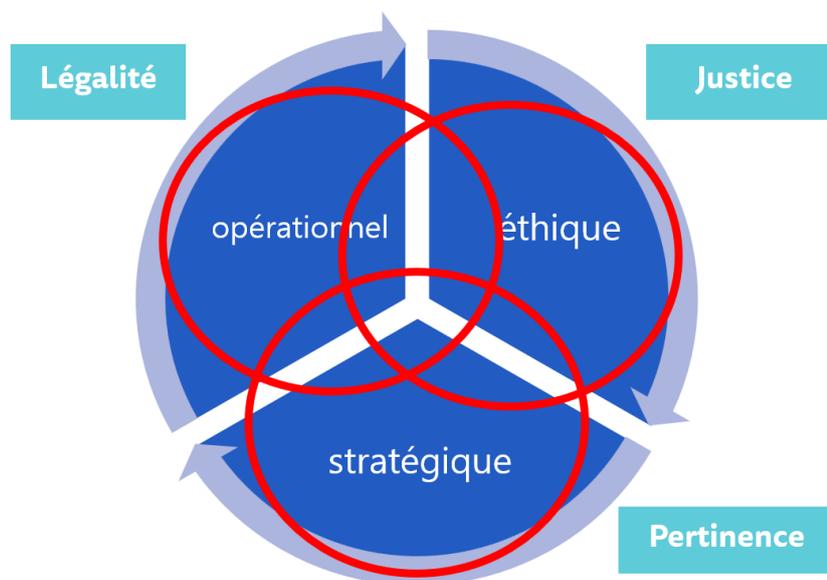


Figure 2 : Le modèle de justice dans la succession (Wolf, 2014)

Objectif : L'objectif principal est, d'une part, de préserver ou de créer une harmonie au sein de la famille de l'entrepreneur et de trouver une solution de succession aussi juste que possible, de leur point de vue, pour toutes les personnes impliquées. D'autre part, il faut également pouvoir garantir durablement la capacité de performance et de développement (pertinence) de l'entreprise familiale. Et enfin, le règlement devrait idéalement pouvoir être fixé juridiquement et être applicable.

Le modèle comprend trois niveaux différents (éthique, stratégique, opérationnel), le niveau éthique posant les bases de la succession d'entreprise au sein de la famille. Il convient d'accorder une grande importance aux questions éthiques (valeurs directives), en particulier dans les entreprises familiales où les relations et l'appartenance sont importantes. En effet, les relations familiales sont vulnérables. On peut donc supposer que le désir de justice au sein de la famille est généralement prononcé.



L'expérience nous montre

Nous constatons souvent, lors de mandats de conseil, que les parents souhaitent traiter leurs enfants de manière juste et si possible égale dans le cadre de la logique familiale (principe d'égalité). Or, dans le cas d'une famille d'entrepreneurs, cela n'est pas toujours approprié ni possible.

Dans le cas de la succession d'une entreprise, il ne s'agit pas seulement de questions relatives à la succession de la direction (qui dirigera l'entreprise à l'avenir ?) - mais également de questions relatives à la répartition de la propriété de l'entreprise (succession de la propriété) ainsi qu'à la répartition du patrimoine familial entre les descendants (succession du patrimoine). Ces décisions ne sont pas triviales et ont un impact énorme sur la pérennité de l'entreprise. En effet, d'un point de vue organisationnel, il convient de trouver une solution de succession qui soit également pertinente et qui garantisse la capacité de performance et de développement de l'entreprise. Il n'est pas facile de concilier l'égalité de traitement de tous les membres de la famille et la perspective de la solution la plus appropriée

pour l'entreprise. Souvent, ces aspects sont contradictoires et provoquent des conflits dans de nombreuses familles d'entrepreneurs.

Cela nous amène au dernier niveau du modèle, le niveau opérationnel de la légalité. Ainsi, une succession d'entreprise peut certes être pertinente d'un point de vue organisationnel et peut-être aussi juste du point de vue du cédant, mais cela ne signifie pas nécessairement que la succession est légale du point de vue du droit successoral. La sphère de la légalité est certes extensible et peut être aménagée contractuellement avec l'accord de tous les membres de la famille impliqués, mais cela nécessite au préalable une clarification commune au niveau éthique dans notre modèle. Il convient d'y faire expressément référence ici.

Conscient des défis à relever selon le modèle présenté ci-dessus, cela conduit à la question centrale de tout règlement de succession dans les entreprises familiales :



Question clé pour la mise en pratique

Comment une succession d'entreprise peut-elle être à la fois *juste* pour les membres de la famille et *pertinente* pour l'entreprise ?

Comme vous pouvez l'imaginer, il n'y a pas de réponse toute faite à cette question. Néanmoins, les lignes qui suivront devraient aider à équilibrer les différentes dimensions. Les deux formes centrales de justice, à savoir la justice distributive et la justice procédurale, sont présentées ci-après et étayées par des exemples.

3 La justice distributive

3.1 Le concept de justice distributive

La justice distributive joue un rôle central dans l'ensemble des recherches sur la justice, en particulier dans la justice familiale et organisationnelle (voir Landsberg, 1989). Elle était déjà si dominante chez Aristote qu'elle a parfois été considérée, jusqu'aux années 1980, comme la seule et unique forme de justice englobant toutes les autres (Hare, 1981). La justice distributive ne concerne pas seulement la distribution de biens matériels, elle prend également en compte tous les avantages et inconvénients liés à la distribution.



