

# **BIAIS COMPORTEMENTAUX DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE :**

## **ANTECEDENTS ET IMPACTS**

***Gérard HIRIGOYEN***

*Professeur des Universités, Université Montesquieu – Bordeaux IV*  
*Directeur du Pôle Universitaire de Sciences de gestion de Bordeaux*  
*Directeur de l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations*

Les entreprises familiales ont longtemps été perçues comme un groupe homogène d'organisation harmonieuse caractérisées par une fonction d'utilité unique de l'ensemble de leurs parties prenantes (Jensen et Meckling 1976 ; Ang et al. 2000). Les biais comportementaux étaient supposés exclusifs des entreprises non-familiales connues principalement pour être moins performantes que leurs homologues familiales.

Plusieurs travaux récents insistent sur la fragilité de cette vision monolithique en éclairant les points saillants de l'agence et de la théorie des coûts de transaction dans les entreprises familiales (Hirigoyen 2002 ; Corbetta et Salvato 2004). Les faits montrent que les liens familiaux évoluent au cours du cycle de vie et affectent l'entreprise à travers des conflits d'intérêt significatifs, une information et un altruisme asymétriques spécifiques entre les membres de la famille (Steier 2001 ; Lubatkin et al. 2003 ; Hirigoyen 2007 ; Labaki 2007).

Curieusement en dépit d'un nombre croissant de recherches sur l'entreprise familiale depuis vingt ans, les comportements des acteurs familiaux n'ont guère été étudiés en profondeur. C'est un manque conceptuel évident quant à la connaissance des biais comportementaux des membres de la famille, leurs antécédents, leur impact et leurs mécanismes de gouvernance.

En considérant que l'acteur est actif avec des attentes spécifiques et une fonction d'utilité propre, les biais comportementaux peuvent être soulignés. Ainsi, contrairement au schéma largement répandu des trois cercles (Gersick et al. 1997) qui suppose un comportement homogène et monolithique des acteurs impliqués dans l'entreprise familiale, il convient d'ajouter un quatrième cercle « le cercle individuel » prenant en compte explicitement les préférences des individus-acteurs et leurs évolutions dans le temps, mettant ainsi en évidence

les biais comportementaux qui peuvent en découler (Hirigoyen 1984, 2006). Ces derniers traduisent les déviations positives et négatives du point de vue d'un comportement normatif, celui-ci devant être considéré comme rationnel.

Pour Davis et Stern (1980), les liens affectifs et émotionnels constituent la force primaire et le point central de la vie organisationnelle formant ainsi les déterminants essentiels de la structure et du comportement organisationnel de l'entreprise familiale.

Les biais tout à la fois cognitifs et émotionnels (1), individuels et collectifs (Greenfich 2005) engendrent des coûts d'agence supplémentaires et accroissent le risque spécifique (au sens de Lintner et Sharpe) inhérents à l'entreprise familiale pouvant conduire ainsi à sa disparition. L'étude des biais comportementaux fait référence non seulement aux déterminants et aux coûts d'un tel comportement (à travers les caractéristiques personnelles et le type d'action y afférent) mais aussi aux conséquences qui en découlent, telles qu'elles sont perçues par les acteurs familiaux eux-mêmes.

En mobilisant les travaux sur les biais émotionnels et cognitifs dans un contexte de gouvernance comportementale, on s'attachera à en comprendre le rôle stratégique et la perception biaisée des résultats dans l'entreprise familiale.

D'où les deux sections :

- les antécédents des biais comportementaux des acteurs dans l'entreprise familiale (section I) ;
- les conséquences du comportement biaisé du dirigeant de l'entreprise familiale : le problème de l'allocation des ressources (section II).

## I – Les antécédents des biais comportementaux des acteurs de l'entreprise familiale

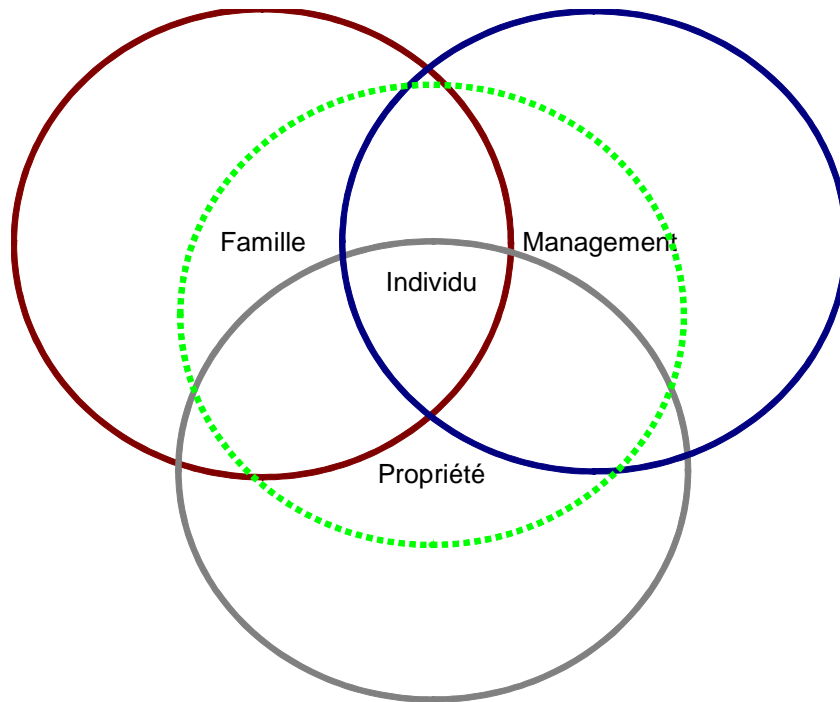
Il s'agit de prendre explicitement en compte les préférences individuelles des différents acteurs (§1) afin de déceler les biais comportementaux qu'ils peuvent engendrer notamment lors de la succession dans l'entreprise familiale (§2) et aboutir ainsi à l'élaboration d'une typologie des acteurs fondée sur leurs attentes (§3).

