

**LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES PAR LE DESORDRE ORGANISATIONNEL :
UNE STRATEGIE POUR UN MILIEU PROFESSIONNEL ÉPANOUI**

Date : 12/2024

Dr. Rachad GBADAMASSI

Université Paul Valéry Montpellier 3 (CORHIS)

Consultant International en Organisation

rachad.gbadamassi@gmail.com

Résumé

La gestion par le désordre organisationnel, loin d'être un dysfonctionnement, peut devenir une stratégie efficace pour les entreprises évoluant dans des environnements incertains. En favorisant la flexibilité et l'adaptabilité, elle permet de répondre rapidement aux imprévus, d'encourager la créativité, et de briser les silos pour stimuler les collaborations spontanées. Ce modèle responsabilise les employés, réduit les coûts liés à la bureaucratie et renforce l'engagement des équipes. Des entreprises comme les start-ups technologiques, Zappos ou Lego ont illustré comment une hiérarchie souple et des objectifs clairs, combinés à une culture forte, peuvent transformer le chaos en avantage concurrentiel. Cependant, un désordre excessif peut entraîner des risques tels que perte de contrôle ou fatigue décisionnelle. Le succès repose donc sur un équilibre subtil entre stabilité et agilité, où le désordre reste maîtrisé pour maximiser innovation et résilience.

Mots clés : *Gestion des entreprises, Désordre organisationnel, Chaos, Entreprise*

MANAGING COMPANIES THROUGH ORGANIZATIONAL DISORDER: WHEN CHAOS BECOMES AN ASSET

Abstract

Management through organizational disorder, far from being a dysfunction, can become an effective strategy for companies operating in uncertain environments. By fostering flexibility and adaptability, it enables quick responses to unforeseen events, encourages creativity, and breaks down silos to stimulate spontaneous collaboration. This model empowers employees, reduces bureaucratic costs, and enhances team engagement. Companies like tech startups, Zappos, and Lego have demonstrated how a flexible hierarchy and clear objectives, combined with a strong culture, can transform chaos into a competitive advantage. However, excessive disorder can lead to risks such as loss of control or decision fatigue. Success therefore lies in achieving a delicate balance between stability and agility, where disorder is carefully managed to maximize innovation and resilience.

Keywords : Business management, Organizational disorder, Chaos, Company

Introduction

Dans un monde professionnel en perpétuelle transformation, les entreprises sont confrontées à des environnements de plus en plus incertains et complexes. La rigidité des structures organisationnelles traditionnelles, autrefois perçue comme un gage de stabilité, peut aujourd'hui freiner l'innovation, la réactivité et l'engagement des employés. Dans ce contexte, une approche alternative gagne en popularité : le management par le désordre organisationnel. Bien que contre-intuitive, cette méthode, lorsqu'elle est maîtrisée, semble offrir des perspectives intéressantes pour construire un milieu professionnel plus flexible, créatif et épanouissant.

Cependant, une question fondamentale se pose : comment transformer le désordre organisationnel, souvent perçu comme une faiblesse ou un dysfonctionnement, en une véritable stratégie managériale ? Cette réflexion soulève des enjeux majeurs liés à l'équilibre entre liberté et structure, à la responsabilisation des équipes et à la gestion des risques inhérents à un fonctionnement plus chaotique.

Cet article propose d'explorer cette thématique en trois étapes. Nous commencerons par définir le concept de désordre organisationnel et ses manifestations dans le monde professionnel. Ensuite, nous analyserons les avantages et les risques associés à cette approche, en illustrant notre propos par des exemples concrets d'entreprises ayant adopté ce modèle. Enfin, nous partagerons des recommandations pratiques pour intégrer un désordre maîtrisé dans la gestion des entreprises tout en maximisant les bénéfices pour les collaborateurs et les organisations.

