

Altruisme du dirigeant et biais comportementaux dans l'entreprise familiale

Gérard Hirigoyen¹

¹Universit  de Bordeaux, P le Universitaire de Sciences de Gestion de Bordeaux, Institut de Recherche en Gestion des Organisations.

Corresponding author: Gérard Hirigoyen, gerard.hirigoyen@u-bordeaux.fr

Date of submission: 1/02/2017

Date of publication: 28/03/2017

Abstract

Family actors behaviors have not been much studied over the last 20 years, while at the same time, literature about family firms produced increasingly many valuable papers. That is why a relevant Framework for knowing and understanding the behavioral biases of family members is still missing, and this lack concerns also the causes, outcomes and mechanisms of such biases. Particularly and contrary to the prominent literature, the altruism of the manager will be construed as behavioral bias leading to agency costs with an impact on family firm performance. Based on theoretical work, a modeling of these different problems of agency and altruism in the family business will be proposed.

Introduction

La problématique générale de cet article est de contribuer   comprendre le rôle de l'altruisme du dirigeant familial en vue d'une meilleure compréhension de la gouvernance des entreprises familiales. L'altruisme du dirigeant, voire des autres acteurs familiaux, a été essentiellement présenté dans la littérature traditionnelle consacrée à l'entreprise familiale sous un aspect positif. Il est un facteur d'efficacité et il n'engendre pas de coûts d'agence (Stark, 1989).

Des travaux plus récents, mettent en cause ce rôle positif de l'altruisme du dirigeant et en soulignent les aspects négatifs, notamment comme facteur altérant leur capacité de discernement des dirigeants à l'égard de leurs enfants employés dans l'entreprise. L'altruisme serait ainsi assimilable à un biais comportemental susceptible d'affecter la performance de l'entreprise.

Après avoir dressé un rapide état de l'art des travaux remettant en question la vision positive de l'altruisme et l'absence de coûts d'agence dans l'entreprise familiale (1), on s'attachera à l'élaboration d'un modèle décrivant les problèmes d'agence et d'altruisme dans l'entreprise familiale (2).

1 – Les coûts d'agence engendrés par un altruisme biais  : un survol de la littérature

L'entreprise familiale s'appréhende généralement comme une organisation dans laquelle la propriété et le contrôle de l'entreprise sont concentrés entre les mêmes personnes, qui elles-mêmes sont censées travailler dans l'entreprise. Elle serait ainsi l'antiparadigme de la séparation de la propriété et du contrôle diagnostiqué par Berle et Means dans la grande entreprise américaine. Sous cette hypothèse, l'entreprise familiale évite les coûts d'agence (supervision, inefficacité pour faute d'alignement d'intérêts entre propriété et managers...), mais en suscite d'autres (inefficacité allocation des risques, limites à l'investissement et au développement, non accès à certaines ressources).

Plusieurs travaux, parmi lesquels ceux de Chami (2001), Schulze *et al.* (2001), Lubatkin *et al.* (2003), mettent en question que l'entreprise familiale élimine les coûts d'agence et offrent de nouvelles perspectives sur le thème. En particulier, ils suggèrent qu'il existe des situations où le principal/père délègue à son enfant la direction de l'entreprise de manière à ce que le résultat de cette délégation engendre un problème d'asymétrie d'information par lequel le père ne peut observer les décisions de l'enfant. La question posée est alors celle de savoir comment se voit affecté le choix du contrat optimal qui régule la relation entre le père et l'enfant, en tenant compte du fait qu'il peut exister entre le père et l'enfant des relations d'altruisme, de paternalisme et de confiance.

L'altruisme est un néologisme inventé par le sociologue Auguste Comte pour désigner le contraire de l'égoïsme. Certes, Alfred Marshall envisage de l'intégrer en économie dès 1890, mais il faudra patienter près d'un siècle pour que ce concept apparaisse dans la théorie économique de l'interaction sociale, à l'instigation de Gary Becker. L'altruisme bienveillant d'Auguste Comte et d'Emile Durkheim peut-il être associé à l'égoïsme, voire l'opportunisme présumé de l'agent économique, au risque de le rendre schizophrène?

