

## DOUBLE TRANSITION INTERGENERATIONNELLE DURABLE ET DIGITALE DES PME FAMILIALES AU CAMEROUN

**Yves Vincent Mballa Atangana**

Maître Assistant en Sciences de Gestion

Membre Association Francophone de Comptabilité (AFC) (France)

Membre du LADOP

Enseignant-Chercheur

Université de Yaoundé II (Cameroun)

Courriel : [mballayves855@gmail.com](mailto:mballayves855@gmail.com)

### Abstract

Against a backdrop of accelerating digital transformation and growing demands for sustainable development, family-owned SMEs face major challenges during intergenerational succession processes. This article analyses the dual intergenerational transition – towards sustainability and digitalisation – of family-owned SMEs in Cameroon. It aims to understand how these businesses reconcile the principles of family continuity with the imperatives of organisational transformation. Adopting an inductive qualitative approach based on a multiple-case study, the research draws on twelve semi-structured interviews conducted with key stakeholders from eight family-owned SMEs. The results reveal that the dual transition is influenced by contextual factors such as family culture, wealth governance and the profile of the successor. Similarly, it is clear that formalised family governance and digital leadership are key drivers in ensuring a coherent and sustainable transition.

### Keywords:

*family-owned SMEs; intergenerational succession; digital transition; sustainable development; Cameroon.*

### Résumé

*Dans un contexte marqué par l'accélération des transformations numériques et les exigences croissantes en matière de développement durable, les PME familiales font face à des défis majeurs lors des processus de succession intergénérationnelle. Cet article analyse la double transition intergénérationnelle – durable et digitale – des PME familiales au Cameroun. Il vise à comprendre comment ces entreprises articulent les logiques de continuité familiale et les impératifs de transformation organisationnelle. Adoptant une approche qualitative inductive fondée sur une étude de cas multiples, la recherche s'appuie sur douze entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs clés de huit PME familiales. Les résultats révèlent que la double transition est influencée par des facteurs contextuels tels que la culture familiale, la gouvernance patrimoniale et le profil du successeur. De même,*



*force est de constater que la gouvernance familiale formalisée et le leadership numérique constituent des leviers déterminants pour assurer une transition cohérente et pérenne.*

**Mots-clés :** PME familiales ; succession intergénérationnelle ; transition digitale ; développement durable ; Cameroun

## **Introduction**

La transmission des entreprises familiales est un des sujets les plus débattus dans le champ des sciences de la gestion, en raison de son impact sur la pérennité organisationnelle, la continuité du leadership et la préservation de la richesse socio-émotionnelle (Le Breton-Miller et al., 2004 ; Cadieux & Brouard, 2009). Dans les économies de l’Afrique subsaharienne, et plus précisément au Cameroun, les PME familiales constituent une part essentielle du tissu économique, jouant un rôle majeur dans la création d’emplois et de valeur (ONUUDI, 2021 ; Kamdem, 2018). Ces organisations se trouvent toutefois aujourd’hui placées dans un environnement de plus en plus caractérisé par l’intensification des pressions institutionnelles, technologiques et sociétales, qui redessinent profondément leurs trajectoires de développement.

La littérature récente souligne dans ce contexte l’émergence d’une « double transition » qui articule transformation digitale et transition durable (Shajari & David, 2025). Ces deux dynamiques ont été largement étudiées séparément, mais leur articulation est encore peu explorée, notamment dans le cas des PME familiales. Ou alors, ces entreprises se distinguent par une forte imbrication entre logiques économiques et familiales, qui génère des arbitrages spécifiques entre continuité et changement (Habbershon & Williams, 1999 ; Kellermanns et al., 2012). Ainsi, la phase de succession représente un moment critique où ces tensions se cristallisent, opposant souvent la préservation des routines et des valeurs héritées à l’introduction d’innovations digitales et de pratiques durables portées par la nouvelle génération.

La littérature, bien qu’elle ait fait des progrès notables, comporte trois limites essentielles. Premièrement, elle reste fragmentée, traitant isolément les dimensions intergénérationnelle, digitale et environnementale, sans offrir de cadre intégratif permettant de saisir leurs interactions. Ensuite, les travaux empiriques s’appuient essentiellement sur des contextes occidentaux ou asiatiques, ce qui réduit leur validité externe dans des environnements institutionnels spécifiques, comme ceux que l’on trouve dans les économies africaines. Troisièmement, les approches utilisées sont souvent soit quantitatives et désincarnées des dynamiques familiales, soit qualitatives mais peu généralisables.

Pour dépasser ces limites, cet article propose de mobiliser un cadre théorique intégratif basé sur l’articulation de trois perspectives complémentaires : (1) la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997), qui permet d’analyser la capacité des PME familiales à reconfigurer leurs ressources en fonction des exigences de la double transition ; (2) la théorie de l’agence (Schulze et al., 2001) qui éclaire les conflits d’intérêts et les mécanismes de gouvernance propres aux relations intergénérationnelles et (3) l’approche de la richesse socio-émotionnelle qui met en évidence le rôle des valeurs familiales dans les décisions stratégiques.

Dans cette optique, la question de recherche est la suivante : comment les PME familiales font-elles l'arbitrage entre continuité et transformation dans la gestion simultanée des transitions digitale et durable lors du processus de succession au Cameroun ? En s'appuyant sur une méthodologie qualitative inductive à partir d'études de cas multiples, cette recherche entend participer à l'élaboration d'un modèle théorique intégré de la double transition intergénérationnelle et approfondir la compréhension des dynamiques spécifiques aux PME familiales en contexte africain.

## **Revue de la littérature**

### **La transition intergénérationnelle dans les PME familiales : une lecture multidimensionnelle**

La succession dans les entreprises familiales est un processus complexe, multidimensionnel et souvent conflictuel, qui va bien au-delà de la simple transmission de la propriété (Handler, 1994 ; Sharma et al., 2001). Elle implique un transfert simultané du pouvoir décisionnel, du capital relationnel, des compétences organisationnelles et des valeurs fondatrices de l'entreprise (Le Breton-Miller et al., 2004 ; Cadieux, 2007). Lambrecht et Lievens (2008) identifient à ce sujet quatre dimensions structurantes de la succession : managériale, patrimoniale, relationnelle et culturelle, dont l'articulation dépend du contexte organisationnel et institutionnel. Dans les PME familiales africaines, ce processus présente des spécificités marquantes. Il s'inscrit dans des logiques sociales et communautaires où les relations interpersonnelles et les normes informelles sont déterminantes (Kamdem & Ikelle, 2014 ; Nizet & Pichault, 2015). La faible formalisation des dispositifs de gouvernance et la porosité entre sphères familiale et professionnelle ajoutent à la complexité des processus de transmission.

Plusieurs travaux soulignent les spécificités institutionnelles et culturelles des PME familiales africaines (Favereau & Roger, 2015 ; Foko Tagne, 2019). Elles tiennent notamment à la prégnance des logiques ethniques et familiales dans les choix de succession, à la faiblesse des mécanismes juridiques de protection du patrimoine et au poids des pressions sociales. Au Cameroun, les recherches montrent que les successions sont rarement planifiées et se font souvent dans l'urgence, suite à des événements imprévus (Ondoua Biwolé & Biboum, 2013). Le manque de prévision conduit à des crises de gouvernance qui peuvent menacer la survie même des entreprises.