Partie 1 : Diagnostic ou État des lieux

1. Contexte global : Les tendances dans le milieu professionnel

Le milieu professionnel actuel est marqué par des changements profonds et rapides qui exigent des entreprises une grande agilité et une capacité d'adaptation constante. Plusieurs tendances majeures influencent aujourd'hui la manière dont les organisations fonctionnent et interagissent avec leurs employés.

Digitalisation accrue : La transformation digitale a profondément bouleversé les méthodes de travail. Les outils numériques facilitent la communication instantanée et le travail à distance, mais ils introduisent aussi des défis en matière de coordination et de surveillance. La digitalisation demande aux équipes une plus grande autonomie et une capacité à gérer des processus complexes sans intervention constante des managers.

Hybridation des modes de travail : La généralisation du télétravail et des modèles hybrides transforme l'organisation des équipes et les interactions quotidiennes. Si cela offre une flexibilité appréciée, cela peut également créer un manque de cohésion et une dilution des responsabilités, où les rôles et les objectifs deviennent parfois flous.

Gestion de l'incertitude : Les incertitudes économiques, les changements réglementaires, et les évolutions rapides des marchés rendent nécessaire une réactivité accrue. Les organisations doivent être capables de pivoter rapidement et de prendre des décisions sans attendre des

processus décisionnels longs et rigides. Cette nécessité d'adaptation constante pousse les entreprises à repenser leurs méthodes managériales et leurs structures internes.

2. Problèmes courants : Les défis et lacunes rencontrés dans le domaine concerné

Malgré les opportunités offertes par ces nouvelles tendances, de nombreuses entreprises rencontrent des difficultés internes liées à des systèmes organisationnels trop rigides ou mal adaptés aux besoins du contexte actuel. Voici quelques défis récurrents auxquels les entreprises sont confrontées :

Stress et épuisement des collaborateurs : Les attentes professionnelles élevées, couplées à un manque de communication et de soutien, génèrent du stress et une fatigue mentale chez les employés. La pression constante pour atteindre des objectifs sans une véritable structure de soutien peut entraîner un épuisement professionnel, une baisse de productivité et une diminution de l'engagement des équipes.

Manque de communication efficace : Dans de nombreuses entreprises, les silos organisationnels et les procédures hiérarchiques rigides empêchent une communication fluide et transparente. Les informations circulent difficilement, ce qui entraîne des malentendus, des erreurs et une perte d'efficacité.

Stagnation des carrières et manque de développement personnel : Les structures organisationnelles traditionnelles limitent souvent les opportunités de progression et d'évolution des collaborateurs. Les employés sont parfois confinés à des rôles bien définis, sans possibilité d'explorer d'autres fonctions ou d'apprendre de nouvelles compétences. Cela peut entraîner une stagnation des carrières et un manque d'innovation.

Rigidité des structures internes : Les procédures et les processus classiques imposent une certaine rigidité qui ne correspond pas toujours à la rapidité nécessaire pour répondre aux changements externes. Cela peut ralentir la prise de décision, freiner l'innovation et limiter la créativité des équipes.

Résistance au changement : Les employés et les managers peuvent parfois être réticents à adopter de nouvelles méthodes de travail ou des approches managériales moins conventionnelles. La résistance au changement, lorsqu'elle n'est pas gérée correctement, peut nuire à l'efficacité des projets et créer des tensions internes. En résumé, dans ce contexte professionnel en constante évolution, les entreprises sont confrontées à des défis importants. Le besoin de flexibilité et d'adaptabilité, couplé à des systèmes trop rigides et des méthodes de travail dépassées, nécessite une transformation des approches managériales. Cela ouvre la voie à l'exploration d'une stratégie innovante : le management par le désordre organisationnel, une méthode qui vise à combiner liberté et responsabilité tout en maintenant des objectifs clairs et des valeurs partagées.