Question clé pour la mise en pratique

Dans le contexte de la succession d'entreprise, il ne s'agit donc pas seulement de prendre en compte la répartition des actions (ou des parts sociales) de l'entreprise, mais aussi les droits de liberté, les responsabilités ou les obligations envers les collaborateurs, le renoncement à d'autres possibilités de carrière, ou les décisions relatives au lieu d'implantation, qui peuvent comporter aussi bien des avantages que des inconvénients.

La justice distributive se réfère donc toujours à la perception de la justice du *résultat d'une distribution* (voir Colquitt et al., 2001). Comme on peut aisément le déduire, une répartition comporte toujours une problématique d'égalité, raison pour laquelle la justice distributive est nécessairement liée, sur le plan conceptuel, au **principe d'égalité** (Lucas, 1966). En principe, tous les membres d'une famille ont le même droit à l'attribution de biens (égalité des biens), tant qu'il n'existe pas de raisons importantes pour une *répartition inégale* (Gosepath et al., 2008). Mais sur la base de quels principes ou règles mesure-t-on si une répartition peut être jugée juste ou injuste ?

Certaines théories partent du principe que les gens comparent le résultat final d'une répartition, la part qu'ils ont en reçue et les contributions qu'ils ont apportées avec le rapport reçu par une personne de référence (p. ex. frères et sœurs) (cf. Feldmann, 2009). En conséquence, le sentiment de justice se développe sur la base d'une comparaison avec cette ou ces personnes de référence. S'il y a donc un déséquilibre, cet état est perçu comme injuste du point de vue de cet individu.

Sachant que les individus ont une perception de ce qui leur semble juste dans les questions de répartition, la question de savoir si une répartition inégale est légitime se pose d'autant plus. Il faut ainsi se demander comment les descendants devraient participer aux différentes dimensions d'une succession, par exemple à la propriété, au patrimoine ou aux postes de direction. Pour aborder cette question, nous vous proposons un exemple simple.



Exemple pratique

Imaginez une mère lors de l'anniversaire d'un de ses enfants, qui partage un gâteau entre ses enfants et leurs amis. En principe, elle couperait une part de gâteau de taille égale pour tous les enfants. Mais dans quelles circonstances peut-on imaginer des scénarios dans lesquels la mère répartit le gâteau de manière inégale entre les enfants, même si ceux-ci ont des préférences similaires ? (cf. Hirsch, 2002)

Selon le principe d'égalité, un partage équitable du gâteau se caractérise par le fait que chacun reçoit exactement ce à quoi il a droit, compte tenu de tous les aspects moralement pertinents. Étant donné qu'en vertu du principe d'égalité, les cas identiques doivent être traités de la même manière, il ne peut y avoir d'inégalité de traitement entre les enfants que s'ils diffèrent les uns des autres d'un point de vue pertinent – par exemple par leurs besoins ou leur contribution à la fabrication du gâteau (voir Miller, 1999). Dans l'exemple donné, on pourrait donc argumenter que celui qui a fait le plus d'efforts et a aidé sa mère à préparer le gâteau doit recevoir une plus grande part du gâteau que les autres enfants. Selon la conception de la justice, il existe différentes opinions sur la manière dont la répartition doit se faire. Le schéma ci-dessous illustre les différents principes de répartition.

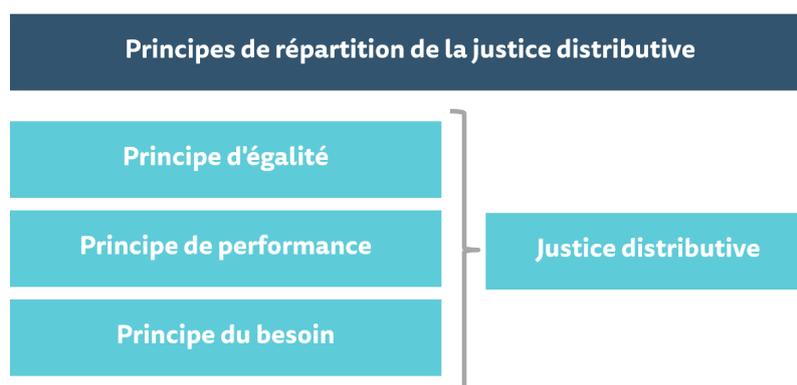


Figure 3 : Principes de répartition de la justice distributive

Toutes ont leur justification et leur légitimité en fonction de la situation. Ainsi, il est possible de procéder à une répartition juste en attribuant une ressource donnée (sous forme d'avantages ou de désavantages) « à **chacun la même chose** », « à **chacun en fonction de ses contributions ou de ses performances** » ou « à **chacun en fonction de ses besoins** ». Or, comme nous l'avons vu, ce à quoi une personne donnée a droit dépend de l'objet et du contexte

de la répartition. Selon le système social de l'entreprise familiale dans lequel nous nous trouvons, et selon la culture, les valeurs et les objectifs qui y prévalent, la répartition peut se faire selon différents principes et critères. Dans le contexte des entreprises familiales, où les différentes sphères telles que la famille et l'entreprise se chevauchent, les questions de répartition représentent donc un défi particulier. Les différents principes de répartition peuvent ainsi se heurter les uns aux autres. Les membres de la famille sont donc souvent confrontés à la décision de savoir quel principe devrait ou doit être privilégié. Les divergences qui apparaissent entre les différents principes de répartition montrent qu'en pratique, aucune conception de la justice distributive ne peut être universellement reconnue comme valable et que celle-ci dépend fortement du contexte (Gosepath et al., 2008). La vue d'ensemble illustrée ci-après doit donc servir de source d'inspiration pour réfléchir de manière pragmatique aux différents principes de répartition au sein des dimensions d'une succession d'entreprise.

