

---

**La perception de la RSE par les entreprises familiales en Algérie:  
adaptation du modèle de Carroll (1991) au sein de groupe Chiali  
tube à  
Sidi Bel Abbès.**

Received date :26/12/2018

Accepted paper :11/01/2020

Dr. Arabeche Zina<sup>1</sup>, Dr. Ouahba Amel<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Membre du laboratoire LAPDEC, université de Mascara ,  
Centre universitaire Ahmed Zabana, Relizane, [z.arabeche@yahoo.fr](mailto:z.arabeche@yahoo.fr)

<sup>2</sup>Centre universitaire Ahmed Zabana, Relizane, [m.ouahba@hotmail.fr](mailto:m.ouahba@hotmail.fr)

---

**Résumé :** La notion de la RSE suscite un intérêt grandissant ces dernières années par plusieurs théoriciens et praticiens. Le dirigeant ou le responsable de l'entreprise présente un acteur principal privilégiée dans la mise en pratique de la responsabilité sociale. Afin d'appréhender cette problématique, une étude exploratoire a été menée auprès d'une entreprise familiale privée algérienne en utilisant la modélisation de Carroll (1991) qui présente l'un des modèles les plus utilisés en RSE.

D'après notre enquête, nous avons retenu les résultats suivant : la totalité des responsables de l'entreprise connaissent bien le concept de la RSE. Ainsi, ces responsables sont de plus en plus conscients de l'importance de s'engager dans une démarche RSE pour avoir une valeur économique durable et s'adapter aux marchés internationaux en matière de qualité des produits. La RSE pour les cadres est perçue comme un facteur pour réaliser une responsabilité économique, légale et éthique respectivement comme celle de la perception de Carroll.

**Mots clés :** RSE, Entreprise familiale, modèle de Carroll, groupe

---

### Chiali-Tube

**Astract:** The concept of CSR has attracted growing interest in recent years by several theorists and practitioners. The manager or responsible of the company presents a key player in the implementation of social responsibility. To understand this issue, an exploratory study was conducted with a private Algerian family company using Carroll's modeling (1991) which presents one of the most used models in CSR. According to our survey, we have retained the following results: all the managers of the company are well aware of the concept of CSR. Thus, these managers are increasingly aware of the importance of engaging in a CSR approach to have a sustainable economic value and adapt to international markets in terms of product quality. CSR for executives is perceived as a factor in achieving economic, legal and ethical responsibility respectively as that of Carroll's perception.

**Key words:** CSR, Family business, Carroll model, Chiali-Tube group

---

## I. Introduction

Aujourd'hui, dans le monde des affaires, les principaux risques rencontrés ne sont pas uniquement des risques économiques, mais aussi des risques sociaux, environnementaux, juridiques, etc. Autrement dit, des risques « extra-financiers ». La stratégie RSE constitue un excellent outil afin de faire face à tous ces risques, elle présente un instrument fondamental pour réaliser des gains à long terme. Le concept de RSE est fondé sur le triple bottom line : le volet environnemental, le volet économique et le volet social (Carroll, 1979).

Alors que la Responsabilité sociale de l'Entreprise est surtout exprimée et étudiée dans la sphère des grandes entreprises, et beaucoup d'études ont porté sur l'effet de l'implication familiale en matière de mise en place des pratiques RSE dans les entreprises familiales et ont abouti, pour une grande majorité, au fait que plus la famille est présente dans la gestion de l'entreprise plus est l'effort fourni en matière de RSE (Aronoff et Ward, 1995; Chrisman et al, 2005 ; O'Boyle et al, 2010).

A cette lecture une question se pose : *Dans quelle mesure la perception du dirigeant d'entreprise familiale favorise t elle la réalisation de la RSE selon le modèle de Carroll ?*

La revue de la littérature nous a permis de formuler les hypothèses suivantes :

H1- La responsabilité sociale pour l'entreprise familiale privée est de réaliser une responsabilité économique en premier lieu.

H2- La responsabilité sociale pour l'entreprise familiale privée est de réaliser une responsabilité légale en deuxième lieu.

H3- La responsabilité sociale pour l'entreprise familiale privée est de réaliser une responsabilité éthique en troisième lieu.

H4- La responsabilité sociale pour l'entreprise familiale privée est de réaliser une responsabilité philanthropique en dernier lieu.

Le présent article questionne l'engagement des dirigeants des entreprises familiales dans la RSE donc, nous présentons dans la première partie un cadre conceptuel sur la notion de la RSE ainsi, une brève synthèse de l'entreprise familiale et son engagement dans la stratégie de la responsabilité sociale. La méthodologie ainsi que les résultats d'une étude qualitative de notre recherche feront l'objet de la deuxième partie.

## **II. PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE**

### **1- La responsabilité sociale des entreprises : cadre théorique**

Étymologiquement, le concept « Responsabilité » trouve son origine dans le droit. Du latin **spontio**, lui-même décalqué du grec **spondé**, désigne d'après Tchankam et Estay (2004) promesse solennelle génératrice d'engagement. A ce moment, toutes les confusions que l'on rencontre, y compris dans l'entreprise, sont reliées au malentendu entre la conception juridique et l'acception morale du terme. En droit, la responsabilité montre un contenu négatif. Par ailleurs, il y a opposition entre la responsabilité juridique et managériale ou morale. Dans ce dernier, être responsable indique

répondre de ses décisions, de ses actes et de leurs conséquences devant autrui.

Donc, en RSE, le mot de responsabilité est à comprendre dans la perception de **responsabilité subjective qui est un jugement moral plutôt qu'une obligation**. Nous tenons compte ici de l'intentionnalité exprimée par le chef d'entreprise d'avoir un comportement social. Être responsable c'est assumer les résultats de ses actions et accepter d'en rendre compte. Le concept de responsabilité a pris un sens plus didactique et est devenu synonyme d'engagement. En effet, agir de manière responsable indique alors réfléchir aux conséquences des actions sur soi-même et autrui (Delphine, 2008).