Aujourd'hui, la transformation digitale s'impose comme un levier essentiel pour la compétitivité, nécessitant une refonte des modèles d'affaires, des processus organisationnels et des compétences (Nambisan et al., 2017 ; Teece, 2018). Dans les PME familiales, cette mutation revêt un caractère particulier du fait de l'importance des logiques familiales. Les recherches récentes indiquent que la digitalisation est fréquemment initiée par la nouvelle génération, plus réceptive à l'innovation et aux technologies (Yang et al., 2024). À l'inverse, la génération fondatrice peut opposer des résistances liées à l'aversion au risque, à la volonté de préserver les pratiques traditionnelles ou à un déficit de compétences numériques. Cette opposition crée des

tensions organisationnelles structurantes, notamment entre contrôle familial et ouverture à des ressources externes (Shajari & David, 2025).

Théoriquement, la transformation digitale des PME familiales est souvent étudiée à travers le prisme des capacités dynamiques (Teece et al., 1997), c'est-à-dire la capacité des organisations à intégrer, reconfigurer et renouveler leurs ressources. Ces travaux portent toutefois, pour l'essentiel, sur des aspects technologiques et économiques et négligent les interactions avec les logiques familiales et intergénérationnelles.

### **L'intégration des pratiques durables et digitales des PME : entre profil intrapreneurial et culture numérique du successeur**

La littérature sur la succession des entreprises familiales montre que le profil du successeur constitue un déterminant majeur des orientations stratégiques adoptées lors des phases de transition intergénérationnelle. Au-delà du simple transfert de propriété ou de leadership, la succession représente un processus de renouvellement des ressources et des capacités organisationnelles susceptibles de transformer durablement la trajectoire de l'entreprise (Le Breton-Miller et al., 2004 ; Sharma et al., 2001). Dans cette perspective, le profil intrapreneurial du successeur caractérisé par l'innovation, la prise d'initiative, la capacité d'apprentissage et l'orientation stratégique — apparaît comme un levier essentiel de transformation organisationnelle.

Les travaux de Sharma et Irving (2005) montrent que l'engagement du successeur constitue un facteur central de réussite de la transmission. Les auteurs distinguent plusieurs formes d'engagement — affectif, normatif, calculé et impératif qui influencent l'implication du successeur dans les orientations futures de l'entreprise. Leur étude mobilise une approche conceptuelle fondée sur une revue analytique des travaux antérieurs. Toutefois, cette contribution demeure centrée sur les dimensions psychologiques de l'engagement et accorde une place limitée aux compétences technologiques ou entrepreneuriales du successeur. Elle ne permet donc pas d'expliquer comment ces caractéristiques individuelles favorisent l'adoption de transformations numériques et durables.

Dans une perspective proche, Adner et Helfat (2003) introduisent le concept de capacités dynamiques managériales afin d'expliquer le rôle des dirigeants dans les processus de renouvellement stratégique. Les auteurs montrent que les compétences cognitives, les réseaux relationnels et la capacité à saisir les opportunités influencent fortement les transformations organisationnelles. Leur démarche est essentiellement théorique et conceptuelle. Bien que ce cadre soit pertinent pour comprendre la capacité des successeurs à conduire une double transition, il demeure relativement abstrait et peu appliqué aux entreprises familiales, particulièrement dans les économies émergentes.

La littérature récente sur la transformation numérique souligne également l'importance croissante de la culture digitale des dirigeants. Bharadwaj et al. (2013) considèrent que les technologies numériques ne représentent plus seulement des outils opérationnels, mais deviennent des ressources stratégiques capables de redéfinir les modèles économiques et les mécanismes de création de valeur. À partir d'une analyse conceptuelle fondée sur la stratégie numérique, les auteurs démontrent que les entreprises performantes développent une intégration systémique du numérique dans leur stratégie

globale. Toutefois, leurs analyses concernent principalement les grandes organisations et les entreprises technologiques, laissant en marge les réalités des PME familiales.

Dans les entreprises familiales, la capacité du successeur à impulser l'innovation demeure également influencée par l'environnement familial. Kellermanns et al. (2012) montrent, à partir d'une analyse quantitative menée auprès d'entreprises familiales, que l'influence de la famille peut stimuler ou freiner les comportements innovants selon la qualité des relations intergénérationnelles et les structures de gouvernance existantes. Bien que ces résultats mettent en évidence le rôle des dynamiques familiales, ils n'explorent pas spécifiquement les dimensions numériques ou environnementales de l'innovation.

Par ailleurs, Nambisan et al. (2017) expliquent que l'innovation digitale modifie profondément les processus traditionnels d'innovation, en favorisant des logiques plus ouvertes, collaboratives et interactives. Leur analyse conceptuelle souligne que les dirigeants disposant d'une forte culture numérique possèdent davantage de capacités pour intégrer ces nouveaux mécanismes organisationnels. Cependant, cette approche ne tient pas compte des dimensions socio-émotionnelles propres aux entreprises familiales.

Les travaux plus récents de Yang et al. (2024), réalisés à partir de données quantitatives sur des entreprises familiales chinoises, montrent que les jeunes générations dirigeantes sont généralement plus favorables à l'innovation verte et aux pratiques durables que les générations fondatrices. Les auteurs établissent une relation positive entre renouvellement générationnel et innovation environnementale. Toutefois, cette recherche demeure fortement contextualisée au cas chinois et ses résultats ne peuvent être généralisés automatiquement aux économies africaines caractérisées par des contraintes institutionnelles différentes.

Cette limite apparaît clairement dans les travaux de Fouda Ongodo et Bekolo (2021), qui analysent les PME camerounaises selon une approche qualitative. Les auteurs identifient plusieurs obstacles à la transformation numérique : insuffisance des infrastructures technologiques, faibles compétences numériques, contraintes financières et résistance au changement. Contrairement aux approches plus optimistes issues des pays développés, leurs résultats montrent que la culture numérique du successeur ne garantit pas automatiquement la réussite de la transformation lorsque l'environnement institutionnel demeure peu favorable.

Enfin, l'idée des « digital natives » développée par Prensky (2001) suggère que les nouvelles générations disposent naturellement d'une plus grande familiarité avec les technologies numériques. Cette approche a largement influencé les travaux sur le leadership numérique des successeurs. Néanmoins, plusieurs recherches récentes critiquent cette conception jugée déterministe, considérant que la maîtrise du numérique dépend davantage des expériences d'apprentissage et des contextes organisationnels que de l'âge lui-même.

Ainsi, la littérature converge vers l'idée que le profil intrapreneurial et la culture numérique du successeur constituent des leviers importants de transformation des PME familiales. Cependant, trois limites majeures persistent : une faible articulation entre succession, durabilité et digitalisation ; une prédominance des études réalisées dans des contextes occidentaux et asiatiques ; et une insuffisante prise en compte des contraintes

institutionnelles africaines. Ces limites justifient l'exploration de la proposition selon laquelle le profil intrapreneurial et la culture numérique du successeur influencent positivement l'intégration simultanée des pratiques durables et digitales dans les PME familiales camerounaises.