A partir de 1974, l'altruisme est défini en économie par la prise en compte positive de l'utilité de l'autre dans le temps, dans le cadre de relations intergénérationnelles ascendantes (Becker, 1974) ou descendantes (Barro, 1974). L'altruisme perd alors de sa valeur morale originelle pour devenir impur : par exemple, il est simulé par « l'enfant pourri » (Rotten Kid) afin de maximiser les transferts en sa faveur. Lindbeck and Weibull (1988) suggèrent que « l'altruisme peut conduire à des résultats socialement inefficients ». La source d'inefficience est la tendance du récepteur (l'enfant intelligent « Smart Kid ») à gaspiller rapidement les transferts monétaires afin de recevoir davantage de ressources d'un autre agent et de se comporter comme un « pleurnicheur ». Enfin, l'altruisme aggrave la situation de celui qui en bénéficie malgré les intentions du « bon samaritain » (Buchanan, 1975). Ce qui n'a pas empêché un certain nombre d'économistes, et non des moindres, de poser le problème de l'engagement moral dans le calcul économique (Sen, 1977) ou de considérer une « bonne économie » (Kolm, 1984) fondée sur la réciprocité générale.

Ainsi, l'intégration de l'altruisme intergénérationnel dans le calcul économique individuel soulève le problème de l'incorporation des normes et des valeurs morales. Cela revient à formaliser une large variété de comportements tels que le don/contre-don, l'envie, la jalousie, l'ingérence, le paternalisme... L'altruisme revient ainsi à remettre en cause les règles traditionnelles de l'analyse économique, notamment l'équilibre optimal de Pareto.

L'objet de ce rapide état de l'art est de montrer que contrairement à des idées largement répandues, l'altruisme revêt un côté négatif à l'origine de coûts d'agence (Labaki, 2008). Bergstrom (1989) en désaccord avec le postulat d'altruisme de Becker (1974) montre que l'asymétrie d'information biaise le comportement altruiste des membres de la famille, initialement associé à une allocation efficiente des ressources et engendre des coûts d'agence.

Lubatkin *et al.* (2003) sont intéressés par l'altruisme comme facteur conférant le droit aux membres de la famille d'encourager le dirigeant à recourir aux ressources entrepreneuriales pour offrir de l'emploi aux membres de la famille, les avantages en nature et les privilèges à ceux qui ne pourraient pas y accéder autrement. Ils remarquent que transposé dans le cadre conceptuel de l'entreprise familiale, l'altruisme est supposé exercer un effet similaire sur les risques et les coûts d'agence lorsque la nature des relations d'agence dans les entreprises familiales est encadrée dans le passé et les relations familiales. L'hypothèse formulée par Lubatkin *et al.* (2003) est par conséquent contradictoire avec celle de la théorie de l'agence et montre que le désir de maximisation du bien-être de la famille peut pousser le dirigeant de l'entreprise familiale à entreprendre des actions qui engendrent des coûts positifs d'agence. D'autres auteurs (Gomez-Mejia *et al.*, 2001) cherchent à comprendre d'une part, comment et à quel coût les comportements biaisés ou déficients peuvent être engendrés par l'implication de la famille. D'autre part, à distinguer les causes et les solutions associées à ces comportements de ceux correspondants aux entreprises non familiales. Deux éléments principaux sont mis en avant : la détérioration de la vision des dirigeants familiaux et le problème des transferts dépendants. Les parents peuvent avoir des motivations altruistes et non altruistes à transférer leurs ressources à leurs enfants. L'altruisme familial crée des problèmes d'agence parce que les parents, stimulés par le désir d'améliorer leur propre bien-être, sont incités à être généreux envers leurs enfants. Cela peut conduire l'enfant à se comporter en passager clandestin, soit en laissant à d'autres le soin de terminer une tâche commencée, soit par négligence en gaspillant l'argent des parents, soit enfin en restant dépendant des parents.

