

**Management international**  
**International Management**  
**Gestión Internacional**

**Mot des rédacteurs invités**

**Management International en Afrique : présentation des articles et regards croisés**

**Word from the Guest Editors**

**International Management in Africa: Presentation of Articles and Cross-Views**

**Palabras de los redactores editores invitados**

**Gestión internacional en África: Presentación de artículos y puntos de vista**

Foued Cheriet, Hanane Beddi, Abdoukadre Ado et Emmanuel Kamdem

Volume 24, numéro 3, 2020

Management international en Afrique : présentation des articles et regards croisés

International Management in Africa: Presentation of Articles and Cross-Views

Gestión internacional en África: Presentación de artículos y puntos de vista

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1072619ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1072619ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

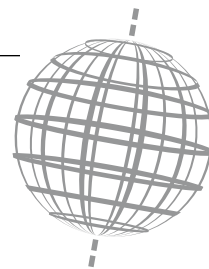
Citer ce document

Cheriet, F., Beddi, H., Ado, A. & Kamdem, E. (2020). Mot des rédacteurs invités : management International en Afrique : présentation des articles et regards croisés / Word from the Guest Editors: International Management in Africa: Presentation of Articles and Cross-Views / Palabras de los redactores editores invitados: Gestión internacional en África: Presentación de artículos y puntos de vista. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24(3), 12–33. <https://doi.org/10.7202/1072619ar>

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2020

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>



## Management International en Afrique : Présentation des articles et regards croisés

FOUED CHERIET  
UMR 1110 MOISA,  
Montpellier SupAgro  
Montpellier, France

HANANE BEDDI  
Centre de recherche  
Magellan, IAE Lyon,  
Université Lyon 3  
Lyon, France

ABDOULKADRE ADO  
École de Gestion Telfer,  
Université d'Ottawa  
Ottawa, Canada

EMMANUEL KAMDEM  
ESSEC, Université de  
Douala et IME, Business  
and Engineering School  
Douala, Cameroun

Ce dossier thématique a connu un vif succès, comme en témoignent les 48 propositions d'articles reçues. Cela s'explique, à la fois, par la renommée de la revue *Management international*, mais aussi par le besoin de diffusion des résultats des recherches sur l'international en contextes africains. Un processus de sélection interne et externe (en double aveugle)<sup>1</sup> nous a conduit à ne garder dans le processus d'évaluation qu'une douzaine d'articles sur différentes thématiques (performance de l'export, entrepreneuriat international, diaspora africaine, implantation des firmes, etc.) et des terrains africains variés (Afrique subsaharienne, Afrique de l'Ouest, pays du Maghreb, etc.). Cela a été une réelle mais agréable surprise de constater un tel engouement des chercheurs pour ces sujets.

La sélection des articles présentés dans ce dossier a été longue et les arbitrages souvent difficiles. Par ailleurs, de nombreux textes, non retenus dans le cadre de ce dossier, présentent un réel potentiel de publication et des résultats intéressants. Leurs auteurs ont été vivement encouragés à soumettre leurs contributions dans le cadre des numéros réguliers de la revue *Management international*.

Au final, cinq contributions ont ainsi été retenues pour ce dossier thématique. Au niveau méthodologique, elles se rejoignent en adoptant une démarche qualitative. Cela peut s'expliquer par une volonté, exprimée dans les articles, de compréhension et d'exploration de thématiques peu abordées ou de terrains empiriques nouveaux. De plus, l'accès au terrain constitue un obstacle de taille lorsqu'on s'intéresse à l'Afrique. Il est, en effet, particulièrement difficile d'avoir accès aux entreprises en Afrique. C'est ce qui explique qu'un article se fonde principalement sur des données secondaires (Bah, Catanzaro et Ndione, 2020), tandis que les autres font appel aux entretiens comme mode principal de collecte de données. Une piste, pour pallier ces difficultés, est celle de l'intégration de chercheurs locaux dans le processus de collecte de données, c'est le cas que semble avoir suivi nombre de recherches. Un exemple révélateur est l'article de Apitsa, Ramboarison-Lalao et Gannouni (2020) qui a porté sur l'étude de trois filiales d'une firme multinationale (au Cameroun, à Madagascar et en Tunisie) avec une équipe de trois chercheurs originaires de chacun des pays aux commandes de la collecte dans ces pays. De plus, une démarche multi-cas a été mise en place dans quatre articles (2, 3, 5 et 13 cas) tandis qu'un dernier article se fonde sur un cas unique. Enfin, une

démarche longitudinale est adoptée dans un des articles de ce dossier (Ralandison, Milliot et Harison, 2020).

Sur les cinq articles retenus dans ce dossier thématique, trois concernent des entreprises des pays d'Afrique : deux sur les PME de Madagascar (St-Pierre, Boutary, Razafindrazaka et Monnoyer, 2020; Ralandison, Milliot et Harison, 2020) et un sur les entreprises sénégalaises (Bah, Catanzaro et Ndione, 2020). Les deux autres articles portent sur des entreprises françaises implantées en Afrique : un sur une PME française implantée au Maghreb (Aymard, Brulhart et Vieu, 2020) et un sur une firme multinationale ayant des filiales à Madagascar, au Cameroun et en Tunisie (Apitsa, Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2020).

Il est également intéressant de noter la représentativité de nombreux pays d'Afrique dans ce numéro thématique. Madagascar est particulièrement mis à l'honneur avec trois contributions portant sur ce pays (St-Pierre, Boutary, Razafindrazaka et Monnoyer, 2020; Ralandison, Milliot et Harison, 2020; Apitsa, Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2020). Le Maghreb est également valorisé à travers deux contributions, traitant de la Tunisie (Apitsa, Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2020) et du Maroc (Aymard, Brulhart et Vieu, 2020). Enfin, le Cameroun (Apitsa, Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2020) et le Sénégal (Bah, Catanzaro et Ndione, 2020) sont également étudiés.

De plus, les secteurs d'activités étudiés sont variés : la banque (Apitsa, Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2020), les huiles essentielles (Ralandison, Milliot et Harison, 2020) ou la conception de systèmes de vision complexe (Aymard, Brulhart et Vieu, 2020). Deux articles adoptent une vision plus globale, en étudiant les entreprises manufacturières (St-Pierre, Boutary, Razafindrazaka et Monnoyer, 2020), ou sans sélectionner de secteurs d'activité en particulier (Bah, Catanzaro et Ndione, 2020).

Enfin, il s'agit maintenant d'annoncer, en les présentant plus précisément, chacune des recherches sélectionnées. Un tableau de synthèse, à la fin de cet article introductif, revient sur les caractéristiques de chacune des cinq contributions retenues. Sur le plan des thématiques de recherche, il est à noter que quatre articles ont porté sur le développement international des entreprises (en lien avec l'exportation ou l'implantation à l'international). Ces derniers seront, tout d'abord, évoqués. Ensuite, une cinquième contribution abordera les questions stratégiques et organisationnelles propres aux firmes multinationales.

