ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 476-498.
© Authors: CC BY-NC-ND

Formalisation de la gestion et continuité organisationnelle lors de la transmission des entreprises éducatives privées : une étude de cas multiples à Yaoundé

Formalization of Management and Organizational Continuity During the Succession of Private Educational Enterprises: A Multiple-Case Study in Yaoundé

Gérard TCHOUASSI, *(Enseignant-chercheur, Professeur)*
Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de Yaoundé 2, Cameroun

Gwladys DJIETCHEU NKONPAWA, *(Doctorante)*
Département des Sciences de Gestion
Université Internationale des Sciences Appliquées pour le Développement, Cameroun

Adresse de correspondance :	Yaoundé, Cameroun. Université internationale des sciences appliquées pour le développement, Institut Panafricain pour le Développement.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	TCHOUASSI, G., & DJIETCHEU NKONPAWA, G. (2026). Formalisation de la gestion et continuité organisationnelle lors de la transmission des entreprises éducatives privées : une étude de cas multiples à Yaoundé. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, *7*(14), 476–498. https://doi.org/10.5281/zenodo.24214300
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: 30/08/2026 *Accepted : 12/11/2026*

Formalisation de la gestion et continuité organisationnelle lors de la transmission des entreprises éducatives privées : une étude de cas multiples à Yaoundé

Résumé

La transmission des entreprises éducatives privées (EEP) expose des organisations dépendantes de leur fondateur à des ruptures que la littérature sur la succession familiale éclaire peu : elle articule rarement formalisation de la gestion, accessibilité de la mémoire organisationnelle et trajectoires post-transmission en Afrique subsaharienne. Comment les profils de formalisation de la gestion sont-ils associés aux trajectoires de continuité des EEP lors de leur transmission ? L'étude de cas multiples (réplication, Yin, 2018 ; mémoire organisationnelle, Walsh et Ungson, 1991) porte sur six EEP de Yaoundé, anonymisées (cas A à F), à partir de dix-huit entretiens semi-directifs menés entre février 2025 et mai 2026, de documents et d'un questionnaire de cadrage. Cinq indicateurs cotés de 0 à 2 donnent un score provisoire de formalisation sur 10, de 2/10 (cas A et B) à 8/10 (cas F), confronté à un score composite de continuité. Les résultats sont compatibles avec une association entre formalisation et continuité, mais deux cas en limitent la portée : le cas D (3/10) maintient une continuité sous contrainte grâce à l'arbitrage familial, et le cas E (4/10) passe sous administration provisoire de l'État. La formalisation apparaît comme une ressource facilitatrice, non suffisante, de la continuité.

Mots clés : formalisation organisationnelle ; transmission ; succession ; continuité organisationnelle ; mémoire organisationnelle ; entreprises éducatives privées ; étude de cas multiples.
Classification JEL : L26, M10, I21
Type du papier : Recherche empirique

Abstract

The succession of private educational enterprises (PEEs) exposes founder-dependent organizations to disruptions that the family business succession literature only partly illuminates: it rarely links management formalization, organizational memory accessibility, and post-succession trajectories in Sub-Saharan Africa. How are management formalization profiles associated with the continuity trajectories of PEEs during succession? Drawing on Yin's (2018) replication logic and organizational memory theory (Walsh and Ungson, 1991), the multiple-case study covers six anonymized PEEs in Yaoundé (cases A to F), using eighteen semi-structured interviews conducted between February 2025 and May 2026, institutional documents, and a contextual questionnaire. Five indicators scored from 0 to 2 yield a provisional formalization score out of 10, from 2/10 (cases A and B) to 8/10 (case F), set against a composite continuity score. Findings are compatible with an association between formalization and continuity, but two cases limit its scope: case D (3/10) sustains continuity under constraint thanks to the family arbitration of the succession, and case E (4/10) falls under state-appointed provisional administration. Formalization appears as a facilitating, but not sufficient, resource for continuity.

Keywords: organizational formalization; succession; organizational continuity; organizational memory; private educational enterprises; multiple-case study.
JEL Classification: L26, M10, I21
Paper type: Empirical Research

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 476-498.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

1. Introduction

La transmission d'une organisation ne se réduit pas à un simple changement de dirigeant. Dans les organisations fortement personnalisées, le départ du fondateur peut interrompre des circuits d'information, fragiliser des relations contractuelles, rendre inaccessibles des documents essentiels et désorganiser des routines qui n'ont jamais été véritablement institutionnalisées. Cette difficulté est particulièrement sensible dans les entreprises éducatives privées (EEP), entendues ici comme des établissements d'enseignement créés et gérés par des personnes physiques ou morales privées, à but lucratif ou non, couvrant un ou plusieurs niveaux d'enseignement (maternel, primaire, secondaire ou supérieur) et soumis aux autorisations et au contrôle des ministères de tutelle, le Ministère de l'Education de Base (MINEDUB), le Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC) ou le Ministère de l'Enseignement Supérieur (MINESUP) selon le niveau. Ces établissements participent de façon notable à l'offre de scolarisation au Cameroun, et leur vulnérabilité organisationnelle lors de la succession de leurs fondateurs a, à notre connaissance, peu retenu l'attention de la littérature. Nous employons « transmission » pour désigner le processus global de passage de l'organisation à un successeur (décès ou retrait du fondateur) et « succession » pour le seul passage de la direction, à la suite de la littérature anglophone ; le terme « transfert » n'apparaît que dans les travaux cités.

Le fonctionnement des EEP repose non seulement sur des ressources financières, mais aussi sur des autorisations administratives, des dossiers scolaires, des contrats, des informations comptables, des relations avec les autorités de tutelle, des procédures internes et une mémoire accumulée au fil du temps. Lorsque ces ressources restent concentrées entre les mains du fondateur, leur indisponibilité peut transformer la succession en rupture organisationnelle. La sociologie wébérienne permet de comprendre la formalisation comme un processus de rationalisation fondé sur des règles qui réduisent la dépendance de l'organisation à l'égard des personnes (Weber, 1971). La théorie de la mémoire organisationnelle (Walsh et Ungson, 1991) précise que la conservation et la réutilisation des connaissances organisationnelles dépendent de leur inscription dans des supports accessibles au-delà de leurs détenteurs individuels. Ces cadres invitent à interroger non pas seulement l'existence des dispositifs de gestion, mais leur accessibilité pour un successeur qui n'a pas participé à leur constitution.

La littérature sur la succession dans les entreprises familiales a largement documenté les facteurs de réussite du transfert générationnel, depuis la revue fondatrice de Handler (1994) jusqu'aux modèles intégratifs de Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004) et aux travaux de Sharma, Chrisman et Chua (2003) sur la satisfaction à l'égard du processus successoral. Cadieux (2005) a montré que la réussite d'un transfert dépend aussi de la manière dont le prédécesseur se désengage. Les travaux récents sur l'Afrique subsaharienne soulignent l'importance des structures formelles de gouvernance dans la vulnérabilité successorale des entreprises familiales (Owusu-Acheampong, Arkaifie, Afriyie et Azu, 2024), la prévalence de la planification informelle et l'effet du pluralisme juridique sur les issues de la transmission (Orole, McKenna et Härtel, 2025), tandis que les recherches sur les entreprises familiales camerounaises commencent à explorer la performance financière des firmes transmises (Abbo et Sangué-Fotso, 2025) et les facteurs de transmission intergénérationnelle (Nkakene Molou et Sangué-Fotso, 2025). Ces travaux portent cependant sur la succession des entreprises familiales en général ; ils n'articulent pas formalisation de la gestion, accessibilité de la mémoire organisationnelle et trajectoires post-transmission dans des organisations éducatives dont la gouvernance repose sur un fondateur unique, dans un contexte institutionnel où l'indivision successorale, les configurations matrimoniales et le droit OHADA des sociétés déterminent conjointement le devenir du patrimoine organisationnel.

À partir de ce constat, cet article pose la question suivante : comment les profils de formalisation de la gestion sont-ils associés aux trajectoires de continuité organisationnelle des

entreprises éducatives privées lors de leur transmission ? L'objectif est d'analyser, à travers une étude de cas multiples à visée comparative portant sur six EEP de Yaoundé, comment les configurations de formalisation différencient les trajectoires post-transmission, sans attribuer à la formalisation une portée causale exclusive. L'article mobilise à cette fin un score heuristique fondé sur cinq indicateurs de formalisation (personnalité morale, comptabilité, archivage, outils numériques, contrats), confronté à trois indicateurs de continuité organisationnelle (rétention du personnel, stabilité des effectifs d'apprenants, maintien des accréditations).

La contribution de cet article est triple. Sur le plan théorique, il articule formalisation, mémoire organisationnelle et accessibilité des ressources pour un successeur en montrant que la formalisation pertinente pour la transmission n'est pas celle qui produit des documents, mais celle qui produit des documents accessibles à un successeur. Sur le plan empirique, il apporte des éléments issus d'un secteur peu étudié, les EEP camerounaises, dans un contexte institutionnel spécifique. Sur le plan managérial, il montre que préparer une organisation à sa transmission revient d'abord à faire en sorte qu'elle puisse fonctionner sans dépendre entièrement de la personne qui l'a créée. Cet article repose sur un corpus de six cas constitué dans le cadre d'un travail doctoral ; il s'en distingue par son objet, limité à l'association entre profils de formalisation et trajectoires de continuité, l'examen du rôle de la légitimité du successeur faisant l'objet d'un travail distinct.