Pour Wu (2002), le problème du passager clandestin causé par l'altruisme des parents peut être endigué si l'altruisme positif concerne l'enfant le moins qualifié. Wu cherche à montrer que l'altruisme des parents engendre des problèmes de sélection adverse et de passager clandestin, mais que l'altruisme des enfants peut modérer ces deux problèmes. Il envisage la situation où deux enfants reçoivent la même compensation monétaire mais où un seul enfant travaille plus que l'autre. Si le problème du passager clandestin concerne des enfants recevant la même rétribution qu'un enfant contribuant moins à la production de l'entreprise, Wu considère qu'on n'est plus dans un problème de passager clandestin, car l'enfant le plus qualifié peut avoir moins travaillé mais être plus productif et sa participation à la production globale de l'entreprise peut être identique à celle d'un enfant moins qualifié mais qui travaille davantage. Face à une telle ambiguïté, Wu analyse la situation où l'enfant le plus qualifié travaille plus que le moins qualifié. Le

problème du passager clandestin posé par l'altruisme uniforme des parents peut être aggravé si l'altruisme positif de l'enfant envers le parent concerne l'enfant le moins qualifié. Le contrôle du problème passe par une réduction de l'écart dans les efforts de travail des deux enfants, surtout si l'altruisme de l'enfant le plus qualifié est négatif. Ce paradoxe avait déjà été formalisé par Buchanan (1975) dans son dilemme du « Bon Samaritain » qui formule qu'une relation positive existe entre le niveau d'altruisme des parents et l'inclination de leurs enfants à se soustraire à leurs responsabilités (ne pas effectuer les tâches) et à déformer leurs actions (« c'est lui qui l'a fait ! »), tout cela dans une tentative pour obtenir à la fois davantage de transferts de ressources ou augmenter la part reçue en comparaison de celle attribuée à leurs frères et sœurs. L'altruisme peut également biaiser les informations que les parents reçoivent. Ainsi Buchanan a théorisé que les problèmes d'agence entre parents et enfants augmentent au fur et à mesure que leurs niveaux d'altruisme respectifs deviennent asymétriques. Schulze *et al.* (2003b) catégorise les dilemmes en une typologie de problèmes d'agence associés à l'exercice ou au manque d'exercices d'autocontrôle. En fait, ces problèmes d'autocontrôle surviennent quand les parties d'un contrat sont encouragées à entreprendre des actions qui leur font du tort (Jensen, 1994). Quand les parents reconnaissent le Dilemme du Bon Samaritain, ils essayent de le résoudre grâce au recours à l'éducation et à la discipline, la préemption voire aux contrats contingents - comme les accords de transferts dépendants ou « tied transfer agreements » (O'Donoghue and Rabin, 2000).

Pour Van der Berghe and Carchon (2003), Schulze *et al.* (2001) et Lubatkin *et al.* (2003), l'altruisme altère les perceptions des dirigeants et réduit leur capacité à contrôler et à discipliner effectivement les membres de la famille. Par contre, Van der Berghe and Carchon (2003) considèrent que l'altruisme des membres de la famille facilite la loyauté et l'engagement des dirigeants familiaux envers la performance à long-terme, ainsi que le maintien d'une orientation stratégique stable sur un horizon temporel plus long que dans la plupart des entreprises non familiales.

Le biais devient plus important au fur et à mesure que les enfants tendent à se comporter en passager clandestin quand les responsabilités du dirigeant et des membres de la famille s'érodent (Lindbeck and Weibull, 1988). Bergstrom (1989) réfute cette hypothèse en indiquant que les problèmes d'agence émergent parce que les enfants dominent les parents indulgents soit en travaillant peu ou pas, soit en gaspillant beaucoup. Une telle conduite crée des asymétries d'information qui rendent difficiles le plan de transfert des parents. De tels transferts auront l'effet recherché sur le contrôle des enfants mais seront orientés inefficacement quand ils ne sont pas tout simplement inappropriés compte tenu des préférences des enfants et de leurs motivations. L'information dont les parents disposent sur leurs enfants peut les conduire, même si les enfants ont de bonnes intentions, à transmettre de l'information erronée concernant leurs préférences. Ces asymétries d'information augmentent le risque des plans de transfert, plans conçus à l'origine pour en motiver les destinataires, et peuvent créer des conflits ou des jalousies entre les frères et sœurs.

Selon Thaler and Shefrin (1981), le fait que le principal puisse être encouragé à détériorer les termes du contrat augmente les coûts d'agence en motivant l'agent à investir dans des ressources pour contrôler et superviser les principaux et influencer leur contrôle. Plus encore, les plans dépendants de transfert ne peuvent pas conduire aux résultats attendus parce que les parents sont capables de distribuer les ressources d'une façon qui optimise le bien-être de la famille.