1. La revue *Management international* et les éditeurs invités tiennent ici à témoigner toute leur gratitude aux évaluateurs mobilisés dans le cadre de ce dossier thématique. Nous les remercions pour les efforts consentis et le respect des délais, qui ont permis aux auteurs d'améliorer le contenu et la forme de leurs contributions.

Tout d'abord, une première contribution met l'accent sur l'exportation des entreprises et les difficultés rencontrées, en lien avec l'environnement du pays d'origine. En effet, dans leur article « Barrières exogènes et difficultés à l'exportation de PME malgaches : l'influence du pays d'origine », St-Pierre, Boutary, Razafindrazaka et Monnoyer (2020) cherchent, d'une part, à identifier les barrières rencontrées dans le contexte malgache par les entreprises dans le cadre de leurs activités internationales, et, d'autre part, à comprendre en quoi spécifiquement les barrières exogènes propres au territoire impactent ces activités.

En effet, peu de travaux s'intéressent aux spécificités de l'écosystème entrepreneurial et aux infrastructures locales, et les barrières exogènes sont plus étudiées sous l'angle du pays de destination que du pays d'origine. Pour répondre à ces questions, une méthodologie qualitative par études de cas multiples est déployée. Plus particulièrement, cinq PME manufacturières de Madagascar sont étudiées à travers la réalisation d'entretiens sur deux périodes de collecte de données (2009 et 2017). Les résultats identifient les barrières à l'exportation issues de l'environnement local des PME malgaches. Les auteures caractérisent alors précisément ces barrières, du pays d'origine, et qui sont issues de l'écosystème dans lequel évoluent les entreprises. Leur analyse conclut à la diversité et à l'importance de ces barrières difficilement contrôlables dans les pays en développement dépourvus d'infrastructures stables et efficaces, ainsi qu'à leur impact sur les barrières endogènes et les décisions que les dirigeants doivent prendre sur leur développement à l'international.

Une deuxième contribution porte toujours sur le développement international des PME, mais cette fois-ci, non pas à travers l'exportation, mais *via* l'analyse d'une implantation internationale, en remettant en question le classique modèle d'Uppsala. En effet, dans leur article « Les facteurs de poursuite de l'implantation internationale des PME au Maghreb : exploration du rôle de l'expérience de la firme et du résultat de la première implantation », Aymard, Brulhart et Vieu (2020) posent deux questions : 1) Comment la nature de l'expérience et l'apprentissage influencent-ils la décision d'une deuxième localisation dans la même zone?; et 2) Comment le résultat d'une première localisation influence-t-il la décision d'une deuxième localisation dans la même zone? Pour ce faire, les auteurs adoptent une méthodologie qualitative basée sur le cas d'une PME française localisée au Maghreb à travers des entretiens et des données secondaires.

Sur le plan théorique, la recherche se fonde sur le modèle d'Uppsala et questionne le concept d'expérience. Les résultats confirment qu'une base expérimentielle solide et importante conduit les entreprises à augmenter la zone géographique considérée pour s'implanter, sans se cantonner à des zones proches, notamment quand il s'agit d'expérience internationale. De plus, les auteurs montrent la pertinence du modèle des aspirations organisationnelles et les résultats tendent à confirmer qu'un succès initial limite le développement de connaissances locales en encourageant les décideurs à simplifier le processus de décision.

Une troisième contribution permet d'aller plus loin sur le développement international des PME en étudiant des réseaux particuliers et leur impact sur l'exportation des PME. En effet, dans leur article « Profils coévolutifs au sein de groupements

hétérogènes : cas de PME exportatrices malgaches », Ralandison, Milliot et Harison (2020) s'intéressent aux groupements hétérogènes qui intègrent à la fois des acteurs locaux (des PME exportatrices) et des entreprises étrangères à Madagascar. Plus précisément la problématique de cette recherche se formule ainsi : Comment, au sein d'un groupement hétérogène, la présence de firmes étrangères peut impacter la stratégie collective des PME exportatrices impliquées et conduire à leur coévolution? Cette problématique est alors déclinée en trois sous-questions : 1) Quels sont les profils comportementaux et managériaux que les PME intégrées dans ce type de groupement peuvent adopter?; 2) Quels rôles peuvent jouer ces profils comportementaux et managériaux dans le processus de coévolution des acteurs directs locaux?; 3) Comment s'articulent ces profils comportementaux et managériaux dans le temps? Pour y répondre, une méthodologie qualitative a été déployée à travers l'étude de deux groupements complémentaires dans le secteur des huiles essentielles à Madagascar associant des PME exportatrices et des entreprises étrangères pendant trois ans, suivant une démarche longitudinale.

Cette recherche examine les conditions qui permettent, à la fois, de créer dans le temps un avantage commun et de servir un intérêt individuel. Les résultats permettent l'identification de deux profils séquentiels d'acteurs : les profils comportementaux (ayant des capacités réactives permettant de faire face aux conditions de l'environnement externe) et les profils managériaux (ayant des attitudes proactives contribuant à impacter l'environnement externe).

Une quatrième contribution s'intéresse, non plus uniquement aux PME, mais aux entreprises indépendamment de leur taille, et elle adopte une vision plus globale de l'internationalisation (pas uniquement de l'exportation). En effet, dans leur article « L'internationalisation (régionale) des entreprises sénégalaises : déterminants et modalités? », Bah, Catanzaro et Ndione (2020) cherchent à comprendre le processus d'internationalisation des entreprises sénégalaises à travers la problématique suivante : Quelles sont les caractéristiques et les modalités de l'internationalisation des entreprises sénégalaises? Pour répondre à cette question, les auteurs adoptent une méthodologie qualitative par études de cas. Plus précisément, ils analysent treize cas, en se fondant sur des données secondaires sur la période 2012-2018, ainsi que sur des entretiens réalisés auprès d'experts et de consultants.

Selon les auteurs, la littérature existante considère l'internationalisation des entreprises africaines plutôt tardive, par étapes, principalement par l'exportation et à travers un processus plus influencé par le profil du dirigeant et par sa taille que par d'autres facteurs externes. Or, les résultats de cette recherche identifient quatre catégories de facteurs à l'origine du déploiement à l'international des entreprises africaines : les facteurs politiques, les facteurs socio-économiques, les facteurs individuels et les facteurs culturels. De plus, ils questionnent la prédominance de l'exportation, montrent que les entreprises africaines privilégient des investissements directs dans des filiales de production ou de distribution et empruntent plusieurs modèles de développement international : séquentiels, précoces et fondés sur la logique des réseaux. Enfin, les résultats conduisent à l'identification de quatre catégories d'entreprises à l'international : les « résidentes », les

plus traditionnelles adoptant une internationalisation tardive et réactive; les « hybrides », qui tirent profit du réseau du dirigeant pour se développer; les « identitaires », proactives vis-à-vis de l'international et défendant une vision panafricaine; et les « mondialisées », portées par un entrepreneur ambitieux, n'hésitant pas à s'internationaliser très tôt et à soutenir une stratégie mondiale. Les auteurs soutiennent dès lors qu'il n'y a pas un seul profil d'entreprise sénégalaise internationalisée, et que le rôle du dirigeant est, dans certains cas, déterminant.