### 1 – Le cercle des préférences individuelles

Contrairement au schéma de Gersick et al. (1997), la famille n'est pas un groupe homogène ou monolithique avec des intérêts convergents. La littérature managériale sur les entreprises familiales a clairement souligné que les différences qui peuvent surgir au sein de la famille et les conflits de rôles peuvent conduire à des comportements qui ne vont pas dans le sens des meilleurs intérêts de l'entreprise (McConaughy et al. 2001).

La prise en compte explicite des comportements des individus-acteurs repose sur l'existence d'une fonction d'utilité distincte de celles de la communauté familiale et de l'entreprise familiale. Cette fonction d'utilité reflèterait leurs préférences individuelles et leur évolution au cours du temps ; sa maximisation pourrait se faire au détriment de celle de la communauté familiale et de celle de l'entreprise familiale. Tout ne se passe pas en effet comme si les individus avaient abandonné leurs croyances, leurs valeurs, leur affect en entrant dans l'entreprise, c'est-à-dire leurs antécédents.

Pour cela, il convient de compléter le schéma traditionnel de Gersick et al. en ajoutant un cercle supplémentaire aux trois cercles précédents, c'est-à-dire d'intégrer un sous-système individu ajoutant ainsi une quatrième perspective à la compréhension de l'entreprise familiale par la prise en compte explicite de leurs préférences individuelles (cf. schéma 1). Il s'agit de prendre en compte la fonction d'utilité de l'individu-acteur reflétant ses préférences individuelles et leur évolution au cours du temps.



**Schéma 1 : La théorie des quatre cercles**

L'introduction du cercle individuel dans le modèle de Gersick et al apporte une réponse à ce dilemme fondamental de l'entreprise familiale : créer un équilibre entre les besoins et les intérêts des individus d'une part, et ceux de la communauté familiale d'autre part.

Dès 1985, Pollak constatait que les « économistes tendent à concevoir la famille comme une unité harmonieuse et à considérer les conflits et les discordes comme des observations peu crédibles pour l'analyse économique », l'entreprise familiale se caractériserait ainsi par des coûts d'agence insignifiants en se fondant sur l'idée que la famille agit comme une unité cohésive.

Si cette hypothèse est probablement raisonnable pour la première génération, elle l'est nettement moins pour les générations suivantes, comme l'indique Astrachan et al (2003). En ce sens, ces théories ont ignoré l'évolution des liens familiaux et du cycle de vie de l'entreprise au cours du temps, cycle au cours duquel ces liens entre les membres de la famille « commencent graduellement à s'atténuer et déclenchent des forces qui contribuent à diminuer plutôt qu'à construire la confiance » (Steier 2001, p. 363). Dans les périodes de succession, l'entreprise familiale affronte des changements dans les « patterns » des liens familiaux qui atténuent le degré de la confiance mutuelle (Steier 2001, Cabrera-Suarez et al 2001, Hirigoyen 2007, Labaki 2007).

De même, Drozdow et Carroll (1997) remarquent qu'il est difficile, pour les membres des générations futures, de faire confiance aux autres membres de la famille de la même façon qu'ils ont fait confiance à leurs propres parents.

Lorsque la structure de l'actionnariat, spécialement de « l'actionnariat de sang », évolue et se dilue, les liens familiaux ont tendance à s'éroder, ce qui diminue théoriquement l'efficacité des systèmes de contrôle. L'actualité passée et récente de Château – Eyquem, des Galeries Lafayette et du Groupe Taittinger (Hirigoyen 20..) illustre précisément cette difficulté à assurer la pérennité d'une entreprise dont le capital se disperse au fil des générations. L'affectio-societatis s'estompe, le contrôle familial devient vulnérable et l'attachement émotionnel à la propriété familiale se délite.

Dans une étude sur les familles dynastiques américaines, Marcus (1983) remarque qu'au cours du temps, les bases de la confiance, la coopération et l'autorité morale s'amointrissent à cause de la prééminence de l'intérêt personnel et la perte d'autorité du pouvoir des ancêtres. On peut dire, que la soumission à l'autorité, au sens de Laborit, ne fonctionne plus.

Plusieurs études de cas d'entreprises familiales réalisées par Kets de Vries (1988, 1996) illustrent la façon dont les conflits psychologiques au sein de la famille peuvent engendrer des coûts dûs à la rivalité fraternelle ou encore à un comportement autocratique et au népotisme, ce qui compense les gains induits par des coûts de surveillance ou de contrôle moins élevés dans ces entreprises.

Il convient d'approfondir quelques uns de ces comportements notamment au moment du processus de la succession, qui constituent pour les entreprises familiales une véritable épreuve à surmonter et à réussir dans la mesure où elle traduit une situation paradoxale : jamais autant qu'à ce moment-là le désir de perdurer n'a été aussi intense et pour autant jamais comme à cet instant le risque de disparaître n'a été aussi fort.

## 2 – Les comportements « biaisés » de l'individu-acteur actif

On fait référence ici aux comportements des acteurs du sous-système famille, c'est-à-dire tant les consanguins que les « pièces rapportées », les actionnaires familiaux, les dirigeants-membres de la famille non-actionnaires. Il convient de distinguer les comportements du dirigeant en place de ceux des autres acteurs familiaux.

Appréhender la question de la succession et de façon plus générale de la transition générationnelle exclusivement sous l'angle rationnel, présente un intérêt mineur tant les facteurs psychologiques y occupent une place considérable et font d'elle une opération chargée d'émotion (Hirigoyen 2007). D'ailleurs, le principal frein à la mise en place d'une planification successorale réside principalement dans les résistances psychologiques des acteurs ; notamment du dirigeant en place. Ceci étant d'autant plus gênant que celui-ci demeure la personne la plus susceptible d'amorcer le processus de la relève.

a) Les comportements du dirigeant en place

J. Sonnenfeld (1988) décrit quatre types de dirigeants en relation avec leurs comportements face à un processus successoral :

- Le monarque : s'attache à son fauteuil jusqu'au bout. I. Lansberg (1988) a souvent cité comme une des grandes différences qu'il a observé dans le comportement des entreprises familiales européennes l'âge très élevé des dirigeants conseillers et administrateurs. Davis et Taguiri (1989) ont clairement montré que plus la succession se fait à des âges avancés, plus cela se passe mal.
- Le général : dit qu'il se retire, mais réellement, il est toujours très présent, en espérant qu'on le rappelle pour « sauver » l'entreprise. Au fond de lui, il ne souhaite pas que son successeur réussisse. Inconsciemment, certains vont même jusqu'à choisir celui dont ils sont sûrs qu'il faillira. En tout état de cause, il ne se préoccupe pas vraiment d'apporter les solutions à tous les motifs possibles de conflits.
- Le gouverneur : a une attitude et un comportement réel de retrait (la période de départ étant, dans la plupart des cas, fixée). Le risque est que, du fait qu'il connaisse la fin de son mandat, il ne s'engage pas suffisamment dans le développement de l'entreprise, préparant ainsi, comme il le devrait, le successeur et l'entreprise à la pérennité.
- L'ambassadeur : se dégage de la direction et du contrôle de l'entreprise familiale dans une parfaite sérénité. Il accepte d'apporter ses compétences et connaissances à l'animation d'un domaine spécifique et concret de l'entreprise.