| Niveau de transmission | Principes de répartition / justice distributive | Sélection |
|---------------------------|---|-----------|
| Succession à la direction | Principe d'égalité | |
| | Principe de mérite | |
| | Principe du besoin | |
| Succession de propriété | Principe d'égalité | |
| | Principe de mérite | |
| | Principe du besoin | |
| Succession patrimoniale | Principe d'égalité | |
| | Principe de mérite | |
| | Principe du besoin | |

Figure 4 : Principes de répartition de la succession d'entreprise

Il n'existe donc pas de recette générale pour répondre à la question de savoir quels principes de justice (mérite, besoin ou égalité) sont appliqués et comment les différentes réalités sont interprétées (qui a été performant et dans quelle mesure, qui est plus dans le besoin que l'autre...). Pour de nombreux parents, la répartition de la succession de la propriété et du patrimoine est particulièrement difficile. Tous ces principes peuvent être justifiés dans différentes situations et peuvent être utilisés au cas par cas pour de bonnes raisons – mais leur mise en œuvre aboutit à des résultats totalement différents. Les exemples suivants illustrent l'application des différents principes d'équité dans le contexte de la succession d'entreprise au sein de la famille.

3.2 L'application des principes de justice dans les scénarios de suivi

Comme nous l'avons vu plus haut, le cédant d'une entreprise familiale a le choix entre plusieurs principes de justice. Les principes susmentionnés d'égalité, de mérite ou de besoin sont toutefois loin d'être les seuls. Il en existe bien d'autres. Ainsi, on peut léguer un bien à celui de ses enfants qui l'apprécie le plus (préférence) ou à celui qui s'est occupé de vous dans votre vieillesse. De même, on a longtemps considéré que les biens étaient transmis au fils aîné. En Suisse, une telle attribution n'est probablement plus perçue comme équitable par la plupart des gens, mais de nombreuses personnes dans d'autres parties du monde considèrent cette règle comme tout à fait juste. Cela signifie qu'il n'existe pas de solution clairement équitable en matière de partage des biens. Ce qui est juste est relatif et dépend de l'individu et de son contexte culturel.

Les principes de justice les plus pertinents dans le contexte de la transmission d'une entreprise familiale sont toutefois l'**égalité** et le **mérite**. Le principe d'égalité joue un rôle dominant dans le système familial, tandis que le principe du mérite est considéré comme un critère approprié dans le contexte économique. Lors de la transmission d'une entreprise familiale, l'un de ces deux principes, ou les deux ensemble, est généralement appliqués. Le choix de ces principes de justice dans le contexte de la succession dans les entreprises familiales a plusieurs conséquences. D'une part, sur les relations familiales des personnes concernées et, d'autre part, sur l'entreprise elle-même. C'est ce dernier aspect que nous allons examiner plus en détail. Concrètement, nous analysons les effets du choix des principes de justice que sont l'égalité et le mérite sur la structure de l'entreprise (direction et propriété). Pour illustrer notre propos, prenons les trois situations suivantes. Dans le scénario 1, la direction et la propriété sont transmises selon le principe du mérite, dans le scénario 2, selon le principe d'égalité et dans le scénario 3, la direction est transmise selon le principe du mérite et la propriété selon le principe d'égalité.

Scénario 1 : Transmission en fonction du mérite (gestion et propriété)

Situation initiale : La cédante d'une entreprise de textile a deux filles. Lara a un diplôme de gestion d'entreprise et a en outre suivi une formation continue à l'école spécialisée en textile ; elle travaille depuis cinq ans avec beaucoup d'engagement dans l'entreprise. Sabine a une formation d'employée de commerce et est employée à la comptabilité de l'entreprise. Elle est intéressée par l'entreprise, mais il lui manque les qualités nécessaires pour la faire évoluer. La cédante décide donc de confier la gestion de l'entreprise à Lara. De plus, quelques années après la gestion, elle lui transmet également 100% de la propriété. Il s'agit ici d'une transmission au mérite.

Réflexion 1 : Dans ce scénario, Lara obtient à la fois la gestion et la propriété de l'entreprise familiale en raison de ses compétences, de son mérite. La cédante a donc choisi ici le principe du mérite et confié la gestion et la propriété à la personne la plus à même de diriger l'entreprise. Si ce principe est appliqué, le risque d'une erreur de sélection en raison du lien familial est très faible. En effet, l'accent a été explicitement mis sur les capacités et donc sur le principe du mérite, généralement reconnu comme équitable dans le monde professionnel.