Enfin, la cinquième et dernière contribution permet d'ouvrir les questionnements du « Management International en Afrique » aux cas des firmes multinationales déjà localisées dans plusieurs pays africains et qui font face à des enjeux spécifiques quant au déploiement de leur stratégie. En effet, dans leur article « La GRH socialement responsable d'une multinationale dans ses filiales malgache, camerounaise et tunisienne : une réponse aux tensions stratégiques et managériales ? », Apitsa, Ramboarison-Lalao et Gannouni (2020) ont pour objectif de mieux comprendre la mise en œuvre des pratiques de GRH socialement responsables au sein des filiales en Afrique au regard des standards *corporate* et des principes globaux de RSE. Les auteurs formulent alors trois questions : (1) Quelles sont les pratiques de GRH socialement responsables déployées dans les filiales africaines étudiées? (2) Existe-t-il dans ces pratiques des spécificités africaines communes et/ou des particularismes propres à chaque pays étudié? (3) Quels sont les impacts perçus par les salariés des pratiques socialement responsables mises en œuvre au niveau local? Adoptant une méthodologie qualitative, ils étudient trois cas de filiales africaines (Madagascar, Cameroun et Tunisie) d'une banque multinationale française à travers notamment

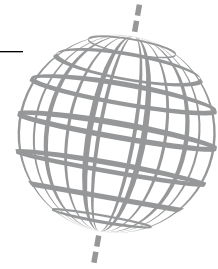
la réalisation de trente entretiens conduits au siège et dans ces filiales. Ils contribuent, par cette recherche, au débat classique de la littérature sur la standardisation, l'adaptation ou l'hybridation de la GRH à l'international appliquée à la RSE.

Les résultats montrent que, même si la firme multinationale a une conception stratégique et managériale différenciée pour chacune de ses filiales, l'orientation RH/RSE dans les filiales repose sur une stratégie RSE globale définie par le siège. Les auteurs montrent également qu'il existe dans les trois filiales, des leviers similaires en termes d'employabilité, de rémunération et d'avantages sociaux, de solidarité sociale, de santé au travail, d'égalité de chance et de traitement. Cependant, dans le cas malgache, le levier de promotion de l'emploi des personnes en situation de handicap n'est pas mobilisé, tandis que les leviers de bien-être au travail et d'avantage social ne sont pas actionnés au Cameroun et en Tunisie. Enfin, les auteurs prônent une approche hybride des pratiques à travers l'opérationnalisation d'une GRH socialement responsable comme un levier de performance sociale et économique.

Si les enjeux du management international en Afrique concernent, à la fois, les questions du processus d'internationalisation des entreprises, de sa finalité, des choix de localisation, des pratiques internationales, les différentes contributions dans ce dossier thématique apportent des éléments de réponses à travers des études contextualisées et des cadres d'analyse adaptés. Nous espérons ainsi que ce dossier thématique participe au développement de la recherche francophone en management international en Afrique, avec une recherche qui se veut ouverte, enracinée et utile pour le continent africain.

**TABLEAU 1**  
**Synthèse**

	<b>Auteurs</b>	<b>Articles</b>	<b>Problématique</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Résultats principaux</b>
1	Josée St-Pierre, Martine Boutary, Tinasoa Razafindrazaka et Marie-Christine Monnoyer	Barrières exogènes et difficultés à l'exportation de PME malgaches : l'influence du pays d'origine	Identifier les barrières rencontrées par les entreprises dans le cadre de leurs activités internationales Comprendre en quoi spécifiquement les barrières exogènes propres au territoire impactent ces activités	Méthodologie qualitative par études de cas multiples. 5 PME manufacturières de Madagascar Réalisation d'entretiens en 2009 et en 2017	Identification des barrières à l'exportation issues de l'environnement local des PME malgaches (liées au pays d'origine) Explication de la diversité et de l'importance de ces barrières dans les pays en développement sans infrastructures efficaces, et leur impact sur les décisions des dirigeants
2	Charles Aymard, Franck Brulhart et Marion Vieu	Les facteurs de poursuite de l'implantation internationale des PME au Maghreb : exploration du rôle de l'expérience de la firme et du résultat de la première implantation	Comment la nature de l'expérience et l'apprentissage influencent-ils la décision d'une deuxième localisation dans la même zone ? Comment le résultat d'une première localisation influence-t-il la décision d'une deuxième localisation dans la même zone ?	Méthodologie qualitative basée sur un cas de PME française localisée au Maghreb à travers des entretiens et des données secondaires	Confirmation du modèle Uppsala : une base expérientielle solide conduit les entreprises à augmenter la zone géographique considérée pour s'implanter Confirmation du modèle des aspirations organisationnelles : un succès initial limite le développement de connaissances locales et encourage les décideurs à simplifier le processus de décision
3	Gilde Ralandison, Eric Milliot et Victor Harison	Profils coévolutifs au sein de groupements hétérogènes : cas de PME exportatrices malgaches	Comment, au sein d'un groupement hétérogène, la présence de firmes étrangères peut impacter la stratégie collective des PME exportatrices impliquées et conduire à leur coévolution ? 3 sous-questions sur 1) les profils comportementaux et managériaux des PME; 2) les rôles joués par ces profils comportementaux et managériaux dans le processus de coévolution; 3) l'articulation dans le temps de ces deux profils	Méthodologie qualitative - étude de deux groupements complémentaires dans le secteur des huiles essentielles à Madagascar associant des PME exportatrices et des entreprises étrangères pendant 3 ans (démarche longitudinale)	Mise en évidence des conditions pouvant créer dans le temps un avantage commun et servir un intérêt individuel. Identification de deux profils séquentiels d'acteurs : les profils comportementaux (ayant des capacités réactives) et les profils managériaux (ayant des attitudes proactives)
4	Thierno Bah, Alexis Catanzaro et Louis César Ndione	L'internationalisation (régionale) des entreprises sénégalaises : déterminants et modalités ?	Quelles sont les caractéristiques et les modalités de l'internationalisation des entreprises sénégalaises ?	Méthode qualitative par étude de cas. 13 cas à partir de données secondaires et des entretiens d'experts et de consultants	Mise en évidence de facteurs (internes et externes) à l'origine du déploiement à l'international des entreprises sénégalaises Identification de 4 profils d'entreprises selon leur logique d'internationalisation.
5	Suzanne Marie Apitsa, Lovanirina Ramboarison-Lalao et Kais Gannouni	La GRH socialement responsable d'une multinationale dans ses filiales malgaches, camerounaise et tunisienne : une réponse aux tensions stratégiques et managériales ?	Quelles sont les pratiques de GRH socialement responsable déployées dans les filiales africaines ? Existe-t-il dans ces pratiques, des spécificités africaines communes et/ou des particularismes propres à chaque pays étudié ? Quels sont les impacts perçus par les salariés des pratiques socialement responsables mises en œuvre au niveau local ?	Méthodologie qualitative à travers 3 cas de filiales (Madagascar, Cameroun et Tunisie) d'une banque française 30 entretiens conduits au siège et dans ces filiales	Identification d'une orientation RH/RSE reposant sur une stratégie RSE globale définie par le siège Identification de leviers similaires et de leviers différenciés selon les filiales Intérêt d'une approche hybride (opérationnalisation d'une GRH socialement responsable) comprise et acceptée par les parties prenantes