Partie 2 : Analyse des Enjeux et Perspectives

1. Facteurs clés à considérer

La mise en place d'un management basé sur le désordre organisationnel doit prendre en compte plusieurs éléments stratégiques et managériaux essentiels pour assurer la réussite et la pérennité de l'approche. Voici les principaux facteurs qui influencent cette stratégie :

Leadership agile et vision claire : Un leadership adapté au désordre organisationnel ne doit pas uniquement se concentrer sur des objectifs à court terme, mais aussi sur une vision globale et partagée. Les dirigeants doivent savoir transmettre des objectifs clairs tout en laissant une certaine autonomie aux équipes. Le leadership agile est basé sur la confiance, la transparence et la communication constante. Des leaders capables de prendre des décisions rapides et de s'adapter aux imprévus garantissent une meilleure réactivité et résilience des équipes.

Gestion des talents et développement des compétences : Les collaborateurs jouent un rôle crucial dans la mise en place du désordre organisationnel. Il est donc nécessaire d'investir dans le développement des compétences et la formation continue des employés. En encourageant l'apprentissage continu, les entreprises favorisent l'innovation et la polyvalence des équipes. Cela peut également permettre aux employés d'explorer de nouvelles fonctions, d'acquérir des expériences variées et de progresser dans leur carrière de manière plus dynamique.

Culture organisationnelle forte et valeurs partagées : Une culture d'entreprise solide, fondée sur des valeurs claires et partagées, est indispensable pour maintenir l'équilibre entre désordre et structure. Les employés doivent comprendre les objectifs et les priorités de l'entreprise, même en l'absence de directives précises. Une culture forte facilite la cohésion, renforce la motivation et permet aux équipes de collaborer de manière plus fluide, malgré un fonctionnement moins structuré.

Innovation et créativité : La collaboration spontanée, les échanges informels et la liberté accordée aux équipes favorisent la créativité et l'innovation. Un environnement désordonné permet aux employés de proposer des solutions originales sans être limités par des processus bureaucratiques. La capacité d'innovation est cruciale pour rester compétitif sur le marché et anticiper les changements et les tendances.

Communication et transparence : Même dans un environnement basé sur le désordre, une communication efficace reste indispensable. Les outils et les pratiques de communication interne doivent être optimisés pour assurer une circulation fluide des informations. Des plateformes collaboratives, des réunions informelles et des sessions de feedback régulières peuvent renforcer la cohésion des équipes et éviter les malentendus internes.

2. Opportunités pour les professionnels : Transformer les défis en avantages

Les défis posés par le désordre organisationnel peuvent être transformés en opportunités de croissance, d'apprentissage et d'innovation pour les collaborateurs. Voici quelques exemples concrets :

Formation continue et développement des compétences : Un environnement flexible pousse les employés à sortir de leur zone de confort et à développer de nouvelles compétences. Les programmes de formation continue peuvent être axés sur des sujets variés et adaptés aux besoins spécifiques des équipes. Cela peut inclure des formations en leadership, en technologie, en créativité, ou même en résolution de problèmes complexes.

Utilisation des nouvelles technologies : Les outils numériques et les nouvelles technologies facilitent la gestion du désordre organisationnel en permettant une meilleure collaboration, une communication fluide et une réactivité accrue. Les plateformes collaboratives, les logiciels de gestion de projets et les outils d'analyse de données aident les équipes à coordonner leurs efforts, à suivre les progrès et à prendre des décisions en temps réel.

Opportunités d'autonomie et responsabilisation : La décentralisation des décisions encourage les collaborateurs à prendre des initiatives et à assumer des responsabilités. Cela peut renforcer l'autonomie des équipes et offrir de nouvelles opportunités de développement personnel et professionnel. Les employés se sentent valorisés lorsque leurs idées sont prises en compte et peuvent ainsi contribuer activement au succès de l'entreprise.

Innovation et pensée créative : Les environnements désordonnés favorisent les échanges spontanés entre départements et équipes. Cela brise les silos et permet une meilleure synergie des idées. Des collaborations informelles peuvent aboutir à des innovations inattendues et bénéfiques pour l'entreprise. La culture du "test and learn" encourage les équipes à expérimenter rapidement des solutions et à ajuster leurs approches sans crainte des erreurs.