En dépit des importantes contributions théoriques des dernières décennies, il n'existe pas de définition commune, précise, claire et stricte de la responsabilité sociale des entreprises. A travers la littérature, nous avons retenu les quatre grands volets de ce concept :

- ❖ La RSE va au delà d'une simple activité économique, contractuelle ou légale.

Le thème de la responsabilité sociale est exploré depuis plusieurs décennies par les auteurs, chercheurs et théoriciens. Bowen (1953, 2013) présente l'un des fondateurs de la dimension sociale. Il le définit comme suit : « *la RSE renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société* »

- ❖ La RSE consiste à maximiser le profit pour les actionnaires.

Pour Friedman, (1970) la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits » elle consiste « à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu c'est -à-dire celles d'une concurrence ouverte et libre dans duperie ou fraude ».

- ❖ La RSE consiste à répondre aux attentes de la société volontairement

La responsabilité sociétale est « *ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire, à un moment donné* » (Carroll, 1991). L'auteur distingue quatre types d'obligations : **économiques** (être profitable, fabriquer des produits respectant des normes de qualité et de sécurité...), **légales** (respecter les lois et les réglementations), **éthiques** (agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société), **philanthropiques** (agir avec bienfaisance et charité). Dès 1991, Carroll représente la pyramide de la responsabilité sociale comme suit :

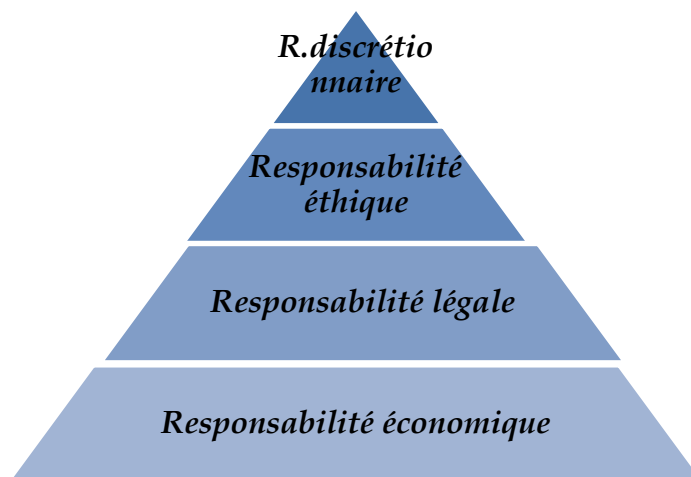


Figure n°01 : Pyramide de la Responsabilité sociale de Carroll (1991)

Carroll dit : « *la RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques qui peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné, et elle est considérée comme étant toujours « en cours de définition »* » (Carroll et Archie B, 1999).

**1-Responsabilités économiques** : L'entreprise se présente comme une unité économique de base de toute société. Son rôle indispensable est de produire les biens ou d'assurer les services dont ont besoin les individus pour vivre en société. Il est essentiel que cette unité de base tire de son activité les gains qui lui permettront de garantir son

développement et sa pérennité. C'est pourquoi Archie B. Carroll propose de les placer au socle de sa pyramide.

**2-Responsabilités légales :** Carroll.A.B (op-cit) ne pense que l'on peut développer une activité économique sans tenir compte de ses responsabilités légales c'est pour cette raison elles sont en second dans sa pyramide. La responsabilité légale des entreprises désigne qu'elles opèrent conformément à la loi (Carroll, ibidem). L'entreprise doit respecter la loi et agir conformément à celle-ci. C'est une responsabilité sociale vu que les lois émanent de la société et de ses valeurs. La loi diffère de l'éthique. (Bey Mardam,2011) dans cette situation, la société s'attend à ce que l'entreprise poursuive ses finalités économiques conformément au cadre légal.

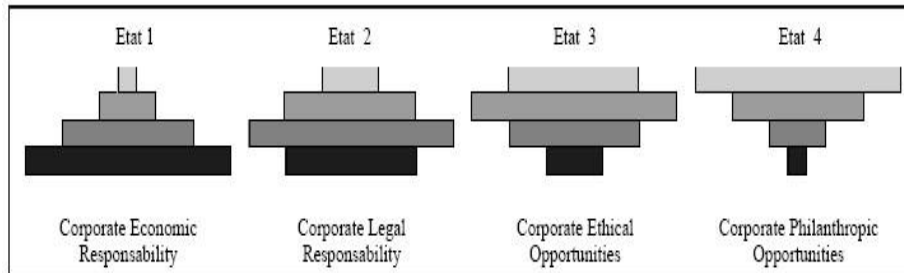
**3-Responsabilités éthiques :** Dans cette troisième représentation, l'entreprise agit volontairement de façon à être compatible avec les attentes de la société, des mœurs et des normes éthiques ; elle reconnaît et respecte l'évolution des normes morales adoptées par la société, notamment pour atteindre ses objectifs, de façon à faire ce que l'on attend, moralement et éthiquement et d'aller au-delà de la simple application des lois et règlements. (Bourion,CH et Persson,S,2008, p5)

**4-Responsabilités philanthropiques :** Dans cette dernière représentation, l'entreprise fait en sorte d'agir d'une manière compatible avec les attentes de la société, elle fait en sorte d'aider les œuvres sociales et caritatives, ainsi que les arts. Elle fait en sorte que le personnel participe à des activités caritatives au sein de leurs communautés locales, elle fournit une assistance aux établissements d'enseignement et aide les projets de mise en valeur de la communauté concernant la qualité de la vie. (Bourion,CH et Persson,S,ibidem)

Une pyramide est soutenue par sa base qui la fonde et figure son premier stade de développement pour permettre ensuite l'adjonction des différentes dimensions. Pour autant, il ne faut pas perdre de vue que la surface de chaque dimension est proportionnelle au volume des données de l'échelon en question. Dans la mesure où ces volumes se modifient, le modèle est dynamique et se déforme au fur et à mesure de son développement. La dimension dominante s'élève (Figure 2). Les

dimensions inférieures se réduisent tandis que les dimensions supérieures s'accroissent, jusqu'à ce que la pyramide s'inverse. (Bourion,CH et Persson,S,ibid,p7)

**Figure 2 : les différentes étapes de la Corporate Social Responsibility**



D'après Crane et Matten (2004) la conception de la RSE du Carroll (1991) ne donne aucune indication sur ce qui se passe quand deux (ou plusieurs) responsabilités entrent en conflit ce qui est habituel dans les organisations surtout en ce qui concerne les responsabilités économiques et les responsabilités éthiques.