Réflexion 2 : Dans ce scénario, la propriété et la gestion sont entre les mains d'une seule et même personne, à savoir Lara. Il n'y a donc pas de séparation des deux fonctions et, par conséquent, pas de conflit d'intérêts entre la propriété et la gestion. Ce n'est que si la cédante transmet de manière échelonnée d'abord la gestion, puis la propriété, qu'il existe des conflits d'intérêts. Ceux-ci peuvent par exemple être dus au fait que la cédante, après avoir quitté la fonction opérationnelle (et donc après avoir perdu son salaire), ait besoin de recevoir des dividendes. Il arrive souvent que les successeurs familiaux d'une PME deviennent en quelque sorte l'assurance vieillesse de leurs parents. Lisa, en revanche, pourrait être intéressée par le réinvestissement des bénéfices réalisés. Elle pourrait également être frustrée de ne pas profiter sous forme de dividendes elle-même des bénéfices qu'elle a générés. Cela pourrait l'inciter à consommer des commodités au détriment de l'entreprise (p. ex. dépenses de frais élevées, voiture de société coûteuse) afin d'obtenir une contrepartie à sa prestation. Remèdes éventuels :

Veillez à ce que les successeurs-directeurs puissent participer au succès de l'entreprise, même s'ils ne sont pas encore propriétaires, ou transférez simultanément la gestion et la propriété.

Scénario 2 : Transmission égalitaire (gestion et propriété)

Situation initiale : Pierre et Paul sont frères et travaillent dans l'entreprise de transport de leurs parents. Pierre est responsable de l'acquisition de clients, Paul est plus un technicien et est ainsi chargé de la mise en œuvre interne. Après avoir transmis la responsabilité opérationnelle à leurs descendants, Pierre et Paul travaillent dans l'entreprise en tant

que co-directeurs. Parallèlement au transfert de la gestion, les parents transmettent également aux deux enfants chacun 50 % de la propriété de l'entreprise. Pierre et Paul sont traités de la même manière pour tout ce qui concerne l'entreprise, il s'agit d'une transmission à égalité.

Réflexion 1 : Pierre et Paul deviennent propriétaires à 50/50 et se partagent également la gestion de l'entreprise. Dans ce scénario, le risque de ce que l'on appelle la « sélection adverse » (*Adverse Selection*) est plus important que dans le scénario 1. Si tous les descendants sont les bienvenus dans l'entreprise, il y a un risque que ceux qui n'ont pas les compétences nécessaires soient également embauchés. Cela n'est pas nécessairement approprié pour l'entreprise, car des coûts sont engendrés (p. ex. salaire, etc.) qui ne sont pas « compensés » à l'entreprise par une performance apportée.

Quels sont les remèdes pour les parents qui choisissent le principe d'égalité ?

- Assurez-vous que les descendants reçoivent une formation appropriée
- Assurez-vous que les descendants travaillent orientés au succès (par exemple en les rémunérant en conséquence, en leur fixant des objectifs, etc.)

Réflexion 2 : Si Pierre et Paul gèrent l'entreprise mais n'en sont pas encore propriétaires, les conflits d'intérêts entre eux et les cédants sont les mêmes que dans le scénario 1 que nous venons de décrire. Dans le scénario 1, cependant, seul l'un des descendants reçoit l'entreprise, il est donc motivé pour faire de son mieux. Pierre et Paul, quant à eux, sont certains d'obtenir la propriété de l'entreprise. Ils ne sont donc pas très motivés pour donner le meilleur d'eux-mêmes. Cela change dès qu'ils deviennent propriétaires, car ils ressentent alors directement les conséquences de leurs actions opérationnelles. En outre, chaque frère attendra de l'autre des performances élevées et contrôlera son travail afin que la valeur de sa propre part dans l'entreprise ne diminue pas. Cette structure recèle également un grand potentiel de conflit, car les frères ne seront certainement pas toujours d'accord en ce qui concerne la gestion de l'entreprise. Si la famille continue à s'agrandir et que la génération suivante est également appelée à rejoindre l'entreprise selon le principe de l'égalité, les conflits d'intérêts se potentialisent. Il est alors important que la famille parvienne à définir des processus de prise de décision clairs entre les organes de l'entreprise (actionnaires, conseil d'administration, direction) et des responsabilités. Avec l'augmentation du nombre de générations, il est utile, pour réduire les conflits d'intérêts, de permettre aux membres de la famille non intéressés de se retirer. Ceci surtout en évitant que la sortie ne s'accompagne de pertes financières trop importantes ou de la perte des liens familiaux. En règle générale, le principe d'égalité ne peut pas se perpétuer sur plusieurs générations, car il y a tout simplement trop de membres de la famille pour que tous puissent être actionnaires et travailler dans l'entreprise en même temps. Le principe d'égalité est donc affaibli. De nombreuses familles tentent de le maintenir au moins jusqu'à un certain point, par exemple en attribuant des sièges au conseil d'administration en fonction du nombre de souches familiales.

En ce qui concerne le principe d'égalité, il faut prendre en compte les points suivants :

- Veillez à ce que les membres de la famille employés dans l'entreprise acquièrent les compétences nécessaires manquantes (formation et perfectionnement).
- Veiller à ce que la qualité du travail des membres de la famille soit mesurée en fonction de la performance.
- Le transfert simultané de la propriété et de la gestion permet aux membres de la famille de ressentir de manière directe l'impact de leurs actions.
- Comme plusieurs membres de la famille travaillent dans l'entreprise, les processus de décision et les compétences doivent être clairs. La répartition claire des tâches entre les actionnaires, le conseil d'administration et la direction est d'une aide précieuse.