Adaptabilité et résilience accrue : Les équipes habituées à travailler dans un environnement désordonné développent une meilleure capacité d'adaptation face aux changements imprévus. Cette résilience organisationnelle assure une meilleure gestion des crises, une réponse rapide aux perturbations du marché et une capacité à saisir les opportunités dès qu'elles se présentent. En conclusion, la mise en place d'un management basé sur le désordre organisationnel présente des enjeux stratégiques importants. Toutefois, en investissant dans des aspects clés comme le leadership agile, la communication, la formation continue et l'innovation, les entreprises peuvent transformer les défis en opportunités réelles. Une stratégie bien pensée et équilibrée permet non seulement une meilleure réactivité et adaptabilité, mais aussi un milieu professionnel plus épanoui, collaboratif et créatif.

Partie 3 : Solutions et Recommandations Pratiques

Pour tirer parti du désordre organisationnel tout en évitant les pièges potentiels, il est essentiel de mettre en place des stratégies adaptées et concrètes. Voici des actions pratiques, des exemples réels et des outils qui peuvent transformer cette approche en succès pour une entreprise.

1. Stratégies clés : Des actions concrètes pour un désordre organisé

1.1. Gestion du temps et des priorités

Une gestion efficace du temps est cruciale pour maintenir un équilibre entre désordre et structure.

Méthode des objectifs SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) :

Fixer des objectifs clairs et mesurables permet aux équipes de comprendre leurs priorités sans nécessiter une structure trop rigide. Les employés ont alors la liberté d'organiser leurs tâches en fonction des objectifs définis.

La technique Pomodoro : Cette méthode consiste à travailler par sessions de 25 minutes suivies d'une pause de 5 minutes. Cela encourage la concentration et la productivité tout en maintenant un rythme de travail sain.

1.2. Décentralisation des décisions et autonomie des équipes

Donner plus d'autonomie aux équipes stimule l'initiative individuelle et la collaboration.

Rôles fluides et flexibles : Adopter une hiérarchie moins stricte où les rôles évoluent en fonction des projets permet une meilleure réactivité. Les équipes peuvent s'auto-organiser selon leurs compétences et leurs disponibilités.

Empowerment des collaborateurs : Encourager les employés à prendre des décisions en leur faisant confiance renforce leur engagement et leur responsabilité. Cela permet également une réponse plus rapide aux changements imprévus.

1.3. Digitalisation des processus et outils numériques

La technologie joue un rôle central dans la mise en place d'un désordre organisé et efficace.

Utilisation de plateformes collaboratives (comme Trello, Asana ou Slack) : Ces outils permettent une meilleure coordination des tâches, une communication transparente et un suivi des projets en temps réel.

Automatisation des tâches administratives : Des solutions comme Microsoft Power Automate ou Zapier peuvent automatiser les tâches répétitives, libérant ainsi du temps pour des activités plus stratégiques et créatives.

2. Exemples concrets : Des entreprises qui ont réussi grâce au désordre organisé

2.1. Google : Un environnement basé sur l'autonomie et l'innovation

Google est souvent cité comme exemple d'une entreprise qui a réussi à instaurer une culture d'entreprise désordonnée, mais organisée.

Les "**20% Time**", une initiative où les employés consacrent 20% de leur temps à des projets personnels, ont permis des innovations majeures comme Gmail et Google Maps.

Cette stratégie encourage la créativité et donne aux collaborateurs la liberté d'explorer de nouvelles idées sans la contrainte des processus rigides.

2.2. Netflix : Une culture de responsabilité et de flexibilité

Netflix adopte une culture de l'auto-responsabilité, où chaque employé est encouragé à prendre des initiatives. L'absence d'une hiérarchie stricte et la confiance entre équipes permettent une réactivité accrue face aux tendances du marché. Les décisions sont décentralisées, ce qui accélère les cycles de production et permet des ajustements rapides sans passer par des validations bureaucratiques.