- ❖ La RSE se compose d'un ensemble de principes se déclinant aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial

D'après Wood (1991) « la signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel ».

**Dans notre recherche nous retenons la définition théorique de Carroll (1991), parce que nous estimons que cette définition sert notre problématique de recherche.**

D'autres définitions plus récentes nous permettent de mieux cerner les dimensions de la responsabilité sociale. Pour Pasquero (2005), la responsabilité sociale est un paradigme réformateur, « paradigme nouveau, une voie d'entrée du management dans la modernité de nos sociétés en voie de complexification rapide ». A l'instar de cet auteur la

RSE présente une façon différente et innovante d'appréhender l'entreprise.

Les recherches sur la responsabilité sociale des entreprises ont connu un vrai engouement avec comme point de départ le sommet de la Terre (1992) et l'adoption de terme du développement durable cherchant l'accord des intérêts économiques, sociaux et environnementaux.

## **2- la responsabilité sociétale des entreprises familiales : revue de quelques travaux :**

### **2-1 L'entreprise familiale (EF) : Essai de définition**

Jusqu'au aujourd'hui, il n'existe pas une définition claire, précise et commune de l'entreprise familiale, la plupart des auteurs ont étudié ce concept en utilisant une définition multicritère. Parmi ces dernières il y a la détention de la propriété, la détention du contrôle (Davis et Tagiuri, 1982) et l'intention de transmission (Churchill et Hatten, 1987). D'après Arrègle et Mari, (2010) l'entreprise familiale c'est elle qui influence le comportement de l'entreprises dans ces décisions, choix stratégiques et ses objectifs stratégiques.

D'après plusieurs chercheurs (Gomez Mejia et al., 2011), l'entreprise familiale est différente de l'entreprise non familiale. En fait, on trouve ces différences dans deux aspects : la performance financière et les modes de gestion particuliers. Allouche et Amann (2000)

En effet, beaucoup de chercheurs des entreprises familiales présentent des caractéristiques managériales et actionnariales particulières qui peuvent influencer son comportement responsable ( Cennamo et al., 2012; Berrone et al., 2010).

### **2-2 Les approches théoriques de l'entreprise familiale**

Il existe trois principales théories qui traitent le comportement responsable des entreprises familiales et qui sont : *la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance et la théorie comportementale de l'agence.*



**a- La théorie de l'agence**

La théorie de l'agence se base sur la séparation entre la propriété et la gestion. Elle est reposée sur le fondement néoclassique selon lequel la personne (actionnaire, manager, employé, etc.) cherche avant tout à maximiser son intérêt individuel. Aussi, d'après Jensen et Meckling (1976) les intérêts différents, les informations asymétriques, la rationalité limitée et l'opportunisme mènent à des situations de conflits d'intérêts. Selon les tenants de ce courant le contrôle et la sanction sont utilisés comme moyens de limiter ces comportements opportunistes.

En effet, l'entreprise familiale est supposée être détenue et dirigée par un groupe de membres de la famille, ce qui rend les buts de l'entreprise profondément reliés aux buts principaux de la famille. L'intervention de la famille dans le management de l'entreprise rend les conflits d'agence entre l'agent et le principal et le principal inexistant. Cela s'explique par l'unité de vue entre les propriétaires et les dirigeants, l'absence de comportements opportunistes et la dominance des rapports fondés sur la confiance. Ainsi, au regard de ces conditions, le comportement stratégique des entreprises familiales, en général, et le comportement sociétal, en particulier, sont affectés.

Mais, certains écrits montrent que d'autres relations d'agence peuvent exister dans les entreprises familiales, en dehors de la relation entre le manager et l'actionnaire, particulièrement les relations entre propriétaire et prêteur, les relations entre les actionnaires minoritaires et l'actionnaire principal qui est la famille.

« *La contribution conceptuelle de Wiklund (2006) a confirmé les résultats empiriques de Dyer et Whetten (2006) selon lesquels les entreprises familiales ne s'engagent pas plus dans des initiatives sociales positives, mais elles évitent les mesures qui pourraient être considérées comme socialement irresponsable* ». Cet auteur montre que les actes de Dyer et Whetten (2006) sont conformes à la logique de la théorie de l'agence. Il réalise son argumentaire sur le contrôle et la

sanction comme moyen utilisé par l'environnement pour limiter les actes opportunistes des entreprises.

Les propriétaires classiques sont représentés généralement par des responsables, et leurs investissements sont liquides. Ainsi, les tentatives de la société visant à exiger des sanctions contre eux est assez difficile. Or que les propriétaires d'entreprises familiales ont leur fortune liée à long terme à des entreprises particulières et sont représentés par des individus simplement identifiables par la société en général et par les autorités locales en particulier, et souvent bien connues, à savoir les membres de la famille, ce qui facilite l'application des sanctions publiques.

Selon la théorie de l'agence, la peur des sanctions publiques pousse les propriétaires à investir davantage dans la RSE plus que le font les entreprises contrôlées par les propriétaires institutionnels, ou du moins limite le comportement irresponsable qui pourrait conduire à des sanctions de réputations (Wiklund, 2006). En effet, L'entreprise familiale n'est pas une entité sans visage et la condamnation publique pourrait être émotionnellement dévastatrice pour les membres de la famille (Dyer et Whetten , op-cit), ce qui la rend particulière au regard des enjeux sociétaux. Néanmoins, malgré son importance, la théorie de l'agence ne révèle pas toutes les caractéristiques des entreprises familiales, et occultent le rôle des aspects sociaux et émotionnels de la famille dans le comportement. C'est pourquoi les chercheurs ont mobilisé d'autres théories complémentaires.