En s'inspirant des travaux théoriques de Chami (2001), de Schulze *et al.* (2001), de Lubatkin *et al.* (2003), et de Galve Gorriz and Salas Fumas (2003), on peut chercher à modéliser ces différents problèmes d'agence et d'altruisme dans l'entreprise familiale non cotée.

2 – Une modélisation des problèmes d'agence et d'altruisme dans l'entreprise familiale non cotée

Il s'agit d'une part, de chercher à modéliser la situation d'agence dans l'entreprise familiale (a). D'autre part, d'intégrer explicitement dans le modèle élaboré l'altruisme soit unilatéral du père à l'égard de son enfant (paternalisme), soit réciproque du père et de l'enfant, en montrant ainsi que celui-ci peut constituer un biais comportemental source de coûts d'agence et donc d'inefficience grevant la performance de l'entreprise familiale (b).

a - Un modèle général de la situation d'agence dans l'entreprise familiale

Le modèle repose sur les hypothèses qui découlent de la littérature traditionnelle consacrée à l'entreprise familiale et à la théorie de l'agence. La production de l'entreprise, y , située dans un marché concurrentiel est supposée dépendre de l'effort de l'agent, e , qui ne peut être observée par le principal et d'une variable aléatoire ε d'espérance nulle et de variance égale à σ^2 , soit: $y = e + \varepsilon$.

Le principal est neutre au risque, ce qui signifie que son utilité exprimée par le bénéfice espéré $E(B)$ est égal au bénéfice réalisé. Il y a donc indifférence entre le bénéfice réalisé et l'espérance de bénéfice. L'hypothèse de neutralité correspond à une fonction d'utilité linéaire qui est un cas particulier de l'aversion pour le risque. En effet, les relations de confiance, d'altruisme et d'affectivité entre les personnes majorent l'efficacité des activités réalisées en commun sans la nécessité d'utiliser des systèmes coûteux de contrôle. L'existence de tels rapports entre les acteurs conduit à la meilleure combinaison des moyens mis en œuvre, à l'absence de coûts cachés et à l'efficacité organisationnelle (Habbershon and Williams, 2003).

L'agent est adverse au risque. Pour deux espérances de rémunération identiques, il choisit celle qui est la moins risquée. Sa rémunération est composée d'un salaire fixe α , et d'une partie variable incitative, liée à la production, βy , destinée à accroître son effort. L'incertitude de l'agent est liée à cette partie variable de sa rémunération. Cette variable βy est la seule observable pour l'agent et le principal. Le coût de l'effort pour l'agent est supposé égal à

$$C(e) = \frac{k}{2} e^2 \text{ où } k > 0$$

L'utilité de l'agent s'exprime en termes d'équivalents certains net du coût de l'effort :

$$EC_A = E(R) - \frac{\gamma}{2} \sigma^2(R) - \frac{k}{2} e^2$$

où $E(R)$ est l'espérance de la rémunération, $\sigma^2(R)$ est la variance de la rémunération, et γ le coefficient d'aversion au risque. L'agent sera indifférent entre recevoir l'équivalent certain de sa rémunération et accepter cette rémunération. Pour un agent ayant une aversion au risque, cet équivalent certain sera inférieur à l'espérance de rémunération.

L'utilité du principal exprimée par l'espérance de bénéfice s'écrit :

$$E(BE_p) = B = E(y) - E(R) - F$$

où F est un coût fixe de production.

En prenant en compte que le salaire fixe α s'ajustera pour que EC_A soit égale à l'utilité de réserve, supposée égale à 0, le problème d'agence ou problème du principal, quand celui-ci ne peut observer l'effort de l'agent, se formule ainsi :

$$\max_{\beta} B = E(y) - \frac{\gamma}{2} \beta^2 \sigma^2 - \frac{k}{2} e^2 - F$$

sous

$$\max_e \beta E(y) - \frac{\gamma}{2} \beta^2 \sigma^2 - \frac{k}{2} e^2$$

La solution à ce problème, qui peut être considérée comme reflétant la situation d'agence dans l'entreprise familiale, est la suivante :

$$\beta = \frac{1}{1 + \gamma k \sigma^2}$$

$$e = \frac{\beta}{k}$$

$$B = \frac{1}{2k(1 + \gamma k \sigma^2)} - F$$

b – La prise en compte de l'altruisme dans l'entreprise familiale

Il s'agit d'intégrer l'altruisme dans le modèle général précédent. La relation parent-enfant qui se substitue à la relation entre principal et agent au sein de l'entreprise familiale modifie le modèle d'agence.