- Facilitez la sortie de l'entreprise familiale, par exemple en créant un fonds (patrimoine spécial) qui rachète les parts de l'entreprise aux membres de la famille qui souhaitent la quitter.
- Invitez tout de même les membres de la famille qui ont quitté l'entreprise à des fêtes de famille – sinon, la perte de la propriété est aussi une perte de la famille

Scénario 3 : Transfert de la direction selon le mérite et de la propriété selon l'égalité

Situation initiale : Enrico Columbini, un décorateur de meubles, a deux filles, Lisa et Francesca. Francesca travaille comme architecte d'intérieur depuis 10 ans dans l'entreprise et connaît parfaitement les clients. Lisa ne travaille pas, elle a une famille de trois enfants. Enrico transmet la gestion à Francesca, mais partage la propriété de l'entreprise florissante à ses deux filles à hauteur de 50% chacune. Il s'agit ici d'un transfert de la direction au mérite et d'un transfert de propriété à égalité.

Réflexion 1 : En raison de son mérite, Francesca se voit confier la gestion, tandis que Lisa et Francesca reçoivent toutes deux la propriété à parts égales. Comme la gestion est transmise selon le principe du mérite, le risque de « sélection adverse » (c'est-à-dire de faire ce que l'on n'avait pas prévu de faire) est faible. Si la propriété est transmise à la génération suivante selon le principe de l'égalité, le nombre de successeurs potentiels augmente. Cela signifie qu'à chaque génération, le choix des successeurs potentiels augmente, car le nombre de propriétaires augmente au fil des générations, en fonction du taux de natalité.

Réflexion 2 : Ici, les conséquences sont une combinaison de celles décrites dans les scénarios 1 et 2. Francesca reprendra entièrement la gestion, mais devra partager la propriété à 50 % avec Lisa. Ici, la propriété et la gestion sont (partiellement) dissociées. La probabilité de conflits d'intérêts, dus au fait que Lisa n'est pas impliquée dans les activités opérationnelles ou qu'elle dépend fortement du paiement des dividendes, augmente. Peut-être insistera-t-elle sur une quote-part minimale en ce qui concerne les dividendes. Ici, en particulier, il est très important :

- Que les différents rôles des directeurs et des propriétaires soient clairement définis et que les personnes concernées en soient conscientes.
- Que les processus de décision et les compétences soient clairs (actionnaires-administrateurs-gestionnaires).
- Discutable : quotas minimaux pour les distributions de dividendes (d'un côté, cela garantit une certaine source de revenus pour Lisa, de l'autre côté, cela limite Francesca dans ses éventuels investissements dans l'entreprise).
- Si les générations suivantes héritent à leur tour de la propriété selon le principe d'égalité, le fait de faciliter la sortie de l'entreprise familiale contribue également à réduire le nombre de conflits d'intérêts.

Ce qui est jugé juste ou injuste dans un cas particulier est très subjectif et dépend de la conviction de chaque personne. Les divergences d'opinion entre les membres de la famille ne sont donc certainement pas rares à cet égard. Les divergences d'opinion sur les principes de répartition à appliquer résultent des préférences et des points de vue unilatéraux des différents individus (Montada, 2003). Les divergences d'opinion peuvent être de nature destructrice, mais elles peuvent aussi être l'occasion de cultiver les discussions sur la justice (Gosepath et al., 2008). C'est précisément à ce stade que l'on peut faire référence à la justice de procédure, dans la mesure où, outre le résultat final d'une répartition, il convient également d'attribuer une valeur importante à la procédure. Ces aspects seront abordés plus en détail ci-après dans le cadre de la justice de procédure.

En résumé, on peut retenir que, du point de vue de la justice distributive, une solution de succession se rapproche de la justesse dans la mesure où elle tente de traiter les membres de la famille concernés le plus équitablement

possible, où elle satisfait au mieux les besoins des membres de la famille et où elle est conçue de manière à prendre en compte autant que possible le mérite personnel et la performance de chacun. Aucun scénario spécifique n'a été établi ci-dessus pour le principe du besoin. Dans la pratique, il peut s'agir d'une part, du point de vue du cédant, d'un besoin essentiel d'organiser ses vieux jours sans angoisse financière existentielle. Il peut en résulter le souhait ou la nécessité qu'une entreprise ne puisse être transmise que contre rémunération, même dans le cadre d'un transfert de propriété à ses propres enfants. Le cas est un peu plus particulier lorsque, par exemple, il y a des enfants dans la famille qui ont besoin de soins à la personne et qui, de ce fait, ont besoin d'un soutien financier.

4 La justice procédurale

4.1 Le concept de justice procédurale

Le concept de justice procédurale ne se concentre pas sur le résultat d'une distribution en soi, mais attribue à la justice la qualité d'une **procédure**, c'est-à-dire d'un processus. Grâce à ce processus, les membres de la famille concernés acquièrent des droits à différents types d'avantages. Ainsi, la différence avec la justice distributive réside dans le fait que nous ne nous intéressons pas au résultat final (la solution de succession), mais plutôt aux processus ou aux mécanismes par lesquels le résultat final est obtenu. La justice procédurale est étroitement liée à la notion d'**équité**. La recherche montre que les gens réagissent à des conditions équitables par une plus grande identification, une plus grande confiance, une plus grande disposition à coopérer et aussi une plus grande acceptation. En revanche, ils répondent à des conditions inéquitables par la méfiance, un comportement destructeur, voire le boycott et le rejet (Streicher et al., 2012). Selon Streicher (2008), les conditions sont considérées comme équitables si: D'une part, les membres de la famille ont la possibilité d'influencer eux-mêmes les décisions et leurs résultats grâce à des conditions équitables et, d'autre part, ils se sentent respectés et valorisés au sein de la famille entrepreneuriale.