#### **b- La théorie de l'intendance**

Selon plusieurs auteurs (Davis et al., 1997; Donaldson et Davis, 1991) la théorie de l'intendance appliquée aux entreprises familiales (Arthurs et Busenitz, 2003; Sundaramurthy et Lewis, 2003) permet de développer l'instrument par lequel on obtient l'arrangement des intérêts entre les différentes générations de la famille propriétaire. D'après Zahra (2003), « *la création et la valorisation de valeurs collectives ainsi que l'attitude altruiste de l'actionnaire dirigeant permettent de résoudre des conflits d'intérêt entre la famille et l'entreprise* ». Cette

dernière vision atténuée l'argument antérieur, l'attitude altruiste du dirigeant et sa capacité à assimiler et développer des valeurs collectives au sein des différentes générations de la famille pouvant servir de variables sociales ( Schier,G, 2014) .

Trois principaux volets, qui peuvent notamment avoir un impact sur le comportement responsable de l'entreprise familiale découlent de la théorie de l'intendance. Premièrement, l'investissement significatif de la famille dans l'entreprise et dans son futur, deuxièmement, le financement inconditionnel de cet investissement, et enfin, une forte volonté de poursuivre les objectifs à long terme, même au détriment des profits à court terme (Le Breton-Miller et al., 2011).

Cette théorie se caractérise par un ensemble de valeurs comme : l'esprit collectif, l'altruisme, l'implication, l'identification (Miller et Le Breton-Miller, 2006) et la confiance (par exemple, Corbetta & Salvato, 2004). En fait, ces valeurs contribuent à façonner une culture organisationnelle collectiviste et altruiste plutôt qu'individualiste. Cela facilite l'intégration des pratiques sociétales dans l'entreprise familiale.

### **c- Théorie comportementale de l'agence :**

La théorie comportementale d'agence, intègre des éléments de la théorie de la perspective, de la théorie comportementale de l'entreprise et de la théorie de l'agence. Elle postule que les entreprises décident en fonction du point de référence du principal (actionnaire) de l'entreprise. Alors que le principal prend des décisions de manière à préserver la dotation ou l'utilité accumulée dans l'entreprise, ou plus particulièrement à éviter la perte de cette utilité. Dans le cas où la famille est le principal, l'accent est mis sur la préservation d'une valeur affective que Gomez-Méjia et al., (2007) intitule la richesse socio-émotionnelle (SEW2 ) (Berrone et al., 2012).

Le concept SEW a été créé comme une extension générale de la théorie comportementale d'agence. Il a été introduit par Gomez-Mejia et al. (2007) pour expliquer les différences observées entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales. Il se réfère aux objectifs non financiers et non économiques qui répondent aux besoins

affectifs de la famille (Gómez-Mejía et al., *ibidem*). La poursuite de SEW a été identifiée comme un aspect unique du comportement des entreprises familiales (Gomez-Mejia et al., *ibidem*). Berrone et al. (2012) vont même jusqu'à appeler à développer cette perspective théorique pour en faire un paradigme de l'entreprise familiale. D'ailleurs, ils ont commencé par proposer un construit de cinq dimensions permettant d'appréhender le niveau de la SEW d'une entreprise familiale. Ces dimensions sont:

Le contrôle et l'influence de la famille - Identification des membres de la famille avec l'entreprise - La construction de liens sociaux - L'attachement émotionnel des membres de la famille à l'entreprise familiale - Renouvellement des liens familiaux à l'entreprise par la succession dynastique

Actuellement, la perspective de la SEW est omniprésente dans la majorité des travaux sur les entreprises familiales. Ces travaux mettent en avant que les gains ou pertes en SEW représentent le cadre de référence principal que les entreprises familiales utilisent pour faire les grands choix stratégiques (Berrone et al., 2012). La famille est donc généralement motivée et engagée pour la préservation de sa SEW (Gomez-Mejia et al. 2011; Gomez-Mejia et al., 2007), et cet engagement affecte les comportements stratégiques de l'entreprise, comme le montre ci-dessous le tableau 1. Les chercheurs s'intéressant à la RSE dans le contexte de l'entreprise familiale ont combiné cette nouvelle approche avec la théorie institutionnelle (par exemple: Berrone et al., 2010) et la théorie des parties prenantes (par exemple: Cennamo et al., 2012) pour mettre l'accent sur les particularités du comportement sociétal des entreprises familiales. Cennamo et al. (2011) soulignent que les entreprises familiales sont plus enclines à adopter un engagement proactif en vers les parties prenantes, parce que ce faisant, elles préservent et améliorent leur SEW. Dans le même sens, Berrone et al., (2010) indiquent que les entreprises familiales sont particulièrement sensibles aux pressions institutionnelles, afin de protéger leur patrimoine socio-émotionnel, et donc finissent par se comporter de façon responsable.

### **2-3 RSE et entreprise familiale : quels enjeux ?**

Bien que terme récent, la RSE s'installe dans la durée et comme moyen pour séduire la génération au sein des entreprises familiales. La RSE devient actuellement un vrai projet de développement sur le long durée et permet à la nouvelle génération de retrouver ses valeurs : protection de l'environnement, amélioration des conditions de travail, gestion des énergies où innovation dans les méthodes de production...etc.

Concernant l'entreprise familiale, ce concept reste toujours flou et mitigé. Quels que auteurs se limitent à le définir comme : « part détenue par la famille (degré de propriété) dans le capital de l'entreprise » (Anderson et Reeb, 2003), Mishra et McConaughy, (1999) la développent par rapport aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise. Une autre définition intéressante de Chua et al. (1999), une entreprise familiale se présente comme la présence substantielle de la famille au niveau l'entreprise et ce en termes de propriété, de gouvernance, de management, de succession et/ou d'emploi.

Il y a beaucoup de travaux de recherche qui se sont misés sur l'implication des entreprises familiales dans une démarche RSE et ont dévoilé que les entreprises familiales possèdent une direction vers les valeurs éthiques dans leurs activités (Aronoff et Ward, 1995; Dyer et Whetten, 2006; Miller et Le Breton-Miller, 2003). D'après (Adams et al., 1996; Aronoff et Ward, 1995; Chrisman et al., 2005, O'Boyle et al., 2010 ) les entreprises familiales transforment ces valeurs éthiques en avantage concurrentiel et par conséquent développement leurs positions dans le marché a travers leurs performance. Il existe encore plusieurs travaux qui confirment que la structure familiale est reliée positivement à la performance financière d'une entreprise (Burkart et al., 2003; Casson, 1999; Stein, 1988).