Ce dernier cas est naturellement le plus adéquat puisqu'il limite au maximum les biais comportementaux. Les deux premiers cas sont significatifs d'une résistance au départ et à l'acceptation du changement générationnel.

Ph. Pailot (1995) propose la notion « d'emprise » comme forme de lien d'attachement dirigeant-firme. Ce n'est pas tant l'ampleur de la mutation que sa valeur signifiante pour le dirigeant en place qui explique sa résistance. G. Hirigoyen (1988) pour sa part, s'intéressant au processus de transmission dans les PME familiales, s'est attaché à mettre en évidence l'importance et le poids des liens affectifs entre l'entreprise et son fondateur.

Quant à la loi proposée par M. Bauer (1993) d'un dirigeant de PME tout à la fois homo economicus intéressé par les résultats et les revenus de l'entreprise ; homo politicus, qui cherche à consolider son pouvoir et à le conserver ; et pater familias qui cherche à aider ses héritiers, permet de rendre compte de son comportement, de ses décisions et même de son inaction résultant de tensions et conflits entre ces trois dimensions.

D'autres auteurs, ont cherché à comprendre et à expliquer les biais comportementaux du dirigeant ou des membres de la famille à partir du type de structure familiale caractérisant la famille propriétaire. Dans le circomplexe d'Olson (1986, 1999, 2003), deux composants fondamentaux constituent le système familial : la cohésion de la famille et son adaptabilité selon quatre niveaux différents (de faible à élevé). Pour chacune de ces deux dimensions, Olson identifie 16 types de systèmes familiaux qui seront plus ou moins bénéfiques pour leurs membres (Maynard et Olson, 1987). Ainsi, les familles qui se trouvent aux extrêmes de chaque dimension rencontrent des problèmes et peuvent être qualifiées de pathologiques, alors que les familles plus équilibrées semblent mieux fonctionner. Le modèle de Lansberg et Astrachan (1994) est le premier à avoir utilisé le circomplexe pour évaluer les caractéristiques des entreprises familiales.

Ph. Very et S. Raytcheva (2002), à partir de la typologie des structures familiales établie par Todd (1984), formulent les deux hypothèses suivantes, relatives à la succession dans les entreprises familiales :

- les dirigeants-proprétaires qui appartiennent aux familles de types « autoritaire » ou « communautaire » préféreront transférer la propriété à leurs héritiers, plus que les dirigeants-proprétaires issus des familles « égalitaires » ou « totalement nucléaires » ;
- pour ceux qui ont décidé de transférer la propriété de leur entreprise à leurs héritiers, les dirigeants issus des types « communautaire » ou « nucléaire égalitaire » préféreront la répartition égale des actions de l'entreprise entre leurs héritiers que ceux appartenant à des familles de type « autoritaire » ou « totalement nucléaire ».

Analysons maintenant le comportement des autres membres de la famille.

b) Les comportements des autres membres de la famille

La mobilisation de travaux de philosophie (le désir mimétique et le modèle obstacle de R. Girard, 1961) et de sociologie (l'envie générationnelle de Kets de Vries) peut fournir des éléments d'explication intéressants à une connaissance des biais nés des comportements émotionnels lors de la succession.

Kets de Vries définit l'envie générationnelle comme le « désir d'égaliser, imiter ou surpasser la personne enviée, sentiment de manquer de quelque chose relié à un sentiment d'infériorité, d'imperfection et une estime de soi blessée ». Elle est présente dans les conflits fratricides comme ce fut le cas dans la succession Gallimard ou celle de Teisseire qui aboutira à un rachat par un groupe étranger. Mais elle l'est aussi entre les générations, les conflits inter-générationnels pouvant se révéler souvent comme désastreux.

La conception nouvelle du désir dans l'œuvre du philosophe R. Girard est de mettre en évidence le rôle important du modèle dans la convoitise de l'objet désiré. Elle déplace le désir vers le modèle et son désir et échappe ainsi au phénomène linéaire sujet-objet pour devenir triangulaire. Cette approche triangulaire (sujet-modèle-objet) symbolisant selon R. Girard un triangle isocèle, le désir s'amplifie avec la proximité des individus.

Les différences entre le sujet et le modèle s'effacent à mesure que le modèle est imité. L'accessibilité du modèle encourage le sujet, fasciné et orgueilleux, à au moins l'égaliser. Afin de maintenir la distance qui le sépare du sujet, le modèle est appelé à innover, à se créer une place de choix partiellement inaccessible.

A l'invitation de le *copier* est alors associé un message inverse : celui de ne pas l'imiter. Ainsi naît un sentiment contradictoire, d'adoration et de haine chez le sujet, qui à la fois admire et envie son modèle, haït en même temps, car représentant un obstacle à son bonheur. Dans cet élan, tout ce qui vient de ce médiateur est constamment rejeté tout en étant secrètement désiré.

Ainsi dans le cadre de la succession familiale, plus l'échéance arrive, plus la distance des rôles entre le père cédant et le fils successeur diminue, jusqu'à se confondre et donc plus le père est considéré comme un obstacle. Le père-dirigeant est doublement modèle donc doublement

obstacle pour le successeur, de même le fils successeur est également doublement rival pour le cédant.