L'article est structuré comme suit. La section 2 présente la revue de littérature et le modèle conceptuel. La section 3 expose la méthodologie de recherche. La section 4 restitue les résultats. La section 5 les discute au regard de la littérature. La section 6 conclut en précisant les limites et les perspectives de la recherche.

2. Revue de littérature

2.1. Pouvoir personnalisé et formalisation comme dépersonnalisation

Dans une EEP fortement personnalisée, le fondateur cumule fréquemment les fonctions de propriétaire, directeur, gestionnaire financier, interlocuteur des autorités et dépositaire des archives. L'organisation existe, mais une partie de ses capacités reste incorporée à sa personne. Weber (1971, vol. 1) associe la rationalisation organisationnelle à la possibilité de stabiliser l'action par des règles relativement indépendantes des individus qui occupent les fonctions. Ce modèle idéal-typique ne rend cependant pas compte, à lui seul, d'une situation fréquente dans les EEP camerounaises, celle où la fonction et la personne demeurent difficilement dissociables. Le fondateur d'une EEP n'est pas seulement son directeur, il en est souvent l'établissement lui-même, son nom étant fréquemment celui de l'école.

La littérature sur la mesure de la formalisation organisationnelle, depuis les travaux fondateurs de Pugh, Hickson, Hinings et Turner (1968) qui l'opérationnalisent à travers la documentation des procédures, des rôles et des communications, jusqu'à la synthèse de Mintzberg (1979) qui distingue formalisation du poste, du flux de travail et des règles, invite à concevoir la formalisation non comme un attribut binaire, mais comme un ensemble de dimensions dont chacune réduit, à des degrés différents, la dépendance de l'organisation à l'égard de ses membres individuels.

La formalisation ne se substitue pas aux mécanismes externes de gouvernement d'entreprise, largement absents du contexte étudié. Charreaux (1997, p. 421) définit le gouvernement des entreprises comme l'ensemble des mécanismes qui délimitent les pouvoirs et influencent les décisions des dirigeants, une définition forgée pour des firmes dotées d'organes de contrôle externes dont les EEP camerounaises sont dépourvues. Charreaux (2011) invite néanmoins à ne pas réduire le gouvernement d'entreprise à sa seule lecture actionnariale et propose une lecture cognitive et comportementale, attentive aux processus internes par lesquels une organisation construite, préserve et transmet ses compétences. C'est dans le prolongement de

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 476-498.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

cette lecture que la formalisation est abordée ici, non comme un mécanisme de gouvernement au sens strict, mais comme l'un des supports par lesquels l'information et la mémoire circulent au-delà de la personne du fondateur. La gouvernance n'est donc pas un construit mesuré dans cette recherche : elle sert à situer l'objet, la mesure portant sur la formalisation et sur la continuité.

2.2. Mémoire organisationnelle et accessibilité des ressources

La théorie de la mémoire organisationnelle de Walsh et Ungson (1991) précise le mécanisme par lequel la formalisation peut opérer. Une organisation conserve son expérience à travers plusieurs supports : documents, procédures, systèmes d'information, routines, qui deviennent des réceptacles d'une mémoire dépassant celle de chacun de ses membres. Le problème apparaît lorsque cette mémoire demeure exclusivement personnelle. Un registre financier conservé dans le bureau du fondateur, une liste de contacts sur son téléphone, des contrats rangés à son domicile constituent des informations réelles dont la valeur organisationnelle s'effondre au moment où leur détenteur disparaît.

Une distinction devient ici décisive, celle entre l'existence d'une ressource et son accessibilité organisationnelle. Un document peut exister sans être transmissible ; une comptabilité être tenue sans être consultable par personne d'autre que celui qui la tient. Nonaka et Takeuchi (1997) offrent un vocabulaire précis pour cette situation : tant qu'une connaissance reste tacite, incorporée à l'expérience singulière d'un individu, son existence ne garantit en rien sa disponibilité pour l'organisation qui en dépend. La formalisation pertinente pour la transmission n'est donc pas celle qui produit des documents, mais celle qui produit des documents retrouvables, compréhensibles et mobilisables par un successeur qui n'a pas participé à leur constitution.

2.3. Résilience organisationnelle et irréversibilité des pertes

La formalisation devrait, en principe, accroître la capacité de l'organisation à être reprise, en réduisant la quantité d'information que le successeur doit reconstruire. Weick et Sutcliffe (2001) analysent la fiabilité des organisations à haut risque et leur capacité à contenir les défaillances. La distinction entre pertes récupérables et pertes irréversibles est ici une extension des auteurs de cet article au contexte des EEP, et non une thèse de Weick et Sutcliffe ; elle suggère qu'un contrat manquant peut être rédigé rétrospectivement, un registre de caisse partiellement reconstitué, quand une accréditation ministérielle perdue exige un nouveau processus d'autorisation, souvent long et coûteux. Duchek (2020) conceptualise la résilience organisationnelle comme une méta-capacité qui se déploie en trois étapes successives, l'anticipation, le coping (faire face) et l'adaptation. Dans le contexte de la transmission des EEP, cette grille invite à examiner si la formalisation contribue à l'une ou l'autre de ces capacités, en rendant l'organisation moins vulnérable aux chocs associés au départ du fondateur.

2.4. Cadre institutionnel et juridique

Le contexte juridique camerounais structure les conditions de la transmission des EEP de manière déterminante. L'enseignement privé est régi par la loi n° 98/004 du 14 avril 1998 d'orientation de l'éducation au Cameroun et par la loi n° 2004/022 du 22 juillet 2004 fixant les règles relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'enseignement privé, qui subordonnent l'ouverture et le maintien des établissements privés à des autorisations délivrées par les ministères de tutelle. Le droit OHADA (Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires), notamment l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (AUSCGIE), offre des formes sociétaires (SARL, SA) permettant de séparer le patrimoine de l'établissement de celui de son fondateur, mais leur adoption demeure rare dans le secteur éducatif privé camerounais. En l'absence de personnalité

morale distincte, le patrimoine de l'établissement se confond avec celui du fondateur, de sorte que son décès déclenche une procédure d'indivision successorale régie par le droit civil camerounais et, le cas échéant, par le droit coutumier, ce qui peut bloquer l'ensemble des actifs organisationnels. Le pluralisme juridique, mis en évidence par Orole et al. (2025) dans le contexte ouest-africain, agit ici directement sur les issues de la transmission, les configurations matrimoniales polygamiques pouvant multiplier les ayants droit et compliquer la résolution des conflits patrimoniaux.

Cette imbrication entre droit des sociétés, droit des successions et réglementation sectorielle justifie l'inclusion de la personnalité morale parmi les indicateurs de formalisation retenus dans cette recherche, tout en reconnaissant que son absence, quasi systématique dans le corpus étudié, limite sa capacité discriminante.

2.5. Cinq dimensions opérationnelles de la formalisation

La recherche opérationnalise la formalisation à travers cinq indicateurs, destinés à couvrir les dimensions les plus fondamentales de la transmissibilité, la personnalité morale et la séparation patrimoniale, comme les dimensions plus opérationnelles, les contrats d'emploi et l'archivage documentaire.

La première variable, la personnalité morale, renvoie à l'existence d'une entité identifiable juridiquement et administrativement, indépendamment de la personne du fondateur. Cette condition de séparation patrimoniale est identifiée par Caby, Hirigoyen et Prat-dit-Hauret (2013, p. 186-189) comme structurante de toute transmission ordonnée d'un patrimoine productif, dans le cadre de leur traitement conjoint de la création de valeur et de la gouvernance d'entreprise.

La deuxième variable, la comptabilité formalisée et accessible, suppose que les flux financiers soient documentés et que les informations comptables soient consultables par d'autres acteurs que le seul fondateur.

La troisième, l'archivage documentaire accessible, ne se satisfait pas de l'existence des documents ; leur localisation doit être connue et leur accès ne doit pas dépendre d'une seule personne.

La quatrième, les outils numériques partagés, ne considère la numérisation comme une ressource de transmissibilité que lorsque plusieurs acteurs peuvent effectivement accéder aux données et que celles-ci sont régulièrement sauvegardées.

La cinquième, les contrats d'emploi formalisés, permet de stabiliser les relations de travail au-delà de la personne du fondateur.

Chacune de ces cinq dimensions est cotée sur une échelle à trois niveaux : 0 pour une absence ou une non-pertinence pour la transmissibilité, 1 pour une présence partielle ou insuffisamment accessible à un tiers, 2 pour une présence complète et accessible à des tiers (voir le tableau 3, section 3). Le score composite, somme des cinq cotations, s'étend de 0 à 10. Il ne prétend pas à la rigueur d'un indice quantitatif au sens strict : il constitue un outil heuristique destiné à faciliter la comparaison intercas, dont la logique s'inspire de la démarche réplicative de Yin (2018). Le choix de pondérations égales, discutable, est retenu par défaut en l'absence de fondement empirique ou théorique permettant de hiérarchiser a priori les cinq dimensions, dont la contribution relative à la transmissibilité est précisément ce que la comparaison intercas vise à éclairer.