Christophe Bernard et Anne Garans (2016) ont souligné que : « Les entreprises familiales ne veulent pas prendre de risques en termes de réglementation ou de réputation. Mais c'est avant tout pour elles un élément stratégique offensif ».

Pour que les entreprises instaurent et développent une démarche RSE, elles doivent faire face à des plusieurs challenges. Ces derniers peuvent s'inscrire dans une stratégie défensive dans laquelle la mise en place d'une démarche RSE est perçue comme une contrainte.

- ❖ **3. Les enjeux reliés à la gestion des risques** : cette gestion porte sur la relation qui existe entre les différentes taches de l'entreprise et le domaine de l'environnement, la santé et la sécurité. Dans ces domaines, l'appréciation des risques guidera l'accomplissement ou non de nouveaux projets, et admettra une sensibilisation des tiers aux préoccupations RSE. La gestion des risques porte encore sur le volet social, spécialement en matière de stress et de changement organisationnel attaché aux restructurations qui touchent les entreprises et qui peuvent avoir des conséquences sur les employés. Dans ce cas, les entreprises familiales ont un intérêt à mettre en place des démarches responsables en termes d'accompagnement et de formation des salariés. La gestion des risques s'exprime ainsi dans le volet juridique, notamment dans la lutte contre la corruption et le blanchiment. En fait, la mise en place d'une stratégie responsable de gestion des risques juridiques permettra de maîtriser certains actes au sein de l'entreprise comme par exemple le non respect de la réglementation, l'absence de mesures préventives, la non anticipation (Levine M.A., 2008 in ).

Enfin, les firmes familiales qui ont une forte réputation dans le marché généralement sont exposées à un risque de l'image de marque. Surtout lorsque il s'agit des attentes des parties prenantes.

- ❖ **Les enjeux liés à la gestion des parties prenantes** : les firmes familiales sont beaucoup vigilantes aux attentes de leurs stakeholders (parties prenantes) et répondent à des appels plus ou moins forts en provenance de celles-ci. Quelques parties prenantes donnent une attention importante aux démarches responsables en matière économique, environnementale et sociale, et font de la réponse portée une condition pour la continuité des relations avec l'entreprise. D'autres parties prenantes, tels les pouvoirs publics, s'intéressent à la contribution du secteur financier en matière de RSE. Les entreprises ont aussi intérêt à prévoir les attentes des parties prenantes dans la mesure

où ces dernières peuvent se traduire par des législations. Alors les attentes des parties prenantes sont primordiales pour l'entreprise familiale surtout en matière de RSE, donc elle doit adopter une démarche proactive et une consultation constante relative à leurs perceptions.

Il existe aussi d'autres enjeux s'inscrivant dans une approche active où la mise en place d'une démarche RSE présente une opportunité pour renforcer la performance économique, sociale et environnementale. On peut distinguer les enjeux suivants :

❖ **Les enjeux liés à l'investissement** : l'instauration d'une démarche RSE permet à l'entreprise familiale de s'ouvrir sur des nouveaux marchés avec de nouvelles pratiques. C'est le cas surtout des marchés portants sur des activités liées aux technologies vertes ainsi que ceux portant sur des produits issus du commerce équitable.

❖ **Les enjeux liés aux valeurs des dirigeants et des collaborateurs** : la mise en place d'une démarche RSE assure aux entreprises familiales une opportunité pour inventer et stimuler la créativité à la fois des managers et des employés. L'engagement personnel en matière de RSE permet ainsi aux dirigeants de consolider les relations avec les parties prenantes et de donner un sens à l'activité de l'entreprise. Il permet aussi aux collaborateurs d'offrir des activités innovantes admettant l'amélioration des pratiques économiques, sociales, environnementales au niveau opérationnel.

### **III. DEUXIEME PARTIE : LA PERCEPTION DE GROUPE CHIALI-TUBES DE LA RSE SELON LE MODEL DE CAROLL (1990)**

Le présent travail vise à cerner la pratique de la RSE dans une entreprise privée familiale « groupe CHIALI » et sa perception envers les différents volets de la responsabilité sociale des entreprises. Nous avons choisi cette entreprise comme étude de cas car elle répond bien à notre question centrale sur la perception des entreprises familiale de la RSE, cette entreprise **Créée en 1981, par le président, Ahmed CHIALI, elle s'est spécialisée dans la fabrication des tubes PVC à**

coller, destinés aux réseaux d'eau potable et d'irrigation. Aujourd'hui, le GROUPE CHIALI, professionnel des plastiques extrudés depuis le début des années 80, se présente comme fournisseur de solutions intégrées, complètes, viables et durables dans l'ensemble des domaines d'activité dans lesquels il évolue : l'eau, le gaz, l'irrigation et le bâtiment. Par cette nouvelle organisation, le GROUPE CHIALI confirme son ambition de se positionner durablement en tant que leader sur le marché dans ses différents métiers<sup>1</sup>.

Dans le cadre de cet article, nous avons voulu comprendre l'engagement de cette entreprise dans la démarche responsabilité sociale (RSE).

Pour savoir comment les cadres considèrent-ils la RSE, nous avons opté sur le modèle conceptuel de Carroll(1991) mentionné dans la littérature. Pour conduire cette recherche, nous avons procédé à une phase qualitative à partir de 10 entretiens menés avec les cadres de la société Chiali-Tube à BelAbbes et ceci pour avoir une idée générale sur le comportement de l'entreprise vis-à-vis la RSE à travers les différentes dimensions de la pyramide de Carroll (1991).