## International Management in Africa: Presentation of Articles and Cross-Views

FOUED CHERIET  
UMR 1110 MOISA,  
Montpellier SupAgro  
Montpellier, France

HANANE BEDDI  
Centre de recherche  
Magellan, IAE Lyon,  
Université Lyon 3  
Lyon, France

ABDOULKADRE ADO  
École de Gestion Telfer,  
Université d'Ottawa  
Ottawa, Canada

EMMANUEL KAMDEM  
ESSEC, Université de  
Douala et IME, Business  
and Engineering School  
Douala, Cameroun

The success of this special issue is evidenced by the 48 submissions received. This is explained both by the reputation of the journal *Management international*, but also by the need to disseminate the results of international research in African contexts. An internal and external double-blinded review<sup>1</sup> process led us to select after the first review round only a dozen articles on various topics (export performance, international entrepreneurship, African diaspora, establishment of firms, etc.) and diverse African regions (sub-Saharan Africa, West Africa, Maghreb countries, etc.). It was a pleasant surprise to see such enthusiasm from researchers regarding these topics.

The selection of the articles presented in this special issue was long and the arbitrations often difficult. In addition, numerous texts, not retained in the context of this special issue, possess real potential for publication and interesting results. Their authors were strongly encouraged to submit their contributions as part of the regular issues of the journal *Management international*.

At the methodological level, a qualitative approach was chosen by the five contributions of this special issue. This can be explained by a desire, expressed in the articles, for understanding and exploring topics that have been under-investigated or new empirical grounds. In addition, conducting fieldwork, and particularly collecting data, is challenging when researching Africa. It is, in fact, particularly difficult to gain access to businesses on the continent. This explains why one article is mainly based on secondary data (Bah, Catanzaro, and Ndione, 2020), while the others use interviews as the main mode of data collection. One avenue is that of mobilizing local researchers into the data collection process, an approach adopted in some of the papers. A revealing example is the article by Apitsa, Ramboarison-Lalao, and Gannouni (2020) which focused on the study of three subsidiaries of a multinational firm (in Cameroon, Madagascar, and Tunisia) where one team member from each of the three countries was put in charge of collecting data in their home country. In addition, a multi-case approach is implemented in four articles (with 2, 3, 5, and 13 cases studied) while one article is based on a single case. Finally, a longitudinal approach is adopted in one of the articles of this special issue (Ralandison, Milliot, and Harison, 2020).

Of the five articles selected in this special issue, three studied companies from emerging countries: Two on SMEs in Madagascar (St-Pierre, Boutary, Razafindrazaka, and Monnoyer,

2020; Ralandison, Milliot, and Harison, 2020) and one on Senegalese companies (Bah, Catanzaro, and Ndione, 2020). The other two articles investigated French companies established in Africa: One focused on a French SME established in the Maghreb (Aymard, Brulhart, and Vieu, 2020) and the other investigated a multinational firm with subsidiaries in Madagascar, Cameroon, and Tunisia (Apitsa, Ramboarison-Lalao, and Gannouni, 2020).

It is also interesting to note the representativeness of many African countries in this special issue. Madagascar is particularly honored with three contributions (St-Pierre, Boutary, Razafindrazaka, and Monnoyer, 2020; Ralandison, Milliot, and Harison, 2020; Apitsa, Ramboarison-Lalao, and Gannouni, 2020). The Maghreb is also highlighted through two contributions, dealing with Tunisia (Apitsa, Ramboarison-Lalao, and Gannouni, 2020) and Morocco (Aymard, Brulhart and Vieu, 2020). Finally, Cameroon (Apitsa, Ramboarison-Lalao, and Gannouni, 2020) and Senegal (Bah, Catanzaro, and Ndione, 2020) are also studied. In addition, there are various sectors of activity studied: Banking (Apitsa, Ramboarison-Lalao, and Gannouni, 2020), essential oils (Ralandison, Milliot, and Harison, 2020), and the design of complex vision systems (Aymard, Brulhart, and Vieu, 2020). Two articles adopt a more global vision, by studying manufacturing companies (St-Pierre, Boutary, Razafindrazaka, and Monnoyer, 2020), or without emphasizing any specific sector of activity (Bah, Catanzaro, and Ndione, 2020).

Finally, we present the content more precisely of each of the selected papers. A summary table at the end of this summary reviews the characteristics of each of the five selected contributions. In terms of research topics, it should be noted that four articles focused on the international development of companies (in connection with export and internationalization process). These will be discussed first. Then, a fifth contribution will deal with strategic and organizational issues for multinational firms.

The first contribution emphasizes export and the difficulties encountered in connection with the environment of the country of origin. Indeed, in their article "Exogenous barriers and difficulties in exporting Malagasy SMEs: The influence of the country of origin", St-Pierre, Boutary, Razafindrazaka, and Monnoyer (2020) seek, on the one hand, to identify the barriers encountered in the Malagasy context by companies in their

<sup>1</sup> The Management international review and the guest editors wish to express their gratitude to the reviewers mobilized during this special issue. We thank them for their efforts and respect of the deadlines, which allowed the authors to improve the content and the overall quality of their contributions.

international activities, and, on the other hand, to understand how specifically the exogenous barriers specific to the territory impact these activities.

Indeed, few studies investigated the specificities of the entrepreneurial ecosystem and local infrastructure, while exogenous barriers have been so far studied from the perspective of the country of destination than the country of origin. To address such limitation, a qualitative methodology using multiple case studies is deployed. More specifically, five manufacturing SMEs in Madagascar are studied through interviews over two data collection periods (2009 and 2017). The results identify the barriers to export from the local environment of Malagasy SMEs. The authors then precisely characterize these barriers, of the country of origin, and which stem from the ecosystem in which companies operate. Their analysis concludes with the diversity and the importance of these barriers that remain difficult to control in developing countries that lack efficient infrastructure. The impact on endogenous barriers and the decisions that leaders must take on their internationalization are also highlighted.

The second contribution relates to the international development of SMEs, but this time, not through export, rather through the analysis of an international presence, by questioning the classic Uppsala model. Indeed, in their article “The factors of pursuit of the international establishment of SMEs in the Maghreb: Exploration of the role of the experience of the firm and the result of the first establishment”, Aymard, Brulhart, and Vieu (2020) pose two questions: 1) How does the nature of the experience and learning influence the decision to choose a second location in the same area?; and 2) How does the result of a first location influence the decision of a second location in the same area? To do this, they adopt a qualitative methodology based on the case of a French SME located in the Maghreb through interviews and secondary data.

Theoretically, the research is based on the Uppsala model and questions the concept of experience. The results confirm that a solid and important experiential base leads companies to increase the geographic area considered for setting up, without confining themselves to nearby areas, especially when it comes to international experience. In addition, the authors show the relevance of the organizational aspirations model and the results tend to confirm that initial success limits the development of local knowledge by encouraging decision-makers to simplify the decision-making process.