2.6. Continuité organisationnelle post-transmission

La continuité organisationnelle post-transmission, telle que la retient cet article, est entendue dans un sens plus exigeant que la simple survie juridique de l'établissement. Wamba et Hikkerova (2014) rapportent, à propos des PME familiales camerounaises, une exigence comparable à la capacité de maintenir l'activité, les fonctions essentielles et la cohérence

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 476-498.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

organisationnelle au-delà des changements de personnes. Un établissement peut continuer d'exister juridiquement tout en perdant ses enseignants les plus qualifiés, une partie substantielle de ses effectifs d'apprenants, ou l'accréditation qui autorise légalement son activité. La recherche retient donc trois indicateurs : la rétention du personnel enseignant dans les douze mois suivant la transmission, la stabilité des effectifs d'apprenants, et le maintien des accréditations administratives auprès des ministères de tutelle. Ces indicateurs sont synthétisés en un score composite allant de 1 à 4, construit par appréciation qualitative et repris de la grille de la recherche doctorale dont cet article est issu. Le score 4 désigne la continuité pleine (les trois indicateurs sont préservés et la gouvernance privée se maintient sans intervention externe), le score 3 la continuité sous contrainte (au moins deux indicateurs préservés, mais des difficultés documentées affectent la gouvernance, le fonctionnement financier ou les relations avec les parties prenantes), le score 2 la continuité fragile (un ou deux indicateurs préservés, avec des difficultés structurelles qui menacent la viabilité à moyen terme) et le score 1 l'effondrement ou la substitution (perte d'au moins un indicateur critique, ou remplacement de la gouvernance privée par une autorité externe, notamment une administration provisoire de l'État). L'autonomie de gouvernance désigne ici le maintien du pouvoir de décision aux mains de la direction désignée ou de la famille, hors tutelle externe. Aucun indicateur ne se lit indépendamment du régime de gouvernance qui le produit : des effectifs préservés sous administration provisoire ne traduisent pas la même réalité que des effectifs préservés sous une direction autonome.

2.7. Proposition de recherche

Le modèle conceptuel de l'article peut être résumé par un enchaînement exploratoire : la formalisation de la gestion est associée à une transmissibilité organisationnelle accrue, elle-même associée à une réduction de l'incertitude à laquelle sont confrontées les parties prenantes au moment du changement de direction, ce qui peut favoriser la continuité organisationnelle post-transmission. Cet enchaînement est proposé comme un cadre interprétatif, non comme une chaîne causale établie, ses maillons intermédiaires (transmissibilité, réduction de l'incertitude) n'étant pas directement mesurés par les données de cette recherche.

Figure 1 : Modèle conceptuel exploratoire

Formalisation de la gestion 5 indicateurs, score de 0 à 10	*P2 : facilite (maillon non mesuré)*	**Accessibilité des ressources** pour un successeur (transmissibilité, réduction de l'incertitude)	*peut favoriser (maillon non mesuré)*	**Continuité post-transmission** 3 indicateurs, 4 trajectoires
P1 : association globale entre la formalisation et la continuité				
P3 : conditions de contexte susceptibles de modérer l'association préparation du successeur ; résolution des conflits familiaux ; légitimité relationnelle du successeur (Cadieux, 2005 ; Le Breton-Miller et al., 2004)				
Ancrages théoriques Weber (1971) et Pugh et al. (1968) pour la formalisation ; Walsh et Ungson (1991) pour l'accessibilité ; Weick et Sutcliffe (2001) et Duchek (2020) pour la résilience ; DiMaggio et Powell (1983) pour l'origine de la formalisation				

Source : élaboration des auteurs.

Cet enchaînement ne se déploie pas de façon automatique. Cadieux (2005) montre que la réussite d'un transfert générationnel dépend aussi de la manière dont le prédécesseur se retire. Le Breton-Miller et al. (2004) identifient la préparation du successeur, la qualité de la relation prédécesseur-successeur et le soutien des parties prenantes comme des facteurs déterminants. Ces travaux invitent à reconnaître que la formalisation s'inscrit dans une configuration plus

large, où la préparation du successeur et la résolution des conflits familiaux constituent des conditions de contexte susceptibles de modérer l'association entre formalisation et continuité.
À partir de ce cadre, nous formulons la proposition suivante (P1) : dans les EEP étudiées, les profils de formalisation de la gestion plus élevés sont associés à des trajectoires de continuité organisationnelle plus favorables lors de la transmission. Cette proposition est confrontée aux configurations empiriques des six cas du corpus, dans une logique abductive de construction théorique (Eisenhardt, 1989 ; Eisenhardt et Graebner, 2007), où les cas convergents renforcent la proposition et les cas divergents en délimitent les conditions de validité. Deux propositions complémentaires, également exploratoires, complètent la première. P2 : c'est l'accessibilité des ressources pour un tiers, et non leur seule existence, qui s'associe à la continuité. P3 : la préparation du successeur, la résolution des conflits familiaux et la légitimité relationnelle du successeur modèrent l'association décrite par P1. P1 serait mise en défaut si un cas à formalisation élevée (6/10 ou plus, seuil indicatif) subissait la dégradation de deux indicateurs de continuité sur trois sans qu'aucun des facteurs de P3 ne l'explique, ou si un cas à faible formalisation (3/10 ou moins, seuil indicatif) conservait trois indicateurs favorables sans qu'aucun de ces facteurs n'intervienne.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Positionnement épistémologique et stratégie de recherche

La recherche s'inscrit dans une posture post-positiviste modérée (Hlady-Rispal, 2002), reconnaissant l'existence d'une réalité organisationnelle observable tout en admettant que son appréhension demeure partielle et que les interprétations du chercheur participent à la construction des résultats. Le vocabulaire de la proposition et de l'association, plutôt que de l'hypothèse et de la causalité, reflète ce positionnement.
L'étude adopte une stratégie d'étude de cas multiples à visée comparative. Les six établissements analysés en profondeur constituent six cas, étudiés selon un protocole de collecte commun puis comparés systématiquement entre eux. Cette démarche s'inspire de la logique de réplication proposée par Yin (2018), dans laquelle chaque cas est sélectionné soit pour prédire un résultat similaire à celui d'un autre cas (réplication littérale), soit pour prédire un résultat contrasté mais pour des raisons identifiables à l'avance (réplication théorique). Eisenhardt (1989) et Eisenhardt et Graebner (2007) précisent que ce type de dispositif vise la construction théorique par comparaison intercas plutôt que la généralisation statistique.

3.2. Sélection et logique de réplication des cas

La sélection s'est opérée en trois temps. Le premier niveau, descriptif, porte sur vingt-trois EEP de Yaoundé interrogées par questionnaire. Le deuxième retient les onze d'entre elles qui ont effectivement connu une transmission, par décès ou par retrait du fondateur. Le troisième, celui de l'analyse approfondie, en retient six, choisies selon une logique de contraste théorique (Yin, 2018) et selon un second critère, la disponibilité de répondants directs (successeurs, héritiers, personnels ayant vécu la transmission). Les cas devaient couvrir des trajectoires aussi éloignées que possible, de la continuité pleine (Cas F) à l'effondrement ou à la substitution de la gouvernance (Cas A et E), avec des régimes intermédiaires (Cas B, C et D). Le tableau 1 explicite la logique de réplication retenue pour chaque cas. Les facteurs qui différencient les Cas C et D (arbitrage des conflits familiaux, légitimité du successeur) n'ont été formulés qu'après les premiers entretiens : la réplication théorique est donc ici une logique de comparaison abductive, et non une prédiction établie ex ante au sens strict de Yin (2018).

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 476-498.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Tableau 1 : Composition du corpus et logique de réplication

Cas	Niveau et tutelle	Type de réplication	Justification de la sélection	Trajectoire observée
Cas A	Supérieur (MINESUP, MINEFOP)	Réplication littérale (effondrement)	Score de formalisation parmi les plus bas ; départ du fondateur après maladie longue, avec succession collégiale	Effondrement partiel (1)
Cas B	Secondaire (MINESEC)	Cas intermédiaire	Score parmi les plus bas ; préparation familiale réelle et testament, famille monogamique	Continuité fragile (2)
Cas C	Secondaire (MINESEC)	Réplication théorique	Score identique à celui du Cas D ; conflit familial judiciarisé	Effondrement puis restauration partielle (1, puis 2)
Cas D	Secondaire (MINESEC)	Réplication théorique	Score identique à celui du Cas C ; conflit familial arbitré par un conseil de famille	Continuité sous contrainte (3)
Cas E	Secondaire (MINESEC)	Réplication théorique	Score intermédiaire, le plus élevé après le Cas F, mais absence de toute préparation du successeur	Substitution externe (1)
Cas F	Maternel, primaire, secondaire (MINEDUB, MINESEC)	Réplication littérale (continuité)	Score le plus élevé ; transition longue et famille monogamique	Continuité pleine (4)

Note : le chiffre entre parenthèses est le score composite de continuité (1 à 4) défini en 2.6.

Source : élaboration des auteurs.

Le questionnaire de cadrage a été administré aux vingt-trois EEP du premier niveau, dont les six cas approfondis font partie. Il ne constitue pas un échantillon représentatif du secteur et ne mesure ni la transmission effective ni la continuité ; il fournit un corpus contextuel qui permet de situer les profils de formalisation des six cas par rapport aux pratiques observables dans le secteur.

3.3. Collecte des données

La collecte s'est déroulée de février 2025 à mai 2026 et repose sur trois sources : des entretiens semi-directifs, les documents institutionnels disponibles (statuts, actes de transmission, correspondances administratives) et les données du questionnaire de cadrage. Dix-huit entretiens ont été réalisés à Yaoundé, en français, pour une durée moyenne de 60 à 90 minutes (de 40 à 90 minutes selon les entretiens). Ils ont été enregistrés sur support audio avec le consentement oral des participants, puis intégralement transcrits. Les répondants sont des successeurs, des membres de la famille du fondateur, des personnels administratifs et des enseignants, auxquels s'ajoutent, selon les cas, des parents d'élèves, un riverain, un ancien élève ou un administrateur désigné par l'État. Le tableau 2 présente leur répartition par cas.