### **1- Méthodologie :**

Pour analyser les réponses, on a opté pour une étude qualitative à travers un guide d'entretien dans le but de répondre à notre problématique de recherche : « *Dans quelle mesure la perception du dirigeant d'entreprise familiale favorise-t-elle la réalisation de la RSE selon le modèle de Carroll ?* ». Alors, notre outil méthodologique a été fait à travers des interviews ou des entretiens avec les cadres et quelques employés de la société Chiali tube BelAbbes. Ce choix va permettre aux interviewés de nous donner quasi librement leurs opinions et expériences tant en nous laissant la possibilité d'orienter si

---

<sup>1</sup> <https://www.groupe-chiali.com/fr/le-groupe>



besoin ponctuellement l'entretien en vue d'assurer de balayer les points de recherche prédéfinis dans le guide d'entretien<sup>2</sup>.

En effet, les études qualitatives permettent d'interviewer ou d'observer séparément des individus dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. Nous avons choisi l'entretien semi directif, dans ce type d'entretien, le chercheur pose peu de question et il laisse le choix à la personne interviewée tout en demandant des explications, des arguments et des exemples.

### **1-2 La constitution de l'échantillon :**

Pour répondre à la question de la recherche, nous avons sélectionné 10 cadres et 10 employés, A cet égard, nous avons établi un guide d'entretien constitué de 20 questions ouvertes. La prise de note a été le moyen utilisé pour collecter des données auprès de cadres et employés.

### **1-3 Présentation du groupe Chiali :**

D'une entreprise familiale fondée en 1981, par son Président actuel, M. CHIALI Ahmed, Avec un capital social de 1 milliard de dinars, s'est créé le groupe Chiali, avec l'ambition de devenir leader dans ses différents domaines d'activité

- La fabrication et la fourniture d'accessoires et de canalisations thermoplastiques en PE (polyéthylène) et en PVC (polychlorure de vinyle),
- La fabrication et la fourniture de menuiserie et faux plafonds en PVC,
- L'engineering et la réalisation de projets en irrigation, hydraulique, environnement et aménagement des espaces verts.

Le groupe Chiali, dont le siège est à Sidi Bel Abbés, possède les filiales suivantes :

- Chiali Tubes,
- Chiali profiplast,

---

<sup>2</sup> ICHABANI, S et OUACHERINE, H , (2016), « Guide de méthodologie de la recherche en science sociales », édition Taleb Impression, 2e édition, Alger, 2016,p 73-74.

- Chiali services,

Les filiales du groupe Chiali sont pourvues de sites de production moderne situés à :

**Sidi Bel Abbès :**

- Usine de production de tubes PE.
- Usine de production de tubes PVC

**Sétif :**

- Usine de production de tubes PE et PVC
- Usine de production de Menuiserie PVC, Faux plafonds PVC et leurs profilés.

Le Groupe CHIALI dispose de plus de 60 cadres et ingénieurs et autant d'agents de maîtrise ; Le logo du groupe formé de 4 "C", exprime les valeurs du Groupe qui sont : **Compétence** et **Crédibilité** du groupe Chiali pour la satisfaction de ses **Clients**.



Notre étude va porter essentiellement sur la filiale Chiali tubes (Ex-STPM Chiali) qui a pour mission : la production et la commercialisation de canalisation et d'accessoires :

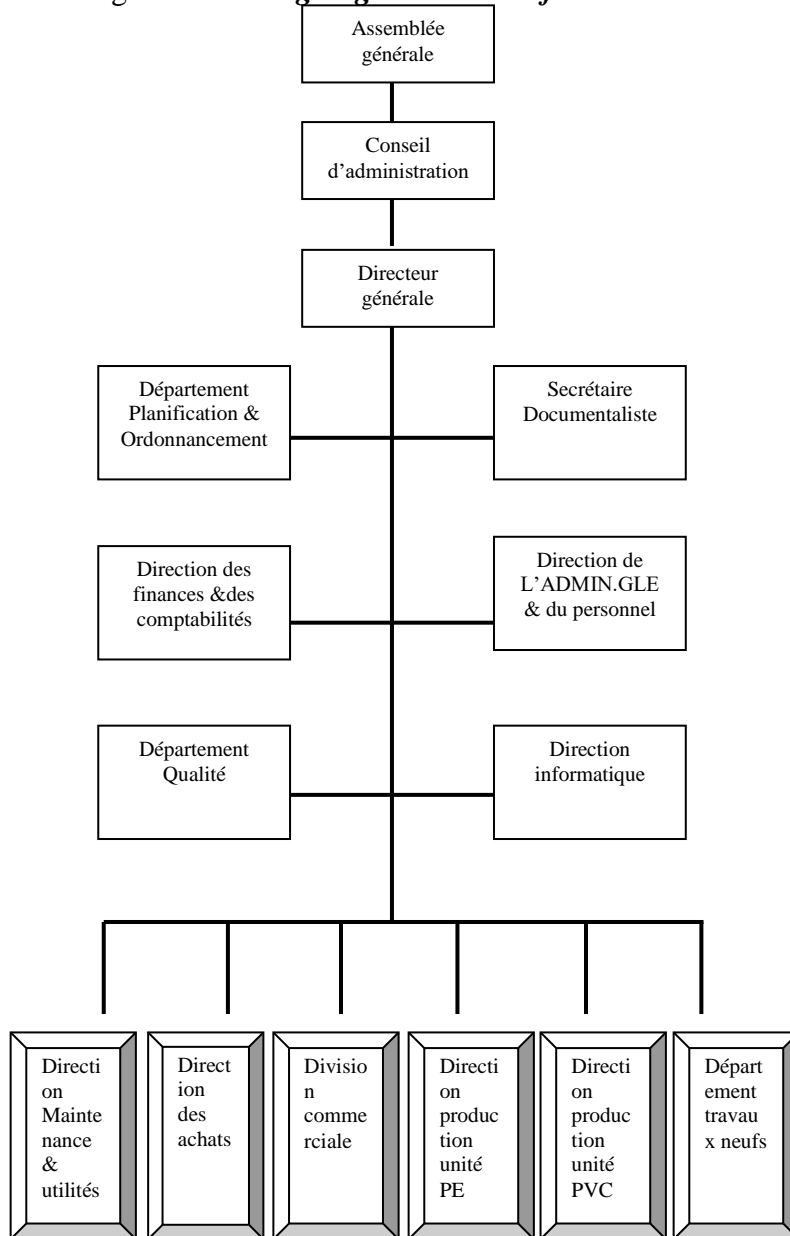
La société CHIALI TUBES (Ex STPM-CHIALI) est l'une des premiers et les plus importants fabricants algériens de tube PVC, PE dans le domaine de l'eau, du gaz et de l'irrigation ainsi que l'assainissement et le bâtiment.