Pour obtenir un résultat acceptable et conforme aux souhaits de chaque individu, il est donc impératif de faire participer les personnes au processus, de les impliquer. Les personnes concernées sont intéressées à influencer le processus de prise de décision (ou la procédure) et à avoir la possibilité d'exprimer leur opinion et leur besoin, par exemple. La justice procédurale intervient précisément à ce niveau: Créer la justice en se concentrant sur la procédure, le déroulement, le processus. La justice procédurale a pour objectif de rendre le processus décisionnel équitable et de garantir le respect des règles de procédure (Colquitt, 2001).



En pratique

Il peut donc être équitable, par exemple, que tous les descendants au sein de la famille de l'entrepreneur aient les mêmes chances : les mêmes chances d'influencer la succession de l'entreprise. Le résultat devient alors acceptable pour tous, indépendamment de son issue concrète.

On peut distinguer plusieurs types ou formes de justice procédurale. On peut les différencier d'une part en **théories** dites de la **production de justice** et d'autre part en **théories du fondement de la justice**. Cela peut paraître très théorique. C'est pourquoi nous allons vous donner quelques explications.

a) La production de justice **par** la procédure : la justice **parfaitement** procédurale

Les **théories de la production de justice** portent sur la « justice par la procédure » (Höffe, 2001). Cela signifie que celles-ci ne sont utilisées que comme moyen pour atteindre un résultat ; un résultat qui est considéré comme juste

indépendamment de la procédure. Pour illustrer la **justice procédurale parfaite**, nous allons à nouveau recourir à l'exemple simplifié du gâteau, dans lequel il apparaît que l'établissement d'une procédure spécifique peut influencer le résultat. Dans l'exemple suivant de l'équité procédurale parfaite, il n'existe pas de critère de répartition tel que la performance ou le besoin, mais uniquement une procédure avec laquelle la justice du résultat est mesurée.



Exemple pratique

La mère, qui jusqu'à présent partageait le gâteau entre les enfants, n'est plus une instance impartiale, revendiquant désormais elle aussi une part de gâteau le plus grand possible. En règle générale, le partage égal du gâteau aurait un résultat équitable si la mère qui partage le gâteau recevait la dernière part. En effet, elle veillerait alors à ce que toutes les parts soient aussi grandes que possible. (cf. Höffe, 2001)

b) Justification de la justice **de** la procédure : la justice procédurale **pure**

La forme de la **théorie du fondement de la justice** est ce que l'on appelle la **justice procédurale pure**. Dans ce cas, la « justice de la procédure » elle-même repose sur une procédure juste qui traite toutes les personnes impliquées de manière égale. Cette forme de justice s'applique notamment aux jeux de hasard, comme le tirage au sort ou les dés. Dans ce cas, il suffit de respecter les règles de procédure pour obtenir un résultat équitable. Succession d'entreprise au sein de la famille : dans ce cas, la justice procédurale est généralement imparfaite en ce qui concerne le résultat final.



Exemple pratique

Avant le début d'un match de tennis, l'arbitre tire au sort à l'aide d'une pièce de monnaie pour déterminer quel joueur commencera de quel côté du court de tennis. Si le tirage à pile ou face est effectué de manière équitable par l'arbitre, l'attribution des côtés (résultat final) peut être considérée comme juste sur la seule base de la méthode utilisée pour l'obtenir.

Si l'on se réfère au thème de la succession d'entreprise intrafamiliale, la justice procédurale doit être considérée comme imparfaite. En effet, même si toutes les règles de procédure fixées ont été respectées lors d'une succession d'entreprise intrafamiliale, la justice perçue du résultat est imparfaite dans la pratique. Le respect de la justice procédurale favorise certes l'approximation d'un résultat juste de succession d'entreprise ainsi que son acceptation. Cela reste néanmoins une approximation d'un résultat perçu comme juste, ou du moins accepté – même si le résultat en soi demeure imparfait. Nous recommandons donc d'autant plus d'accorder suffisamment d'attention à la procédure, au processus. Bien sûr, il n'est pas exclu qu'au fil du temps, un résultat juste pour toutes les parties impliquées émerge plus ou moins par hasard.

Consciente de l'imperfection de la justice d'une succession intrafamiliale, l'approche procédurale apporte toutefois une contribution essentielle à un résultat final acceptable et équitable. D'un point de vue procédural, on peut donc recommander que les enfants soient par exemple impliqués de manière adéquate dans le processus de prise de décision. Ainsi, un fils qui renonce à la succession et ne s'attend explicitement à aucun paiement compensatoire de la part de sa sœur conserve tout de même un droit à être informé tout au long du processus.

4.2 L'application de la justice procédurale

Les descendants considèrent comme injuste une répartition de la direction et de la propriété qui ne correspond pas à leurs attentes en ce qui concerne le principe de justice à appliquer. Voici ce qui se passe lorsque des personnes sont traitées de manière injuste :

- Lorsque les gens se sentent désavantagés, ils éprouvent un sentiment de colère.
- En revanche, si les gens se sentent privilégiés, ils éprouvent un sentiment de culpabilité.
- Les deux, ceux qui se sentent désavantagés et ceux qui se sentent favorisés, vont essayer de réduire l'injustice par des mécanismes de compensation.