2.3. Lego : La transformation grâce au désordre organisé

Dans les années 2000, Lego a failli sombrer. L'entreprise a alors opté pour une approche plus transversale et collaborative. Les silos ont été brisés pour favoriser des échanges spontanés entre différents départements. Cela a conduit à une meilleure communication, une innovation accrue et un repositionnement réussi sur le marché, démontrant comment le désordre organisé peut transformer une entreprise en succès commercial.

3. Outils et Ressources : Des solutions pratiques pour un désordre contrôlé

3.1. Plateformes numériques collaboratives

Trello, Asana, Monday.com : Outils essentiels pour la gestion des tâches, la collaboration entre équipes et le suivi des projets.

Notion : Une plateforme tout-en-un qui permet de créer, organiser et partager des documents, des bases de données et des projets en temps réel.

3.2. Outils de communication interne

- **Slack** : Pour une communication instantanée et transparente entre équipes.
- **Zoom / Microsoft Teams** : Pour des réunions efficaces et la collaboration à distance.

3.3. Méthodes et techniques de productivité

La Méthode Kanban : Visuelle et flexible, elle aide à suivre les tâches en temps réel et à ajuster les priorités selon les besoins.

La Culture du Feedback continu : Instaurer des sessions régulières où les équipes partagent des commentaires constructifs favorise la communication et le développement personnel.

3.4. Formation continue et développement des compétences

Coursera, Udemy, LinkedIn Learning : Des plateformes en ligne proposant des formations adaptées à différents besoins professionnels.

Ateliers internes et mentorat : Des programmes où des employés expérimentés partagent leur savoir-faire avec de nouveaux collaborateurs pour favoriser l'apprentissage continu.

La mise en place du désordre organisationnel comme stratégie managériale peut être une voie puissante pour une entreprise qui cherche à renforcer sa flexibilité, sa créativité et sa résilience. En adoptant des méthodes de décentralisation des décisions, une communication fluide et des outils numériques adaptés, les organisations peuvent transformer les défis en opportunités réelles. Toutefois, il est essentiel que le désordre reste contrôlé, encadré par une culture forte et une vision claire. Un équilibre entre autonomie et structure permettra aux équipes de s'adapter, d'innover et de contribuer activement au succès durable de l'entreprise.

Conclusion

La gestion des entreprises par le désordre organisationnel, loin d'être un simple chaos, se révèle être une stratégie puissante pour créer un milieu professionnel dynamique et épanoui. En adoptant des solutions concrètes telles que la décentralisation des décisions, l'utilisation d'outils numériques collaboratifs, et des méthodes de communication fluides, les entreprises peuvent instaurer un environnement où l'autonomie, la créativité et l'innovation sont au cœur de la culture organisationnelle. Des exemples concrets comme ceux de Google, Netflix et Lego démontrent que le désordre, lorsqu'il est maîtrisé, peut devenir une véritable source d'avantage compétitif et de succès durable.

Dans un monde professionnel en constante évolution, où les changements rapides et l'incertitude sont la norme, il est essentiel de rester adaptable et réactif. Les organisations qui réussissent à équilibrer le désordre et la structure, tout en instaurant une culture de confiance et d'apprentissage continu, seront les mieux préparées pour anticiper les défis et saisir les opportunités du marché. La flexibilité et l'agilité ne sont plus de simples atouts, elles sont devenues des nécessités stratégiques.

Il est temps pour les dirigeants, les managers et les professionnels de prendre des initiatives concrètes pour instaurer ces principes dans leur environnement de travail. Que ce soit en organisant des ateliers internes, en adoptant des plateformes numériques collaboratives ou en encourageant la communication spontanée, chaque action compte pour renforcer l'efficacité et le bien-être des équipes. Je vous invite donc à explorer ces stratégies, à expérimenter ces recommandations, et à approfondir la réflexion autour du désordre organisé comme moteur d'innovation et de performance.

Ensemble, transformons le désordre en opportunité, en faisant du milieu professionnel un espace où chaque individu peut s'épanouir, contribuer activement et participer au succès collectif.