The third contribution allows us to go further on the international development of SMEs by studying networks and their impact on the export of SMEs. Indeed, in their article “Co-evolutionary profiles within heterogeneous groups: Case of Malagasy exporting SMEs”, Ralandison, Milliot, and Harison (2020) are interested in heterogeneous groups which integrate both local actors (exporting SMEs) and foreign companies in Madagascar. More precisely, the problematic of this research is formulated as follows: How, within a heterogeneous grouping, the presence of foreign firms can impact the collective strategy of the exporting SMEs involved and lead to their coevolution? This problem is then broken down into three sub-questions: 1) What are the behavioral and managerial profiles that SMEs integrated into this type of group can adopt?; 2) What roles can

these behavioral and managerial profiles play in the coevolution process of local direct actors?; 3) How are these behavioral and managerial profiles articulated over time? To answer this, a qualitative methodology is deployed through the study of two complementary groups in the essential oils sector in Madagascar, associating exporting SMEs and foreign companies for three years, following a longitudinal approach.

This research examines the conditions which allow, at the same time, to timely create a common advantage and to serve an individual interest. The results allow the identification of two sequential profiles of actors: behavioral profiles (having reactive capacities allowing to face the conditions of the external environment) and managerial profiles (having proactive attitudes contributing to impact the external environment).

The fourth contribution deals, not only with SMEs, but with companies regardless of their size, and it adopts a more global vision of internationalization (not only export). Indeed, in their article “The (regional) internationalization of Senegalese companies: Determinants and methods? “, Bah, Catanzaro, and Ndione (2020) seek to understand the process of internationalization of Senegalese companies through the following problem: What are the characteristics and the modalities of the internationalization of Senegalese companies? To do so, the authors adopt a qualitative methodology by case studies. More specifically, they analyze thirteen cases, based on secondary data for the period 2012-2018, as well as interviews with experts and consultants. According to the authors, the existing literature considers the internationalization of African companies rather late, in stages, mainly through exports and through a process more influenced by the profile of the manager and company size than by other external factors.

However, the results of this study highlight four categories of factors at the origin of the internationalization of African companies: Political factors, economic-social factors, individual factors, and cultural factors. In addition, they question the predominance of exports, show that African companies favor direct investments in production or distribution subsidiaries, and navigate several models of internationalization: Sequential, early, and based on the logic of networks. Finally, the results lead to the identification of four categories of international companies: “Residents” are the most traditional, adopting a late and reactive internationalization; “Hybrids”, which take advantage of the manager’s network to develop; “Identities”, proactive vis-à-vis the international and defending a pan-African vision; and the “Globalized”, driven by an ambitious entrepreneur, not hesitating to internationalize very early and to support a global strategy. The authors therefore maintain that there is not a single profile of an internationalized Senegalese company, and that the role of the manager is, in some cases, decisive.

Finally, the fifth and last contribution opens up the issue of “International Management in Africa” to the cases of multinational firms already located in several African countries and which face specific challenges in terms of the deployment of their strategy. Indeed, in their article “HRM socially responsible for a multinational in its Malagasy, Cameroonian, and Tunisian subsidiaries: A response to strategic and managerial tensions?”, Apitsa, Ramboarison-Lalao, and Gannouni (2020) aim to better understand the implementation of socially responsible HRM

practices within subsidiaries in Africa with regard to corporate standards and global CSR principles. The authors then formulate three questions: (1) What are the socially responsible HRM practices deployed in the African subsidiaries studied? (2) Are there common African specificities and/or particularisms specific to each country studied in these practices? (3) What are the impacts perceived by employees of socially responsible practices implemented at local level? Adopting a qualitative methodology, they study three cases of African subsidiaries (in Madagascar, Cameroon, and Tunisia) of a French multinational bank, through thirty interviews conducted at headquarters and in those subsidiaries. Through this research, they contribute to the classic scholarly debate on the standardization, adaptation, or hybridization of HRM internationally regarding CSR.

The results show that, even if the multinational firm has a differentiated strategic and managerial design for each of its subsidiaries, the HR/CSR orientation in the subsidiaries is based on a global CSR strategy defined by the head office. The authors also show that there are similar levers in the three subsidiaries

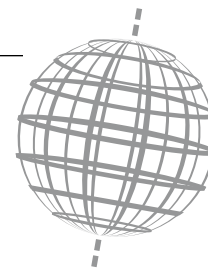
in terms of employability, compensation, and benefits, social solidarity, occupational health, equal opportunity, and treatment. However, in the Malagasy case, the lever for promoting the employment of people with disabilities is not used, while the levers of well-being at work and social benefits are not activated in Cameroon and in Tunisia, unlike in Madagascar. Finally, the authors advocate a hybrid approach to practices through the operationalization of socially responsible HRM as a lever for social and economic performance.

As far as challenges of international management in Africa gravitate around questions related to the process of internationalization of companies, its purpose, location choices, and international practices, the various contributions in this special issue provide elements of answers through contextualized studies and adapted analytical frameworks. We hope that this special issue will contribute to the development of knowledge base in international management in Africa, particularly in the French-speaking contexts, with research that aims to be open, rooted, and useful for the African continent.



**TABLE 1**  
**Synthesis**

	<b>Authors</b>	<b>Articles</b>	<b>Research Questions</b>	<b>Methodology</b>	<b>Key Findings</b>
1	Josée St-Pierre, Martine Boutary, Tinasoa Razafindrazaka and Marie-Christine Monnoyer	Exogeneous Barriers and Export Difficulties for Malagasy SMEs: The Influence of the Country of Origin.	Identify the barriers encountered by companies in the context of their international activities. Understand how specifically the exogenous barriers specific to the territory impact these activities.	Qualitative methodology by multiple case studies. Five manufacturing SMEs in Madagascar. Interviews conducted in 2009 and 2017.	Identification of export barriers in the local environment of Malagasy SMEs (linked to the country of origin). Explaining the diversity and importance of those barriers in developing countries that lack efficient infrastructure, and their impact on managers' decisions
2	Charles Aymard, Franck Brulhart and Marion Vieu	Factors in the Pursuit of the International Implantation of SMEs in the Maghreb: Exploring the Role of the Firm's Experience and the Results of First Implantation.	How does the nature of the experience and learning influence the decision of choosing a second location in the same area? How does the result of a first location influence the decision of choosing a second location in the same area?	Qualitative methodology based on a case of French SMEs located in the Maghreb. Data collected through interviews and secondary sources.	Confirmation of the Uppsala model: A solid experiential base leads companies to increase the geographic area considered to set up. Confirmation of the organizational aspirations model: Initial success limits the development of local knowledge and encourages decision-makers to simplify the decision-making process
3	Gilde Ralandison, Eric Milliot and Victor Harison	Co-evolutionary profiles within heterogeneous groups : case of Malagasy exporting SMEs.	How, within a heterogeneous grouping, the presence of foreign firms can impact the collective strategy of the exporting SMEs involved and lead to their coevolution? Three sub-questions on 1) behavioral and managerial profiles of SMEs; 2) the roles played by these behavioral and managerial profiles in the coevolution process; 3) the articulation over time of these two profiles.	Qualitative methodology - study of two complementary groups in the essential oils sector in Madagascar, associating exporting SMEs and foreign companies for 3 years (longitudinal approach)	Highlighting conditions that can create a common advantage over time and serve an individual interest. Identification of two sequential profiles of actors: Behavioral profiles (with reactive capacities) and managerial profiles (with proactive attitudes)
4	Thierno Bah, Alexis Catanzaro and Louis César Ndione	The (Regional) Internationalisation of Senegalese Companies: Determinants and Modalities?	What are the characteristics and modalities of the internationalization of Senegalese companies?	Qualitative method by case studies. 13 cases based on secondary data and interviews of experts and consultants	Highlighting factors (internal and external) behind the international deployment of Senegalese companies. Identification of four company profiles according to their internationalization logic
5	Suzanne Marie Apitsa, Lovanirina Ramboarison-Lalao and Kais Gannouni	The Socially Responsible HRM of a Multinational Company in its Malagasy, Cameroonian and Tunisian Subsidiaries: A Response to Strategic and Managerial Tensions?	What are the socially responsible HRM practices deployed in African subsidiaries? Are there common African specificities and/or particularisms specific to each country studied regarding these practices? What are the impacts perceived by employees of socially responsible practices implemented at local level?	Qualitative methodology through three cases of subsidiaries (Madagascar, Cameroon, and Tunisia) of a French bank. 30 interviews conducted at head office and in the subsidiaries	Identification of an HR/CSR orientation based on a global CSR strategy defined by the head office. Identification of similar and differentiated levers according to the subsidiaries. Advantage of hybrid approach (operationalization of a socially responsible HRM) understood and accepted by stakeholders.