Scénario 1 (mérite) :

Sabine pourrait penser que l'entreprise aurait dû être divisée à 50/50 entre elle et sa sœur Lara. Elle trouve donc injuste que Lara puisse assumer la gestion et la propriété à 100%. Ici, Sabine est donc d'avis qu'un autre principe aurait dû être appliqué. Ou alors, Sabine estime que Lara n'est pas du tout apte à diriger l'entreprise et trouve donc la solution de succession injuste. Dans ce cas, Sabine serait d'accord avec le principe de justice choisi, mais ne le verrait pas respecté. Sabine est en colère contre la solution de succession, elle se donne de moins en moins de mal dans son poste de comptable dans l'entreprise. Lara augmente néanmoins le salaire de sa sœur, elle souhaite la dédommager un peu pour le règlement de la succession qu'elle considère elle-même comme « un peu injuste ». La baisse des prestations de Sabine et l'augmentation de son salaire venant de sa sœur peuvent être considérées comme des mécanismes destinés à compenser l'injustice ressentie. Ce qui suit est recommandé :

- En tant que cédant, informez suffisamment tôt les personnes concernées des principes selon lesquels vous souhaitez transmettre la propriété et la gestion (justice procédurale). Vous réduisez ainsi le risque de fausses attentes et permettez aux descendants de prendre à temps leurs propres décisions quant à leur avenir professionnel.
- Des mécanismes de compensation automatiques, tels que ceux décrits ci-dessus, peuvent nuire à l'entreprise. Veillez donc à ce que l'embauche et la rémunération des membres de la famille soient justifiées par la performance.

Scénario 2 (égalité)

Pierre et Paul se partagent la gestion et la propriété. Pierre estime toutefois qu'il apporte plus de bénéfices à l'entreprise et qu'il aurait donc dû être le seul à détenir l'entreprise familiale. Ce qui aide dans cette situation :

- De nouveau, une explication précoce par le cédant du principe de justice appliqué dans la succession. Cela aurait permis à Pierre de poursuivre une carrière en dehors de l'entreprise.
- La réussite et les performances des membres de la famille doivent être reconnues et récompensées en conséquence.

Scénario 3 (mérite/égalité)

Lisa trouve que le règlement de la succession n'est pas juste. Comme ses enfants vont bientôt quitter la maison, elle aurait aimé s'impliquer davantage dans l'entreprise. Lors de la prochaine assemblée générale, Francesca lui propose de renoncer à la distribution de dividendes afin d'ouvrir une nouvelle filiale. Lisa vote contre, elle insiste sur la distribution. Francesca accorde le versement de dividendes, elle se sent un peu coupable en ce qui concerne le

règlement de la succession. Lisa tente ici d'améliorer son résultat de l'attribution (d'obtenir davantage) en insistant sur le dividende. Francesca accorde cet avantage à sa sœur afin de réduire son sentiment de culpabilité. Ces processus font partie des mécanismes de compensation destinés à compenser l'injustice ressentie. On peut également imaginer que Francesca trouve injuste que Lisa soit devenue actionnaire alors qu'elle ne contribue en rien au succès de l'entreprise. Elle pourrait essayer de compenser cette injustice, par exemple en empêchant toute distribution de dividendes ou en augmentant son propre salaire.

- Ici aussi, il est utile d'expliquer bien à l'avance le principe de justice appliqué dans la succession.
- Selon la situation, la fixation contractuelle d'une quote-part minimale pour les distributions de dividendes réduit les conflits potentiels (mais limite les possibilités d'investissement).
- De nouveau, les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise doivent être évalués en fonction de leurs performances.

Ces explications montrent que le choix de différents principes de justice a des répercussions non seulement sur la famille, mais aussi sur l'entreprise elle-même (!). Le choix du principe de justice influence fortement la composition des organes au sein de l'entreprise (actionnaires, conseil d'administration, direction) et entraîne différents défis (p. ex. la sélection adverse, l'aléa moral et les perceptions d'injustice).

Pour conclure, une petite remarque : dans le texte précédent, nous avons exposé les effets du choix du principe de justice. Nous nous sommes surtout concentrés sur le principe de performance / du mérite, le principe d'égalité et un mélange de ces deux principes. Nous avons également abordé le principe du besoin lorsque cela était approprié, mais nous ne l'avons pas approfondi dans un scénario séparé. Il ne s'agit pas d'une pondération, d'un jugement de valeur ou d'une hiérarchisation. Le principe du besoin est fondamentalement équivalent aux deux autres principes (principe de performance et principe d'égalité).

5 Considération finale

Dans ce document, nous avons tenté de démontrer qu'il n'est pas possible de faire des déclarations générales sur ce qui constitue ou non une succession juste. Nous voulons plutôt vous sensibiliser au fait qu'une succession d'entreprise au sein d'une famille nécessite un jugement adapté à la situation et une analyse précise de sa propre situation; et que la perception et détermination de ce qui est *juste* peuvent être très différentes pour chaque famille d'entrepreneurs. Nous pouvons montrer que la perception individuelle de la justice est influencée par différents facteurs. En font partie, comme nous l'avons vu, les émotions, la socialisation et l'éducation ou encore l'influence de membres de la famille ou de tierces personnes. En outre, nous pouvons montrer que l'acceptation de la solution de succession par les membres de la famille augmente, à condition que toutes les personnes concernées fassent des concessions et acceptent certains compromis. Ce n'est qu'en clarifiant les questions de justice ensemble et de manière transparente que la succession d'entreprise peut être un succès à long terme et durable.