Le guide d'entretien, structuré autour de la préparation successorale, du processus de transmission, des relations familiales, de la gouvernance et de la continuité, a été adapté selon le profil du répondant. Le codage thématique des entretiens (Miles et Huberman, 2003) et la cotation des indicateurs de formalisation et de continuité ont été réalisés par la première auteure, à partir du croisement des entretiens et des documents disponibles. La triangulation procède du même croisement : les déclarations ont été confrontées aux pièces institutionnelles lorsqu'elles existaient, et situées au regard du questionnaire de cadrage. Chaque variable de la fiche de transcription a en outre été qualifiée selon sa source (répondant direct ou témoignage indirect) et son niveau de fiabilité (certaine, probable ou incertaine). Sur les 162 variables ainsi qualifiées, 124 reposent sur un répondant direct (76,5 %), 111 sont jugées certaines (68,5 %),

44 probables et 7 incertaines. Les verbatims sont rattachés au code du répondant (R-A1, R-A2, etc., dans l'ordre des profils du tableau 2).

Tableau 2 : Entretiens réalisés par cas

Cas	Entretiens	Profils des répondants	Période de collecte
Cas A	3	Successeur ; employé du SAF ; enseignant	Février 2025
Cas B	4	Ex-enseignant ; parent d'élève ; riverain ; fils du successeur	Février à mai 2025
Cas C	2	Surveillant général ; héritier	Février à mai 2026
Cas D	3	Principal du collège ; successeur ; ancien élève	Janvier à mars 2026
Cas E	3	Enseignant ; administrateur ; parent d'élève	Avril 2026
Cas F	3	Fils de la fondatrice ; fille de la fondatrice ; surveillant	Avril à mai 2026
Total	18		Février 2025 à mai 2026

Source : élaboration des auteurs.

3.4. Grille de cotation de la formalisation

Chaque variable est cotée selon l'échelle décrite en 2.5, avec les règles suivantes. Personnalité morale : 0 si l'entité est absente ou la démarche non aboutie, 1 si l'entité existe sans séparation effective du patrimoine, 2 si elle existe et le patrimoine est séparé. Comptabilité : 0 si les flux ne sont documentés que par le fondateur sans trace transmissible, 1 si une comptabilité est tenue mais non transmise ou non accessible à un tiers, 2 si elle est formalisée et accessible à plusieurs acteurs. Archivage : 0 si les documents essentiels n'ont pas été retrouvés ou n'étaient pas à la disposition du successeur, 1 si le classement est partiel ou non indexé, 2 si le dossier est complet, classé et retrouvable. Contrats d'emploi : 0 en l'absence de contrat écrit, 1 si la couverture est inférieure à 75 % du personnel, si elle n'est pas vérifiée ou si les contrats ne lient pas l'établissement, 2 si la couverture atteint au moins 75 % au nom de l'établissement. Outils numériques : 0 en l'absence d'outil, 1 si un outil est présent mais d'usage partiel, irrégulier ou non partagé, 2 s'il est partagé, sauvegardé et d'usage régulier. Le tableau 3 présente la grille complète de cotation pour les six cas du corpus. La personnalité morale est cotée à la date de la transmission.

Tableau 3 : Grille de cotation détaillée de la formalisation (5 indicateurs × 6 cas)

Indicateur	Cas A (2/10)	Cas B (2/10)	Cas C (3/10)	Cas D (3/10)	Cas E (4/10)	Cas F (8/10)
1. Personnalité morale	0 : absente ; projet de fondation non réalisé	0 : absente	0 : absente à la transmission ; SARL constituée en 2008	0 : absente	0 : absente ; érection en personne morale engagée sous administration provisoire	0 : absente
2. Comptabilité	0 : tenue par le fondateur seul	0 : registres comptables non retrouvés, dettes ignorées des héritiers	1 : confiée à un comptable externe, non transmise au successeur	1 : états de compte reconstitués par la banque, non accessibles au successeur au départ	1 : service financier ; justificatifs fiscaux et sociaux reconstitués avec l'appui de l'administrateur	2 : formalisée et accessible
3. Archivage documentaire	0 : aucun système de classement ; accréditations et dossiers d'ouverture perdus	1 : autorisations, listes d'élèves et contrats retrouvés ; titres fonciers et registres introuvables	0 : originaux détenus par une épouse, restitués lors des poursuites judiciaires	1 : documents non classés dans le bureau du fondateur ; vol ; récupération partielle	1 : classement partiel ; documents reconstitués à partir de copies du personnel	2 : aucune disparition documentaire déclarée

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 476-498.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

4. Outils numériques	1 : disques durs, parmi les supports disparus	0 : absents	1 : présents, usage non partagé	0 : aucun outil en usage	1 : fichiers scannés conservés sur les disques durs du personnel administratif, usage non institutionnalisé	2 : usage régulier et partagé
5. Contrats d'emploi	1 : contrats existants, introuvables après la crise	1 : contrats de la plupart des enseignants retrouvés, couverture non vérifiée	1 : couverture partielle	1 : contrats retrouvés dans les bureaux, couverture non vérifiée	1 : une partie des contrats disparue	2 : contrats formalisés
Score total	**2/10**	**2/10**	**3/10**	**3/10**	**4/10**	**8/10**

Source : élaboration des auteurs

Une analyse de sensibilité à la pondération a été conduite à partir de ces cotations. Le Cas F demeure premier et le Cas E deuxième quelle que soit la pondération testée. Lorsque la comptabilité et l'archivage comptent double, les scores deviennent 12 (Cas F), 6 (E), 5 (D), 4 (C), 3 (B) et 2 (A) : le Cas D passe devant le Cas C et le Cas B devant le Cas A. Lorsque les contrats comptent double (10, 5, 4, 4, 3 et 3), les égalités subsistent. Le contraste entre les Cas C et D « à score identique » n'est donc valide que sous pondération égale, et la pondération qui les départage les ordonne dans le sens de leurs trajectoires, ce qui en limite la portée comme exhibit analytique.

3.5. Opérationnalisation de la continuité organisationnelle

La continuité est appréciée à partir des trois indicateurs décrits en 2.6 (rétention du personnel enseignant, stabilité des effectifs d'apprenants, maintien des accréditations) et synthétisée par le score composite de 1 à 4. Les données dont dispose cet article sont qualitatives : elles proviennent des entretiens et des documents, et aucune série chiffrée d'effectifs ou de départs n'a pu être établie de façon homogène pour les six cas. Le tableau 4 en restitue donc les termes, cas par cas, sans prétendre à une mesure quantifiée.

Tableau 4 : Indicateurs de continuité organisationnelle et score composite

Cas	Personnel enseignant	Effectifs d'apprenants	Accréditations et gouvernance	Score composite
Cas A	Retrait d'enseignants	Retrait des étudiants	Accréditations du MINESUP suspendues ; fermeture de l'institut de Yaoundé ; groupe maintenu	1 (effondrement partiel)
Cas B	Ressources humaines familiales mobilisées pour réduire les dépenses	Concurrence ambiante	Autorisations retrouvées ; dettes découvertes ; comptes bloqués par la succession	2 (continuité fragile)
Cas C	Départ de plusieurs enseignants	Retrait des enfants par les parents	Séquestre en 1998, SARL en 2008	1, puis 2 après 2008
Cas D	Personnel administratif de confiance mobilisé pendant la vacance directoriale	Préservés	Gouvernance privée maintenue, sans intervention de l'État ; conflit persistant entre épouses	3 (continuité sous contrainte)
Cas E	Préservé en surface sous administration provisoire	Préservés	Administration provisoire de l'État ; autonomie de gouvernance perdue	1 (substitution externe)
Cas F	Préservé	Préservés	Gouvernance privée maintenue	4 (continuité pleine)

Source : élaboration des auteurs à partir de la fiche de transcription et des entretiens.

3.6. Validité et fiabilité

La qualité de la recherche est examinée au regard des quatre critères proposés par Gibbert, Ruigrok et Wicki (2008) pour les études de cas en management. La validité de construit repose sur la triangulation des sources (entretiens, documents, questionnaire de cadrage), sur la qualification de chaque variable selon sa source et sa fiabilité, et sur l'usage de codes de répondants permettant de retracer l'origine de chaque information. La validité interne est renforcée par la comparaison intercas systématique (pattern matching ; Yin, 2018) et par la confrontation de la proposition à des cas explicitement divergents. La validité externe ne prétend pas à la généralisation statistique mais à la généralisation analytique, chaque cas étant traité comme une expérience théorique. La fiabilité est assurée par un protocole d'étude de cas commun aux six cas, par la transcription intégrale des entretiens et par la documentation systématique de la grille de cotation.
Les limites inhérentes à ce design (rétrospection, informants parties prenantes, codage par une seule personne, nombre réduit de répondants par cas, biais de survie, variables de confusion non contrôlées) sont discutées dans la conclusion.

3.7. Éthique de la recherche

Le consentement des participants a été recueilli oralement avant chaque entretien. Plusieurs d'entre eux l'ont assorti d'une exigence de confidentialité pour les données sensibles, qui concernent ici les conflits familiaux, les difficultés financières, les litiges fonciers et les interventions de l'État. Les enregistrements audios ont été transcrits, et les noms des établissements et des répondants ont été remplacés par des désignations neutres (Cas A à Cas F, codes R-A1 à R-F3), plus protectrices que les codes analytiques de la recherche doctorale. Les informations les plus sensibles ont été traitées avec les précautions nécessaires au respect de la vie privée des répondants.