## Gestión internacional en África: Presentación de artículos y puntos de vista

FOUED CHERIET  
UMR 1110 MOISA,  
Montpellier SupAgro  
Montpellier, France

HANANE BEDDI  
Centre de recherche  
Magellan, IAE Lyon,  
Université Lyon 3  
Lyon, France

ABDOULKADRE ADO  
École de Gestion Telfer,  
Université d'Ottawa  
Ottawa, Canada

EMMANUEL KAMDAM  
ESSEC, Université de  
Douala et IME, Business  
and Engineering School  
Douala, Cameroun

Este dossier temático fue muy exitoso, como lo demuestran las 48 propuestas de artículos recibidos. Esto se explica tanto por la reputación de la revista *Management international* como por la necesidad de difundir los resultados de la investigación internacional en contextos africanos. Un proceso de selección interna y externa (doble ciego)<sup>1</sup> nos ha llevado a mantener en el proceso de evaluación solo una docena de artículos sobre diferentes temas (desempeño de las exportaciones, emprendimiento internacional, diáspora africana, establecimiento de empresas, etc.) y varios terrenos africanos (África subsahariana, África occidental, países del Magreb, etc.). Fue una verdadera pero agradable sorpresa ver tanto entusiasmo de los investigadores por estos temas.

La selección de los artículos presentados en este archivo fue larga y los arbitrajes a menudo difíciles. Además, numerosos textos, no retenidos en el contexto de este dossier, tienen un potencial real de publicación y resultados interesantes. Se alentó a sus autores a presentar sus contribuciones como parte de los números regulares de la revista *Management international*.

Al final, se seleccionaron cinco contribuciones para este dossier temático. A nivel metodológico, se unen adoptando un enfoque cualitativo. Esto puede explicarse por un deseo, expresado en los artículos, de comprender y explorar temas que han sido poco discutidos o nuevos fundamentos empíricos. Además, el acceso a la tierra es un obstáculo importante cuando se mira a África. De hecho, es particularmente difícil acceder a las empresas en África. Esto explica por qué un artículo se basa principalmente en datos secundarios (Bah, Catanzaro y Ndione, 2020), mientras que los otros utilizan las entrevistas como el principal modo de recopilación de datos. Una vía, para superar estas dificultades, es la de integrar a los investigadores locales en el proceso de recopilación de datos, este es el caso que parece haber seguido mucha investigación. Un ejemplo revelador es el artículo de Apitsa, Ramboarison-Lalao y Gannouni (2020) que se centró en el estudio de tres filiales de una empresa multinacional (en Camerún, Madagascar y Túnez) con un equipo de tres investigadores de cada uno de los países a cargo de la recolección en estos países. Además, se implementó un enfoque de casos múltiples en cuatro artículos (2, 3, 5 y 13 casos), mientras que un artículo final se basa en un solo caso. Finalmente, se adopta un enfoque longitudinal en uno de los artículos de este dossier (Ralandison, Milliot y Harison, 2020).

De los cinco artículos seleccionados en este dossier temático, tres se refieren a empresas de países africanos: dos sobre PYME en Madagascar (St-Pierre, Boutary, Razafindrazaka y Monnoyer, 2020; Ralandison, Milliot y Harison, 2020) y uno sobre Empresas senegalesas (Bah, Catanzaro y Ndione, 2020). Los otros dos artículos se refieren a empresas francesas establecidas en África: una en una PYME francesa establecida en el Magreb (Aymard, Brulhart y Vieu, 2020) y otra en una empresa multinacional con filiales en Madagascar, Camerún y Túnez (Apitsa, Ramboarison-Lalao y Gannouni, 2020).

También es interesante observar la representatividad de muchos países africanos en este tema. Madagascar es especialmente honrado con tres contribuciones relacionadas con este país (St-Pierre, Boutary, Razafindrazaka y Monnoyer, 2020; Ralandison, Milliot y Harison, 2020; Apitsa, Ramboarison-Lalao y Gannouni, 2020). El Magreb también se valora a través de dos contribuciones, que tratan de Túnez (Apitsa, Ramboarison-Lalao y Gannouni, 2020) y Marruecos (Aymard, Brulhart y Vieu, 2020). Finalmente, Camerún (Apitsa, Ramboarison-Lalao y Gannouni, 2020) y Senegal (Bah, Catanzaro y Ndione, 2020) también se estudian.

Además, los sectores de actividad estudiados son variados: banca (Apitsa, Ramboarison-Lalao y Gannouni, 2020), aceites esenciales (Ralandison, Milliot y Harison, 2020) o el diseño de sistemas de visión complejos (Aymard, Brulhart y Vieu, 2020). Dos artículos adoptan una visión más global, mediante el estudio de las empresas manufactureras (St-Pierre, Boutary, Razafindrazaka y Monnoyer, 2020), o sin seleccionar ningún sector de actividad en particular (Bah, Catanzaro y Ndione, 2020).

Finalmente, ahora se trata de anunciar, presentándolos con mayor precisión, cada una de las investigaciones seleccionadas. Una tabla de resumen al final de este artículo introductorio revisa las características de cada una de las cinco contribuciones seleccionadas. En términos de temas de investigación, cabe señalar que cuatro artículos se centraron en el desarrollo internacional de las empresas (en relación con la exportación o el establecimiento internacional). Estos serán discutidos primero. Luego, una quinta contribución abordará las cuestiones estratégicas y organizativas específicas de las empresas multinacionales.