### **La digitalisation des PME familiales : opportunités et contraintes**

La digitalisation constitue aujourd'hui un levier majeur de transformation des entreprises en modifiant les processus organisationnels, les modes de création de valeur et les relations avec les parties prenantes. Elle ne se limite plus à la simple numérisation des activités existantes, mais renvoie à une transformation profonde des modèles d'affaires, des pratiques managériales et des capacités organisationnelles (Bharadwaj et al., 2013 ; Teece, 2018). Dans le cas particulier des PME familiales, cette transformation apparaît à la fois comme une opportunité stratégique et une source de tensions organisationnelles liées aux caractéristiques propres de la gouvernance familiale.

Les premiers travaux sur la digitalisation des PME mettent en évidence ses bénéfices potentiels en matière de compétitivité et de performance organisationnelle. Ndou (2004), dans une étude conceptuelle consacrée aux économies en développement, montre que les technologies numériques permettent aux PME d'améliorer leur accès à l'information, de réduire les coûts de transaction et d'élargir leur accès aux marchés. Selon l'auteur, la digitalisation favorise également une meilleure circulation des connaissances et contribue à l'amélioration de la qualité des décisions stratégiques. Toutefois, cette étude demeure relativement générale et n'aborde pas les spécificités des entreprises familiales ni les enjeux liés à la transmission intergénérationnelle.

Dans une perspective plus stratégique, Bharadwaj et al. (2013) considèrent que les technologies numériques doivent être envisagées comme des ressources organisationnelles stratégiques susceptibles de modifier durablement les mécanismes de création de valeur. À partir d'une approche conceptuelle, les auteurs introduisent la notion de stratégie numérique intégrée, selon laquelle les outils digitaux deviennent une composante centrale de la stratégie globale de l'entreprise. Cette contribution représente une avancée importante pour comprendre les transformations numériques contemporaines. Néanmoins, elle reste principalement construite à partir d'entreprises de grande taille fortement technologisées, limitant ainsi sa portée explicative pour les PME familiales caractérisées par des ressources plus limitées.

Les travaux de Nambisan et al. (2017) prolongent cette réflexion en montrant que l'innovation numérique modifie profondément les mécanismes traditionnels d'innovation organisationnelle. Les auteurs mettent en évidence l'émergence de formes plus ouvertes et collaboratives d'innovation, rendues possibles par les plateformes numériques et les interactions virtuelles. Cette approche souligne l'importance des compétences numériques des dirigeants dans la conduite des changements organisationnels. Toutefois, les dimensions affectives, identitaires et socio-émotionnelles propres aux entreprises familiales restent peu intégrées à cette analyse.

Dans les PME familiales, la transformation numérique est souvent conditionnée par les caractéristiques spécifiques de la gouvernance familiale. Classen et al. (2012), à partir d'une étude quantitative comparant entreprises familiales et non familiales, montrent que

les entreprises familiales présentent généralement une plus faible propension à l'innovation radicale. Selon les auteurs, cette situation s'explique par une forte volonté de préservation du patrimoine familial et par une aversion plus élevée au risque. Bien que cette étude mette en évidence les effets de l'influence familiale sur l'innovation, elle n'analyse pas spécifiquement les technologies numériques comme facteur de transformation organisationnelle.

Par ailleurs, plusieurs travaux récents attribuent aux successeurs un rôle déterminant dans la transition digitale des entreprises familiales. Prensky (2001) avance l'idée selon laquelle les nouvelles générations, qualifiées de « *digital natives* », possèdent naturellement une plus grande familiarité avec les technologies numériques. Dans le prolongement de cette perspective, Heavin et Power (2018) considèrent le leadership numérique comme une capacité managériale permettant de faciliter l'adoption des outils digitaux et d'accompagner les transformations organisationnelles. Toutefois, ces approches tendent à surestimer l'influence des caractéristiques individuelles et sous-estiment parfois les contraintes structurelles auxquelles les PME sont confrontées.

Cette limite apparaît particulièrement dans les économies africaines où les conditions institutionnelles et technologiques demeurent moins favorables. Asongu et Nwachukwu (2016) montrent que la diffusion des technologies numériques en Afrique subsaharienne dépend fortement des infrastructures institutionnelles et du développement des systèmes d'information. Bien que la téléphonie mobile contribue à améliorer l'accès aux connaissances et aux services, les auteurs soulignent que les disparités technologiques continuent d'affecter les capacités d'innovation des entreprises.

Dans le contexte camerounais, Fouda Ongodo et Bekolo (2021) identifient plusieurs obstacles majeurs à la transformation numérique des PME : coûts élevés des équipements technologiques, insuffisance des compétences digitales, faible formalisation organisationnelle et résistance culturelle aux changements. Leur approche qualitative révèle que la centralisation des décisions autour du dirigeant-fondateur constitue un frein important à l'adoption des innovations numériques. Ces résultats nuancent les travaux antérieurs en montrant que la culture numérique du successeur ne suffit pas à garantir une transformation digitale réussie.

Ainsi, la littérature met en évidence une tension persistante entre les opportunités offertes par la digitalisation et les contraintes organisationnelles, culturelles et institutionnelles qui caractérisent les PME familiales. Si le numérique apparaît comme un levier de compétitivité, d'innovation et d'ouverture stratégique, son adoption reste fortement influencée par les dynamiques familiales, les capacités managériales et le contexte institutionnel. Les recherches actuelles demeurent néanmoins fragmentées : elles analysent souvent séparément les dimensions numériques, familiales et contextuelles. Cette fragmentation justifie la nécessité d'une approche intégratrice permettant de mieux comprendre comment les PME familiales, notamment dans les économies africaines, articulent les enjeux de digitalisation avec les processus de succession et de transformation durable.

### Vers un cadre intégrateur : la double transition intergénérationnelle

Les recherches existantes traitent généralement séparément les transformations digitale et durable, et rarement dans leur lien avec les processus de succession. Pour pallier cette absence, on parle de « *double transition intergénérationnelle – durable et digitale* » pour désigner le processus par lequel une PME familiale, au moment d'un changement de génération, reconfigure en même temps ses pratiques organisationnelles dans le sens d'une plus grande durabilité et d'une plus grande intégration numérique. L'analyse croisée de ces divers domaines montre qu'il est nécessaire d'adopter une approche intégrative afin de comprendre la complexité de la double transition intergénérationnelle. Elle peut être saisie comme un processus d'arbitrage entre des logiques parfois contradictoires : continuité vs changement, contrôle familial vs ouverture, performance économique vs durabilité.

Ce cadre intégrateur repose sur trois fondements théoriques complémentaires. Premièrement, la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) permet d'analyser la capacité des firmes à reconfigurer leurs ressources en fonction des changements environnementaux. Ensuite, les approches de la gouvernance familiale (Corbetta & Salvato, 2004) offrent un éclairage sur les mécanismes d'arbitrage entre les logiques des différentes générations. Troisièmement, la théorie de l'ambidextrie organisationnelle (Tushman & O'Reilly, 1996) souligne la capacité à concilier exploitation des ressources existantes et exploration de nouvelles opportunités. De ce point de vue, la double transition intergénérationnelle se présente comme un processus d'arbitrage complexe, organisé autour des tensions entre continuité et innovation, tradition et modernité, contraintes locales et exigences globales.