La théorie du désir mimétique et du modèle-obstacle de R. Girard fournissent ainsi une explication pertinente à ces biais comportementaux. Ces derniers étant souvent renforcés et exacerbés par les « pièces rapportées » et par l'incorporation d'acteurs externes, au sein des entreprises familiales. Ce qui explique que parfois afin d'éviter de violents conflits le successeur ne soit pas issu des rangs familiaux.

La réalisation et le maintien du double équilibre : équilibre identité – structure d'une part et intérêts – besoins d'autre part, suppose que les biais comportementaux à la source de coûts d'agence aient été réduits, notamment par la mise en place de mécanismes formels de gouvernance (conseil de famille, charte familiale ; Hirigoyen 2007) qui viennent compléter ou remplacer les mécanismes informels afin de contrôler les membres de la famille opportunistes.

Le degré d'utilisation des mécanismes formels de gouvernance dépend du degré d'équilibre ou de déséquilibre des liens familiaux et donc du degré de confiance qu'ils permettent d'engendrer. Celui-ci passe par le rôle fondamental du dirigeant en place qui doit s'efforcer de « lever » toute ambiguïté – au sens de March (1978) – quant à la réalité de la succession.

### 3 – Une typologie des individus-acteurs fondée sur les attentes

Il ressort du paragraphe précédent que par rapport à l'opération de succession l'individu adopte une attitude paradoxale : il peut être à la fois pour et contre et qu'il pourra dès lors déployer une plus ou moins grande énergie en faveur (synergie) ou en défaveur (antagonisme) du projet.

Les travaux développés en socio-dynamique notamment par O. d'Herbement et B. César (2004), à la suite de ceux de J.C. Fauvet (1983), peuvent être utilisés pour comprendre les positionnements des acteurs lors de la succession de l'entreprise familiale (a) et ainsi aboutir à l'élaboration d'une typologie des acteurs (b).

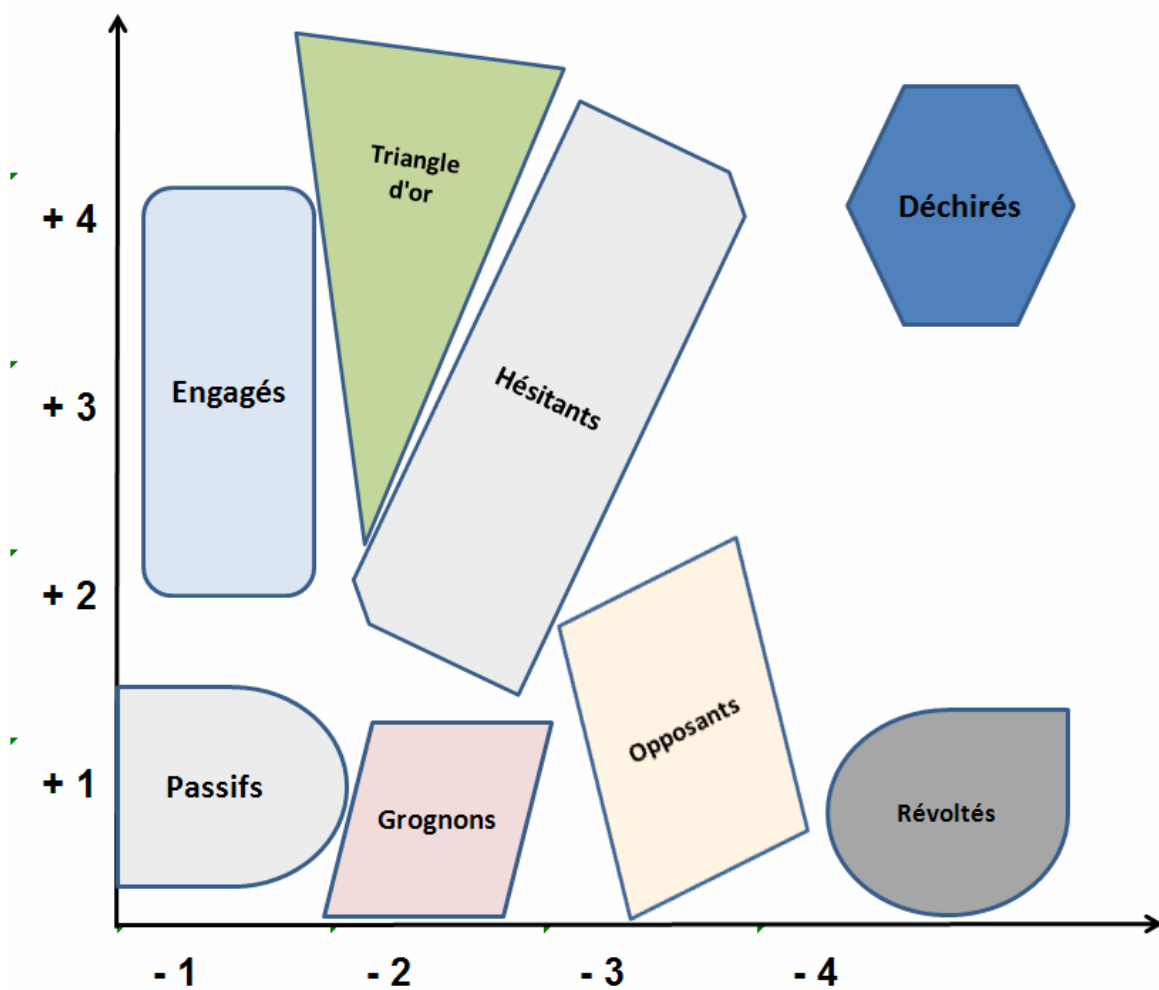
#### a) La grille de positionnement socio-dynamique des acteurs

J.C Fauvet et ali ont proposé en 1983 un outil simple et efficace, la sociodynamique, qui permet de mesurer avec précision l'implication d'un acteur par rapport à un projet et d'identifier avec sérénité ses alliés. Leur diagramme qui permet de cartographier les différents acteurs visualise

la contribution d'un acteur par rapport à un projet en mettant la synergie en ordonnée et l'antagonisme en abscisse.

La synergie est définie par l'énergie que développe ou entend développer un acteur par rapport à un projet. Elle se mesure sur une échelle de + 1 à + 4, a contrario, l'antagonisme sera entendu comme l'énergie que développe un acteur pour faire aboutir un projet concurrent de celui opposé. Il se mesure de - 1 à - 4.