CHIALI TUBES ou STPM CHIALI est une entreprise d'action estimé à 600 millions de dinars, elle est spécialisée dans la transformation des matières plastiques depuis 1985 dans la zone

industrielle de Sidi Bel Abbés à travers une petite unité familiale par le donneur d’ordre et le fondateur Ahmed CHIALI.

Le groupe Chiali, dont le siège est à Sidi Bel Abbés, possède les filiales : Chiali Tubes, Chiali Profiplast et Chiali Services.

Figure n°03 : *Organigramme de la filiale Chiali Tubes.*



*Source : document interne*

### **1- L'analyse des résultats de l'entretien :**

Dans le cadre de cet article, nous allons savoir la nature de la RSE dans le l'entreprise familiale privée Chiali-Tubes en utilisant le modèle de la Responsabilité sociale de Carroll (1991). Ceci à travers les conclusions qui peuvent être tirées suite à notre entretien avec les cadres et les employés.

***Catégorie 01 : la dimension « économique » passe avant tout pour le groupe Chiali-Tubes:***

La dimension économique représente la responsabilité fondamentale de la totalité des cadres questionnés. Pour ces derniers, il s'agit de l'obligation de produire et de vendre afin d'assurer la pérennité de leur entreprise. En fait, pour eux la RSE est essentiellement accroître ses profits et ses gains, autrement dit, elle consiste à utiliser les ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître le chiffre d'affaire. Un des cadre affirme : « *notre groupe a pour objectif : augmenter le chiffre d'affaires et garantir la prospérité économique à long terme à travers nos produits et service de qualité. La RSE avant tout c'est de réussir les affaires.*» **Donc, notre première hypothèse est confirmée.**

***Catégories 02 : « lorsque j'entends le terme RSE, je pense directement aux règles, lois et cadre légal ! »***

A travers notre enquête nous avons constaté que les cadres du groupe Chiali-Tubes considèrent que le respect de la loi est fondamental après la dimension économique. En fait, pour eux la responsabilité légale permet à leur entreprise de poursuivre ses objectifs conformément au cadre légale et institutionnel national et international, autrement dit, dessiner les limites de l'entreprise ce qui acceptable et inacceptable. Par exemple :

- Respecter les exigences de la norme ISO 9001 (2015) pour la qualité, de la spécification OHSAS.
- Maintenir la marque de conformité aux normes algériennes « TEDJ » pour les produits finis PEHD eau potable.
- S'assurer que les risques et les opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité des produits et des services et sur l'aptitude à améliorer la satisfaction du client sont déterminés et pris en compte.

*Cela, nous permet de dire que notre deuxième hypothèse est confirmée.*

***Catégorie 3 : L'éthique au sommet de la pyramide dans le groupe de Chiali-Tubes***

Selon les cadres de groupe Chiali-Tubes, l'entreprise doit agir volontairement de façon à être compatible avec les attentes de la société, des mœurs et des normes éthiques et d'aller au delà des lois et règlements.

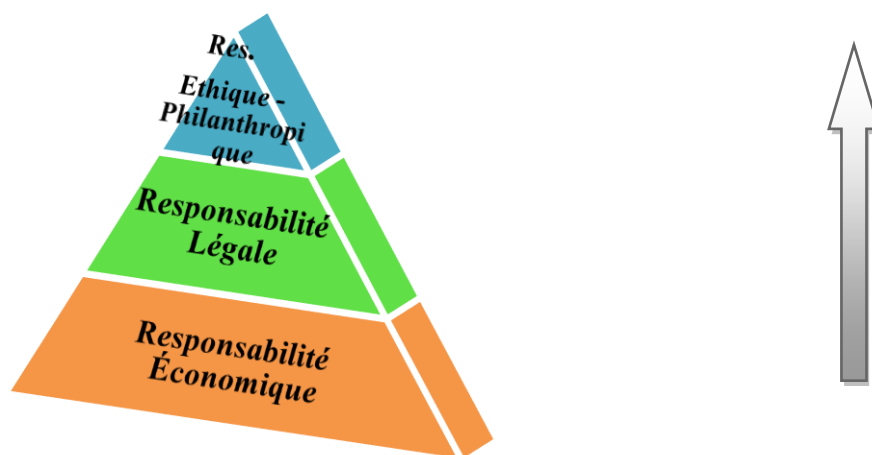
A travers l'interview établi avec les cadres et les employés de groupe, nous avons constaté que la l'engagement sociale et environnemental se résume dans les points suivants (domaine social et environnemental) :

- 18001(2007) pour l'hygiène santé sécurité
- Le groupe place la satisfaction des parties intéressées (clients, fournisseurs, personnel, ....) au cœur de ses valeurs et de sa stratégie.
- Surveiller et revoir les besoins et attentes des parties intéressées
- Continuer le développement des compétences du personnel de l'entreprise CHIALI TUBES
- Vérifier la compréhension, la mise en œuvre et le maintien de la politique QHSE à tous les niveaux de la société
- Communiquer et collaborer avec les parties intéressées au sujet des questions environnementales et de santé sécurité.

Cependant, les cadres interviewés confondent la responsabilité éthique et philanthropique au sens de Carroll (1991). *Cela nous permet de dire que nos troisièmes et quatrièmes hypothèses sont partiellement confirmées.*

Pour la totalité des personnes interrogées, la RSE, citoyenneté ou éthique sont des termes qui portent un nouveau projet dans lequel la société participe activement à l'émergence d'une nouvelle éthique globale. Ainsi, quelques personnes avancent que la RSE est particulièrement une pratique religieuse avant tout car cette dernière prie en considération les bases de travail, les lois, le management relationnel, les principes de comportements dans l'entreprises éthiques, tout cela en effet, sont des principes de la responsabilité sociale.