**Tableau 1 – Les définitions des capacités dynamiques appliquées à la double transition intergénérationnelle et digitale des PME familiales**

Auteur(s)	Définition de la double transition intergénérationnelle et digitale des PME familiales
<b>Teece, Pisano et Shuen (1997)</b>	Au sein des petites et moyennes entreprises familiales camerounaises naviguant une double transformation, tant sur le plan générationnel que numérique, la capacité dynamique se définit par la faculté du nouveau dirigeant à assimiler les expertises ancestrales de la lignée fondatrice, à cultiver des compétences digitales inédites, et à réorganiser globalement les moyens familiaux et structurels pour s'adapter aux évolutions incessantes de l'économie camerounaise.
<b>Eisenhardt et Martin (2000)</b>	Pour une PME familiale camerounaise en phase de passation, ceci renvoie aux mécanismes internes autorisant le successeur à s'approprier le savoir-faire managérial transmis par la famille fondatrice, à remanier les ressources numériques et humaines à disposition, et à abandonner les pratiques dépassées, en vue de satisfaire les demandes du marché local en pleine métamorphose digitale ou d'en être un moteur de changement.
<b>Zollo et Winter (2002)</b>	Au sein d'une PME familiale au Cameroun, la capacité dynamique de transition se révèle être un modèle d'apprentissage partagé et pérennisé entre les différentes générations, par lequel la structure développe et affine de manière rigoureuse ses procédures de gestion, d'exploitation des technologies numériques et de transfert du patrimoine immatériel familial, dans l'objectif d'une performance améliorée face aux enjeux de cette double mutation.
<b>Winter (2003)</b>	Lors du processus de relève au sein d'une PME familiale camerounaise, la capacité dynamique de transition se traduit par les compétences de haut niveau acquises par le repreneur pour altérer, approfondir ou réinventer les aptitudes habituelles de l'entreprise familiale, particulièrement en ce qui concerne la numérisation des opérations et la modernisation du modèle économique hérité.
<b>Helfat et al. (2007)</b>	Au sein des PME familiales camerounaises engagées dans une double transition, la compétence dynamique se manifeste par la faculté délibérée du successeur et de son équipe de direction à élaborer, étendre ou réorganiser le patrimoine familial, qu'il soit humain, relationnel ou technologique, dans le but d'assurer la continuité de l'entreprise face à un paysage économique en mutation rapide.
<b>Teece (2007)</b>	La capacité dynamique de transition au sein d'une PME familiale au Cameroun se rapporte à l'habilité du dirigeant repreneur à (1) déceler les potentialités issues de la transformation numérique de l'économie camerounaise, (2) exploiter ces possibilités en mobilisant tant les ressources familiales que les

	technologies novatrices, et (3) préserver la compétitivité de l'entreprise familiale par un perfectionnement et une réorganisation constants de ses biens, qu'ils soient matériels ou immatériels, reçus ou nouvellement acquis.
<b>Adner et Helfat (2003)</b>	Dans le cas spécifique du Cameroun, les aptitudes dynamiques de gestion du successeur d'une PME familiale se traduisent par la manière dont celui-ci façonne, harmonise et remodèle les ressources et les savoir-faire organisationnels existants, tout en cultivant une perspective stratégique axée sur la numérisation et une adaptation pérenne aux changements du marché national et sous-régional.

Source : *Altintas (2020)*.

Les travaux sur les capacités dynamiques convergent de façon significative avec les enjeux spécifiques de la double transition intergénérationnelle, digitale et durable auxquels sont confrontées les PME familiales camerounaises. En effet, qu'il s'agisse de reconfigurer les ressources organisationnelles (Teece et al., 1997), d'adapter les routines aux évolutions de l'environnement concurrentiel (Eisenhardt & Martin, 2000), ou encore de favoriser l'apprentissage organisationnel intergénérationnel (Zollo & Winter, 2002), ces approches théoriques mettent en évidence des leviers particulièrement pertinents dans un contexte de transformation simultanée.

Dans le contexte de la transmission familiale, celui qui reprend l'entreprise fait face à une tension structurelle entre la conservation du patrimoine socio-émotionnel – comprenant les aspects relationnels, culturels et symboliques – et l'exigence de mettre en œuvre une transformation stratégique. À cet égard, les capacités dynamiques managériales (Adner & Helfat, 2003) sont déterminantes dans la mesure où les compétences individuelles du successeur, son capital social et sa capacité d'anticipation stratégique conditionnent l'identification et l'exploitation des opportunités offertes par l'environnement camerounais, tout en maintenant la cohésion familiale.

Dans le même temps, au cœur d'un environnement caractérisé par l'essor des technologies mobiles, des plateformes numériques et de l'économie de réseau, la transition numérique s'impose comme un levier essentiel de modernisation des PME familiales. La capacité dynamique de reconfiguration (Helfat et al., 2007) est ici cruciale, car elle permet de comprendre comment les entreprises familiales réorganisent leurs actifs technologiques et leurs compétences pour conserver leur compétitivité. Cette transformation ne se limite pas à l'adoption d'outils numériques, mais implique une refonte en profondeur des routines organisationnelles, des modes de gouvernance et des interactions avec les parties prenantes.

Dans ce contexte, la notion de capacité dynamique de résilience revêt une importance particulière, les PME familiales devant à la fois encaisser les chocs environnementaux et technologiques et préserver leur trajectoire de développement (Teece, 2007). Le développement de ces compétences s'impose donc comme un pilier stratégique clé de la double transition et de la durabilité des entreprises familiales.

La littérature souligne l'importance de la gouvernance dans la régulation des relations entre générations et la gestion des conflits liés à la succession (Corbetta & Salvato, 2004). La gouvernance familiale ne consiste pas seulement en un mécanisme de contrôle, mais représente un système de coordination des intérêts familiaux centré sur un projet commun de continuité organisationnelle. Elle utilise des outils spécifiques — conseils de famille, chartes de succession, pactes familiaux — qui permettent de structurer le

dialogue entre les générations, de clarifier les rôles et d'éviter les conflits qui pourraient affaiblir la cohésion de l'entreprise.

Corbetta et Salvato (2004) montrent que, dans une logique de *stewardship*, les dirigeants familiaux tendent à rechercher la conservation de la valeur à long terme de l'entreprise plutôt que la maximisation d'intérêts individuels à court terme. La gouvernance familiale se révèle donc être un lieu où l'on construit un projet intergénérationnel commun.

Au Cameroun, ces enjeux revêtent une importance toute particulière. Kono Abe et Yanda Belinga (2021) montrent que la survie des entreprises familiales dépend fortement de la mise en place de mécanismes de gouvernance formalisés dans un environnement institutionnel marqué par une faible régulation et une forte influence des logiques informelles. Par ailleurs, Ndami (2017) met en évidence que les processus de succession restent fortement marqués par des logiques patrimoniales et patrilinéaires, générant des tensions récurrentes entre fondateurs et héritiers. Les dispositifs de gouvernance familiale jouent alors un rôle de médiation essentiel, structurant la succession et atténuant les conflits de légitimité au sein des entreprises.

En ce qui concerne la transformation digitale, Sangué-Fotso et Nkakene Molou (2021) soulignent de nombreux obstacles structurels dans les PME camerounaises, notamment la centralisation du pouvoir décisionnel et le manque de formalisation des processus organisationnels. Cependant, l'instauration de dispositifs de gouvernance peut favoriser un dialogue stratégique intergénérationnel, permettant au successeur de mener des projets de transformation numérique sans remettre en cause de façon frontale la légitimité du fondateur.