Références

- Allouche, J. et B. Amann (2000), « L'entreprise familiale, un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, no 1, p. 33-79.
- Aronoff, C.E. et J.L. Ward (1994), « A golden opportunity for career development », *Nation's Business*, vol. 82, p. 66-67.
- Ashforth, B.E., A.M. Saks et R. Lee (1998), « Socialization and newcomer adjustment : the role of organizational context », *Human Relations*, vol. 51, no 7, p. 897-926.
- Astrachan, J.H. et M.C. Shanker (2003), « Family businesses' contribution to the U.S. economy : a closer look », *Family Business Review*, vol. 16, no 3, p. 211-219.
- Atangana-Abé, J. (2003), *Légitimité et prise de décision stratégique dans les systèmes d'entraide communautaires : Le cas du système Centraide du Grand Montréal*, Thèse de doctorat, inédite, Montréal, École des Hautes Études commerciales.
- Barach, J.A., J. Ganitsky, J.A. Carson et B.A. Doochin (1988), « Entry of the next generation : strategic challenge for family business », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, no 2, p. 49-56.
- Barnes, L.B. et S.A. Hershon (1976), « Transferring power in family business », *Harvard Business Review*, p. 105-114.
- Bayad, M. et M.-C. Barbot (2002), *Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : Étude de cas exploratoire de la relation père-fille*, VIe Congrès du CIFPME, HEC, Montréal.
- Beetham, D. (1991), *The Legitimation of Power*, Londres, MacMillan Education.
- Belcourt, M., R.J. Burke et H. Lee-Gosselin (1991), *Une cage de verre : les entrepreneures au Canada*, Ottawa, Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme.
- Brown, R.B. (1999), « Succession planning in family business : a study from East Anglia, U.K. », *Journal of Small Business Management*, vol. 37, no 1, p. 93-97.
- Brown, L.M. et C. Gilligan (1992). *Meeting at the Crossroads*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Bruce, D. et D. Picard (2005), *La relève : la clé de la réussite. La relève des PME et la prospérité économique du Canada*, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.
- Brush, C.G. (1992), « Research on women business owners : past trends, a new perspective and future directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, no 4, p. 5-30.
- Buttner, E.H. (2001), « Examining female entrepreneurs' management style : an application of a relational frame », *Journal of Business Ethics*, vol. 29, p. 253-269.
- Buttner, E.H. (2002), « High-performance classrooms for women ? Applying a relational frame to management/organizational behaviour courses », *Journal of Management Education*, vol. 26, no 3, p. 274-290.
- Cadieux, L. (2004), *La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur*, Thèse de doctorat en administration des affaires, Université du Québec à Trois-Rivières.

Cadieux, L., J. Lorrain et P. Hugron (2002), « La succession dans les entreprises familiales dirigées par les femmes : une problématique en quête de chercheurs », *Revue internationale PME*, vol. 15, no 1, p. 115-130.

Camberlein, D., P. Camberlein, J. Crinon et P. Durning (1982), *Enfants handicapés en centre de vacances : vers l'intégration*, Paris, Éditions du Scarabée.

Chodorow, N. (1978), *The Reproduction of Mothering*, Bekerley, University of California Press.

Chrisman, J.J., J.H. Chua et P. Sharma (1998), « Important attributes of successors in family businesses : an exploratory study », *Family Business Review*, vol. 11, no 1, p. 19-34.

Cole, P. (1997), « Women in family business », *Family Business Review*, vol. 10, no 4, p. 353-371.

Cromie, S., B. Stephenson et D. Montheit (1995), « The management of family firms : an empirical investigation », *International Small Business Journal*, vol. 13, no 4, p. 11-34.

Cunningham, B.G. et J. Ho (1994), « Succession in entrepreneurial organizations : a comparison of successful and less successful cases », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 11, no 3, p. 79-96.

Danco, L.A. (1982), *Beyond Survival : A Business Owner's Guide for Success*, 3e édition, Cleveland, Ohio, The Center for Family Business, University Press.