Il n'existe pas de réponse universelle à la question de la justice dans les familles d'entrepreneurs. Chaque famille fonctionne différemment et il n'existe pas *une* seule solution unique pour organiser une succession de manière équitable. Notre objectif n'est donc pas d'élaborer, dans cette série de publications, un outil de solution concret et universel pour vos questions de justice dans le processus de succession. Nous nous efforçons plutôt de vous offrir une diversité de perspectives sur les questions de justice dans le cadre d'une succession d'entreprise. Dans ce sens, nous

espérons vous avoir fourni quelques idées intéressantes sur l'importance et l'impact des questions de justice dans la succession d'entreprise dans une famille, un contexte qui est influencé par les émotions.



Justice et équité pour les cédants

Cette fiche de travail vous permet, en tant que vendeur, cédant ou entrepreneur, de réfléchir à quelques questions centrales autour de la justice et de l'équité. Discutez ensuite de ces réflexions avec l'autre génération !



Justice et équité pour les successeurs

Cette fiche de travail vous permet, en tant qu'acheteur, repreneur ou successeur, de réfléchir à quelques questions centrales concernant la justice et l'équité. Discutez ensuite de vos réflexions avec l'autre génération !

6 Bibliographie

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. 2004. Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 335-354.
- Colquitt, J.A., Conlon, D., Wesson, M., Porter, O. & Yee Ng, K. 2001. Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational research. In: *Journal of Applied Psychology*, 86(3), S. 425-445.
- Credit Suisse 2013: Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Unternehmensnachfolge in der Praxis. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- Feldmann, M. 2009. Die Wahrnehmung der Gerechtigkeit von Führungskräften in Arbeitssituationen. Ein Kritischer Beitrag zur Messung und Analyse von Gerechtigkeitswahrnehmung in Organisationen. Dissertation, FernUniversität: Hagen.
- Gosepath, S. Hinsch, W. & Rässler, B. 2008. Handbuch der politischen Philosophie und Sozialphilosophie. Berlin: De Gruyter.
- Halter Frank; Schröder Ralf 2017: Das St. Galler Nachfolge Modell. Bern: Haupt Verlag (4. Auflage).
- Hare, R.M. 1981. *Moralisches Denken: seine Ebenen, seine Methoden, sein Witz*. Frankfurt/M. Suhrkamp.
- Hinsch, W. 2002. *Gerechtfertigte Ungleichheiten*. Berlin: De Gruyter.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Landsberg, I.S. 1983. Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. In: *Organizational Dynamics*, 12, 1, S. 39-46.
- Lucas, J.R. 1966. *The Principles of Politics*. Oxford: Clarendon Press.
- Miller, D. 1999. *Principles of Social Justice*. Cambridge/London: Harvard University Press.
- Oetker, A. 1999. Stakeholderkonflikte in Familienkonzernen: Ansätze zu ihrer Regelung durch strategische Führungsentscheidungen. Lohmar/Köln: Josef Eul Verlag.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. 2001. Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12: 99-116.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. 2002. Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23: 247-259.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. 2003. Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *The Academy of Management Journal*, 46: 179-194.
- Streicher, B. Jonas, E., Meier, G.W., Woschée, R. & Wassmer, B. 2008. Test of the construct and criteria validity of a German measure of organizational justice. *European Journal of Psychological Assessment*, 24(2), S. 131-139.
- Wolf, T. (2014). *Gerechtigkeit im Kontext der familieninternen Unternehmensnachfolge*. Ein Beitrag zur Analyse der Bedeutung von und des Umgangs mit Gerechtigkeit in Unternehmerfamilien. Masterarbeit, Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Zellweger, T.; Kammerlander, N. 2014: Family, wealth and governance: an agency account. In: *Entrepreneurshp Theory and Practice*. November 2014 first publication.



Aperçu des études actuelles

Lien vers toutes les études : <https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/instrumente-fr/serie-de-publications/>

- Cahier n° 1 : Succession des PME en Suisse – Quo Vadis ?
- Cahier n° 2 : Organiser efficacement la succession d'une PME
- Cahier n° 3 : La succession de PME et ma vision
- Cahier n° 4 : La succession de PME en tant que processus : tout au bon moment ?
- Cahier n° 5 : Succession de PME – Stratégie d'entreprise
- Cahier n° 6 : PME – Prévoyance des entrepreneurs
- Cahier n° 7 : Succession de PME – Évaluation
- Cahier n° 8 : Succession de PME – La valeur émotionnelle
- Cahier n° 9 : Succession de PME – Financement
- Cahier n° 10 : Justice et équité dans la succession
- Cahier n° 11 : Succession de direction en PME
- Cahier n° 12 : Conseil en succession de PME
- Cahier n° 13 : La cessation organisée d'activité
- Cahier n° 14 : Succession de PME – Impôts

Un grand merci pour votre soutien



Zürcher
Kantonalbank



Stiftung für
Unternehmerische
Entwicklung



Center for Family Business

Universität St. Gallen

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zhaw
IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

(Situation au 30.06.2025)