Enfin, la théorie de l'ambidextrie organisationnelle (Tushman & O'Reilly, 1996) fournit un éclairage complémentaire particulièrement pertinent pour la compréhension de la double transition. Il s'agit de la capacité pour une organisation d'utiliser ses compétences existantes tout en explorant de nouvelles opportunités. Cette approche a été enrichie par les travaux de Raisch et al. (2009), qui insistent sur la tension intrinsèque entre exploitation et exploration, ainsi que par Jansen et al. (2009), pour qui elle représente une capacité dynamique conciliant stabilité et innovation.

Dans les PME familiales camerounaises, cette ambidextrie semble être une condition nécessaire à la survie de l'organisation. Les travaux de Jokung Nguena et Sangué-Fotso (2019) montrent en effet que ces entreprises, qui représentent plus de 90 % du tissu entrepreneurial national, ont du mal à concilier continuité familiale et adaptation stratégique. Cependant, certaines caractéristiques des entreprises familiales — telle une vision à long terme, une stabilité des valeurs et une densité des relations internes — peuvent représenter des ressources qui favorisent le développement d'une ambidextrie organisationnelle (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010 ; Tréhan & Oueghlissi, 2013). Ainsi, la capacité du successeur à mobiliser l'héritage familial comme ressource stratégique d'innovation apparaît comme un facteur déterminant de la réussite de la double transition.

À partir de la revue de littérature que nous avons présentée et du cadre conceptuel intégrateur que nous avons développé, nous formulons une proposition centrale et trois propositions spécifiques qui guideront notre recherche empirique.

**Proposition Centrale (PC) :** Dans les PME familiales camerounaises, la succession intergénérationnelle constitue un moment charnière qui conditionne, à travers la nature du profil du successeur et la configuration de la gouvernance familiale, la capacité de l'entreprise à opérer simultanément une transition durable et une transformation digitale cohérentes et pérennes.

*Proposition Spécifique 1 (PS1) :* Le profil intrapreneuriat et la culture numérique du successeur exercent une influence positive et déterminante sur l'intégration des pratiques durables et digitales au sein des PME familiales camerounaises en phase de succession.

*Proposition Spécifique 2 (PS2) :* Les tensions entre logiques de continuité (conservatisme familial, préservation de l'identité organisationnelle) et logiques de rupture (innovation digitale, recomposition des pratiques durables) constituent un facteur critique de blocage ou d'accélération de la double transition dans les PME familiales camerounaises.

*Proposition Spécifique 3 (PS3) :* La formalisation de la gouvernance familiale à travers des dispositifs tels que la charte familiale, le conseil d'administration ou le pacte d'actionnaires externes constitue un levier stratégique permettant de réduire les tensions intergénérationnelles et de faciliter la double transition durable et digitale.

Dans les PME familiales camerounaises, le passage de témoin entre les générations constitue une étape décisive. En effet, c'est la nature du profil choisi pour le successeur et la façon dont la gouvernance familiale est structurée qui déterminent la capacité de l'entreprise à gérer simultanément une transition durable et une transformation digitale, tout en assurant leur pérennité.

## **Méthodologie**

### **Positionnement épistémologique et démarche de recherche**

Cette recherche s'appuie sur une posture épistémologique interprétativiste (Guba & Lincoln, 1994 ; Giordano & Jolibert, 2012) particulièrement indiquée pour l'étude des phénomènes organisationnels complexes, contextualisés et fortement socialisés. La double transition des PME familiales, à la fois durable et digitale, est donc un processus dont la compréhension repose étroitement sur les représentations, les interactions et les logiques d'action des acteurs concernés. Ainsi, une approche qualitative inductive est privilégiée, dans la mesure où elle permet d'accéder à la profondeur des expériences vécues par les dirigeants, successeurs et parties prenantes, ainsi qu'aux mécanismes sous-jacents de transformation organisationnelle (Miles & Huberman, 2003 ; Yin, 2014). Cette logique de construction progressive du sens semble particulièrement pertinente pour l'analyse de phénomènes émergents encore peu stabilisés dans la littérature, tels que la double transition dans les PME familiales en contexte africain.

## Stratégie de recherche : étude de cas multiples

La recherche s'appuie sur une stratégie de « study of multiples cas » (Yin, 2014), considérée comme particulièrement adaptée à l'analyse de phénomènes contemporains immergés dans leur contexte réel (Eisenhardt, 1989). Elle permet d'explorer des dynamiques organisationnelles complexes répondant à des questions sur le « comment » et le « pourquoi ». Les unités d'analyse de cette recherche sont les PME familiales. L'étude repose sur une logique de réplication, littérale et théorique à la fois (Yin, 2014), qui consiste à comparer des configurations organisationnelles susceptibles de conduire à des résultats convergents ou divergents. Cette approche permet d'identifier des régularités transversales, tout en mettant au jour des spécificités contextuelles liées aux trajectoires de transition.

## Échantillonnage et terrain de recherche

L'étude a été menée sur un échantillon de huit PME familiales, situées à Yaoundé et Douala, et réparties sur trois secteurs d'activités : commerce de gros et de détail (3 entreprises), agroalimentaire et agriculture (3 entreprises), services aux entreprises et aux particuliers (2 entreprises). Le choix des cas s'appuie sur une logique raisonnée (Patton, 2002), guidée par la recherche de cas riches en information plutôt que par une représentativité statistique (Creswell, 2024). Les critères de sélection sont les suivants :

- Statut d'entreprise familiale, caractérisé par une détention majoritaire du capital ( $\geq 50\%$ ) par une ou plusieurs familles et une implication directe dans la gouvernance ;
- Engagement dans un processus de succession ;
- Taille comprise entre 10 et 200 salariés, conformément aux critères nationaux de définition des PME ;
- Présence, même partielle, de pratiques ou d'orientations liées à la durabilité et/ou à la transformation digitale.

## Collecte des données

Les données empiriques ont été collectées principalement à travers des entretiens semi-directifs (Blanchet & Gotman, 2015), complétés par des observations non participantes et l'analyse de documents organisationnels (statuts, rapports internes, bilans, supports de communication).

Entre décembre 2025 et février 2026, douze entretiens ont été réalisés auprès de trois catégories d'acteurs :

- Dirigeants-fondateurs en phase de retrait (4 entretiens) ;
- Successeurs désignés ou récemment intégrés (5 entretiens) ;
- Membres de la gouvernance familiale ou responsables opérationnels (3 entretiens).

La durée moyenne des entretiens est de 35 minutes, avec une amplitude allant de 25 à 50 minutes. L'ensemble des entretiens a été enregistré avec consentement éclairé, puis intégralement retranscrit. Le guide d'entretien, structuré autour de quatre axes principaux — (1) perception de la double transition, (2) dynamique de succession et relations intergénérationnelles, (3) pratiques durables et digitales, (4) facteurs facilitateurs et freins — a été élaboré à partir de la littérature et validé par un comité d'experts.