Primero, una primera contribución enfatiza la exportación de empresas y las dificultades encontradas, relacionadas con

<sup>1</sup> La revista *Management international* y los editores invitados aquí desean expresar su agradecimiento a los evaluadores movilizados en el contexto de este dossier temático. Les agradecemos los esfuerzos realizados y el respeto de los plazos, que permitieron a los autores mejorar el contenido y la forma de sus contribuciones.

el medio ambiente del país de origen. De hecho, en su artículo “Barreras y dificultades exógenas en la exportación de PYME malgaches: la influencia del país de origen”, St-Pierre, Boutary, Razafindrazaka y Monnoyer (2020) buscan, por un lado, identificar las barreras encontradas en el contexto malgache por las empresas en el contexto de sus actividades internacionales y, por otro lado, para comprender cómo las barreras exógenas específicas del territorio impactan específicamente en estas actividades.

De hecho, pocos trabajos están interesados en las especificidades del ecosistema emprendedor y la infraestructura local, y las barreras exógenas se estudian más desde la perspectiva del país de destino que del país de origen. Para responder a estas preguntas, se implementa una metodología cualitativa que utiliza múltiples estudios de caso. Más específicamente, cinco PYME manufactureras en Madagascar se estudian a través de entrevistas durante dos períodos de recopilación de datos (2009 y 2017). Los resultados identifican las barreras para exportar desde el entorno local de las PYME malgaches. Luego, los autores caracterizan con precisión estas barreras, del país de origen, y que se derivan del ecosistema en el que operan las empresas. Su análisis concluye con la diversidad y la importancia de estas barreras que son difíciles de controlar en los países en desarrollo que carecen de infraestructura estable y eficiente, así como su impacto en las barreras endógenas y las decisiones que los líderes deben tomar en su desarrollo. al internacional.

Una segunda contribución aún se relaciona con el desarrollo internacional de las PYME, pero esta vez, no a través de la exportación, sino a través del análisis de una presencia internacional, al cuestionar el modelo clásico de Uppsala. De hecho, en su artículo “Los factores de búsqueda del establecimiento internacional de PYME en el Magreb: exploración del papel de la experiencia de la empresa y el resultado del primer establecimiento”, Aymard, Brulhart y Vieu (2020) plantean dos preguntas: 1) ¿Cómo influye la naturaleza de la experiencia y el aprendizaje en la decisión de ubicar un segundo lugar en la misma área?; y 2) ¿Cómo influye el resultado de una primera ubicación en la decisión de una segunda ubicación en la misma área? Para ello, los autores adoptan una metodología cualitativa basada en el caso de una PYME francesa ubicada en el Magreb a través de entrevistas y datos secundarios.

Teóricamente, la investigación se basa en el modelo de Uppsala y cuestiona el concepto de experiencia. Los resultados confirman que una base de experiencia sólida y significativa lleva a las empresas a aumentar el área geográfica considerada para la instalación, sin limitarse a las áreas cercanas, especialmente cuando se trata de experiencia internacional. Además, los autores muestran la relevancia del modelo de aspiraciones organizacionales y los resultados tienden a confirmar que el éxito inicial limita el desarrollo del conocimiento local al alentar a los tomadores de decisiones a simplificar el proceso de toma de decisiones.

Una tercera contribución nos permite ir más allá en el desarrollo internacional de las PYME mediante el estudio de redes particulares y su impacto en la exportación de las PYME. De hecho, en su artículo “Perfiles coevolutivos dentro de grupos heterogéneos: el caso de las PYME exportadoras malgaches”, Ralandison, Milliot y Harison (2020) están interesados en

grupos heterogéneos que integran a los actores locales (PYME exportadoras) y empresas extranjeras en Madagascar. Más precisamente, la problemática de esta investigación se formula de la siguiente manera: ¿cómo, dentro de un grupo heterogéneo, la presencia de empresas extranjeras puede afectar la estrategia colectiva de las PYME exportadoras involucradas y conducir a su coevolución? Este problema se divide en tres subpreguntas: 1) ¿Cuáles son los perfiles de comportamiento y gestión que las PYME integradas en este tipo de grupo pueden adoptar?; 2) ¿Qué roles pueden desempeñar estos perfiles conductuales y gerenciales en el proceso de coevolución de los actores directos locales?; 3) ¿Cómo se articulan estos perfiles conductuales y gerenciales a lo largo del tiempo? Para responder a esto, se implementó una metodología cualitativa a través del estudio de dos grupos complementarios en el sector de aceites esenciales en Madagascar, que asociaron PYMES exportadoras y empresas extranjeras durante tres años, siguiendo un enfoque longitudinal.

Esta investigación examina las condiciones que permiten, al mismo tiempo, crear a tiempo una ventaja común y servir a un interés individual. Los resultados permiten la identificación de dos perfiles secuenciales de actores: perfiles de comportamiento (que tienen capacidades reactivas que permiten enfrentar las condiciones del ambiente externo) y perfiles gerenciales (que tienen actitudes proactivas que contribuyen a impactar el ambiente externo)

Una cuarta contribución ya no se centra únicamente en las PYME, sino en las empresas, independientemente de su tamaño, y adopta una visión más global de internacionalización (no solo de exportación). De hecho, en su artículo “La internacionalización (regional) de las empresas senegalesas: ¿determinantes y métodos? “, Bah, Catanzaro y Ndione (2020) buscan comprender el proceso de internacionalización de las empresas senegalesas a través de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las características y las modalidades de la internacionalización de las empresas senegalesas? Para responder a esta pregunta, los autores adoptan una metodología cualitativa utilizando estudios de casos. Más específicamente, analizan trece casos, basados en datos secundarios para el período 2012-2018, así como entrevistas con expertos y consultores.

Según los autores, la literatura existente considera que la internacionalización de las empresas africanas es bastante tardía, en etapas, principalmente a través de las exportaciones y a través de un proceso más influenciado por el perfil del gerente y su tamaño que por otros factores externos. Sin embargo, los resultados de esta investigación identifican cuatro categorías de factores detrás del despliegue internacional de las empresas africanas: factores políticos, factores socioeconómicos, factores individuales y factores culturales. Además, cuestionan el predominio de las exportaciones, muestran que las empresas africanas favorecen las inversiones directas en filiales de producción o distribución y toman prestados varios modelos de desarrollo internacional: secuenciales, tempranos y basados en la lógica de las redes. Finalmente, los resultados conducen a la identificación de cuatro categorías de compañías internacionales: “residentes”, la más tradicional adoptando una internacionalización tardía y reactiva; “Híbridos”, que aprovechan la red del administrador para desarrollarse; “identidades”, proactivas frente a lo internacional y defendiendo una visión panafricana;

y el “globalizado”, llevado por un emprendedor ambicioso, sin dudar en internacionalizarse muy pronto y apoyar una estrategia global. Por lo tanto, los autores sostienen que no hay un solo perfil de una empresa senegalesa internacionalizada, y que el papel del gerente es, en algunos casos, decisivo.