Deux hypothèses sont à considérer :

- la première, dans laquelle le père développe un comportement paternaliste ou excessivement protecteur pour son enfant. Un tel comportement, qui traduit une situation d'altruisme asymétrique, selon l'expression de Chami (2001, p.7), peut se manifester par exemple dans l'octroi d'un emploi sécurisé ou de cadeaux et privilèges ;
- la deuxième, dans laquelle comme enfant, l'agent peut répondre à l'altruisme du père intégrant tout ou partie du bien-être de ce dernier à décider de son implication dans l'entreprise. Ce cas correspond à une situation d'altruisme réciproque et de loyauté de l'enfant à l'égard de son père (Rotemberg, 1994; Mulligan, 1997).

• Paternalisme ou altruisme asymétrique

Pour expliquer une telle conduite protectrice, il faut supposer que le père est altruiste et reconnaît expressément dans ses décisions les conséquences qui pourraient en découler pour le bien-être de son enfant. Une forme d'intégration de cette hypothèse dans le modèle est de supposer que le père ne valorise pas de la même façon les contreparties positives et négatives qui dérivent de la relation d'agence avec son enfant. Concrètement cela signifie qu'au moment de dériver la valeur du coefficient β de rétribution variable de l'enfant, le père attribue une désutilité $\lambda \geq 1$ aux coûts que supporte l'enfant pour cette décision tandis qu'une unité de bénéfice qui est perdue par l'enfant a pour le père la même valeur ou la même utilité, ce qui peut être formalisé comme suit :

$$\max_{\beta} B = E(y) - \lambda \left(\frac{\gamma}{2} \beta^2 \sigma^2 + \frac{k}{2} e^2 \right) - F$$

sous :

$$\max_e \beta E(y) - \frac{\gamma}{2} \beta^2 \sigma^2 - \frac{k}{2} e^2$$

avec comme solution :

$$\beta_A = \frac{1}{\lambda(1 + \gamma k \sigma^2)}$$

L'altruisme asymétrique du père/principal provoque une moindre exposition au risque de l'enfant que celle qui s'obtient dans le modèle général :

$$e = \frac{\beta_A}{k}$$

$$\beta_A < \beta \text{ si } \lambda > 1$$

pour un même salaire total :

$$B_A = \frac{1}{2 \lambda k (1 + \gamma k \sigma^2)} - F$$

l'enfant recevra une proportion de salaire fixe relativement plus grande que celle que recevra un agent étranger à la famille. Le paternalisme du père atténue l'exposition au risque de l'enfant.

La conséquence finale est que l'altruisme asymétrique du père mène à un effort de l'enfant inférieur à celui qu'il apporterait si l'altruisme n'existait pas, et des bénéfices moindres pour le couple entreprise/famille :

$$B_A < B \text{ si } \lambda > 1$$

On retrouve ainsi les conclusions des travaux de Van der Berghe and Carchon (2003), Schulze *et al.* (2001) et Lubatkin *et al.* (2003) précédemment évoqués.

Dans un contexte de concurrence, l'altruisme asymétrique du père menace la compétitivité de l'entreprise familiale. En effet, la compétitivité entre entreprises conduit à ce que B^* reste à 0. En outre, il peut également conduire à un désengagement des autres acteurs engagés dans l'entreprise familiale. L'étude de Hodson (2001) et le classique « Working » de Terkel (1973) montrent que les salariés aimeraient être fiers de leur travail et sont contrariés ou causent des dégâts quand la direction ne respecte pas leurs efforts (Akerlof and Kranton, 2003). Les salariés sont plus engagés dans les organisations dont ils pensent qu'elles les traitent correctement (Wiesenfeld *et al.*, 2007). Donc l'inégalité perçue affecte l'identité des parties prenantes, celle-ci affectant en retour leur engagement. Dans l'entreprise familiale, Van der Heyden *et al.* (2005) montrent que l'application de la justice procédurale réduit les occurrences de conflit et, dans certains cas, peut éliminer la totalité des conflits. Un manque d'équité dans les processus décisionnels et managériaux des entreprises et des familles est une source de conflit. A contrario, le processus d'équité dans les entreprises familiales augmente à la fois la performance économique, la satisfaction et l'engagement des membres de la famille. Dans les situations d'injustice perçue ou de manque d'équité, Blondel *et al.* (2001) rapportent que la jeune génération peut abaisser sa participation et son engagement dans l'entreprise familiale. Par contraste, un processus inéquitable a un effet opposé : des violations prolongées sont perçues comme des signes de justice rétributive, quand les gens prennent leur revanche sur ceux qu'ils tiennent pour responsables de leur inégalité perçue.