**Tableau 2. Caractéristiques des PME familiales et des répondants**

Entreprises	Secteur d'activité	Ville	Nombre d'entretiens	Profils des répondants	Potentiels successeurs ou candidats externes	Critères principaux pour la double transition
EF1	Commerce en gros	Yaoundé	2	Successeurs désignés	Oui	Adaptabilité sociale, ouverture aux outils numériques
EF2	Commerce en détail	Douala	1	Fondateur	Non	Alignement sur les valeurs familiales, vision durable
EF3	Agroalimentaire	Yaoundé	2	Successeurs potentiels	Oui	Gestion des conflits, maintien des réseaux professionnels
EF4	Agroalimentaire	Douala	1	Successeur en poste	Oui	Intégration numérique, persuasion des parties prenantes
EF5	Agriculture	Yaoundé	2	Fondateur/Co-héritiers	Non/Oui	Gestion des conflits intergénérationnels, durabilité organisationnelle
EF6	Transport	Douala	1	Fondateur	Non	Vision stratégique, intelligence émotionnelle
EF7	Transport	Yaoundé	2	Candidats externes potentiels	Oui	Compétences relationnelles et techniques combinées, transition digitale
EF8	Transport	Douala	1	Successeur désigné	Oui	Capacité à inspirer confiance, engagement durable auprès des employés
<b>Total : 12 entretiens / 8 PME familiales</b>			<b>Villes : Yaoundé et Douala   Secteurs : Commerce, Agriculture et Agroalimentaire, Service</b>			

*Source : Par nos soins*

### Analyse des données et critères de rigueur

L'analyse des données s'appuie sur une analyse thématique de contenu (Bardin, 2013 ; Paillé & Mucchielli, 2016) comprenant plusieurs étapes : lecture exploratoire des verbatims, élaboration d'un cadre de codage initial à partir du cadre théorique, codage systématique, regroupement en catégories analytiques et interprétation des résultats.

Le traitement des données a bénéficié de l'assistance du logiciel NVivo 12, qui a facilité la structuration du corpus et la traçabilité du processus de codage. Un double codage indépendant a été effectué par deux chercheurs afin d'augmenter la fiabilité de l'analyse. Le coefficient de cohérence entre codeurs (Kappa de Cohen = 0,75) révèle un niveau d'accord substantiel, assurant la fiabilité du codage (Landis & Koch, 1977). La validité et la crédibilité des résultats ont été assurées par la triangulation des sources (entretiens, observations, documents) ainsi que par une procédure de validation auprès des

répondants (member checking), permettant de renforcer la fiabilité interprétative des résultats.

## Résultats et discussion

Cette section présente les principaux résultats et leur discussion.

### Résultats

Cette section présente les résultats empiriques issus des douze entretiens semi-directifs réalisés auprès des dirigeants-fondateurs, successeurs désignés et autres acteurs impliqués dans les huit PME familiales étudiées. De ce fait, les résultats sont présentés de manière descriptive et structurés autour des principaux thèmes émergents de l'analyse : les déterminants contextuels de la double transition, les tensions entre continuité et changement, puis les leviers stratégiques facilitant cette double transition.

### Les déterminants contextuels de la double transition

#### Le rôle central du profil du successeur

Les résultats montrent que le profil du successeur apparaît comme l'un des principaux déterminants de la double transition intergénérationnelle. Dans six PME sur huit, les successeurs présentent des caractéristiques relativement similaires : formation universitaire supérieure, exposition internationale, expériences professionnelles externes et forte sensibilité aux technologies numériques. Les données recueillies indiquent que ces profils favorisent l'introduction de nouvelles pratiques organisationnelles intégrant simultanément les dimensions digitale et durable.

Un dirigeant de PME familiale agroalimentaire, créée en 1987, illustre ce phénomène en évoquant les disparités générationnelles dans les méthodes de gestion et d'innovation, et en soulignant le rôle du successeur dans la modernisation progressive des procédures organisationnelles :

*« Mon père a bâti cette entreprise sur des fondations solides, des relations personnelles, la confiance des clients. Moi, j'arrive avec d'autres outils : la data, le e-commerce, les certifications biologiques. Ce n'est pas une rupture, c'est une évolution. Mais il faut que mon père comprenne que je ne cherche pas à effacer son œuvre. » (Successeur, PME agroalimentaire, Yaoundé)..*

Ce passage met en évidence la tension inhérente à la double transition : le besoin de conjuguer continuité (maintien de l'héritage et des relations établies) et rupture (intégration de nouvelles pratiques numériques et durables).

À ce titre, un successeur d'une entreprise agroalimentaire (EF4) explique :

*« Lorsque je suis revenu du Canada, j'ai constaté que nous pouvions faire beaucoup plus avec les outils numériques. Nous avons commencé par mettre en place une gestion informatisée des stocks et progressivement nous avons intégré des procédures permettant de réduire les pertes de matières premières ».*

Un autre successeur (EF1) précise :

*« Je ne voulais pas seulement moderniser l'entreprise ; je voulais qu'elle fonctionne différemment, avec davantage de transparence et une responsabilité plus forte vis-à-vis des employés et de l'environnement. »*

À l'inverse, dans certaines entreprises où le successeur présentait un profil davantage centré sur la continuité des pratiques existantes, les transformations observées demeuraient limitées.

Un fondateur interrogé (EF2) souligne :

*« Mon fils connaît très bien l'activité, mais il préfère maintenir les méthodes que nous avons toujours utilisées parce qu'il estime que cela a toujours fonctionné. »*

Ces résultats suggèrent que les compétences entrepreneuriales, numériques et l'ouverture cognitive du successeur constituent des facteurs susceptibles d'accélérer la double transition.

### **Culture familiale et structures patrimoniales**

L'analyse met également en évidence le rôle structurant de la culture familiale et de l'organisation patrimoniale. Dans les entreprises disposant d'une gouvernance familiale relativement formalisée, les processus de transition semblent davantage planifiés et moins conflictuels.

Comme l'indique un membre de conseil familial (EF5) :

*« Depuis plusieurs années nous organisons des réunions familiales pour discuter de l'avenir de l'entreprise ; cela facilite beaucoup la transmission. »*

À l'inverse, lorsque les frontières entre patrimoine familial et patrimoine professionnel demeurent peu définies, des tensions importantes apparaissent.

Un successeur potentiel (EF3) affirme :

*« Il est difficile de savoir où s'arrêtent les décisions familiales et où commencent les décisions professionnelles. Cela crée souvent des incompréhensions. »*

### **Les tensions entre continuité et rupture**

#### **La tension identitaire**

L'une des tensions les plus fréquemment évoquées concerne la préservation de l'identité historique de l'entreprise face aux exigences de modernisation. Plusieurs successeurs expriment une difficulté à trouver un équilibre entre fidélité aux valeurs du fondateur et nécessité d'introduire des changements.

Un successeur désigné (EF1) déclare :

*« J'ai souvent l'impression qu'on me demande de changer les choses sans vraiment les changer. »*

De manière similaire, un autre répondant (EF5) indique :

*« Je dois préserver l'image construite par mon père tout en montrant que l'entreprise peut évoluer. »*

### **La tension technologique**

Les résultats montrent également des résistances importantes à l'introduction d'outils numériques. Dans plusieurs entreprises, les employés les plus anciens ainsi que certains fondateurs manifestent une réticence vis-à-vis des nouvelles pratiques digitales.