Finalmente, la quinta y última contribución abre el cuestionamiento de la “Gestión internacional en África” a los casos de empresas multinacionales ya ubicadas en varios países africanos y que enfrentan desafíos específicos con respecto al despliegue de su estrategia. De hecho, en su artículo “HRM socialmente responsable de una multinacional en sus filiales malgaches, camerunesas y tunecinas: ¿una respuesta a las tensiones estratégicas y gerenciales?”, Apitsa, Ramboarison-Lalao y Gannouni (2020) apuntan a comprender mejor la implementación de prácticas de gestión de recursos humanos socialmente responsables dentro de las subsidiarias en África con respecto a los estándares corporativos y los principios globales de RSE. Luego, los autores formulan tres preguntas: (1) ¿Cuáles son las prácticas de gestión de recursos humanos socialmente responsables implementadas en las filiales africanas estudiadas? (2) ¿Existen especificidades y / o particularismos africanos comunes específicos de cada país estudiado en estas prácticas? (3) ¿Cuáles son los impactos percibidos por los empleados de las prácticas socialmente responsables implementadas a nivel local? Adoptando una metodología cualitativa, estudian tres casos de filiales africanas (Madagascar, Camerún y Túnez) de un banco multinacional francés, en particular realizando treinta entrevistas realizadas en la sede y en estas filiales. A través de esta investigación, contribuyen al debate clásico en

la literatura sobre la estandarización internacional, la adaptación o la hibridación de la gestión de recursos humanos aplicada a la RSE.

Los resultados muestran que, incluso si la empresa multinacional tiene un diseño estratégico y gerencial diferenciado para cada una de sus filiales, la orientación de RRHH / RSE en las filiales se basa en una estrategia global de RSE definida por la oficina central. Los autores también muestran que existen palancas similares en las tres filiales en términos de empleabilidad, compensación y beneficios, solidaridad social, salud ocupacional, igualdad de oportunidades y tratamiento. Sin embargo, en el caso malgache, la palanca para promover el empleo de personas con discapacidad no se utiliza, mientras que las palancas del bienestar en el trabajo y los beneficios sociales no se activan en Camerún y en Túnez. Finalmente, los autores abogan por un enfoque híbrido de las prácticas a través de la operacionalización de la gestión de recursos humanos socialmente responsable como una palanca para el desempeño social y económico.

Si los desafíos de la gestión internacional en África conciernen, al mismo tiempo, las preguntas sobre el proceso de internacionalización de las empresas, su propósito, opciones de ubicación, prácticas internacionales, las diferentes contribuciones en este archivo temático proporcionan elementos de respuestas a través de estudios contextualizados y marcos de análisis adaptados. Esperamos que este dossier temático contribuya al desarrollo de la investigación francófona en gestión internacional en África, con una investigación que tenga como objetivo ser abierta, arraigada y útil para el continente africano.

**TABLA 1**  
**Síntesis**

	<b>Autores</b>	<b>Artículos</b>	<b>Problema</b>	<b>Metodológico</b>	<b>Resultados clave</b>
1	Josée St-Pierre, Martine Boutary, Tinasoa Razafindrazaka y Marie-Christine Monnoyer	Barreras exógenas y dificultades a la exportación de PYMEs de Madagascar: la influencia del país de origen	Identificar las barreras que encuentran las empresas en el contexto de sus actividades internacionales. Comprender cómo las barreras exógenas específicas del territorio afectan específicamente estas actividades	Metodología cualitativa por múltiples estudios de caso. 5 PYMES manufactureras en Madagascar. Entrevistas realizadas en 2009 y 2017	Identificación de las barreras a la exportación del entorno local de las PYME malgaches (vinculadas al país de origen). Explicar la diversidad e importancia de estas barreras en los países en desarrollo sin infraestructura eficiente y su impacto en las decisiones de los líderes
2	Charles Aymard, Franck Brulhart y Marion Vieu	Factores en la búsqueda de la implantación internacional de las PyMEs en el Magreb: exploración del papel de la experiencia de la empresa y de los resultados de la primera implantación	¿Cómo influye la naturaleza de la experiencia y el aprendizaje en la decisión de una segunda ubicación en la misma área? ¿Cómo influye el resultado de una primera ubicación en la decisión de una segunda ubicación en la misma área?	Metodología cualitativa basada en un caso de PYMES francesas ubicadas en el Magreb a través de entrevistas y datos secundarios	Confirmación del modelo de Uppsala: una base sólida de experiencia lleva a las empresas a aumentar el área geográfica considerada para la instalación. Confirmación del modelo de aspiraciones organizacionales: el éxito inicial limita el desarrollo del conocimiento local y alienta a los tomadores de decisiones a simplificar el proceso de toma de decisiones
3	Gilde Ralandison, Eric Milliot y Victor Harison	Perfiles co-evolutivos dentro de grupos heterogéneos: Caso de las PYMES exportadoras malgaches.	¿Cómo, dentro de un grupo heterogéneo, la presencia de empresas extranjeras puede afectar la estrategia colectiva de las PYME exportadoras involucradas y conducir a su coevolución? 3 subpreguntas sobre 1) perfiles de comportamiento y gestión de las PYME; 2) los roles desempeñados por estos perfiles conductuales y gerenciales en el proceso de coevolución; 3) la articulación en el tiempo de estos dos perfiles	Metodología cualitativa: estudio de dos grupos complementarios en el sector de aceites esenciales en Madagascar que asocian PYME exportadoras y empresas extranjeras durante 3 años (enfoque longitudinal)	Condiciones destacadas que pueden crear una ventaja común con el tiempo y servir a un interés individual. Identificación de dos perfiles secuenciales de actores: perfiles de comportamiento (con capacidades reactivas) y perfiles gerenciales (con actitudes proactivas)
4	Thierno Bah, Alexis Catanzaro y Louis César Ndione	La internacionalización (regional) de las empresas senegalesas: ¿determinantes y modalidades?	¿Cuáles son las características y modalidades de la internacionalización de las empresas senegalesas?	Método cualitativo por estudio de caso. 13 casos basados en datos secundarios y entrevistas de expertos y consultores	Destacando los factores (internos y externos) detrás del despliegue internacional de empresas senegalesas. Identificación de 4 perfiles de empresa según su lógica de internacionalización
5	Suzanne Marie Apitsa, Lovanirina Ramboarison-Lalao y Kais Gannouni	La gestión de recursos humanos socialmente responsable de una multinacional en sus filiales malgaches, camerunesas y tunecinas: ¿una respuesta a las tensiones estratégicas y de gestión?	¿Cuáles son las prácticas de gestión de recursos humanos socialmente responsables implementadas en las filiales africanas? En estas prácticas, ¿hay especificidades y/o particularidades africanas comunes específicas para cada país estudiado?	Metodología cualitativa a través de 3 casos de filiales (Madagascar, Camerún y Túnez) de un banco francés. 30 entrevistas realizadas en la oficina central y en estas filiales	Identificación de una orientación de RRHH / RSE basada en una estrategia global de RSE definida por la oficina central. Identificación de palancas similares y diferenciadas según las filiales. Interés de un enfoque híbrido (operacionalización de un GRH socialmente responsable) comprendido y aceptado por las partes interesadas