Chaque acteur reçoit deux notes, une pour sa synergie et l'autre pour son antagonisme. Huit grands types d'attitudes sociodynamique peuvent alors être distingués (d'Herbemont et César (2004)) :



- Le triangle d'or : une synergie forte et dominante et un certain antagonisme. Sa synergie fait avancer le projet mais il conserve suffisamment d'antagonisme pour avoir du recul par rapport au projet et suggérer des améliorations.
- L'engagé : une forte synergie par rapport au projet et aucun antagonisme. Il adhère complètement au projet.

- L'hésitant : selon les circonstances il soutiendra ou ne soutiendra pas le projet. L'hésitant n'est pas un indécis mais quelqu'un d'impliqué.
- Le passif : synergie et antagonisme faibles voire nuls. Le projet n'est pas le sien mais c'est un acteur important dans la mesure où il peut faire pencher la balance dans un sens ou un autre.
- Le grognon : synergie très faible et petit antagonisme.
- L'opposant : il est plus antagoniste que synergique. Toutefois, il est sensible aux rapports de force par rapport au révolté qui, lui, est insensible à tout.
- Le déchiré : il est à la fois très synergique par rapport au projet et très antagoniste. Il vit la plupart du temps très mal ce paradoxe.
- Le révolté : il développe un très fort antagonisme et une très faible synergie. Son antagonisme l'amène à préférer tout perdre plutôt que de laisser la moindre chance au projet de réussite.

Muni de cette grille d'analyse, la notion d'allié s'éclaire :

- Les engagés et les triangles d'or sont les alliés du premier cercle ;
- Les hésitants sont les alliés-cible de l'action.
- Les passifs sont les alliés-enjeu de la stratégie à conduire.

On comprend l'intérêt que l'on peut tirer d'une telle analyse dans le cadre de l'établissement d'une typologie des positionnements des acteurs en présence lors d'une opération de succession.

#### b) La typologie des acteurs

La matrice des huit grands types de comportements sur un projet peut servir de support à l'établissement d'une typologie des acteurs d'une succession dans l'entreprise familiale.

- Le dirigeant en place devrait figurer normalement parmi les plus « engagés » mais en reprenant la classification proposée par J. Sonnenfeld (1988) plusieurs autres attitudes génératrices de biais sont possibles qui conduisent à le ranger par exemple parmi les « déchirés » voire les « hésitants » ;
- Le successeur doit être classé normalement parmi les « engagés » mais peut se retrouver parmi les « hésitants » voire les « déchirés » ;
- Les actionnaires familiaux non dirigeants mais « actifs » sont constitués la plupart du temps des membres historiques qui veulent véritablement participer et être associés aux orientations

stratégiques de l'entreprise. Ils peuvent l'être en tant que salariés ou consultants. Ils seront généralement à classer parmi les « engagés » car soucieux de préserver les intérêts de la famille ;

- Les actionnaires familiaux « passifs » sont dans l'immense majorité des cas des actionnaires complaisants à l'égard du dirigeant. Ils s'intéressent peu à la détermination de la stratégie de l'entreprise ; actionnaires « bons pères de famille », ils préfèrent les entreprises « vache à lait » aux entreprises de croissance. Ils sont à classer parmi les « engagés » ;
- Les actionnaires familiaux hors de la famille sont des minoritaires qui laissent le soin de gérer à leurs parents (frères, sœurs, cousins, oncles...). Certains conservent l'affectio-societatis et restent attachés à la préservation de l'entreprise familiale, ils seront alors « engagés » voire « hésitants », s'ils sentaient une menace à l'égard des valeurs familiales ; d'autres, au contraire, favorables à une optique gestion de portefeuille seront selon les choix faits par le successeur « engagés » ou carrément « opposants » ;
- Les membres de la famille hors de l'entreprise exercent souvent un pouvoir d'influence non négligeable. Le rôle des épouses et généralement des pièces rapportées est important, notamment au moment de la succession où planent l'ombre des secrets de famille enfouis et des rancœurs accumulées qui peuvent se déchaîner. Du fait de leur irrationalité émotionnelle, ces acteurs sont à ranger parmi les extrêmes dans un sens ou dans un autre ;
- Les autres parties prenantes. Il convient en effet de les intégrer car de leurs comportements dépend largement la réussite de la transmission du capital social (Hirigoyen 2007). Ce dernier est une caractéristique importante d'une entreprise familiale au travers des relations d'échange avec les parties prenantes et de satisfaction de leurs attentes, et est source d'avantages concurrentiels pour les firmes (Nahapiet et Ghoshal 1988 ; Leana et Van Buren 1999 ; Burt et al 2000 ; Adler et Kwon 2002...). A contrario, de mauvaises relations d'échange avec les parties prenantes engendrent des conflits qui sont source de coûts qui ne sont pas reflétés par les seuls coûts d'agence. Ceci s'avère d'autant plus important que la succession conduit à créer un sentiment d'inquiétude chez la plupart d'entre elles, attachées à préserver la relation privilégiée qu'elles ont établie avec le dirigeant en place – surtout si ce dernier est le fondateur. En outre, une partie des entreprises parties prenantes pourrait se révéler prédatrice et jouer la partition de la division des héritiers pour prendre le pouvoir.

Parmi les parties prenantes, il convient de retenir :

Les salariés, en distinguant les membres de la famille non-actionnaire et non-dirigeant des autres salariés. Parmi les premiers, on trouve des frustrés qui pourront être à ranger parmi les « grognons » voire les « opposants » ou les « révoltés » : pour les autres salariés, il convient de différencier d'une part, ceux qui ont accompagné et conseillé le dirigeant depuis le départ

qui sont à classer parmi les « engagés » et qui appréhendent avec angoisse le changement de direction, ils deviendront alors des « hésitants » ou des « passifs » ; d'autre part, le reste des salariés qui se dispersera en « engagés » (jeunes fondant leurs espoirs dans un nouveau dirigeant), « triangles d'or » ou « opposants » (barons qui se considéraient comme les véritables successeurs) ;

Les clients, les fournisseurs et les créanciers seront extrêmement attentifs à l'égard de l'opération de succession. Ils pourront en fonction de la réussite de la transmission du capital social et de sa gestion par le successeur se retrouver en « engagés » ou « opposants ».