Un successeur d'une entreprise de transport (EF8) explique :

*« Certains employés continuaient à travailler avec des registres papier même après l'installation du logiciel de gestion. »*

Un fondateur ajoute :

*« Je ne voyais pas immédiatement l'intérêt de remplacer certaines méthodes que nous utilisions depuis des années. »*

### **La tension entre durabilité et rentabilité**

Une troisième tension observée concerne l'arbitrage entre investissements durables et rentabilité immédiate. De nombreux successeurs considèrent les investissements responsables comme des dépenses stratégiques de long terme, alors que les fondateurs privilégient souvent des considérations financières immédiates.

Un successeur (EF3) affirme :

*« Investir dans des emballages plus écologiques représente un coût aujourd'hui, mais cela deviendra une nécessité demain. »*

À l'inverse, un fondateur indique :

*« Nous devons d'abord assurer nos ventes avant de penser à ce type d'investissements »*

Cette différence de lecture conduit à des arbitrages distincts selon les entreprises étudiées, influant sur le rythme et l'intensité des initiatives engagées en matière de transition durable. Un fondateur le dit lui-même :

*« Mon fils veut installer des panneaux solaires, obtenir des certifications biologiques, tout ça coûte cher. Moi je lui dis : d'abord paye les salaires, ensuite on verra pour l'environnement. » (Fondateur, PME commerciale, Douala)*

## **Les leviers stratégiques de la double transition**

### **La gouvernance familiale formalisée**

Les entreprises ayant mis en place des dispositifs de gouvernance structurés semblent mieux gérer la double transition.

Un membre de conseil familial (EF5) déclare :

*« La charte familiale nous a permis de clarifier les responsabilités de chacun pendant la période de transition. »*

### **L’ancrage territorial et communautaire**

L’analyse révèle également que l’ancrage local agit comme un mécanisme facilitateur des changements introduits par les successeurs.

Un dirigeant (EF6) explique :

*« Les habitants de notre quartier nous connaissent depuis longtemps ; lorsqu’ils voient que les changements profitent aussi à la communauté, ils les acceptent plus facilement. »*

### **Le leadership numérique du successeur**

Enfin, les résultats soulignent l’importance du leadership numérique comme facteur de transformation. Dans plusieurs PME étudiées, les successeurs ont initié des programmes internes de sensibilisation et de formation.

Un successeur (EF7) indique :

*« Nous avons organisé des ateliers pour montrer aux employés que les outils numériques ne remplacent pas leur travail mais peuvent le faciliter. »*

Un autre ajoute :

*« Petit à petit, les équipes ont compris que le numérique pouvait simplifier leurs activités quotidiennes. »*

Ces résultats montrent que la double transition intergénérationnelle apparaît comme un processus complexe résultant de l’interaction entre facteurs contextuels, tensions organisationnelles et mécanismes stratégiques de régulation.

## **Discussion des résultats**

Les résultats des douze entretiens semi-directifs menés auprès de huit PME familiales des secteurs du commerce, de l’agroalimentaire, de l’agriculture et des services à Yaoundé et Douala, permettent de mieux comprendre les dynamiques qui sous-tendent la double transition intergénérationnelle, digitale et durable. Dans un contexte où les PME familiales constituent une part majoritaire du tissu entrepreneurial camerounais, cette double transition se présente comme un enjeu structurant pour leur pérennité.

## **Gestion des conflits intergénérationnels et transition durable**

Les cas issus des secteurs agroalimentaire et agricole montrent que les PME ayant mis en place des mécanismes de gestion proactive des tensions intergénérationnelles présentent des niveaux de résilience organisationnelle plus élevés dans la conduite de la transition durable. Au Cameroun, le croisement des enjeux de succession et de modernisation organisationnelle, notamment numérique, renforce les tensions entre les logiques héritées du fondateur et les attentes des successeurs.

Les résultats soulignent le rôle central des compétences socio-relationnelles dans la gestion de ces tensions. La capacité du successeur à mobiliser des formes d'intelligence sociale favorise l'acceptation des transformations organisationnelles, même dans des environnements fortement ancrés dans des logiques informelles. Ces observations prolongent les travaux de Lans et al. (2016) sur le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la communication intergénérationnelle, tout en soulignant une spécificité contextuelle liée à la diffusion progressive des outils numériques dans les économies africaines.

## **Réseaux sociaux et numériques comme ressources hybrides de transition**

Dans les PME du transport et de l'agroalimentaire, les résultats montrent que la continuité et l'évolution des réseaux relationnels sont un levier essentiel de la double transition. Les témoignages recueillis montrent que les relations héritées du fondateur sont importantes pour conserver la confiance des partenaires lors du changement de leadership. Les données montrent par ailleurs que les successeurs transforment peu à peu et mobilisent ces réseaux en combinant interactions traditionnelles et outils numériques (plateformes professionnelles, communication digitale, gestion dématérialisée des relations fournisseurs). Cette hybridation des réseaux participe à la sécurisation de la transition tout en soutenant la transformation organisationnelle.

Ces résultats confirment que le capital social est une ressource stratégique (Granovetter, 1985; Coleman, 1986), tout en soulignant les limites d'une dépendance exclusive aux réseaux familiaux traditionnels, qui peut freiner l'innovation et l'ouverture organisationnelle (Ward, 2011).

## **Valeurs familiales, continuité identitaire et transformation numérique**

Les PME des secteurs commercial et agroalimentaire étudiées soulignent le rôle structurant des valeurs familiales dans la stabilité organisationnelle au cours de la transition. Les résultats montrent toutefois que ces valeurs font l'objet de réinterprétations progressives pour s'adapter aux exigences de la transformation digitale et durable. La confiance semble donc être au cœur des mécanismes qui permettent de réguler les tensions qui sont liées à la succession. Elle aide à mieux coordonner les acteurs familiaux et non familiaux et favorise l'adhésion aux changements organisationnels. Ces résultats viennent compléter les travaux de Baron et Markman (2003) et de Sharma et Irving (2005), et soulignent le rôle des compétences socio-émotionnelles dans la transmission. Les données suggèrent également que l'ancrage identitaire et la transformation numérique ne sont pas systématiquement antagonistes, mais peuvent être articulés lorsque les successeurs disposent de capacités relationnelles suffisantes pour en assurer la médiation.

## **Recours à des dirigeants externes et accélération de la transition**

Dans certains secteurs, notamment celui des transports, le recours à des dirigeants externes semble être un moyen de conserver une continuité et de réaliser une transformation simultanée. Ces profils permettent de structurer les pratiques managériales, de formaliser les processus et d'introduire des outils numériques. Les données indiquent que cette option est utilisée lorsque les successeurs ne maîtrisent pas encore les compétences nécessaires pour assurer pleinement la relève. Elle sécurise la continuité opérationnelle et lance les transformations organisationnelles.

Cette configuration soulève toutefois des enjeux liés à la préservation de l'identité familiale et à la confiance des parties prenantes. Elle implique donc la mise en place de dispositifs de gouvernance hybrides qui permettent d'articuler contrôle familial et expertise externe.

## **Conclusion**

Cette recherche visait à analyser comment les PME familiales camerounaises articulent à la fois les enjeux de succession intergénérationnelle, de transition digitale et de transition durable. Dans un contexte où l'entreprise familiale prédomine dans le tissu économique national et où les mutations technologiques et environnementales s'accroissent, les résultats soulignent une complexité croissante des processus de transmission.