•• Loyauté et altruisme symétrique

La relation d'affectivité entre les membres de l'entreprise familiale ne peut se manifester seulement dans une surprotection du père à son enfant. Avec un altruisme réciproque, le problème d'agence dans l'entreprise familiale se formule ainsi :

$$\max_{\beta} B_S = E(y) - \lambda \left(\frac{\gamma}{2} \beta^2 \sigma^2 + \frac{k}{2} e^2 \right) - F$$

sous

$$\max_e \beta E(y) - \frac{\gamma}{2} \beta^2 \sigma^2 - \frac{k}{2} e^2 + \lambda_H (1 - \beta) E(y)$$

où $\lambda_H \geq 0$ est le poids que l'enfant attribue au bien-être monétaire du père. La solution du problème s'obtient comme suit :

$$\beta_S = \frac{(1 - \lambda_H)(1 - \lambda \lambda_H)}{\lambda \{ (1 - \lambda_H)^2 + \gamma k \sigma^2 \}} - F$$

$$e_S = \frac{\lambda_H + \beta_S (1 - \lambda_H)}{k}$$

$$B_S = \frac{1}{2k} \left\{ \lambda_H (2 - \lambda \lambda_H) + \frac{(1 - \lambda_H)^2 (1 - \lambda \lambda_H)^2}{\lambda (\gamma k \sigma^2 + (1 - \lambda_H)^2)} \right\} - F$$

Si l'enfant/agent apporte un effort positif même en l'absence d'incitations monétaires, c'est-à-dire, quand $\beta = 0$, il vient que : $e_S = \frac{\lambda_H}{k} > 0$ quand $\beta_S = 0$.

Au final, un tel effort s'interprète comme un comportement de loyauté à l'égard des intérêts de l'entreprise. L'altruisme de l'enfant/agent envers le père ou envers les intérêts généraux de la famille, constitue une des bases de l'efficacité de l'entreprise familiale.

En supposant que la loyauté sera extrême jusqu'au moment où cet enfant valorise également son bien-être que celui de la famille dans son ensemble, $\lambda_H = 0$, et il n'existe pas de paternalisme, l'entreprise familiale réalise l'efficacité maximale :

$$e_s = \frac{1}{k} y$$

$$B_s = \frac{1}{2k}$$

Le résultat général antérieur recouvre les cas particuliers de $\lambda > 1$ et $\lambda_H = 0$ (paternalisme).

$\lambda = 1$ et $\lambda_H > 0$ (altruisme de l'enfant),

$\lambda = 1$ et $\lambda_H = 0$ (entreprise non familiale) et

$\lambda = \lambda_H > 1$ (altruisme symétrique entre le père et l'enfant)

Il se vérifie que l'incorporation de l'altruisme de l'enfant n'améliore pas en général le bénéfice de l'entreprise familiale, face à la situation où seul le père affiche son paternalisme. Par contre, une augmentation de l'altruisme de manière à ce que tant que λ et λ_H sont supérieurs à 1 peut conduire à ce que les bénéfices de l'entreprise familiale soient inférieurs à ceux de l'entreprise non familiale.

Conclusion

Le dirigeant de l'entreprise familiale est au cœur du dispositif de bonne gouvernance. Il ressort toutefois, qu'il n'est pas exempt de décisions et comportements biaisés, comme son altruisme, pouvant conduire à des résultats négatifs. L'optimalité dans l'entreprise familiale correspond au cas où la théorie de l'agence n'est pas vérifiée et où on se trouve dans une situation d'intendance au sens de la *Stewardship Theory*, de Donaldson and Davis (1991). L'altruisme constituerait ainsi un mode de gouvernance de l'entreprise familiale plus ou moins efficace selon son degré de symétrie entre les acteurs familiaux impliqués dans l'entreprise.