Davis, P.S. et P.D. Harveston (1998), « The influence of family on the family business succession process : a multi-generational perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, no 3, p. 31-53.

Deloitte et Touche (1999), *Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition ?*, Université de Waterloo, Centre d'études et de recherche fiscales de Deloitte et Touche. Site Web : www.deloitte.ca/fr/pubs/tax/familybus/survey_f.pdf.

Dumas, C. (1992), « Integrating the daughter into family business management », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, no 4, p. 41-55.

Family Firm Institute – FFI (2003), *Facts and Perspectives on Family Business*, Family Firm Institute, Tiré le 8 octobre 2004 du site Web : www.ffi.org/looking/fbfacts_us.html.

Fiegner, M.K., B.M. Brown, R.A. Prince et K.M. File (1996), « Passing on strategic vision : favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 34, no 3, p. 15-26.

Fletcher, J. (1998), « Relational practice : a feminist reconstruction of work », *Journal of Management Inquiry*, vol. 7, no 2, p. 163-186.

Fondas, N. (1997), « Feminization unveiled : management qualities in contemporary writings », *Academy of Management Review*, vol. 22, no 1, p. 257-282.

Gilligan, C. (1986), *Une si grande différence*, Paris, Flammarion, Harvard University Press, 269 p.

Gillis Donovan, J. et C. Moynihan-Bradt (1990), « The power of invisible women in the family business », *Family Business Review*, vol. 3, no 2, p. 153-167.

Haddadj, S. et A. d'Andria (2001), « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales », *Revue française de gestion*, vol. 132, p. 11-22.

Handler, W.C. (1990), « Succession in family firms : a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15, no 1, p. 37-51.

Handler, W.C. et K.E. Kram (1988), « Succession in family firms : the problem of resistance », *Family Business Review*, vol. 1, no 4, p. 361-381.

Helgesen, S. (1995), *The Female Advantage : Women's Ways of Leadership*, New York, Doubleday/Currency.

Hugron, P. (1993), « L'entrepreneur et la succession d'entreprise : analyse de douze processus », Cahier de recherche no GREF-93-03, Groupe de recherche sur les entreprises familiales, École des Hautes Études commerciales, Montréal, Québec.

Jacques, R. (1993), « Untheorized dimensions of caring work : caring as structural practice and caring as a way of seeing », *Nursing Administration Quarterly*, vol. 17, no 2, p. 1-10.

Jolicoeur, A. (1994), *La succession dans les entreprises familiales : un processus de communication*, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Université de Montréal.

Jordan, J., A. Kaplan, J.B. Miller, I. Stiver et J. Surrey (1991), *Women's Growth in Connection*, New York, Guilford.

Julien, P.-A. (2000), *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*, Montréal, Les éditions Transcontinental et Les éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 400 pages.

Kets de Vries, M.F. (1993), « The dynamic of family controlled firm : the good and the bad news », *Organizational Dynamics*, p. 59-71.

Kouzes, J.M. et B.Z. Posner (1993), *Credibility : How Leaders Gain and Lose It and Why People Demand It*, San Francisco, Cal., Jossey-Bass.

Lajeunesse, C. (1989), *La succession managériale dans la PME familiale : études de règne conjoint*, Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études commerciales, Montréal (Québec).

Lank, A., R. Owens, J.L. Martinez et H. Riedel (1994), « The state of family businesses in various countries around the world », *The Family Business Network Newsletter*, vol. 9, p. 3-7.

Lansberg, I. et J.H. Astrachan (1994), « Influence of family relationships on succession planning and training : the importance of mediating factors », *Family Business Review*, vol. 7, no 1, p. 39-5

Litz, R.A. (1995), « The family business : toward definitional clarity », *Academy of Management, Best Papers Proceedings*, p. 100-104.

Longenecker, J.G. et J.E. Schoen (1978), « Management succession in the family business », *Journal of Small Business Management*, vol. 6, no 3, p. 1-6.