Les actionnaires non-familiaux comme les partenaires financiers (banques, capital-risqueurs) qui n'ont qu'un seul souci, la création de valeur actionnariale, devront être obligatoirement consultés sur l'opération de succession afin de les ranger parmi les « triangles d'or » et d'éviter d'en faire des « opposants ». Quant aux autres actionnaires, ils font a priori confiance à la continuité familiale, ils seront « engagés ». Mais tout conflit et mauvaise communication au moment de la succession pourraient conduire à leur départ.

Il convient de s'intéresser aux conséquences du comportement biaisé du dirigeant sur les coûts et sur les résultats de l'entreprise familiale.

Acteurs	Engagé	Hésitant	Passif	Grognon	Opposant	Déchiré	Révolté	Triangle d'or
Dirigeant	X	X				X		
Successeur	X	X				X		
Actionnaires familiaux non dirigeants mais actifs	X							
Actionnaires familiaux passifs	X							
Actionnaires familiaux hors de la famille	X	X			X			
Membres de la famille hors de l'entreprise	X						X	
• Autres parties prenantes - Salariés membres de la famille non dirigeants								
- Autres Salariés	X	X	X		X			X
• Clients, fournisseurs, créanciers	X				X			
• Actionnaires non familiaux	X				X			X

**Tableau 1 : Typologie des acteurs au moment de la succession**

## II – Les conséquences du comportement biaisé du dirigeant de l'entreprise familiale : le problème de l'allocation des ressources

Les différences dans les attentes entre les parties prenantes familiales et non familiales peuvent créer des coûts d'agence cognitifs au-delà des coûts d'agence traditionnels en raison d'une asymétrie d'information. En prenant le cas de l'altruisme et de la décision du transfert de ressources, on étudiera d'une part, l'impact d'une allocation des ressources lié à un comportement biaisé sur les coûts (§1). D'autre part, on s'attachera à modéliser ces différents problèmes d'agence et d'altruisme dans l'entreprise familiale (§2).

### 1 – Les coûts d'agence engendrés par un altruisme biaisé

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, inefficience pour faute d'alignement d'intérêts entre propriété et managers...), quoique elle en suscite d'autres (inefficiente allocation des risques, limites à l'investissement et au développement, non accès à certaines ressources).

Des travaux récents, parmi lesquels ceux de Chami (2001), Schulze (2001), Lubatkin et alii (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 fils la direction de l'entreprise de manière à ce que comme résultat de cette délégation surgisse un problème d'asymétrie d'information pour lequel le père ne peut observer les décisions du fils. 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 le fils, en tenant compte du fait qu'il peut exister entre le père et le fils des relations d'altruisme, de paternalisme et de confiance.

Bergstrom (1989) montre son désaccord avec le postulat d'altruisme de Becker (1974) et stipule que l'asymétrie d'information biaise le comportement altruiste des membres de la

famille qui est initialement associé à une allocation efficiente des ressources et engendre des coûts d'agence.

Lindbeck et Weibull (1988) suggèrent que « l'altruisme peut conduire à des résultats socialement inefficients, au sein d'un cadre intertemporel, même si le donneur et le récepteur sont altruistes, rationnels et également informés des préférences et des donations des autres et que les choix sont volontaires ». La source d'inefficience est la tendance du récepteur à gaspiller l'incitation stratégique rapidement afin de recevoir davantage de ressources d'un autre agent et de se comporter comme un « pleurnicheur ».

Lubatkin et al. (2003) remarquent que transposé dans le cadre conceptuel de l'entreprise familiale, l'altruisme est supposé exercer un effet similaire sur les risques et coûts d'agence lorsque la nature des relations d'agence dans les entreprises familiales est encadrée dans le passé et les relations familiales. D'autres auteurs (Gomez-Mejia et al., 2001) cherchent à comprendre comment et à quel coût les comportements biaisés ou déficients peuvent être engendrés par l'implication de la famille et 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 chefs de famille 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. Plus l'altruisme de l'enfant qualifié sera négatif, plus ce problème pourra être contrôlé par la réduction des variations dans les efforts au travail.

Buchanan (1975) a formalisé ce paradoxe 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.

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. Selon Holmes (1991), la chose la plus importante dans une entreprise familiale peut être l'attachement émotionnel à l'agent et, le fait d'avoir des croyances positives concernant les comportements et les motivations. D'un point de vue similaire, Van der Berghe et Carchon (2003), Schulze et al. (2001) et Lubatkin et al. (2003) considèrent que l'altruisme détériore les perceptions des dirigeants comparé aux membres de la famille employés. Il réduit la capacité du dirigeant à contrôler et à discipliner effectivement les membres de la famille.

D'un côté, l'altruisme altère les perceptions du dirigeant aussi bien que l'information sur les enfants travaillant dans l'entreprise. 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 et Weibull, 1988). Par ailleurs, la capacité du dirigeant à discipliner les agents de la famille est compromise par son altruisme et les ramifications que ses actions peuvent avoir sur les intérêts familiaux et le cœur de la famille élargie. L'hypothèse formulée par Lubatkin et al. (2003) est par conséquent contradictoire avec celle de la théorie de l'agence et stipule 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. Bergstrom (1989) réfute cette hypothèse en stipulant que les problèmes d'agence émergent parce que les enfants maîtrisent les parents indulgents soit en travaillant peu ou pas, soit en gaspillant beaucoup. Cette conduite crée des asymétries d'information qui rendent difficiles le plan de transfert des parents à telle enseigne que lesdits 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 sources de motivation.

Selon Thaler et 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. Toutefois, pour Bergstrom (1989), l'argent n'est pas suffisant parce que les préférences diffèrent selon les individus. 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.

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

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

Supposons que la production de l'entreprise,  $y$ , dépende de l'effort marginal de l'agent  $e$  et d'une variable aléatoire  $\varepsilon$  d'espérance 0 et de variance  $\sigma$ . Le principal est neutre au risque et l'agent a une aversion au risque. La rémunération de ce dernier s'établit comme suit :

$$R = \alpha + \beta y$$

où :

$\alpha$  est le salaire fixe et

$\beta$  est la part de la rémunération qui est attachée à la production, (l'unique variable observable pour l'agent et le principal).