4. Résultats

4.1. Contexte sectoriel : une formalisation structurellement limitée

Le premier résultat concerne le contexte sectoriel dans lequel s'inscrivent les six cas approfondis. Sur les vingt-trois EEP du questionnaire de cadrage, dont onze ont effectivement connu une transmission, dix-huit ne disposent d'aucune personnalité morale distincte de celle du fondateur (78,3 %). L'archivage constitue un point de fragilité, non par absence mais par inaccessibilité : sept établissements seulement disposent d'un archivage considéré comme classé et accessible, contre seize où il demeure partiel ou insuffisamment indexé. Les contrats d'emploi présentent une formalisation incomplète, douze établissements sur vingt-trois couvrant plus de 75 % de leur personnel par des contrats formalisés. Les outils numériques sont présents dans quatorze établissements, mais leur usage effectivement partagé est vérifié pour neuf d'entre eux seulement. La comptabilité est déclarée formalisée et accessible dans quinze cas, mais cette accessibilité repose sur les déclarations des répondants et n'a pas été systématiquement vérifiée par les auteurs, ce qui constitue une limite de cette donnée contextuelle. Le tableau 5 synthétise ces résultats.
Ce résultat contextuel, établi sur un corpus non représentatif et en partie déclaratif, indique que l'absence de personnalité morale et l'archivage partiel sont fréquents parmi les établissements interrogés, tandis que la comptabilité formalisée est déclarée majoritaire (15 sur 23) sans avoir été vérifiée. Il situe les six cas sans permettre de conclure sur la norme sectorielle.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 476-498.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Tableau 5 : Synthèse de la formalisation dans les 23 EEP du questionnaire de cadrage

Indicateur	Modalité	Nombre (n=23)	%
Personnalité morale	Distincte du fondateur	5	21,7
	Absente	18	78,3
Comptabilité	Formalisée et accessible (déclaratif)	15	65,2
	Non accessible ou absente	8	34,8
Archivage	Classé et accessible	7	30,4
	Partiel ou non indexé	16	69,6
Outils numériques	Présents et partagés	9	39,1
	Présents mais non partagés	5	21,7
	Absents	9	39,1
Contrats d'emploi	Couvrant > 75 % du personnel	12	52,2
	Couverture inférieure	11	47,8

Note : les données de comptabilité reposent sur les déclarations des répondants.

Source : questionnaire de cadrage, 23 EEP de Yaoundé.

4.2. Matrice intercas : circonstances de la transmission, profils de formalisation et trajectoires

Les tableaux 6 et 7 présentent la matrice comparative des six cas. Le premier croise les circonstances du départ du fondateur, la configuration familiale et la préparation du successeur; le second, les pertes documentaires, les scores de formalisation et les trajectoires de continuité.

Tableau 6 : Matrice intercas (1/2) : départ du fondateur, famille et préparation du successeur

Cas	Départ du fondateur	Configuration familiale	Préparation et désignation du successeur	Contestations
Cas A	Décès à 75 ans après deux ans de maladie ; départ pressenti	Polygamie, 4 épouses, 22 enfants	Cinq enfants associés à la coordination, direction confiée à trois d'entre eux ; fils aîné (48 ans) désigné après le décès par le conseil de famille, avec quatre co-administrateurs	Protestations de sœurs issues du premier mariage ; acteurs extérieurs à la famille entretenant le conflit selon un répondant
Cas B	Décès à 68 ans après plus de deux ans de maladie ; départ pressenti	Monogamie, 4 enfants	Fils aîné (32 ans), enseignant, associé au suivi pédagogique ; testament le désignant ; deux enfants impliqués	Aucune
Cas C	Décès en 1986 (plus de 60 ans) après plus d'un an de maladie ; départ pressenti	Polygamie, 4 épouses, 12 enfants	Deux enfants associés à la gestion pendant dix ans ; aîné et cadette (27 ans à la reprise) ; pas de désignation formelle avant 2008	Autres épouses et enfants ; poursuites judiciaires
Cas D	Décès à 68 ans après trois ans de maladie ; départ pressenti	Polygamie, 5 épouses, 20 enfants	Gestion confiée au personnel administratif ; fils aîné (42 ans) légitimé par le conseil de famille avant l'enterrement ; trois enfants impliqués comme enseignants et surveillant	Conflits importants entre épouses ; calme relatif après le conseil de famille
Cas E	Décès brusque après une maladie de moins de six mois ; départ non pressenti	Polygamie, 2 épouses, 9 enfants	Aucune disposition ; aucun successeur désigné ; aucun enfant impliqué	Conflits graves, litiges fonciers, poursuites judiciaires
Cas F	Retrait volontaire de la fondatrice, plus de 75 ans, non décédée	Monogamie, 5 enfants	Désignation orale et publique du fils aîné (43 ans, entrepreneur), fille chargée du suivi pédagogique ; conseil de famille ; transition estimée de 5 à 8 ans	Contestation mineure, liée à l'exclusivité confiée à deux enfants

Source : élaboration des auteurs

Tableau 7 : Matrice intercas (2/2) : documents perdus, formalisation et continuité

Cas	Documents disparus	Cause principale (et causes secondaires)	Reconstitution	Formalisation	Continuité
Cas A	Accréditations du MINESUP ; dossiers d'ouverture de filières ; contrats de travail ; disques durs	Instabilité du fonctionnement et changements aléatoires de responsables (aucun système de classement)	Partielle ; une bonne partie des pièces retrouvées irrécupérables	2/10	1 (effondrement partiel)
Cas B	Registres comptables ; originaux des titres fonciers et actes de vente ; autorisations ; contrats	Absence de système d'archivage (originaux non transmis au successeur)	Partielle ; autorisations, listes d'élèves et contrats retrouvés	2/10	2 (continuité fragile)
Cas C	Titre foncier ; acte de reconnaissance des enfants ; déclaration d'ouverture ; cartes bancaires	Dissimulation par une épouse (aucun système de gestion des archives du fondateur)	Les originaux réapparaissent lors des poursuites judiciaires	3/10	1, puis 2 après 2008
Cas D	Testament ; contrats de travail ; dossiers d'élèves en classes d'examen ; dossiers financiers ; reconnaissances de dette	Vol par une personne non identifiée (documents non classés dans le bureau du fondateur)	Partielle, par fouille des bureaux, par le bureau des parents d'élèves et par la banque	3/10	3 (continuité sous contrainte)
Cas E	Registres du travail ; justificatifs CNPS et fiscaux ; déclarations d'ouverture ; une partie des contrats	Classement partiel (documents rangés dans les affaires personnelles du fondateur)	Positive ; copies et fichiers scannés du personnel, appui de l'administrateur	4/10	1 (substitution externe)
Cas F	Aucun	Sans objet	Sans objet	8/10	4 (continuité pleine)

Note : les scores de formalisation sont ceux du tableau 3 (cotations ‡ à valider) ; le score de continuité est celui défini en 2.6.

Source : élaboration des auteurs à partir de la fiche de transcription.

Deux régularités se dégagent de ces matrices avant toute interprétation. Les quatre cas polygamiques (A, C, D et E) connaissent des contestations importantes, alors que les deux cas monogamiques (B et F) n'en connaissent aucune ou une seule, mineure. Et le seul cas sans aucune perte documentaire (F) est aussi celui dont le score de formalisation est le plus élevé et dont la continuité est pleine. La configuration matrimoniale, le niveau de formalisation et la durée de la préparation co-varient donc dans ce corpus, ce qui interdit d'attribuer à l'un d'eux seulement les trajectoires observées.

4.3. Configurations convergentes avec la proposition

Trois configurations du corpus convergent avec la proposition P1 : les Cas A et B, de formalisation faible (2/10), dont les trajectoires sont dégradées ou fragiles, et le Cas F (8/10), de continuité pleine. Les répondants eux-mêmes n'inscrivent cependant pas toujours leur récit dans ce registre, comme on le verra pour chacun.

Le Cas A concerne un groupe d'établissements (secondaire, professionnel, supérieur) dont le fondateur était aussi homme d'affaires et acteur politique. Malade pendant deux ans et conscient de son départ prochain, il avait associé cinq de ses enfants à la coordination du groupe et projeté la création d'une fondation, qu'il n'a pas eu le temps de constituer : la personnalité morale est donc cotée 0. À son décès, le conseil de famille a désigné à l'unanimité le fils aîné, âgé de 48 ans, pour coordonner les instituts avec quatre co-administrateurs. L'institut supérieur de Yaoundé, confié à un frère, a été déstabilisé par les protestations de sœurs vivant dans la même

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 476-498.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

ville. Ses effets ont été immédiats : retrait des étudiants et des enseignants, suspension des accréditations du MINESUP, fermeture de l'institut, le reste du groupe se maintenant. Les documents perdus (accréditations, dossiers d'ouverture de nouvelles filières, contrats de travail, disques durs) étaient conservés dans plusieurs bureaux de l'institut, sans système de classement ni conservation durable ; des personnes entrées de force dans les bureaux les ont saccagés, et la reconstitution n'a été que partielle, une bonne part des pièces retrouvées étant irrécupérable. Un répondant décrit ce que cette instabilité fait à l'accès aux documents :

> *« Suite aux irruptions intempestives de ces personnes, saccageant les bureaux à tout moment, aux multiples procès, on a perdu plusieurs documents importants. On ne savait plus vraiment qui est responsable de quoi. Les employés étaient découragés et le suivi des différents dossiers dans les bureaux était vraiment la dernière chose à laquelle on pouvait penser. L'urgence était au moins de sauver le patrimoine. » (R-A2)*

Ce témoignage appelle deux lectures. Il est compatible avec P1, la faiblesse du classement documentaire s'ajoutant à celle de la gouvernance. Il précise aussi P2 : plusieurs personnes (responsables administratifs et financiers, fille et fils du fondateur) avaient accès aux documents avant le décès, et cet accès élargi n'a pas suffi, faute d'attribution claire des responsabilités une fois le système déstabilisé. L'accessibilité ne tient donc pas seulement au nombre de détenteurs, mais à la stabilité de l'organisation qui les fait agir. Les répondants, du reste, retiennent les conflits familiaux comme variable explicative principale de l'issue, la formalisation ne venant qu'en second plan, avec le conseil d'établissement et la transmission officielle à un repreneur comme dispositifs qui auraient pu prévenir la perte.