Ces pistes de réflexion nouvelles offrent des perspectives originales dans l'exploration de l'impact de l'identification du dirigeant familial sur la décision et l'autojustification de son résultat comportemental biaisé, qu'il s'agisse du problème crucial de la succession ou de toute autre décision de gestion.

References

- Akerlof G, Kranton R. 2003. Identity and the Economics of Organizations. *Quarterly Journal of Economics* 115(3): 715-733
- Barro R. 1974. Are government bonds net wealth? *Journal of Political Economy* 82(6): 1095-1117
- Becker G. 1974. A theory of social transactions. *Journal of Political Economy* 82(6): 1064-1093
- Bergstrom T. 1989. A fresh look at the rotten kid theorem and other household mysteries. *Journal of Political Economy* 97(5): 1138-1159
- Blondel, C, Tyler T. 2001. Fair process: Striving justice in family firms. *Working paper*, Insead
- Buchanan J. 1975. The Samaritan's Dilemma. In Phelps ES (ed), *Altruism, morality and economic theory*, Russel Sage Foundation, New York
- Chami R. 2001. What is different about family businesses? *Working paper*. International Monetary Fund Institute
- Donaldson L, Davis JH. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management* 16(1): 49-64
- Galve Gorriz C, Salas Fumas V. 2003. La Empresa Familiar en Espana. *Fundamentos económicos y resultados*. Fundación BBVA Bilbao
- Gomez-Mejia L, Nunez-Nickel M, Gutierrez I. 2001. The Role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal* 44(1): 81-95

- Habbershon TG, Williams ML. 2003. A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing* 18(4): 451-465
- Hodson D. 2001. The Open Method as a New Mode of Governance: The Case of Soft Economic Policy Co-ordination. *Journal of Common Market Studies* 39(4): 719-746
- Jensen M. 1994. Self-interest, altruism, incentives, and agency theory. *Journal of Applied Corporate Finance* 7(2): 40-45
- Kolm SC. 1984. *La bonne économie : la réciprocité générale*. PUF
- Labaki R. 2008. Le rôle de l'altruisme dans la gouvernance de l'entreprise familiale: Un état de l'art. *Journal des Entreprises Familiales* 1(2): 81-116
- Lindbeck A, Weibull P. 1988. Altruism and time consistency: The economics of fait accompli. *Journal of Political Economy* 96(6): 1165-1182
- Lubatkin M, Lane P, Schulze W. 2003. A strategic management model of agency relationships in firm governance. In J. Harrison J, Hitt MA (eds). *The Handbook of Strategic Management*. Blackwell
- Mulligan C. 1997. *Parental Priorities and Economic Inequality*. The University of Chicago Press
- O'Donoghue T, Rabin M. 2000. Choice and procrastination. *Economic Working Papers*, University of California at Los Angeles
- Rotemberg J. 1994. Human Relations in the Workplace. *Journal of Political Economy* 102(4): 684-718
- Schulze W, Lubatkin H, Dino R, Buchholtz A. 2001. Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science* 12(2): 99-116
- Sen A. 1977. Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory. *Philosophy and Public Affairs* 6: 317-344
- Stark O. 1989. Altruism and the quality of life. *American Economic Review* 79(2): 86-90
- Terkel S. 1973. *Working: People Talk About What They Do All Day and How They Feel About What They Do*. New York, Pantheon
- Thaler RH, Shefrin H. 1981. An Economic Theory of Self-Control. *Journal of Political Economy* 89(2): 392-406
- Van der Berghe L, Carchon S. 2003. Agency relations within the family business system: An explanatory approach. *Corporate Governance* 11(3): 171-179
- Wiesenfeld BM, Swann WB, Brockner J, Bartel C. 2007. Is more Fairness always preferred? Self-esteem moderates reactions to procedural justice. *Academy of Management Journal* 50: 1235-1253
- Wu Z. 2002. *Altruism as an influence on agency costs and risk-taking in the family business: Some special cases*. MBA Thesis, Haskayne School of Business, University of Calgary