Le coût du travail pour l'agent est :

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

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

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

où  $E(R)$  est l'espérance de la rémunération.

- **Paternalisme ou altruisme asymétrique**

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 : le père développe un comportement paternaliste ou excessivement protecteur pour son enfant. Un tel comportement peut se manifester par exemple dans l'octroi d'un emploi sécurisé, ou l'octroi de cadeaux et privilèges.

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 fils.

Concrètement cela signifie qu'au moment de dériver la valeur du coefficient  $\beta$  de rétribution variable du fils, le père attribue une désutilité  $\lambda \geq 1$  aux coûts que supporte le fils pour cette décision tandis qu'une unité de bénéfice qui est perdue par le fils 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 :

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

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

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

L'altruisme asymétrique du père/principal provoque une moindre exposition au risque du fils que celle qui s'obtient dans le modèle général.

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

Pour un même salaire total, le fils recevra une proportion de salaire fixe relativement plus grande que celle que recevra un agent étranger à la famille, tandis qu'il ment moins.

Le paternalisme du père atténue l'exposition au risque du fils.

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

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

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.

## ●● Altruisme asymétrique et loyauté

La relation d'affectivité entre les membres de l'entreprise familiale ne peut se manifester seulement dans une surprotection du père au fils. Comme fils, l'agent peut répondre à l'altruisme du père intégrant tout ou partie du bien-être de ce dernier à décider sur son implication dans l'entreprise. 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 le fils attribue au bien-être monétaire du père. La solution du problème s'obtient come suit :

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

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

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

- a) Le fils apporte un effort positif même en l'absence d'incitations monétaires, c'est-à-dire, quand  $\beta = 0$ .

En effet,

$$e_S^* = \frac{\lambda_H}{k} > 0$$

quand

$$\beta_S^* = 0$$

Au final, un tel effort peut être interprété comme un comportement de loyauté à l'égard des intérêts de l'entreprise. L'altruisme du fils/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 ce fils valorise également son bien-être que celui de la famille dans son ensemble,  $\lambda_H = 1$ , et il n'existe pas de paternalisme, l'entreprise familiale réalise l'efficacité maximale.

$$e_S^* = \frac{1}{k} y$$

$$B_S^* = \frac{1}{2k}$$

- b) Le résultat général antérieur recouvre les cas particuliers de  $\lambda > 1$  et  $\lambda_H = 0$  (paternalisme).
- $\lambda = 1$  et  $\lambda_H > 0$  (altruisme du fils),
- $\lambda = 1$  et  $\lambda_H = 0$  (entreprise non familiale) et
- $\lambda = \lambda_H > 1$  (altruisme symétrique entre le père et le fils)

Il se vérifie que l'incorporation de l'altruisme du fils 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  $\lambda$  et  $\lambda_H$  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

Cet article propose une approche renouvelée des problèmes de gouvernance dans l'entreprise familiale à partir d'une analyse des biais comportementaux, de la remise en cause de l'hypothèse d'homogénéité du groupe familial et de façon plus générale de l'ensemble des parties prenantes.

L'entreprise familiale constitue le référentiel exemplaire dans lequel ressort les limites d'un raisonnement fondé sur une approche rationnelle tant les biais cognitifs et émotionnels sont importants. La prise en compte explicite de ceux-ci engendre des déséquilibres et des dysfonctionnements qui en accroissant le risque spécifique de la firme peuvent remettre en cause la pérennité même de l'entreprise.

Pour être régulés, ces biais doivent être identifiés par le dirigeant. Pour cela, il doit en particulier déceler les attentes des différents acteurs concernés, c'est-à-dire de l'ensemble des parties prenantes de façon à les gérer stratégiquement (Hirigoyen 2007).

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 pouvant conduire à des résultats négatifs.

Une littérature récente ouvre de nouvelles perspectives d'analyse de ces comportements biaisés, à partir des concepts de surenchère des coûts d'engagement des ressources et de « piège » (entrapment).

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.

## BIBLIOGRAPHIE

Adler, P.S., Kwon, S.W. (2002), Social capital : prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, Vol. 27, n°1, pp. 17-40.

Astrachan, J, Klein, S, Smyrnios, K (2003), The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem, *Family Business Review*, Vol. 15, n°1, pp. 45-58.

Bauer, M. (1993), Les patrons des PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, *Interdictions Coll. L'Entreprise*, Paris.

Becker, Gary (1974), A theory of social transactions, In *Journal of Political Economy*, Vol. 82, No. 6, November-December, 1974n, pp. 1064-1093.

Bergstrom, Theodore (1989), A fresh look at the rotten kid theorem and other household mysteries, in *Journal of Political Economy*, Vol.97, 1989, pp. 1138-1159.

Buchanan (1975), "The Samaritan's Dilemma", In Phelps E S (ed), *Altruism, morality and economic theory*, Russel Sage Foundation, New York, 1975.

Burt, R.S., Hogarth,R.M., Michaud, Cl.(2000 ), *The Social Capital of French and American Managers*, *Organization Science*, Vol 11, n°2, pp. 123-147.

Cabrera-Suarez, K, de Saa-Parez P, et Garcia-Almeida, D (2001), The Succssion Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm, in *Family Business Review*, Vol. 14, No. 1, March 2001, pp. 37-47.

Chami, R. (2001) What is different about family businesses ?, *Document de travail 01/70*, International Monetary Fund Institute.

Davis, J. Tagiuri, R. (1989), The influence of life stage on father-son work relationships in family companies, *Family Business Review*, Vol II, n°1, 47-74.