Le Cas B présente la configuration inverse sur le plan familial : monogamie, quatre enfants, aucune contestation, un testament confiant la gestion au fils aîné, enseignant de 32 ans, déjà associé au suivi pédagogique pendant la maladie du fondateur, qui a duré plus de deux ans. Le fonctionnement s'est maintenu, au prix de difficultés financières liées à la concurrence, que le successeur a contenues en mobilisant des membres de la famille comme ressources humaines pour limiter les dépenses. Un répondant lie cette résistance à la préparation, tout en en désignant la limite :

> *« Dans les années 90, celui-ci a pu maintenir l'établissement en "vie" avec des difficultés financières à cause de la concurrence ambiante d'où le choix de mobiliser les membres de la famille comme ressources humaines afin de minimiser les dépenses. Même s'il était bien imprégné du fonctionnement, ce qui lui a permis de résister pendant quinze ans, il n'avait pas certains documents essentiels prouvant par exemple, la propriété du patrimoine foncier et infrastructurel. » (R-B1)*

Les originaux (titres fonciers, actes de vente, registres comptables) étaient rangés dans les affaires personnelles et le bureau du fondateur, qui était seul à y avoir accès, et ne lui ont pas été remis avant le décès. Le successeur a retrouvé les autorisations, les listes d'élèves et la plupart des contrats, mais aussi des dettes que ni lui ni les héritiers ne connaissaient, auprès de trois fournisseurs, tandis que les comptes bancaires étaient bloqués par la succession. Le cas illustre P2 dans sa forme la plus nette : les documents existaient, ils étaient tenus par une seule personne. Il suggère aussi qu'une préparation pédagogique réelle, couplée à un contexte familial consensuel, peut assurer une continuité opérationnelle sans formalisation satisfaisante, mais que cette continuité reste fragile, sur le plan financier surtout. La fiche de transcription ne permet pas de dater ni d'expliquer la fin éventuelle de l'établissement.

Le Cas F présente le profil de formalisation le plus complet du corpus (8/10), sous réserve du caractère encore provisoire d'une partie des cotations. La fondatrice, âgée de plus de 75 ans et toujours vivante, s'est retirée pour se reposer et a confié la gestion à son fils aîné, entrepreneur de 43 ans, assisté d'une sœur chargée du suivi pédagogique. La désignation, orale mais

publique, a été entérinée par un conseil de famille, au terme d'une période de transition estimée entre cinq et huit ans. La famille est monogamique, les cinq enfants ont reçu la même éducation et accordent un préjugé favorable à la décision de leur mère ; la seule contestation relevée, mineure, porte sur l'exclusivité de la gestion confiée à deux enfants. Aucun document n'a disparu, et les trois indicateurs de continuité sont préservés simultanément, sous gouvernance privée.

Ce cas converge avec P1, mais il ne permet pas de la tester seule : les répondants attribuent l'issue à la période de transition suffisante et au consensus familial, non à la formalisation, qui n'est qu'une des composantes d'une préparation longue. Le Cas F confond, dans une même configuration, formalisation élevée, famille monogamique et préparation de plusieurs années. Il illustre la compatibilité de P1 avec les données bien plus qu'il ne l'établit.

4.4. Configurations qui délimitent la portée de la proposition

Trois cas ne s'alignent pas avec une lecture linéaire de P1 et en délimitent la portée : le Cas E, dont la formalisation intermédiaire (4/10) coexiste avec la trajectoire la plus dégradée, et les Cas D et C, qui, à score identique (3/10), connaissent des trajectoires opposées.

Le Cas E est le seul du corpus à n'avoir connu aucune préparation. Le fondateur est décédé brusquement après une maladie de moins de six mois, sans avoir pris la moindre disposition ni désigné de successeur, et aucun de ses enfants n'était impliqué dans la gestion. Ses deux épouses et neuf enfants se sont affrontés pour la propriété de l'établissement, chaque fratrie souhaitant en devenir propriétaire, avec des litiges fonciers et des poursuites judiciaires. L'État a placé l'établissement sous administration provisoire, ce qui a atténué les effets négatifs de la crise au prix de la perte de l'autonomie de gouvernance. Sur le plan documentaire, en revanche, la reconstitution a été jugée positive : les registres du travail, les originaux des autorisations d'ouverture et les justificatifs fiscaux et sociaux (CNPS) avaient disparu en partie, mais des membres anciens du personnel administratif détenaient des copies et des fichiers scannés sur leurs disques durs, et l'autorité de l'administrateur a permis de régulariser auprès des administrations compétentes les justificatifs manquants. Un répondant le formule ainsi :

> *« Il est vrai qu'on a eu des difficultés à retrouver certains dossiers importants comme les registres du travail, les originaux des autorisations d'ouverture, etc. Mais on a tout doucement reconstitué cette mémoire parce que la plupart d'entre nous, membres du personnel administratif, sommes des anciens et on avait des copies des documents et des fichiers scannés dans nos disques durs. Ça nous a vraiment aidés. » (R-E3)*

Ce cas délimite P1 de deux manières. La formalisation documentaire, partielle et distribuée dans la mémoire du personnel, a permis de reconstituer les pièces ; elle n'a pas empêché la substitution de la gouvernance, parce que l'enjeu du conflit était la propriété de l'établissement, un registre d'action sans rapport avec le classement des dossiers. Les répondants retiennent d'ailleurs comme variable explicative principale le conflit familial non résolu et le manque de préparation. Le Cas E ne franchit pas le seuil indicatif de 6/10 fixé en 2.7 et ne met donc pas formellement P1 en défaut. Il reste que le classement de formalisation du corpus (F, puis E) n'est pas reproduit par le classement de continuité, où E occupe, avec A, le dernier rang. Ce score de 4/10 reposant sur des cotations ‡, il appelle une vérification avant toute interprétation plus ferme.

Le Cas D est celui d'un fondateur âgé de 68 ans, malade pendant trois ans, resté lucide et confiant dans son personnel administratif, qui assurait le fonctionnement de l'établissement sous son regard, avec un noyau d'enseignants fidèles dans un contexte où les parents peinent à acquitter la totalité des frais. Cinq épouses, vingt enfants : à la mort du fondateur, chaque épouse a prétendu faire de son fils le patron, et les tensions ont duré plusieurs semaines. Le conseil de famille, réuni avant l'enterrement, a légitimé le fils aîné (42 ans) selon les dernières

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 476-498.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

volontés du père, et le calme relatif qui a suivi tient aussi à l'admiration que les enfants portent à ce successeur, qui reste un modèle par son attitude bienveillante. Sur le plan documentaire, le testament, les contrats de travail, les dossiers des élèves en classes d'examens, les dossiers financiers et les fiches de reconnaissance de dette ont disparu, à la suite d'un vol par une personne non identifiée, dans un bureau du fondateur où rien n'était classé. Une partie de ces pièces a été reconstituée par la fouille des bureaux des autres responsables, par le bureau des parents d'élèves pour les créances et par la banque pour les relevés. Les répondants estiment qu'une période de transition aurait permis de classer, voire de numériser, les documents essentiels.

L'établissement a tenu, avec un score de continuité de 3, malgré un score de formalisation de 3/10 et un testament perdu. Trois ressources semblent avoir compensé le déficit documentaire : le conseil de famille, qui semble avoir évité l'intervention de l'État, l'aptitude relationnelle du successeur, et la mémoire des personnels administratifs de confiance. Le Cas D diverge de P1 sur la trajectoire, et converge avec P3 sur ses conditions.

Le Cas C permet la comparaison la plus instructive. Le fondateur, décédé en 1986 à plus de 60 ans après plus d'un an de maladie, avait associé deux enfants, un aîné et une cadette, à la gestion pendant dix ans. Quatre épouses, douze enfants : les autres épouses et enfants ont contesté la succession jusqu'aux poursuites judiciaires, multipliant les menaces envers les deux enfants gestionnaires. Plusieurs enseignants sont partis, des parents ont retiré leurs enfants, et l'État a placé l'établissement sous séquestre en 1998. Des documents essentiels (titre foncier, acte de reconnaissance des enfants légitimes, déclaration d'ouverture, cartes bancaires) auraient été récupérés dans le bureau du fondateur par une épouse quelques heures après le décès ; les originaux n'ont réapparu qu'au cours des procédures. Cette formulation conditionnelle est celle du répondant, qui n'a pas assisté à la scène. L'accord familial n'est intervenu qu'en 2008 : la structure est devenue une SARL, les deux enfants gestionnaires ont repris la direction, et la famille a mandaté une personne extérieure pour surveiller la comptabilité et les comptes bancaires, de sorte qu'une part financière revient à chaque héritier en fin d'année.