D'après l'enquête réalisée avec les cadres de groupe Chiali-Tubes, nous arrivons à schématiser le modèle suivant :



### Conclusion

La responsabilité sociale des entreprises est devenue un sujet de recherche à l'origine de l'émergence d'un nouvel espace académique, à savoir le paradoxe « *Business and society* » s'intéressant aux relations entre l'entreprise et son environnement sociétal (Acquier et Gond, 2005).

Archie B Carroll figure l'auteur le plus représentatif du courant Business and society qui considère les interrelations entre la société et

l'entreprise. En 1991, il propose une pyramide des responsabilités en suivant un ordre précis : la responsabilité économique, légale, éthique et la responsabilité philanthropique. Ce modèle a été vérifié dans les pays occidentaux et à travers ce travail nous avons voulu le vérifier dans le contexte algérien et plus particulièrement dans une entreprise familiale privée. Notre résultat de recherche montre que :

- *L'entreprise familiale algérienne pense beaucoup sur le profit, le chiffre d'affaire et la prospérité que pour d'autres responsabilités.*
- *La deuxième préoccupation ou responsabilité de l'entreprise familiale algérienne c'est la responsabilité légale.*
- *Pour les responsables : la responsabilité éthique et philanthropique c'est la même chose. Ainsi, les responsables ont une obligation morale envers la société, selon eux, la responsabilité éthique présente des valeurs islamiques.*

Certes, les résultats de notre travail de recherche sont relativement intéressants, mais cela n'empêche que notre travail a des limites. La première limite de ce travail réside au niveau de l'échantillon. En réalité le recours à un échantillon plus vaste pourra fournir des résultats plus riches. La deuxième limite réside dans la démarche qualitative, le recours à une technique par questionnaire pourra fournir des résultats plus fiables.

#### **Références Bibliographiques :**

- (1) **Aronoff et Ward**, (1995), « Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future? », *family Business Review*, n°08
- (2) **Arrègle, J. L., & Mari, I.** (2010). « Avantages ou désavantages des entreprises familiales? ». *Revue française de gestion*, (1), 87-109.
- (3) **Allouche, J., & Amann, B.** (2000). « L'entreprise familiale: un état de l'art ». *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.
- (4) **Anderson, R. C., & Reeb, D. M.** (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.

- 
- (5) **Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A.** (2003). Family firms. *The Journal of Finance*, 58(5), 2167-2201
  - (6) **Bey Mardam, 2011 in El Hajj, M. C.** (2015). Pratiques de RSE sociale dans les PME libanaises: une prise de conscience. *Question(s) de management*, (1), 37-51
  - (7) **Bournois, F., & Bourion, C.** (2008). Repenser la RSE: tardive, la démarche de la doctrine est massive, tandis que précoce, la pratique managériale s' est avérée confidentielle. *Revue internationale de psychosociologie*, 14(33), 7-25.
  - (8) **Bowen, H. R.** (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
  - (9) **Berrone, P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R., Larraza-Kintana M.** (2010), 'Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less?,' *Administrative Science Quarterly* 55 (1) 82–113.
  - (10) **Carroll, Archie B.** (1999), "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct". *Business & society*, 1999, vol. 38, no 3, p. 268-295.
  - (11) **Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R.** (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173.
  - (12) **Churchill, N. C., & Hatten, K. J.** (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of small business*, 11(3), 51-64.
  - (13) **Christophe Bernard et Anne Garans** (2016) , « Les entreprises familiales et l'engagement RSE »
  - (14) **Chrisman et al**, (2005), « State-of-the-art of family business research" Publisher: Edward Elgar
  - (15) **Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R.** (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.



- 
- (16) **Dyer Jr, W. G., & Whetten, D. A.** (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- (17) **Davis, J. A., & Tagiuri, R.** (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
- (18) **Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L.** (1997). Davis, Schoorman, and Donaldson reply: The distinctiveness of agency theory and stewardship theory.
- (19) **Estay, C., & Tchankam, J. P.** (2004). La mesure de la responsabilité sociale. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 39(206), 113.
- (20) **Friedman, M.** (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Springer, Berlin, Heidelberg.
- (21) **Jensen, M. C., & Meckling, W. H.** (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- (22) **Issam LAGUIR et Jamal ELBAZ** , (2015), « Implication familiale, responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et performance : le cas des entreprises familiales françaises du CAC 40 »
- (23) **Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J.** (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- (24) **Gómez-Mejía, L.R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J.** (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
- (25) **Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H.** (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics. *Journal of management studies*, 48(1), 1-25.
-

- 
- (26) **Nadi, M et Elabjani, A, (2018)**, « la démarche RSE dans les entreprises familiales : vers un accompagnement particulier », *Revue économie , gestion et Scoiété*, n°16
- (27) **Mishra, C. S., & McConaughy, D. L.** (1999). Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 53-64.
- (28) **O'Boyle Jr, E. H., Rutherford, M. W., & Pollack, J. M.** (2010). Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 23(4), 310-326.
- (29) **Sundaramurthy, C., Pukthuanthong, K., & Kor, Y.** (2014). Positive and negative synergies between the CEO's and the corporate board's human and social capital: A study of biotechnology firms. *Strategic Management Journal*, 35(6), 845-868.
- (30) **Schier, G.** (2014). Entreprises familiales et Innovation. *Gestion 2000*, 31(5), 123-138
- (31) **Pasquero, J.** (2008). Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management international*, 12(2), 27-47.
- (32) **Wood, D. J.** (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- (33) **Zahra, S. A.** (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of business venturing*, 18(4), 495-512.
- (34) Rapport du Conseil économique, social et environnemental (CESE)(2016). Responsabilité Sociétale des Organisations : Mécanismes de transition vers un développement durable. AutoSaisine n°26 / 2016. 103 pages. <http://www.ces.ma/Documents/PDF/Auto-saisines/2016/AS-26-RSO/Rp-AS-26-2016-VF.pdf>.