- Davis, P., et Stern, D. (1980), Adaptation, survival and growth of the family business : an integrated perspective, , Human Relations, Vol 34, n°4, 207-224.
- Davis, P et Stern, D. (1980), Adaptation, Survival and Growth of the Family Business : an Integrated Systems Perspective, in Human Relations, Vol. 34, No. 3, 1981.
- D'Herbemont, O., et César, R. (2004), La stratégie du projet latéral, Dunod, Paris.
- Drosdow, N et Caroll, V (1997), Tools for Strategy Development in Family Firms, in Sloan Management Review, Automne 1997.
- Fauvet, J.Ch., Bülher, N, et Stéphani X. (1983), La socio-dynamique : un art de gouverner », Editions d'Organisation, Paris.
- Galve Gorriz, C., et Salas Fumas, V. (2003), La Empresa Familiar en Espana, Fundamentos económicos y resultados, Fundación BBVA Bilbao.
- Gersick.K, Davis. J., Mc Collom Hampton. M. et Landsberg I. (1997) "Generation to generation . Life cycles of the family business" Boston, Harvard Business School Press.
- Girard, R. (1961), Mensonges romantiques et vérités romanesques, Grasset.
- Gomez-Mejia, L, Nunez-Nickel, M,Gutierrez, I (2001); " The Role of family ties in agency contracts", In Academy of Management Journal, Vol.44, Nà.1, 2001, pp 81-95.
- Greenfich, P. Concepts de finance comportementale <http://perso.orange.fr/greenfich/f-bf4.htm> 2006
- Hirigoyen, G., et Mérigot, J-G. (juillet-août 1988), La transmission des PME familiales : constat et suggestions, La Revue du financier, n°55, 37-48.
- Hirigoyen, G. (2000), La gouvernance de l'entreprise familiale, Revue d'économie financière, Rapport moral sur l'argent dans le monde, décembre.

Hirigoyen, G. (1984), Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles familiales, thèse de doctorat d'état en sciences de gestion Bordeaux.

Hirigoyen, G. (à paraître en 2007a), La succession dans l'entreprise familiale : Une approche de gouvernance comportementale, in Mélanges en l'honneur de Pierre Spiteri, Presses universitaires de Toulouse.

Hirigoyen, G. (2007b), Biais comportementaux et mécanismes régulateurs dans la succession de l'entreprise familiale, Revue Française de Gouvernance n°1.

Holmes, M.D. (1991), The Social and Cognitive Structure of Legal Decision-Making, Sociological Quarterly, 1991, Vol. 32, n°4, pp. 529-542.

Kets de Vries, M (1988), The dark side of CEO succession, Harvard Business Review, Vol 63 n° 6, 56-60.

Kets de Vries, M (1996), Family business : Human dilemmas in the family firm text and cases, Thomson Publishing, London.

Kets de Vries, M. (2002), Combat contre l'irrationalité des managers, Editions d'organisation, Paris.

Labaki, R (2007), Contribution à la connaissance des liens familiaux dans les entreprises familiales françaises cotées : renforcement versus atténuation, Thèse pour l'obtention du doctorat de sciences de gestion, Université de Bordeaux.

Lansberg, I., et Astrachan, J. (1994), Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors, Family Business Review, Vol VII n°1, 39-59.

Lansberg, I., (1988) The Succession Conspiracy. Family, Business Review, Vol 1, n° 2.

Leana, C.R., Van Buren, H.J. (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices, Academy of Management Review, Vol 24, n°3, pp. 538-555.

- Lindbeck, A et Weibull, P (1988), Altruism and time consistency : the economics of fait accompli, In Journal of Political Economy, Vol. 96, No. 6, 1988, pp. 1165-1182.
- Lubatkin, M., Lane, P., Schulze (2003), A strategic management model of agency relationships in firm governance, In J. Harrison and MA Hitt (Eds.), The Handbook of Strategic Management.
- March, J. (1978), Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice, Bell Journal of Economics, Vol 9, 587-608.
- Marcus, G, The Fiduciary Role in American Family Dynasties and their Individual Legacy, in Marcus E. (ed), Elites : Ethnographic Issues, University of New Mexico Press, Cambridge, U.K., 1982.
- Maynard, P., et Olson, D.H (mai 1987), Circumplex Model of family systems: a treatment tool in family counselling, , Journal of Counseling and Development, Vol 65, 502-504.
- Mc Conaughy, D., Mathews, CH., et Fialko, AS. (2001), Founding family controlled firms: performance, risk and value” Journal of small Business Management Vol 39, n°1, 31-49.
- Nahapiet, J, Ghoshal, S. (1988 ), Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, Academy of Management Review, Vol n°22, pp. 853-886.
- Olson, D.H. (1986), Circumplex Model VII : Validation Studies and Faces, Family Process 25 (3), 337-351.
- Olson, D.H. (1999), Empirical approaches to family assessment, Journal of family therapy, special Edition, 28 pages.
- Olson, D.H., et Gorall, D.M. (2003), Circumplex model of marital and family systems, in Walsh Normal family Pricess 3ème Edition, New-York: Guilford, 514-547.
- Pailot, Ph. (1995), Propositions sur les conditions d’application de la théorie du deuil dans les science de gestion, CLAREE IAE Lille.
- Pailot, Ph.(1995), la succession managériale : un état des lieux, , CLAREE IAE Lille.

Pollak, R (1985), A transaction Cost Approach to Families and Households, in Journal of Economic Literature, Vol. 23, pp. 581-608.

Schulze, W., Lubatkin, H., Dino, R., et Buchholtz, A., (2001), Agency Relationships in Family Firms : Theory and Evidence, Organization Science, Vol. 12 (2) 99-116.

Sonnenfeld, J.A (1988), The Hero's Farwell : what happens when chief executives retire, New-York: Oxford University Press.

Steier, L. (2001), Next-generation entrepreneurs and succession : an exploratory study of made and means of managing social capital, , Family Business Review, Vol 14 n°3, 259-278.

Thaler, R.H, Shefrin, H.M. (1981), An Economic Theory of Self-Control, Journal of Political Economy, April 1981.

Todd, E (1984), L'enfance du monde : structures familiales et développement, Paris Empreintes.

Van der Berghe, L et Carchon, S (2001), Agency relations within the family business system : an explanatory approach, In Corporate Governance, Vol.11, No.3, July 2001, pp. 171-179.

Very, Ph., et Raytcheva, ST. (2002), Family Structures, family firm and succession: some insights from anthropology, ICSB.

Wu, Z (2002), "Altruism as an influence on agency costs and risk-taking in the family business : some special cases", Thesis submitted for the degree of Master of Business Administration (thesis-based), Haskayne School of Business, University of Calgary, Calgary, Alberta, August 2002.