Tableau 8 : Comparaison Cas D / Cas C à score de formalisation identique (3/10)

Dimension	Cas D	Cas C
Score de formalisation	3/10	3/10
Personnalité morale à la transmission	Absente	Absente (SARL en 2008)
Archivage	Partiel ; vol ; reconstitution partielle	Originaux détenus par une épouse, restitués par la voie judiciaire
Association du successeur à la gestion	Trois enfants impliqués comme enseignants et surveillant ; fils aîné de 42 ans	Deux enfants associés pendant dix ans ; successeurs de 27 ans
Arbitrage des conflits familiaux	Conseil de famille avant l'enterrement	Aucun jusqu'en 2008 ; poursuites judiciaires, séquestre en 1998
Régime de gouvernance	Privé, sans intervention de l'État	Séquestre de l'État puis SARL
Trajectoire	3 (continuité sous contrainte)	1, puis 2 après 2008

Source : élaboration des auteurs à partir de la fiche de transcription.

Le tableau 8 déplace le problème. La différence entre les deux cas ne tient ni à la préparation du successeur, plus longue et plus structurée dans le Cas C (dix ans de gestion commune), ni au niveau de formalisation. Elle tient à la capacité d'arbitrage des conflits familiaux, rapide et interne dans le Cas D, tardive et judiciarisée dans le Cas C, où les documents eux-mêmes sont devenus un enjeu de pouvoir entre épouses. Cette comparaison suggère que la résolution des conflits familiaux, davantage que la préparation du successeur, module l'association entre formalisation et continuité (P3), son statut explicatif restant à tester sur d'autres cas.

Trois réserves s'imposent : la comparaison suppose une pondération égale des indicateurs et ne résiste pas à une double pondération de la comptabilité et de l'archivage, qui place D devant C ; les deux transmissions ne datent pas de la même période, dans un environnement scolaire et réglementaire qui a pu changer ; la SARL de 2008 n'est pas isolable des vingt-deux ans de crise qui l'ont précédée.

5. Discussion

Les résultats permettent de confronter la proposition P1 aux données empiriques et de la situer dans un dialogue avec la littérature existante.

5.1. Formalisation et transmissibilité

Le fait documentaire est le plus net du corpus. Cinq cas sur six ont perdu des pièces essentielles au départ du fondateur (accréditations, titres fonciers, contrats, registres, testament), et le seul cas qui n'en a perdu aucune, le Cas F, est celui dont le score de formalisation est le plus élevé et dont la continuité est pleine. Dans les cinq autres, la perte a pesé sur les trajectoires de façons très inégales, ce qui invite à regarder où les documents étaient détenus plutôt que s'ils existaient. Là où ils étaient rangés dans le bureau ou les affaires personnelles du fondateur, avec lui pour seul accès (Cas B) ou captés par un héritier (Cas C), la reconstitution a été tardive, partielle ou subordonnée à une procédure judiciaire. Là où des copies circulaient parmi le personnel administratif (Cas E) ou où celui-ci connaissait les dossiers (Cas D), la reconstitution a pu s'engager sans attendre le règlement de la succession. Cette lecture rejoint P2, selon laquelle l'accessibilité pour un tiers, plus que l'existence, s'associe à la reprise.

Ces résultats sont compatibles avec la chaîne interprétative proposée, selon laquelle la formalisation facilite la transmissibilité documentaire, qui réduit l'incertitude des parties prenantes et favorise la continuité. Cette chaîne demeure une proposition exploratoire, ses maillons intermédiaires n'ayant pas été mesurés. Le Cas E en montre la limite : la reconstitution documentaire y a réussi, et la gouvernance n'en a pas moins été substituée. La continuité documentaire et la continuité de gouvernance ne relèvent pas du même registre d'action.

5.2. Dialogue avec la littérature empirique

Les résultats convergent avec plusieurs travaux récents. Owusu-Acheampong et al. (2024), dans leur revue de la littérature sur la planification successorale en Afrique subsaharienne, identifient les structures formelles de gouvernance comme un facteur de vulnérabilité ou de résilience, ce que les six cas de cet article ne démentent pas, sans permettre de le confirmer. Orole et al. (2025) mettent en évidence la prévalence de la planification informelle de la succession et l'effet du pluralisme juridique sur les issues de la transmission dans des entreprises familiales ouest-africaines. Leurs résultats éclairent les Cas D et E : dans le premier, le testament a disparu avec les autres documents, et c'est un conseil de famille, non un acte écrit, qui a fixé la succession ; dans le second, aucune disposition n'avait été prise, et les prétentions concurrentes des fratries ont déterminé l'issue autant que la documentation. Bham, Mamabolo et Zwane (2026) soulignent que les mécanismes formels de gouvernance ne suffisent pas, les mécanismes informels et les dynamiques familiales continuant d'intervenir dans la succession, ce avec quoi le rôle du conseil de famille dans le Cas D et le conflit non résolu du Cas E sont compatibles.

La distinction entre existence et accessibilité des ressources, que la grille de cotation (0/1/2) intègre sans la mesurer séparément, rejoint la théorie de la mémoire organisationnelle de Walsh et Ungson (1991) : la distribution de la mémoire entre plusieurs supports et plusieurs détenteurs réduit la vulnérabilité associée au départ du détenteur individuel. Les copies et les fichiers scannés conservés par les anciens du personnel administratif du Cas E en offrent une illustration, alors que la concentration des originaux chez le seul fondateur (Cas B) ou dans son

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 476-498.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

bureau (Cas C et D) l'aggrave. Le Cas A apporte une nuance qui ne figure pas dans cette théorie sous cette forme : plusieurs personnes avaient accès aux documents, et leur nombre n'a pas protégé l'organisation lorsque la répartition des responsabilités s'est brouillée. L'accessibilité dont parle la proposition P2 suppose donc non seulement des détenteurs multiples, mais aussi une organisation assez stable pour que chacun sache ce qui lui revient.

La préparation du successeur ne peut être cantonnée à un rôle secondaire, et les données interdisent de la tenir pour suffisante. Le Cas F rapproche une transition longue (cinq à huit ans) et la seule continuité pleine ; le Cas B, un successeur formé et un testament, et une continuité seulement fragile, faute de transfert des originaux ; le Cas C, deux enfants associés à la gestion pendant dix ans, et un effondrement que le conflit familial a précipité ; le Cas A, cinq enfants impliqués, dont la direction collégiale n'a pas résisté aux contestations. Le Breton-Miller et al. (2004) et Cadieux (2005) traitent la préparation du successeur comme un facteur central de la réussite successorale ; les données de cet article ne contredisent pas cette centralité, elles montrent que préparation, formalisation et conflit familial interagissent plutôt qu'ils ne s'additionnent. Une analyse configurationnelle croisant ces trois dimensions, qui dépasse le cadre de cet article, permettrait de mieux rendre compte de cette interaction.

5.3. Limites de la proposition et reformulation

La proposition P1, selon laquelle des profils de formalisation plus élevés sont associés à des trajectoires de continuité plus favorables, est globalement compatible avec les données du corpus, mais trois configurations en délimitent la portée.

Le Cas E montre qu'une formalisation intermédiaire (4/10), la plus élevée du corpus après le Cas F, peut coexister avec la trajectoire la plus dégradée lorsqu'aucune préparation n'a eu lieu et que le conflit familial porte sur la propriété de l'établissement. Ce cas ne franchit pas le seuil indicatif de mise en défaut de P1 (6/10), mais il en révèle une condition de contexte : l'absence de conflit familial ingérable, qui, lorsqu'elle n'est pas remplie, peut neutraliser les effets de la formalisation sur la gouvernance sans les neutraliser sur la reconstitution documentaire.

Les Cas D et C montrent qu'un score de formalisation identique (3/10) peut s'accompagner de trajectoires opposées lorsque les conflits familiaux sont arbitrés rapidement et en interne, ou ne le sont pas. Le Cas D ne contredit pas la proposition, il en précise les conditions. La proposition devrait donc être reformulée sous une forme conditionnelle : la formalisation apparaît comme une ressource facilitatrice de la continuité organisationnelle post-transmission, dont l'effet paraît conditionné par la capacité de résolution des conflits familiaux et par la préparation du successeur.

Une limite plus générale tient à la structure même du corpus. Les cas polygamiques (A, C, D et E) sont ceux qui connaissent les conflits les plus graves, les cas monogamiques (B et F) ceux où la famille ne fait pas obstacle, et le cas F cumule monogamie, transition longue et formalisation élevée. Six cas ne permettent pas de séparer ces facteurs. L'examen de P2 et de P3 reste préliminaire : P2 est compatible avec les Cas B, A et E, sans que l'existence et l'accessibilité aient été cotées séparément, et P3 est suggérée par les contrastes entre les Cas C et D et entre les Cas E et F, sans test systématique.

5.4. Implications managériales

Les résultats conduisent à trois implications pratiques, hiérarchisées selon le degré d'irréversibilité des pertes en cas de défaillance.

La première concerne la protection des accréditations. La suspension des accréditations du MINESUP est l'événement le plus lourd parmi ceux observés dans le corpus (Cas A), l'issue d'une telle suspension n'étant pas documentée ici. Dans le Cas E, la régularisation des justificatifs manquants auprès des administrations a dépendu de l'autorité de l'administrateur désigné, ce qu'un fondateur ne peut pas anticiper. Les fondateurs et les autorités de tutelle

(MINESEC, MINESUP) gagneraient à mettre en place un dispositif de continuité des dossiers d'accréditation, accessible à un tiers autorisé, indépendant de la seule personne du fondateur. La loi camerounaise sur l'enseignement privé (loi n° 2004/022) pourrait intégrer une obligation de déclaration d'un correspondant administratif désigné.