L'analyse, basée sur une démarche qualitative inductive et une étude de cas multiples portant sur huit PME familiales (12 entretiens semi-directifs), montre que la double transition ne peut pas être considérée comme un simple transfert de propriété ou de direction. Il s'agit d'un processus multidimensionnel de recomposition organisationnelle mêlant continuité familiale, transformation stratégique et adaptation aux contraintes environnementales et numériques.

Les résultats empiriques mettent en évidence trois ensembles de facteurs déterminants. D'une part, la transition est conditionnée par des facteurs contextuels structurants que sont la culture familiale, les structures patrimoniales et l'ancrage territorial. D'autre part, des tensions organisationnelles permanentes apparaissent entre identité héritée et innovation, logique technologique et résistances internes, performance économique immédiate et exigences de durabilité. Enfin, trois leviers stratégiques semblent déterminants : la formalisation de la gouvernance familiale, le leadership numérique du successeur et la mobilisation d'un capital social territorial et communautaire, complétés dans certains cas par le recours à des compétences externes.

Sur le plan théorique, cette recherche s'inscrit dans la littérature sur les entreprises familiales en proposant un cadre intégré de lecture de la succession dans un contexte de transformations simultanées digitales et durables. Elle permet de dépasser la fragmentation des travaux existants en articulant gouvernance familiale, transformation organisationnelle et transition durable dans une même perspective analytique. Elle prolonge également la théorie des capacités dynamiques en montrant que la succession représente un moment critique de reconfiguration des ressources, au cours duquel le successeur joue un rôle central dans la reconfiguration des trajectoires stratégiques de l'entreprise.

Sur le plan managérial, les résultats insistent sur la nécessité de prévoir de façon organisée les processus de relève, en intégrant la préparation des successeurs aux enjeux numériques et durables. Ils soulignent également l'importance de la formalisation de la gouvernance familiale, de la valorisation de l'ancrage local comme levier de légitimation des transformations, ainsi que du recours ponctuel aux compétences externes pour accompagner les phases critiques de transition.

Cette recherche, comme toute recherche qualitative, comporte des limites. Bien que sa petite taille soit compatible avec une approche exploratoire, l'échantillon limite la portée des résultats en termes de généralisation. Aussi, l'ancrage géographique sur deux grandes métropoles camerounaises (Yaoundé et Douala) limite la diversité des configurations observées. Enfin, le recours exclusif aux entretiens et à l'analyse documentaire ne permet pas d'appréhender pleinement certaines dynamiques comportementales qui nécessiteraient des approches longitudinales ou observationnelles.

Ces limites ouvrent toutefois plusieurs pistes de recherche. Des travaux ultérieurs pourraient étendre l'analyse à d'autres contextes africains afin de tester la transférabilité du modèle proposé, ou mobiliser des approches quantitatives afin de mesurer l'impact relatif des facteurs identifiés sur la réussite de la double transition. Des études longitudinales permettraient également une meilleure compréhension des dynamiques temporelles et des trajectoires évolutives des processus de succession dans les PME familiales.

Cette recherche met ainsi en évidence la dimension stratégique de la double transition intergénérationnelle, digitale et durable des PME familiales camerounaises. Elle insiste sur la nécessité d'une articulation fine entre continuité familiale, innovation technologique et responsabilité sociétale, et invite à repenser les modèles de gouvernance et de transmission dans les économies en développement, où l'entreprise familiale reste un acteur central de la résilience et de la transformation économique.

## Références

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Altintas, G. (2020). La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement. *Management & Avenir*, 115(1), 113–133. <https://doi.org/10.3917/mav.115.0113>
- Asongu, S. A., & Nwachukwu, J. C. (2016). The mobile phone in the diffusion of knowledge for institutional quality in sub-Saharan Africa. *World Development*, 86, 133–147. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.05.012>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20(2), 95–109. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00089.x>

- Cadieux, L., & Brouard, F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*. PUQ.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2012). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, 38(5), 595–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9264-x>
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). The board of directors in family firms: One size fits all? *Family Business Review*, 17(2), 119–134. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00008.x>
- Creswell, J. W. (2024). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage.
- 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>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11)
- Foko Tagne, A. (2019). *Entreprises familiales et développement en Afrique*. Éditions Clé.
- Fouda Ongodo, M., & Bekolo, C. (2021). Transformation numérique des PME camerounaises. *Revue Africaine de Management*, 6(2), 112–134.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- 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>
- Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Digital transformation challenges. *Journal of Decision Systems*, 27(1), 38–45. <https://doi.org/10.1080/12460125.2018.1468691>
- Jokung Nguena, O., & Sangué-Fotso, R. (2019). Entrepreneuriat et dynamiques familiales en Afrique. *Revue Africaine de Management*, 4(2), 45–67.
- Kamdem, E. (2018). *Management et dynamiques organisationnelles en Afrique centrale*. L'Harmattan.
- Kamdem, E., & Ikelle, R. (2014). Gouvernance et entreprises familiales. *Revue Africaine de Management*, 1(1), 45–68.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 85–101. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9268-5>

- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85–101. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9268-6>
- Kono Abe, J.-M., & Yanda Belinga, C.-P. (2021). Pérennité des entreprises familiales au Cameroun. In F. Noguera et al. (Éds.), *La gouvernance dans tous ses états*. EMS. <https://doi.org/10.3917/ems.dufou.2021.01.0224>
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4), 295–313. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00122.x>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & 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>
- Meier, O., & Schier, G. (2016). *L'entreprise familiale*. Dunod.
- Nkakene Molou, L. & Sangué-Fotso, R. (2025). Transmission des entreprises familiales au Cameroun. *Marché et Organisations*, 54(3), 175–199.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.11>
- Ndami, A. (2017). Entreprises familiales camerounaises et critères de succession. *Revue Internationale P.M.E.*, 30(3–4), 77–108. <https://doi.org/10.7202/1042300ar>
- Ondoua Biwolé, V., & Biboum, A. D. (2013). Gouvernance et succession dans les PME familiales camerounaises. *Gestion 2000*, 30(3), 67–89.
- ONU DI. (2021). *Rapport sur le développement industriel en Afrique*. ONU DI.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative*. Armand Colin.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage.
- Prensky, M. (2001). Digital natives. *On the Horizon*, 9(5), 1–6.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 37–52. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479238>
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). CSR and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9998-3>
- Sangué-Fotso, R., & Nkakene Molou, L. (2021). La défaillance des PME au Cameroun. *Revue des Sciences de Gestion*, 307–308(1), 69–79. <https://doi.org/10.3917/rsg.307.0069>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency in family firms. *Organization Science*, 12(2), 99–116. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10113>
- Sharma, P., & Chirico, F. (2025). Family firms and sustainability transitions. *Journal of Family Business Strategy*.

Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13–33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00071.x>

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2001). Family business succession. *Family Business Review*, 14(2), 1–35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00001.x>

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2001). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 14(1), 1–35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00001.x>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)

Tréhan, G., & Oueghlissi, R. (2013). L'innovation dans les entreprises familiales. *Revue Internationale PME*, 26(2), 95–118. <https://doi.org/10.7202/1023000ar>

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Yang, X., Shang, H., Li, W., & Lan, H. (2024). How does family ownership and management influence green innovation of family firms: Evidence from China. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 170–192. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2022-0033>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>