La deuxième concerne la séparation patrimoniale. L'adoption d'une forme sociétaire de droit OHADA (SARL, SA) permettrait de séparer le patrimoine de l'établissement de celui du fondateur et de limiter le risque de blocage des actifs par l'indivision successorale. Le Cas C montre que les parts sociales restent transmissibles aux héritiers et que la forme sociétaire, adoptée vingt-deux ans après le décès, n'est efficace qu'adossée à un accord familial et à un contrôle extérieur de la comptabilité et des comptes. Les notaires et les organisations professionnelles du secteur éducatif privé pourraient accompagner les fondateurs dans cette démarche.

La troisième concerne l'accessibilité des ressources organisationnelles. Les fondateurs d'EEP ne devraient pas seulement se demander si leurs documents existent, mais si une personne extérieure à leur fonctionnement quotidien pourrait reprendre l'établissement dès le lendemain à partir des informations disponibles. Les répondants proposent eux-mêmes des pistes : transmission officielle des originaux et du testament au successeur pressenti devant huissier (Cas C), numérisation et classement pendant une période de transition (Cas D), archivage physique et électronique à accès mutualisé entre le fondateur et le personnel administratif (Cas E). Cette reformulation déplace l'attention de l'inventaire documentaire vers l'accessibilité réelle.

6. Conclusion

Cet article a analysé comment les profils de formalisation de la gestion sont associés aux trajectoires de continuité organisationnelle des entreprises éducatives privées lors de leur transmission, à partir d'une étude de cas multiples portant sur six EEP de Yaoundé. Les résultats sont compatibles avec l'idée que la formalisation constitue une ressource facilitatrice de la continuité post-transmission, en rendant certaines ressources accessibles au-delà du fondateur. Cette association est plus nette sur la disponibilité documentaire (le seul cas sans perte de pièces est aussi celui de la continuité pleine), et elle s'affaiblit lorsque des conflits familiaux non arbitrés interviennent, comme dans les Cas C et E. L'idée que l'accessibilité, plus que la seule existence des dispositifs, compte pour la transmission, ancrée dans la théorie de la mémoire organisationnelle (Walsh et Ungson, 1991), constitue la piste analytique principale de ce travail, sans avoir été mesurée séparément.

La recherche comporte plusieurs limites qu'il convient de reconnaître. Le corpus est limité à six cas approfondis dans une seule ville (Yaoundé), ce qui restreint la généralisation analytique à des contextes institutionnels proches. Les données reposent en partie sur des récits rétrospectifs de répondants qui sont eux-mêmes parties prenantes (successeurs, héritiers, personnels), avec un risque de rationalisation a posteriori, sur deux à quatre répondants par cas et sur un codage réalisé par une seule personne, sans accord inter-codeurs. Un quart des variables de la fiche de transcription repose sur un témoignage indirect, et plusieurs ne sont que probables. L'horizon temporel des transmissions varie fortement, du Cas C (décès en 1986) aux transmissions récentes, ce qui introduit une hétérogénéité dans la qualité des souvenirs et des documents disponibles. La grille de cotation, fondée sur cinq indicateurs à pondérations égales, n'a pas fait l'objet d'une validation externe ; plusieurs de ses cotations demeurent à confirmer ; et l'analyse de sensibilité montre que le contraste entre les Cas C et D dépend d'une pondération égale. Aucune série chiffrée d'effectifs ou de départs n'a été établie de façon homogène, de sorte que la continuité est appréciée qualitativement. L'existence et l'accessibilité des dispositifs n'ont pas été cotées séparément. Les maillons intermédiaires du modèle

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 476-498.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

(transmissibilité, réduction de l'incertitude) ne sont pas directement mesurés. Enfin, la configuration matrimoniale, la durée de la préparation et le niveau de formalisation co-varient dans le corpus, et les autres variables de confusion potentielles (taille de l'établissement, ancienneté, niveau d'enseignement, circonstances du départ) ne sont pas contrôlées, de sorte que l'association observée ne peut être interprétée en termes causaux stricts.

Plusieurs pistes de recherche méritent d'être explorées. La construction de deux sous-scores, existence et accessibilité, permettrait de tester P2 directement. L'examen du rôle modérateur de l'arbitrage des conflits familiaux et de la légitimité du successeur, que le contraste entre les Cas C et D met en évidence sans le théoriser pleinement, appelle une investigation approfondie, que la recherche doctorale dont cet article est issu engage dans un travail distinct portant sur les mêmes six cas. L'effet du régime juridique des successions, et en particulier du pluralisme juridique entre droit OHADA, droit civil et droit coutumier, sur les trajectoires post-transmission constitue une question que les données de cet article permettent d'identifier sans la résoudre. Une extension du corpus à d'autres villes camerounaises ou à d'autres pays d'Afrique subsaharienne, avec un effectif de cas plus important, permettrait de recourir à une analyse configurationnelle (analyse qualitative comparative, QCA) susceptible de dépasser les limites de la comparaison intercas manuelle. Un suivi longitudinal des établissements du corpus, sur une période de cinq à dix ans, permettrait de vérifier si les trajectoires observées se confirment ou se modifient dans le temps.

En matière de politiques publiques, les résultats invitent les autorités de tutelle (MINEDUB, MINESEC, MINESUP) à envisager des dispositifs associant conformité réglementaire, appui à la constitution de personnes morales de droit OHADA et préparation explicite à la continuité organisationnelle, plutôt que de traiter ces trois registres séparément. Le Cas A, où les accréditations ont été suspendues avec la perte des pièces, et le Cas E, où la régularisation des justificatifs n'a été obtenue que par l'autorité d'un administrateur désigné, fondent plus particulièrement la recommandation d'un dispositif de continuité des dossiers d'accréditation. Les organisations professionnelles du secteur éducatif privé camerounais pourraient également jouer un rôle de sensibilisation des fondateurs aux enjeux de la transmissibilité, en promouvant des pratiques minimales d'accessibilité documentaire.

Références :

(1). Abbo, M., et Sangué-Fotso, R. (2025). La performance financière des PME familiales transmises : une analyse à partir de leurs caractéristiques. *Marché et Organisations, 54*(3), 143-173.

(2). Bham, M., Mamabolo, A., et Zwane, S. (2026). Exploring the role of family governance mechanisms in family business succession planning. *Acta Commercii, 26*(1), a1521.

(3). Caby, J., Hirigoyen, G., et Prat-dit-Hauret, C. (2013). *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise* (4e éd.). Economica.

(4). Cadieux, L. (2005). La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur. *Revue Internationale P.M.E., 18*(3-4), 31-50. https://doi.org/10.7202/1008478ar

(5). Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Dans G. Charreaux (dir.), *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits* (p. 421-469). Economica.

(6). Charreaux, G. (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* (Document de travail n° 1110402). Université de Bourgogne.

(7). DiMaggio, P. J., et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101
(8). Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research, 13*, 215-246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7
(9). Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385
(10). Eisenhardt, K. M., et Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50*(1), 25-32. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888
(11). Gibbert, M., Ruigrok, W., et Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal, 29*(13), 1465-1474. https://doi.org/10.1002/smj.722
(12). Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review, 7*(2), 133-157. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x
(13). Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. De Boeck.
(14). Le Breton-Miller, I., Miller, D., et Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice, 28*(4), 305-328. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x
(15). Loi n° 2004/022 du 22 juillet 2004 fixant les règles relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'enseignement privé au Cameroun.
(16). Loi n° 98/004 du 14 avril 1998 d'orientation de l'éducation au Cameroun.
(17). Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd., M. H. Rispal, trad.). De Boeck Université. (Publication originale : 1994)
(18). Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
(19). Nkakene Molou, L., et Sangué-Fotso, R. (2025). Transmission des entreprises familiales au Cameroun. *Marché et Organisations, 54*(3), 175-199.
(20). Nonaka, I., et Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante* (J.-L. Viseur, trad.). De Boeck Université. (Publication originale : 1995)
(21). OHADA. Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (AUSCGIE), révisé le 30 janvier 2014.
(22). Orole, F., McKenna, B., et Härtel, C. (2025). Succession without structure: A multilevel study of family business transition in Sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Management, 16*(1), 232-251. https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2024-0048
(23). Owusu-Acheampong, E., Arkaifie, S. J., Afriyie, E. O., et Azu, T. D. (2024). Factors affecting succession planning in sub-Saharan African family-owned businesses: A scoping review. *Journal of Family Business Management, 14*(6), 1099-1118. https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2024-0009
(24). Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., et Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly, 13*(1), 65-105. https://doi.org/10.2307/2391262
(25). Sharma, P., Chrisman, J. J., et Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing, 18*(5), 667-687. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00015-6
(26). Walsh, J. P., et Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review, 16*(1), 57-91. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278992
(27). Wamba, H., et Hikkerova, L. (2014). Environnement institutionnel, gouvernance et performance des PME familiales au Cameroun. *Gestion 2000, 31*(3), 107-128.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 476-498.
© Authors: CC BY-NC-ND

(28). Weber, M. (1971). *Économie et société* (J. Freund et al., trad., vol. 1). Plon. (Publication originale : 1921-1922)
(29). Weick, K. E., et Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.
(30). Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6e éd.). Sage Publications.